



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

Consortium de transport scolaire d'Ottawa

Phase 4 – examen de suivi Juin 2010
Rapport final

Table des matières

Résumé	1
1 Introduction	4
1.1 Contexte	4
1.1.1 Réforme du transport.....	4
1.1.2 Examen de suivi	4
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	4
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	5
1.3.1 Équipe et méthodologie	5
1.3.2 Critères d'efficacité et d'efficience d'un consortium	6
1.3.3 Rajustement du financement	9
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	10
1.3.4 But du rapport.....	11
1.3.5 Documentation	11
1.3.6 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport	11
2 Gestion du consortium	12
2.1 Introduction	12
2.2 Gouvernance.....	12
2.2.1 Recommandations initiales.....	12
2.2.2 Progrès réalisés.....	13
2.2.3 Réalisations	13
2.3 Structure organisationnelle.....	14
2.3.1 Recommandations initiales.....	14
2.3.2 Progrès réalisés.....	15
2.3.3 Réalisations	16
2.4 Gestion du consortium	17
2.4.1 Recommandations initiales.....	17
2.4.2 Progrès réalisés.....	19

2.4.3	Réalisations	23
2.4.4	Possibilités d'amélioration	25
2.5	Gestion financière	26
2.5.1	Progrès réalisés.....	26
2.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	26
3	Politiques et pratiques	27
3.1	Introduction	27
3.2	Politiques et pratiques de transport.....	27
3.2.1	Recommandations initiales.....	28
3.2.2	Progrès réalisés.....	29
3.2.3	Réalisations	31
3.2.4	Possibilités d'amélioration	32
3.3	Transport adapté et programmes spécialisés	32
3.3.1	Recommandation initiale	32
3.3.2	Progrès réalisés.....	33
3.4	Politique de sécurité.....	33
3.4.1	Recommandation initiale	33
3.4.2	Progrès réalisés.....	34
3.4.3	Réalisations	35
3.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	36
4	Optimisation des tournées et technologie	37
4.1	Introduction	37
4.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie.....	37
4.2.1	Recommandations initiales.....	38
4.2.2	Progrès réalisés.....	39
	Tableau 2: Corrélation des codes d'admissibilité et de déplacement – Tous les élèves 40	
4.2.3	Réalisations	43
4.2.4	Possibilités d'amélioration	43
4.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves.....	43

4.3.1	Recommandation initiale	44
4.3.2	Progrès réalisés.....	44
4.3.3	Possibilités d'amélioration	44
4.4	Rapports du système	45
4.4.1	Recommandation initiale	45
4.4.2	Progrès réalisés.....	46
4.4.3	Possibilités d'amélioration	46
4.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	47
4.5.1	Recommandation initiale	47
4.5.2	Progrès réalisés.....	47
	Figure 1 : Utilisation de la capacité prévue	48
	Figure 2 : Parcours quotidiens par véhicule.....	49
	Tableau 3 : Corrélacion des parcours quotidiens selon la capacité du véhicule....	49
	Tableau 4 : Écoles desservies par parcours.....	50
	Tableau 5 : Nombre d'élèves effectuant des correspondances	50
	Figure 3 : Sommaire de la durée du trajet du matin.....	51
	Figure 4 : Sommaire de la durée du trajet de l'après-midi	51
	Figure 5 : Utilisation des types de véhicules selon la capacité disponible	52
	Figure 6 : Sommaire des heures de début des classes	52
4.5.3	Réalisations	53
4.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	53
5	Contrats.....	54
5.1	Introduction	54
5.2	Structure des contrats	54
5.2.1	Recommandations initiales.....	55
5.2.2	Progrès réalisés.....	55
5.2.3	Réalisations	57
5.2.4	Possibilités d'amélioration	58
5.3	Achat de produits et de services	58
5.3.1	Recommandations initiales.....	58

5.3.2	Progrès réalisés.....	60
5.3.3	Réalisations.....	60
5.4	Gestion des contrats.....	61
5.4.1	Recommandations initiales.....	61
5.4.2	Progrès réalisés.....	62
5.4.3	Réalisations.....	63
5.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience.....	63
6	Rajustement du financement.....	64
	Tableau 6 : Formule de rajustement du financement.....	64
	Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario.....	65
	Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario.....	65
7	Annexe 1: Glossaire.....	66
8	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	69
	Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario.....	69
	Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario.....	69
9	Annexe 3 : Liste des documents.....	71

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

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

Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du Consortium de transport scolaire d'Ottawa (CTSO ou le consortium) mené par une équipe d'examen (l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience) choisie par le ministère de l'Éducation de l'Ontario (le ministère). Le consortium fournit des services de transport au Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario (CECCE) et au Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO). Il coordonne en outre les services de transport du Centre Jules-Léger.

Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en avril 2008 (le rapport initial) et le présent rapport de suivi a pour objet de présenter les changements apportés par le consortium à ce jour. Le présent rapport a été préparé en vue de fournir une évaluation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations supplémentaires qui méritaient d'être tout particulièrement soulignées.

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

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

Résumé de l'examen initial

En ce qui a trait à la gestion du consortium, les principales recommandations comprenaient le réexamen du statut du consortium et la distinction sur le plan des responsabilités entre la gouvernance et la gestion. Nous recommandons en outre que le consortium conclue des contrats avec toutes les entités dont il achète les services ou auxquelles il fournit des services, élabore des politiques et des méthodes de surveillance de son rendement organisationnel et de celui de son personnel et mette au point un processus rigoureux de planification à court et à long termes.

Nous avons constaté que le consortium disposait de certaines politiques essentielles harmonisées, de même que de politiques clairement établies concernant d'autres éléments tels que le comportement des élèves et les fermetures d'écoles. Parmi les

principales recommandations dans le domaine des politiques et des pratiques figuraient l'intégration plus poussée des élèves des deux conseils membres et le réexamen du niveau de pouvoir accordé au consortium pour déterminer les heures de classe.

L'examen de l'optimisation des tournées et de l'utilisation de la technologie a conclu que, même si la mise en œuvre de BUSTOPS et de son interface avec Trillium était un modèle à suivre, le système était principalement utilisé pour documenter les tournées et les parcours existants, alors que peu d'analyses régulières étaient effectuées pour déterminer les possibilités d'amélioration de l'efficacité. À ce titre, les principales recommandations comprenaient, entre autres, l'examen proactif de la conception des parcours et des tournées en vue de maximiser l'efficacité, l'intégration des élèves des différents conseils sur le plan des parcours et la préparation d'horaires de classe qui favorisent l'utilisation d'autres stratégies d'optimisation des tournées.

L'examen des pratiques contractuelles du consortium a révélé que ce dernier n'avait aucune documentation à jour sur les contrats et ni de pratiques appropriées de gestion des contrats. En outre, le consortium n'avait pas recours aux processus concurrentiels pour se procurer les services des exploitants d'autobus. À ce titre, les principales recommandations comprenaient la signature en bonne et due forme et en temps opportun des contrats du consortium, la mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels en ce qui concerne les services des exploitants et de pratiques efficaces de gestion et de surveillance des contrats.

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

Résumé de l'examen de suivi

Le consortium a mis en œuvre, dans une large mesure, les recommandations formulées dans le rapport initial et respecte actuellement les pratiques exemplaires du secteur en ce qui a trait à sa gestion. Parmi les améliorations les plus importantes dans ce domaine figurent l'acquisition du statut de personne morale distincte, la mise en œuvre d'un manuel de méthodes internes exhaustives et la documentation détaillée des pratiques du consortium en matière de ressources humaines. En résumé, le consortium a élaboré et mis en œuvre des processus très efficaces en matière de ressources humaines, de gestion des risques et de planification, qu'il a documentés.

Chacune des recommandations initiales relatives aux politiques et aux pratiques a été abordée conformément aux pratiques exemplaires. Il convient particulièrement de mentionner la mise en œuvre et l'adoption du manuel général de politiques et méthodes ainsi que le nouveau manuel de méthodes internes. De gros efforts ont été déployés pour améliorer le processus permanent de planification des tournées et la poursuite de ces efforts doit figurer parmi les objectifs à long terme de la direction en plus de

l'intégration des nouveaux membres du personnel sur le plan des pratiques du consortium.

Des efforts exceptionnels ont en outre été déployés pour améliorer l'efficacité et l'efficience globales de l'optimisation des tournées et de l'utilisation de la technologie. Cela a été accompli tout en adoptant de nouveaux logiciels et en intégrant plusieurs nouveaux membres du personnel. Le consortium a démontré son engagement constant à réaliser ces changements et à utiliser des systèmes améliorés afin d'accroître continuellement le rendement futur. Il convient particulièrement de mentionner le dynamisme dont a fait preuve le consortium pour analyser et mettre en œuvre les changements à apporter au système des tournées depuis l'examen initial; l'analyse indique que l'amélioration de l'efficacité globale du système et de l'utilisation de la capacité a entraîné le retrait de 17 gros véhicules. Les progrès du consortium correspondent entièrement à l'objectif et aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et son engagement envers l'amélioration constante constitue un modèle dont devraient s'inspirer les autres consortiums de transport de la province.

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport est évalué comme étant très efficace et efficient. Au nombre des éléments positifs figurent la conclusion de contrats complets avec les exploitants, l'utilisation de processus concurrentiels pour l'achat des services des exploitants et des processus très efficaces de gestion des contrats. L'attribution des processus de gestion des contrats à un membre du personnel spécialement affecté à cette tâche est considérée comme une pratique particulièrement efficace.

Rajustement du financement

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience reconnaît que le consortium a déployé beaucoup d'efforts pour respecter et surpasser les recommandations énoncées dans le rapport initial ainsi que les pratiques exemplaires du secteur. Les efforts du consortium dans tous les domaines, notamment sur le plan des contrats, de l'optimisation des tournées et de la technologie, font en outre preuve d'une attitude positive en matière d'amélioration constante et permanente – l'un des principaux résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience auquel le ministère s'attend. À la lumière de ses réalisations à ce jour, ce consortium a reçu la note **Élevée**. Compte tenu de cette évaluation, le ministère augmentera les fonds accordés au transport, ce qui réduira l'écart de financement de 2009-2010 à ce chapitre pour les conseils scolaires membres du consortium. Le financement sera rajusté comme suit :

Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario : 953 603 \$

Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario : 1 161 374 \$

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Réforme du transport

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

1.1.2 Examen de suivi

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province. Le CTSO a fait l'objet d'un examen à l'étape 2 des examens de l'efficacité et de l'efficience effectués en mai 2008. En se fondant sur les conclusions des examens de l'étape 2, le ministère a octroyé 5,1 millions de dollars supplémentaires aux conseils en question. En vue d'encourager l'amélioration constante, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi.

L'examen de suivi a été déclenché à la demande du consortium lorsqu'il a annoncé avoir réalisé des progrès importants depuis l'examen initial. L'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a pour objet d'évaluer la portée des progrès du consortium et d'examiner les documents de travail étayant ces derniers. Le rapport est donc axé sur les changements progressifs apportés par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficience mené en 2008.

1.2 Portée de la mission de Deloitte

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

- diriger la planification et la réalisation des examens de suivi de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 3 et 4 (l'étape 4 étant en cours);
- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen de l'efficacité et

de l'efficience afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;

- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;
- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus d'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies ainsi que ceux des examens des politiques et des pratiques que doit réaliser MPS;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 3 et 4. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils qui en sont membres.

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

1.3.1 Équipe et méthodologie

La composition de l'équipe et la méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience mené en 2008. Veuillez consulter le premier rapport pour obtenir une description détaillée de l'équipe et de la méthodologie. Le même cadre et le même guide d'évaluation ont été utilisés pendant l'examen de suivi afin d'assurer la cohérence de l'évaluation. Pour chacune des quatre sections examinées sur les plans de l'efficacité et de l'efficience, les activités existantes ont été analysées en fonction d'observations tirées des faits (y compris les entrevues) afin de documenter les progrès réalisés depuis l'examen effectué en 2008 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficience réalisé en 2008 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question ne sont pas abordés dans le présent rapport, c'est-à-dire que nous n'avons rien indiqué sur les éléments qui sont demeurés au même niveau d'efficacité et d'efficience que dans le rapport initial. Les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2008 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d'efficacité et d'efficience d'un consortium sont résumés ci-dessous:

1.3.2 Critères d'efficacité et d'efficience d'un consortium

Gestion du consortium

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

Politiques et pratiques

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

Optimisation des tournées et technologie

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

Contrats

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

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

1.3.3 Rajustement du financement

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

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils déficitaires¹	Incidence sur les conseils 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.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

Dans la note de service 2009:B2 datée du 27 mars 2009, le ministère a annoncé qu'à compter de l'année scolaire 2009-2010, outre les rajustements du financement fondés sur la note globale en matière d'efficacité et d'efficience, le financement au titre du transport de tout consortium n'obtenant pas une note élevée au chapitre de l'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies fera l'objet d'un rajustement négatif de un pour cent afin de reconnaître les gains potentiels occasionnés par l'optimisation constante des tournées et de l'utilisation des technologies. Afin de reconnaître les établissements dont les systèmes fonctionnent déjà efficacement, le rajustement s'appliquera uniquement aux conseils n'ayant pas obtenu une note « élevée » aux examens de l'efficacité et de l'efficience en ce qui a trait à la détermination des circuits et à l'utilisation des technologies. Les conseils qui obtiennent une note « élevée » à ce chapitre aux futurs examens ne subiront aucune réduction budgétaire l'année suivante.

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

1.3.4 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 21 juin 2010.

1.3.5 Documentation

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

1.3.6 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

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

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

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

2.2 Gouvernance

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

2.2.1 Recommandations initiales

Coordonnateur du transport du CEPEO

Une bonne structure de gouvernance exige de tracer une frontière précise entre le comité de gouvernance et la direction du consortium. Cette frontière n'est pas facile à

délimiter lorsqu'il y a à un poste de gestion quelqu'un qui remplit à la fois une fonction de surveillance sur le consortium et une fonction de gestion dans des limites normalement réservées au consortium, soit analyser des données sur le transport et en déclarer les résultats ou participer au règlement des plaintes sur le service de transport. Il est évident que les responsabilités que le bureau du coordonnateur de transport du CEPEO assume sont indispensables et à valeur ajoutée, mais, au strict plan de l'efficacité de la gouvernance, il serait préférable de consigner ces responsabilités et d'établir des limites précises, dont attributions de la gouvernance par rapport aux tâches de gestion.

2.2.2 Progrès réalisés

Structure de gouvernance

Les discussions avec les membres du comité de gouvernance ont révélé que, depuis que le consortium est devenu une personne morale distincte, son rôle, de nature stratégique, est de plus en plus indépendant des conseils membres. Le rôle principal du comité de gouvernance consiste à examiner et à approuver les politiques et méthodes, les plans stratégiques, la planification à long terme et les documents de suivi du rendement du consortium.

Le comité de gouvernance a pour mandat de se réunir au moins trois fois par année, bien que les discussions avec ses membres aient révélé qu'en pratique, il se réunit tous les mois pendant une journée complète à chaque fois. Les réunions comportent obligatoirement un ordre du jour officiel et les procès-verbaux sont consignés, ratifiés et signés.

Selon les discussions avec les membres du comité de gouvernance, le coordonnateur du transport continue de jouer un rôle de gouvernance au sein du consortium. Les responsabilités du poste en matière de transport sont liées seulement à la prestation de services de transport autres que les trajets entre le domicile et l'école (tels que les nolisements) en ce qui concerne le CEPEO. Ces services ne font pas partie du mandat du consortium et sont distincts des fonctions opérationnelles et des fonctions de supervision du consortium.

2.2.3 Réalisations

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

Structure du comité de gouvernance

Le comité de gouvernance, qui assume les responsabilités de supervision du consortium, se compose, à nombre égal, de représentants de chaque conseil membre.

Cela favorise l'équité et la participation à part égale au processus décisionnel et fait en sorte que les droits de chaque conseil soient équitablement pris en compte.

Définition du rôle du comité de gouvernance

Les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance sont clairement définis dans l'entente de consortium et établissent une claire distinction entre les fonctions de supervision et les fonctions opérationnelles du consortium. Cela fait en sorte qu'il n'y ait aucune ambiguïté quant à sa fonction et permet en outre au comité de prendre des décisions efficaces et efficientes. Il s'agit d'un élément clé de gouvernance et de gestion efficaces et efficientes.

2.3 Structure organisationnelle

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

2.3.1 Recommandations initiales

Constitution d'une personne morale séparée

Les conseils scolaires partenaires devraient envisager de constituer le consortium en personne morale distincte pour officialiser et améliorer ses pratiques actuelles en matière de passation des marchés. La création d'une personne morale distincte limiterait réellement les risques que courent les conseils scolaires partenaires dans le cadre de leurs activités liées au transport des élèves. Par conséquent, lorsqu'une entité constituée en personne morale prend à son compte le transport des élèves, une personne morale distincte constitue une mesure efficace pour se protéger dans le cas où une tierce partie établit la responsabilité d'un conseil scolaire membre. À long terme, il se pourrait qu'un changement des circonstances politiques ou d'éventuels conflits dans les conseils scolaires partenaires provoquent une déstabilisation de la structure actuelle. D'un point de vue organisationnel, l'officialisation de la constitution en personne morale du consortium serait avantageuse pour la continuité de l'entreprise, la planification du personnel, la passation des contrats, la gestion ainsi qu'au plan des responsabilités.

2.3.2 Progrès réalisés

Statut de l'organisme

Le consortium a été constitué en personne morale distincte en mars 2010; son principal objectif est de fournir des services efficaces de transport d'élèves à ses conseils membres.

Les lettres patentes, l'entente de consortium et les règlements du consortium en sont les documents constitutifs. Chacun de ces documents est décrit à la section suivante.

Formation du consortium et entente

Lettres patentes

Les lettres patentes, soumises au ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises de l'Ontario, établissent le statut de personne morale distincte du consortium. Le document décrit les objectifs de l'organisme et contient des dispositions spécifiques relatives à la capacité du consortium d'accepter des cadeaux et des dons et d'investir les fonds excédentaires.

Entente de consortium

L'entente de consortium (signée en mai 2010) établit la relation entre les deux conseils membres ainsi que certains aspects des activités du consortium. Elle aborde, entre autres:

- l'objet du consortium : fournir aux élèves de ses conseils membres des services de transport entre le domicile et l'école;
- les organes de gouvernance du consortium : les membres, les rôles et les responsabilités des organes de gouvernance;
- la structure organisationnelle du consortium, des éclaircissements en ce qui a trait à la situation professionnelle du personnel du consortium;
- les ententes de partage de coûts entre les conseils membres;
- les responsabilités du consortium en ce qui a trait aux bases de données sur les élèves et à la mise en œuvre des politiques de transport;
- d'autres sujets relatifs aux droits des membres, aux exigences en matière d'assurance, à la durée de l'entente, à la confidentialité, au règlement des différends, à la résiliation de l'entente et à la dissociabilité.

Règlement du consortium

Les règlements du consortium fournissent des détails supplémentaires en ce qui a trait à la structure et au fonctionnement de celui-ci. Ils contiennent, entre autres:

- des renseignements supplémentaires sur la structure et les processus opérationnels des organes de gouvernance du consortium;
- des détails supplémentaires sur les rôles de certains postes au sein des organes de gouvernance du consortium;
- d'autres dispositions relatives aux avis, à la signature des documents, aux ententes bancaires et aux emprunts.

Organisation de l'entité

La structure organisationnelle du consortium n'a pas beaucoup changé depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Il existe actuellement des descriptions de tâches qui énoncent les responsabilités particulières, les pouvoirs décisionnels, les compétences, les liens hiérarchiques et les pouvoirs de délégation de chaque poste pour tous les membres du personnel, à l'exception de l'agent de transport responsable de la gestion des autobus du CECCE. Tous les membres du personnel actuel du consortium y sont détachés par le CECCE, conformément à l'entente de consortium. Des ententes de détachement de ces employés ont été conclues avec le CECCE; elles sont renouvelées chaque année.

2.3.3 Réalisations

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

Personne morale distincte

Le consortium est constitué en personne morale distincte et ses bureaux sont situés dans un bâtiment différent de celui des conseils scolaires membres. Cette structure lui permet de gérer ses activités quotidiennes de façon indépendante, fait en sorte que sa structure et son mandat demeurent cohérents malgré les changements susceptibles de survenir au niveau des conseils membres (c.-à-d. changement de conseillers et conseillères scolaires, de membres du conseil, etc.) et lui offre également des avantages d'ordre contractuel. Le statut de personne morale distincte lui permet de conclure des contrats exécutoires pour tous les services qu'il achète, y compris ceux des exploitants d'autobus, ce qui limite sa responsabilité et, par conséquent, celle de ses conseils membres.

2.4 Gestion du consortium

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

2.4.1 Recommandations initiales

Contrats pour les services de soutien

Il n'existe pas de contrat entre le CECLFCE² et le consortium pour les services administratifs que le CECLFCE fournit au consortium. On recommande que, dès que le consortium fournit un service, les deux parties signent une entente ou un contrat pour indiquer leurs obligations respectives. En signant un contrat ou une entente, le consortium protégera son droit de s'assurer qu'il reçoit le même niveau de service qu'un fournisseur de service tiers lui donnerait. Cet aspect revêt une importance particulière dans certaines circonstances. Donnons à titre d'exemple la priorité que le CECLFCE accorderait au consortium dans le cas de la réparation d'une grave panne du système, en dépit d'autres priorités concurrentes, ou la force exécutoire des ententes de confidentialité pour le personnel du service des TI du CECLFCE quand il s'agit des renseignements sur les élèves du CEPEO, renseignements auxquels ils peuvent avoir accès en tant qu'agents de soutien du système et de la base de données. Si rien n'indique que les attentes en matière de service ne sont pas satisfaites, nous estimons néanmoins qu'il serait prudent de mettre en place des contrats de service.

Autobus scolaires loués et conducteurs employés par le conseil

On comprend qu'il est prévu de continuer à louer des autobus scolaires pour les conducteurs à l'emploi du conseil scolaire et d'acheter, dans la mesure nécessaire, les autobus à l'expiration du bail en attendant que les conducteurs à l'emploi du conseil scolaire décident de prendre leur retraite. Avant de prendre la décision de se lancer dans des dépenses propres à la possession d'autobus, on recommande au consortium d'effectuer une analyse qui prenne en compte tous les coûts pertinents et les solutions de rechange. Étant donné que les conducteurs qu'emploie le conseil scolaire ont une bonne connaissance de l'institution, comme les itinéraires d'autobus, la sécurité du

² Equivalent to CECCE (Conseil Scolaire de District Catholique du Centre-Est de l'Ontario), board was referred to as CECLFCE in the initial E&E Report

transport scolaire et les exigences réglementaires associées à la prestation de services de transport par exemple, il faut réfléchir à l'avantage qu'il y aurait de faire concorder cette capacité et expérience avec les besoins du consortium, comme la vérification régulière et efficace des itinéraires.

Évaluations du rendement du personnel et surveillance

Nous avons remarqué que le cadre d'évaluation du rendement du personnel est bien adapté au personnel général et bien conçu pour répondre aux besoins de nombreux services du CECLFCE. Les évaluations du rendement constituent un excellent outil pour guider les employés et les encourager à garder à l'esprit les buts et objectifs de tout le consortium pendant leurs activités quotidiennes. Elles illustrent l'adage selon lequel ce qui est bien surveillé est bien géré. De plus, au consortium, la technologie occupe une place plus importante que dans les services du CECLFCE qui se servent du cadre d'évaluation; les buts et les objectifs du consortium sont également très précis par rapport à ceux du conseil. Le consortium devrait donc penser à fusionner ses buts et ses objectifs stratégiques annuels pour personnaliser le cadre d'évaluation du rendement. Il devrait communiquer ces buts aux employés de manière que ces derniers sachent par rapport à quels objectifs ils sont collectivement évalués.

Surveillance des indicateurs de rendement clés (IRC)

Nous reconnaissons que le consortium a récemment déployé de nombreux efforts pour déterminer les IRC qu'il surveillera. Au fil de l'évolution de ce processus, et à l'appui du plan de surveillance des IRC, nous suggérons au consortium d'analyser plus en détail les IRC afin de décider de la fréquence de la surveillance et d'établir les seuils quantitatifs de modification des IRC au-dessus desquels de nouvelles initiatives seront prises. ... les recommandations que nous faisons portent sur l'officialisation d'un protocole de surveillance, de documentation et d'intervention Planification à long terme et à court terme

Bien que le comité de gouvernance et le consortium aient déjà pris des mesures pour élaborer les buts et les objectifs du consortium, ils devraient en élargir le processus pour y inclure l'élaboration de plans d'exécution. Ces plans devraient permettre de faire la différence entre les questions qu'il faut traiter immédiatement et celles qui peuvent attendre plus longtemps. Le processus permettrait également de déterminer les principales tâches et responsabilités à confier à des membres particuliers du personnel du consortium; par la suite, ces tâches pourraient être associées au plan de rendement et au rapport d'appréciation des employés. De plus, il est essentiel que le comité de gouvernance et le consortium prennent le temps d'étudier les buts à court et à long terme du consortium pour s'assurer que leurs méthodes d'exploitation témoignent du milieu en mutation des affaires et de la réglementation.

2.4.2 Progrès réalisés

Partage des coûts

L'entente de partage des coûts du consortium est énoncée dans l'entente de consortium. Les coûts de fonctionnement du consortium sont partagés en fonction du nombre de parcours attribués à chaque conseil membre pour chaque tournée³. Les parcours partagés sont répartis en fonction du nombre d'élèves de chaque conseil membre qui sont affectés à ce parcours au 31 octobre de chaque année.

Les coûts administratifs sont partagés en fonction du nombre d'élèves qui figurent dans la base de données de chaque conseil membre au 31 octobre de chaque année.

Ententes d'achat de services/services de soutien

Le consortium achète des services non liés au transport auprès de trois fournisseurs principaux : le CECCE, GEOREF et une société immobilière qui lui loue des bureaux.

Le CECCE fournit au consortium des services informatiques ainsi que des services de comptabilité, de paie, d'achat, de ressources humaines et d'archivage. L'entente d'achat de services conclue avec le CECCE est valide pendant un an et cinq mois à compter de mai 2010 et le contrat peut être renouvelé automatiquement pendant les trois années suivantes. Les clauses supplémentaires relatives à la résolution des différends, à la confidentialité et à la propriété des données qui y sont incluses renvoient à l'entente de consortium. Un calendrier de paiement est également inclus dans le contrat. La rémunération de ces services est versée sous forme de frais annuels indexés.

Le consortium a signé, par l'entremise de ses conseils membres, un bail standard avec le propriétaire ainsi qu'un contrat standard de mise en œuvre avec GEOREF Systems.

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce dernier a conclu des contrats pour l'ensemble des services de consultation qu'il a reçus. Ces discussions ont également révélé que, même si le CECCE possède toujours ses propres véhicules, une entente a été conclue entre le conseil membre et le consortium indiquant que ce dernier est responsable de la gestion et de l'entretien des véhicules.

Le consortium reçoit des services de transport de l'Ottawa Carleton District School Board conformément au contrat conclu entre ce conseil scolaire et les conseils membres du consortium. Ce contrat ne lui a toujours pas été transféré. Il énonce les

³ Par exemple, si une tournée comprend trois parcours, dont deux pour le CEPEO et un pour le CECCE, alors le ratio de partage des coûts est respectivement de deux tiers et un tiers

conditions de l'entente et la structure tarifaire des services offerts et comprend des clauses exigeant la conformité aux lois du Canada et de l'Ontario.

Ententes de service de transport

Les attentes en matière de niveau de service des conseils membres en ce qui a trait aux services de transport des élèves fournis par le consortium sont énoncées dans l'une des annexes de l'entente de consortium.

Le consortium fournit en outre des services de transport au Centre Jules-Léger pour lequel une entente de service de transport a été conclue. Le contrat énonce les conditions de l'entente et la structure de paiement des services fournis et comprend une clause de renouvellement automatique.

Assurance

Le consortium a souscrit une assurance par l'entremise du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. Cette dernière est valide un an, expire le 1^{er} janvier 2011 et couvre, entre autres, les dommages personnels et matériels, les erreurs, omissions et dommages consécutifs à des fautes professionnelles, les véhicules n'appartenant pas à l'assuré et la responsabilité contractuelle. L'examen des besoins du consortium en matière d'assurance est inclus dans le calendrier de planification annuel de ce dernier.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Le personnel du consortium doit être évalué selon les critères établis par le CECCE. Les évaluations sont effectuées chaque année par le superviseur immédiat de l'employé. Parmi les critères utilisés pour évaluer le personnel, mentionnons les compétences en communication, les capacités techniques, les aptitudes à la gestion et le comportement général.

Il incombe au comité de gouvernance de procéder à l'évaluation du directeur chaque année. Les IRC servant à évaluer le rendement du consortium figurent parmi les critères utilisés pour évaluer celui du directeur.

Le manuel des politiques internes du consortium comprend une politique en matière de formation du personnel. Celle-ci précise que la formation du personnel doit être offerte régulièrement selon un calendrier établi et que sa prestation incombe au directeur. La formation dispensée au personnel du consortium porte principalement sur l'utilisation des logiciels techniques et des logiciels de productivité. La formation des membres du personnel fait l'objet d'un suivi au moyen du processus d'examen annuel du personnel du consortium.

La formation polyvalente du personnel est assurée au moyen de variations dans la définition d'emploi de chaque planificateur des tournées. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que tous les planificateurs de tournées ont des responsabilités de base, de même que d'autres responsabilités particulières variables au sein du consortium. La formation polyvalente est assurée par le roulement des éléments variables de cette définition d'emploi. Les renseignements sur les méthodes et les techniques qu'utilise l'agent de sécurité sont transmis aux autres employés au moyen de présentations données par celui-ci aux autres membres du personnel du consortium. La formation polyvalente relative aux autres postes est abordée dans le cadre du processus de planification de la relève du consortium.

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

Le consortium dispose d'une politique documentée et approuvée par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'utilisation des IRC pour évaluer son propre rendement opérationnel. Le consortium fait régulièrement rapport de ces IRC au comité de gouvernance.

La politique relative aux IRC détermine ceux que doit surveiller la direction du consortium ainsi que la fréquence à laquelle des rapports doivent être produits à cet égard. Certains des IRC mentionnés dans la politique sont énumérés ci-dessous.

- Renseignements sur le nombre d'utilisateurs (nombre total d'utilisateurs, élèves admissibles, etc)
- Rapports sur les incidents
- Renseignements sur les coûts
- Statistiques sur les parcours et les tournées
- Renseignements sur la qualité des services de transport fondés sur les analyses de la vérification des tournées
- Information sur le service à la clientèle (comme le nombre d'appels reçus et les délais de réponse aux plaintes)
- Rendement du système / qualité des données
- Rendement des tournées
- Données statistiques moyennes sur les véhicules et autres statistiques (telles que le nombre total de véhicules exploités et l'utilisation des véhicules)

Il existe une politique qui énonce les seuils de changement des IRC qui doivent faire l'objet de rapports au comité de gouvernance. Selon les discussions avec la direction du

consortium et un examen des procès-verbaux des réunions, un rapport sur les IRC est présenté au comité de gouvernance chaque mois, de même qu'une explication des écarts par rapport aux rapports précédents.

Planification à long terme et à court terme

Le consortium dispose d'un plan stratégique triennal et d'un plan opérationnel qui font l'objet d'un suivi semestriel par le comité de gouvernance. Le plan stratégique du consortium indique que des objectifs précis doivent être énoncés dans un plan annuel qui orientera le rendement du consortium et ses décisions en matière de budgétisation.

Le processus de planification du consortium tient compte des commentaires du personnel du consortium et, une fois achevé, le plan compilé est soumis au comité de gouvernance pour approbation. Le plan contient les échéanciers de production de rapports et d'examen des objectifs.

Le plan stratégique pour 2009-2012 énonce la vision fondamentale et la mission du consortium et organise ses objectifs selon une structure qui est comparable à celle dont on se sert pour les examens de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie ainsi que les pratiques contractuelles). Les objectifs précis comprennent, entre autres, l'acquisition du statut de personne morale distincte et la mise en œuvre de processus concurrentiels d'approvisionnement en ce qui a trait aux services des exploitants.

Les objectifs stratégiques du consortium sont énoncés dans un plan opérationnel qui détermine les activités particulières devant être entreprises dans le but de les atteindre, établit la personne responsable de chaque tâche et fixe la date à laquelle les progrès relatifs à chacune doivent faire l'objet d'un rapport.

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce dernier ne dispose pas actuellement d'un plan officiel de gestion des conséquences financières de la baisse des effectifs étant donné que ces derniers augmentent dans la zone qu'il dessert. La direction du consortium a fait savoir qu'on lui demande de formuler de nombreux commentaires relativement aux décisions des conseils membres qui ont une incidence sur le transport des élèves.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium dispose d'une politique d'approvisionnement qui prévoit les processus à utiliser pour les achats selon les montants en cause. Elle précise que tous les achats de plus de 50 000 \$ doivent faire l'objet d'un appel d'offres ou de propositions officiel annoncé publiquement.

La politique autorise le directeur, après consultation du comité de gouvernance, à effectuer, à sa discrétion, des achats par d'autres moyens, y compris auprès de fournisseurs uniques, et contient en outre des dispositions relatives aux achats urgents. D'autres parties de la politique déterminent les caractéristiques souhaitées des fournisseurs et comprennent un code de déontologie, énoncent précisément la marche à suivre pendant le processus d'appel d'offres ou de propositions, fournissent des directives en ce qui a trait aux conflits d'intérêts et à la résolution des différends et établissent les droits de la direction du consortium concernant l'achat ou la vente de matériel excédentaire.

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que, conformément à ses politiques d'approvisionnement, les exceptions au seuil de 50 000 \$ relatif à la publication d'une DDP ont été consenties par le comité de gouvernance de façon limitée et à titre exceptionnel. Bien que l'approbation de telles exceptions soit documentée dans les procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance, le consortium n'a conservé aucune documentation supplémentaire sur la justification de l'approbation.

Gestion de l'information

Le consortium dispose d'une politique de confidentialité et de traitement de l'information approuvée par le comité de gouvernance. Celle-ci reconnaît le caractère confidentiel de toute information obtenue par le consortium, veille au respect de toute réglementation régissant l'utilisation, la divulgation et la destruction des renseignements personnels, jette les assises préalables à la signature d'ententes de confidentialité avec tout le personnel du consortium et les exploitants et décrit les processus et les droits de propriété liés à la gestion des données sur les élèves. L'examen annuel de cette politique par le comité de gouvernance est inclus dans le calendrier de planification annuel du consortium.

2.4.3 Réalisations

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

Ententes d'achat de services / services de soutien

Le consortium a conclu des ententes d'achat de services avec tous ses fournisseurs. Ces ententes établissent la portée des services qui doivent être fournis et la manière dont les fournisseurs seront rémunérés pour ces services. Des contrats clairs font en sorte que les services requis soient fournis de façon satisfaisante au consortium en plus de réduire les risques de malentendu.

Ententes de service de transport

L'entente de consortium précise les services de transport que le consortium doit fournir aux conseils membres. La portée des services à fournir, les honoraires, l'assurance, la responsabilité, la qualité du service, le règlement des différends et les modalités ont été clairement définis et convenus avant la prestation du service.

Assurance

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

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Les évaluations du rendement du personnel sont effectuées régulièrement à l'aide d'un cadre clair et facile à comprendre. Les paramètres utilisés soutiennent les objectifs du consortium. De même, la formation du personnel est assurée régulièrement et fait l'objet d'un suivi à l'interne; les objectifs de formation s'harmonisent avec la stratégie et les objectifs globaux du consortium, ce qui est important pour assurer la cohérence entre les efforts et les objectifs.

Documents relatifs à la planification de la relève

Le consortium a préparé un plan de relève officiel qui permettra d'assurer la poursuite harmonieuse de ses activités au cas où des membres du personnel s'absenteraient ou partiraient.

Planification à long terme et à court terme

Le processus de planification stratégique est reconduit régulièrement, définit les initiatives stratégiques du consortium pour l'année à venir et fait l'objet d'un rapport régulier aux parties prenantes. Cela favorise l'amélioration constante des activités du consortium et donne au personnel une vue plus large de ce que l'organisme offre aux parties intéressées. Cela contribue également à mettre en place une culture d'entreprise qui vise l'autoévaluation et l'amélioration constantes. Nous suggérons toutefois que le consortium adopte une politique approuvée par le comité de gouvernance qui énonce le processus d'élaboration de ces plans stratégiques et opérationnels ainsi que les échéances connexes.

Indicateurs de rendement clés

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

Politiques d'approvisionnement

Le consortium dispose de politiques d'approvisionnement claires qui contiennent des seuils d'achat associés à différentes méthodes d'approvisionnement. Ces politiques font en sorte que les méthodes d'approvisionnement soient équitables, transparentes et conformes aux exigences énoncées dans les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du ministère des Finances.

Gestion de l'information

Le consortium a élaboré des politiques approuvées par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'utilisation des renseignements confidentiels et a conclu des ententes de confidentialité qui permettent d'assurer le caractère confidentiel de toute l'information. En outre, ces politiques exigent que les organes de gouvernance du consortium étudient régulièrement les exigences des lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et y réfléchissent.

2.4.4 Possibilités d'amélioration

Identification des parties appropriées à tous les contrats

Un certain nombre de contrats du consortium, dont ses ententes d'achat de services avec l'Ottawa Carleton District School Board, le propriétaire et GEOREF Systems, sont actuellement conclus par l'entremise de ses conseils membres. Le consortium doit poursuivre le processus de mise à jour de l'ensemble des contrats, compte tenu du fait qu'il s'agit maintenant d'une personne morale distincte, en s'identifiant lui-même comme étant l'acheteur de ces services au nom de ses conseils membres. L'identification des parties appropriées à tous les contrats permet au consortium de tirer profit de ses avantages contractuels à titre de personne morale distincte et d'appuyer en outre ses efforts en matière de gestion des risques en limitant la responsabilité de ses conseils membres.

Documentation de la justification des exceptions à la politique d'approvisionnement

Les politiques d'approvisionnement actuelles du consortium autorisent le directeur à recourir, à sa discrétion, à d'autres méthodes d'approvisionnement pour les achats

supérieurs à 50 000 \$, pourvu que ces exceptions soient approuvées par le comité de gouvernance. Bien que l'approbation de ces exceptions soit documentée dans les procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance, nous recommandons que le consortium appuie ses efforts en matière de gestion des risques en documentant en outre la justification des exceptions consenties. Cette documentation peut être incluse dans celle qui est fournie au comité de gouvernance ou en utilisant un formulaire semblable à celui dont on se sert actuellement pour les demandes de prix verbales.

2.5 Gestion financière

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

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

2.5.1 Progrès réalisés

Vérification

Les procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance révèlent que ce dernier a évalué les exigences de vérification du consortium et a engagé un tiers vérificateur afin de vérifier l'exactitude de ses rapports financiers.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **élevée**. Le consortium a réussi à mettre en œuvre, dans une large mesure, les recommandations formulées dans le rapport initial et respecte actuellement les pratiques exemplaires du secteur en ce qui a trait à sa gestion. Parmi les développements qui méritent particulièrement d'être soulignés figurent l'acquisition du statut de personne morale distincte ainsi que l'élaboration, la documentation et la mise en œuvre de processus efficaces en matière de ressources humaines, de gestion des risques et de planification. Le consortium doit poursuivre le processus de documentation de ses processus internes et de mise à jour de ses contrats afin de tenir compte de son statut de personne morale distincte.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

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

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

Les observations, les constatations et les recommandations présentées dans cette section du rapport sont fondées sur des entrevues faites sur place avec le surintendant de la gestion et les agents régionaux de transport ainsi que sur une analyse des documents présentés, des données extraites et des renseignements accessibles sur le site Web du consortium. Les pratiques exemplaires, établies selon le processus d'efficacité et d'efficience, constituent la référence pour chacun de ces domaines clés. Les résultats ont été utilisés pour effectuer l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes clés et déterminer l'efficacité globale des politiques et des pratiques du consortium, comme on peut le constater ci-dessous :

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

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

3.2 Politiques et pratiques de transport

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

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

3.2.1 Recommandations initiales

Regroupement des politiques des deux conseils en un guide des politiques du consortium

On recommande le regroupement de toutes les politiques et méthodes de fonctionnement, qu'a approuvé et que favorisent les conseils scolaires partenaires, pour que la prestation du service soit cohérente et équitable. De toute évidence, de grands efforts ont été déployés pour élaborer des politiques et des procédures détaillées et bien documenter les pratiques. L'harmonisation des politiques contribue à une application juste et équitable des pratiques et à la prestation d'un même service aux conseils scolaires partenaires et qui achètent les services. Il faut constamment réviser toutes les politiques et pratiques pour que ces dernières ainsi que les méthodes de fonctionnement en place de longue date continuent d'être appliquées en cas de changement au consortium ou à la direction des conseils. La gestion des heures de classe est un exemple de pratique, à la politique très vague, qui doit compter sur la bonne volonté et la coopération des conseils. Il y d'autres exemples à cet égard, dont les divergences existant entre les énoncés sur la politique de planification (écart des arrivées et des départs ou le nombre de passagers à bord des véhicules) et le portrait des conseils qui est présenté au ministère. Il faudrait analyser les conséquences qu'a la planification séparée des itinéraires des conseils scolaires partenaires et leur partage minimise des trajets pour déterminer dans quelle mesure l'efficacité du consortium en est affectée. On aborde plus en détail cette question dans la partie suivante sur le routage et la technologie.

Routage

Le consortium a la possibilité de mieux répartir les ressources. La philosophie qui dicte l'établissement des arrêts, des trajets et des itinéraires se fonde sur la ségrégation des systèmes de chaque conseil. Les itinéraires sont intégrés, mais les trajets ne le sont pas. Compte tenu de la vaste région qui doit être desservie, ce genre de chevauchement est particulièrement préoccupant. Le principal avantage d'une intégration tient à ce que plus d'élèves pourraient suivre un même trajet, ce qui améliorerait l'utilisation globale du nombre de sièges. En utilisant à meilleur escient le nombre de sièges et en éliminant le temps qu'il faut pour retourner dans le même quartier à plusieurs reprises, on pourrait réduire le nombre d'autobus et les dépenses. Un tel changement exigerait aussi d'étudier en détail la possibilité de modifier les heures de classe pour que les élèves de plusieurs écoles puissent emprunter le même autobus, le cas échéant.

3.2.2 Progrès réalisés

Regroupement des politiques de chaque conseil dans un manuel de politiques du consortium

Le consortium exerce désormais ses activités en vertu d'un manuel général complet de politiques et méthodes. Il s'agit d'un nouveau document qui regroupe et élargit les politiques harmonisées étudiées pendant l'examen initial. Il comprend les politiques harmonisées des deux conseils et contient plusieurs énoncés de politiques et méthodes nouveaux et améliorés. Il a été récemment adopté et approuvé par les deux conseils membres.

Plusieurs ajouts et changements notables figurent dans ce manuel. Ils comprennent les énoncés suivants qui résolvent les problèmes particuliers indiqués dans la recommandation initiale formulée dans ce domaine

- la politique révisée de gestion des heures de classe est clairement documentée et comprend un processus précis qui permet au consortium ou au conseil d'apporter des modifications aux heures de classe et de les approuver. Elle comprend des normes en matière d'échéance et l'obligation d'effectuer une analyse des répercussions et stipule que la décision finale revient au comité de gouvernance;
- des politiques harmonisées en matière de plage d'arrivée et des paramètres de charge des véhicules ont en outre été adoptés et documentés.

Parmi les autres énoncés notables qui figurent dans le nouveau manuel, mentionnons les suivants :

- un processus spécifique d'appel des décisions du consortium;
- plusieurs énoncés relatifs à la sécurité, y compris : les procédures à suivre en cas d'accident ou d'incident, l'annulation des services de transport en raison du mauvais temps, les méthodes relatives à la disparition d'un enfant et les caméras vidéo à bord des autobus scolaires;
- une section complète qui décrit les responsabilités de toutes les parties, y compris le consortium, les parents, les élèves, les administrateurs des établissements scolaires et les représentants de la patrouille de sécurité;
- une nouvelle section consacrée aux exigences particulières du transport adapté.

Le nouveau manuel de politiques et méthodes du consortium fournit des directives complètes et claires à toutes les parties intéressées et à tous les usagers du système de transport. Il énonce un ensemble unique et harmonisé de politiques et de paramètres de fonctionnement pour les deux conseils membres et aborde tous les aspects des activités du consortium. Ce manuel atteint l'objectif visé dans la recommandation initiale.

Optimisation des tournées

En ce qui concerne la planification des tournées de transport adapté, les entrevues révèlent que l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers sur le plan des parcours et des tournées se fait dans la zone desservie lorsque les contraintes de temps et de distance le permettent. En ce qui concerne les élèves réguliers, les entrevues révèlent également que, dans la mesure du possible, la planification de l'intégration des élèves de chaque conseil ne fait l'objet d'aucune restriction. Toutefois, la planification intégrée sur le plan des parcours doit être facilitée par la coordination appropriée des heures de classe, ce qui nécessite une perspective plus stratégique et une planification globale à l'échelle du système. La nouvelle politique relative aux heures de classe prévoit le mécanisme qui permet au consortium de faciliter ce type d'analyse. Maintenant que la politique a été mise en œuvre, d'autres analyses des modifications des heures de classe pourront être entreprises durant les cycles de planification à venir.

Une analyse du système d'optimisation des tournées a été effectuée en mai 2009. Cette étude avait pour objet de déterminer la faisabilité d'intégrer les parcours et les tournées en plus des autres stratégies d'optimisation des tournées. L'analyse a été effectuée parallèlement à la mise en œuvre d'autres modifications de l'optimisation des tournées visant à améliorer le niveau global d'utilisation de la capacité de chaque parcours d'autobus. Les résultats de l'analyse révèlent que la faisabilité de l'intégration sur chaque parcours d'autobus est quelque peu limitée par les contraintes existantes de temps et de distance et le nombre d'élèves transportés vers les écoles représentant chacun des conseils membres qui sont aussi situées à des distances raisonnables.

À la lumière de ce qui précède, nous avons conclu que les planificateurs des tournées tiennent compte de l'intégration sur le plan des parcours et des tournées lorsque cela est possible, mais que les possibilités cernées à ce jour se sont avérées être limitées. D'autres discussions et les analyses régulièrement effectuées par le personnel ont révélé que l'objectif d'intégration est plus facilement réalisable avec les petits véhicules et que cette stratégie est désormais utilisée dans toute la mesure du possible. De nombreux autres changements au système des tournées ont été mis en œuvre et ont eu des répercussions positives sur l'efficacité globale du système, comme nous le verrons plus en détail dans la section *Optimisation des tournées et technologie*.

3.2.3 Réalisations

Manuel de politiques du consortium

Outre le nouveau manuel de politiques et méthodes du consortium, un manuel de méthodes internes nouvellement rédigé a en outre été adopté aux fins d'utilisation par le personnel. Ce document, qui vient appuyer la mise en œuvre des politiques du consortium, constitue en outre une source de référence pour le personnel en ce qui a trait aux activités quotidiennes du consortium. Un examen du manuel révèle que de nombreux sujets importants y sont abordés à la fois pour compléter le manuel de politiques et fournir des directives particulières sur les activités internes du consortium. Parmi les exemples notables des sujets abordés dans ce manuel figurent les suivants :

- un plan de communication qui décrit un programme régulier de sensibilisation et de diffusion de l'information, de même que les normes acceptables de communication pour le personnel;
- des directives particulières de gestion des données sur les élèves dans l'ensemble de l'organisme;
- les normes de gestion des parcours d'autobus et de conception des tournées;
- les calendriers de planification du transport;
- les indicateurs de rendement clés;
- les vérifications des transporteurs et les mesures du rendement.

Il s'agit d'un outil complet qui est particulièrement précieux étant donné le taux de roulement élevé du personnel du consortium depuis l'examen initial. Il fournit une référence utile afin de s'assurer que les normes sont respectées et que les processus établis sont suivis même si de nouveaux membres du personnel sont intégrés aux activités. La préparation de ce manuel fournit un excellent exemple du cycle d'amélioration continue nécessaire pour maintenir un rendement élevé et constitue une pratique exemplaire dont doivent s'inspirer les autres consortiums de transport.

Optimisation des tournées

Les efforts constamment déployés par la direction et le personnel du consortium pour améliorer l'efficacité de l'ensemble du système ont donné des résultats impressionnants. L'utilisation globale de la capacité dans les autobus et les petits véhicules s'est améliorée considérablement et, par conséquent, 17 grands autobus ont été retirés. En outre, le consortium a démontré son engagement à s'améliorer constamment grâce à la mise en œuvre d'un nouveau logiciel d'optimisation des tournées et de technologies connexes. Ce logiciel, qui est désormais utilisé, améliore

grandement la gestion et l'évaluation du plan de tournées. Il convient particulièrement de mentionner l'intégration récente et continue de la technologie GPS au système. La direction s'est engagée à installer du matériel GPS dans l'ensemble du parc d'autobus et en intègre l'utilisation au logiciel d'optimisation des tournées BusPlanner. Au fil du temps, ce matériel constituera un outil d'exploitation et de gestion très précieux pour améliorer le rendement de l'optimisation des tournées. Ces résultats sont examinés de plus près dans le contexte d'une évaluation globale de l'efficacité et de l'efficience du système dans la section consacrée à l'optimisation des tournées et à la technologie.

3.2.4 Possibilités d'amélioration

Efforts continus visant la mise en œuvre du manuel général de politiques

L'ensemble du manuel des politiques et le manuel des méthodes internes qui l'accompagne n'a été officiellement adopté que récemment par le consortium et le comité de gouvernance. La mise en œuvre complète au point où tous les membres du personnel connaissent bien et appliquent couramment les politiques et méthodes documentées dans leurs activités quotidiennes doit constituer une priorité constante de la direction, compte tenu particulièrement de la prépondérance des nouveaux membres du personnel au sein du consortium. Ce dernier fera face à un autre défi pour maintenir à jour ces documents complets afin d'en assurer la précision et la pertinence de façon continue. Par exemple, le manuel des méthodes internes fait référence à des membres du personnel en particulier, aux affectations du personnel et aux dates de planification. Ces éléments devront être surveillés et mis à jour régulièrement afin de faire en sorte que le manuel demeure pertinent et exact.

3.3 Transport adapté et programmes spécialisés

3.3.1 Recommandation initiale

Éducation spécialisée : amélioration des politiques et procédures

L'élaboration et la consignation par écrit d'un ensemble complet de politiques et méthodes de fonctionnement qui régit tous les aspects du transport des élèves ayant des besoins spéciaux permettrait d'assurer une excellente prestation de service, indépendamment de l'exploitant ou d'un changement de direction au consortium. Un exemple : l'administration d'un médicament aux élèves susceptibles d'une réaction anaphylactique. En vertu des énoncés de politique du CECLFCE, le directeur ou la directrice d'école est responsable de la « formation régulière de tous les employés et des autres personnes qui sont régulièrement en contact avec les élèves, dont les services de transport scolaire ». Les énoncés de politique du CEPEO ne mentionnent pas l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen dans un autobus scolaire.

3.3.2 Progrès réalisés

Une section a été ajoutée au nouveau manuel de politiques et méthodes; elle contient des politiques relatives à la prestation des services de transport spécialisé. Parmi les exemples notables d'énoncés ajoutés à ce manuel figurent :

- l'utilisation de sièges d'auto ou de sièges rehausseurs;
- la procédure de demande de transport spécialisé;
- une procédure courante en cas d'anaphylaxie, y compris les responsabilités documentées des parents, des conducteurs d'autobus, des répartiteurs et du CTSO;
- les procédures d'urgence, de RCR et de premiers soins et les exigences de formation;
- les procédures relatives aux chiens d'assistance;
- l'utilisation d'un harnais;
- le processus d'assignation d'un adulte d'assistance au besoin;
- les exigences relatives aux situations d'urgence nécessitant l'utilisation d'EpiPen.

Un certain nombre de politiques officielles font en outre l'objet d'un complément grâce aux renseignements supplémentaires relatifs aux procédures qui figurent dans le manuel des méthodes internes à l'intention du personnel. Ensemble, les nouvelles politiques et méthodes sont complètes et adaptées à la population ayant des besoins particuliers. Les nouveaux documents atteignent l'objectif visé dans la recommandation initiale.

3.4 Politique de sécurité

3.4.1 Recommandation initiale

La création de politiques en matière de sécurité et de formation

Si le consortium a prouvé sa volonté d'élaborer et d'appuyer des programmes continus de formation et de sensibilisation sur la sécurité, on lui recommande de préparer un manuel des politiques sur la sécurité et la formation (qui constituera un élément du guide complet des politiques) qui englobe tous les aspects de la sécurité et de la formation, y compris:

- *la responsabilité qui incombe aux exploitants de former les nouveaux conducteurs et ceux qui reprennent du service;*

- *le contrôle de la formation des conducteurs pour s'assurer que celle-ci est uniforme d'un exploitant à l'autre;*

les occasions existant pour sensibiliser la collectivité dans son ensemble à la question de la sécurité du transport scolaire et la faire participer à la circulation routière locale et à des comités de la sécurité.

3.4.2 Progrès réalisés

Bien qu'une section distincte portant sur la sécurité et la formation n'ait pas été incluse dans le nouveau manuel de politiques et méthodes, la direction du consortium a démontré son engagement à mettre en œuvre cette recommandation en intégrant les exigences de sécurité et de formation à l'ensemble des activités de l'organisme et en préparant la documentation connexe. Les contrats communs conclus avec les exploitants contiennent des exigences de formation des conducteurs clairement documentées et celles-ci comprennent des éléments propres:

- au transport des élèves ayant des besoins particuliers;
- aux premiers soins et à la RCR;
- à la formation sur l'utilisation d'EpiPen et aux méthodes d'évacuation des autobus;
- à la façon de gérer le comportement des élèves.

La formation annuelle et la formation supplémentaire requise aux trois ans comprennent des cours de recyclage dans chacun de ces domaines, en plus d'un programme axé sur la conduite préventive. Afin d'assurer la conformité, le consortium a confié la responsabilité générale de la surveillance et de la vérification de chacun des exploitants à un seul planificateur de tournées.

Plusieurs éléments du nouveau manuel de politiques et méthodes et du manuel des méthodes internes abordent les questions de sécurité. D'autres preuves documentaires de l'engagement du consortium en matière de sécurité ont été présentées à des fins d'examen, notamment:

- le nombre de brigadiers d'autobus formés par bâtiment, une lettre de présentation visant la mise en place des patrouilles de sécurité scolaire, le programme de la journée des patrouilles de sécurité scolaire et un manuel complet à l'intention des brigadiers d'autobus;

- le programme de la journée de sensibilisation à la sécurité à bord des autobus scolaires qui cible les usagers qui empruntent les autobus pour la première fois;
- le nombre d'élèves qui participent à la formation dans chaque école et emplacement;
- un programme de formation de base sur les premiers soins;
- un programme de formation sur la sécurité à l'intention des conducteurs.

Les mises à jour annuelles de la formation du personnel du consortium ont en outre été améliorées et comprennent des sujets tels que la gestion du comportement des élèves, les droits de la personne, l'évacuation des autobus, l'utilisation d'EpiPen et les procédures à suivre en cas de disparition d'un enfant ou d'incident. La documentation révisée et améliorée sur la sécurité et la formation, l'assignation de responsabilités supplémentaires en matière de sécurité à l'un des planificateurs de tournées et l'engagement manifeste d'intégrer les principes de sécurité à l'ensemble des activités de l'organisme et atteignent l'objectif global visé dans la recommandation initiale.

3.4.3 Réalisations

Politiques de sécurité

L'une des améliorations importantes qu'a apportées le consortium est l'affectation d'un planificateur de tournées qui assume des responsabilités supplémentaires mais importantes en matière de sécurité. Ce nouveau membre du personnel a consacré la majorité de ses 10 premiers mois d'emploi à concevoir et mettre en œuvre plusieurs processus et méthodes qui permettent d'assurer la conformité des exploitants aux exigences contractuelles. Il s'agit notamment du programme de patrouille de sécurité scolaire et du signalement et de la communication des problèmes importants. L'un des exemples fournis pendant les entrevues démontrant que le consortium prend effectivement au sérieux les questions de sécurité est l'interdiction aux conducteurs d'offrir aux élèves des friandises afin de réduire les risques qu'un élève ait une réaction allergique.

Un calendrier régulier de vérification des tournées a en outre été mis en œuvre; il comprend la documentation des problèmes courants de conformité et établit le calendrier des discussions et des vérifications de suivi afin de s'assurer que des mesures correctives sont prises. On s'assure, avec grand soin, qu'un nombre égal de vérifications sont effectuées pour chacun des parcours d'autobus des conseils membres.

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

Le CTSO a reçu la note **Élevée** en matière de politiques et de pratiques. Chacune des recommandations initiales a été abordée conformément aux attentes en matière de pratiques exemplaires du processus d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience. Il convient particulièrement de mentionner la mise en œuvre et l'adoption du manuel général de politiques et méthodes ainsi que du nouveau manuel des méthodes internes. Des efforts importants ont été déployés pour concevoir de nouveau le système des tournées en vue d'atteindre des taux élevés d'utilisation de la capacité et d'améliorer le processus continu de planification des tournées. La poursuite de ces efforts doit constituer un objectif constant pour la direction, de même que l'intégration de plusieurs nouveaux membres du personnel, tout en continuant d'assurer la prestation de services de haute qualité.

4 Optimisation des tournées et technologie

4.1 Introduction

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

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

Chaque composante a été analysée selon des observations factuelles (y compris des entrevues) et une évaluation des pratiques exemplaires menant à une série de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficacité de chaque composante, qui est ensuite résumée pour obtenir une évaluation de l'efficacité de l'optimisation des tournées et de la technologie.

Optimisation des tournées et technologie – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficacité: Faible – moyenne

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

4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

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

rapports exhaustifs. Cette section évalue l'acquisition, le paramétrage, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

4.2.1 Recommandations initiales

Amélioration du système de codage

Le consortium devrait élargir sa structure de codage en appliquant une démarche hiérarchique pour permettre l'analyse de sous-ensembles de données particuliers. La structure de codage vise à donner progressivement des renseignements de plus en plus précis : l'élève est-il admissible au transport?, raison pour laquelle l'élève emprunte l'autobus, destination de l'élève, ce qu'il faut pour le déposer à son programme. Par conséquent, une structure échelonnée qui présente l'admissibilité au service, le type de service fourni (p.ex., éducation normale ou spécialisée), la nature du service (p.ex., transport en cas de danger, à titre gracieux ou dans le cadre d'un programme particulier) et le matériel peut-être nécessaire (p.ex., fauteuil roulant, moniteur, etc.) permettrait au personnel du consortium d'analyser plus à fond et facilement les types de service fournis. Une telle structure permettrait également d'établir des rapports plus détaillés sur les effets qu'auraient différentes stratégies sur les populations d'élèves, selon divers scénarios de routage.

Programme de formation officiel

Le consortium a réussi à embaucher du personnel compétent, à offrir des séances de formation en cours d'emploi et à partager avec d'autres son savoir sur le logiciel de routage BUSTOP. Une formation régulière à l'échelle de l'organisme sur tous les aspects de l'industrie du transport des élèves, y compris la planification et l'analyse des itinéraires, permettrait d'augmenter encore plus les capacités du personnel du consortium. Compte tenu de la compétence des employés actuels, il est possible au consortium d'assurer presque toute la formation à l'interne, avec l'appui de spécialistes extérieurs, dont les fournisseurs du logiciel de routage, les représentants des exploitants, les dirigeants des affaires des conseils scolaires partenaires, et d'autres spécialistes de l'industrie. Cette formation viserait à poursuivre l'harmonisation des responsabilités dans le domaine de la planification stratégique, comme on le verra plus loin.

Harmonisation des responsabilités

Le consortium devrait mettre en place un processus permettant aux agents de transport de se servir du logiciel de routage pour étudier de manière proactive des solutions de routage de rechange. En réaménageant les responsabilités en ce qui concerne les analyses stratégiques, le consortium tirerait profit du niveau de compétence élevé des

usagers, tout en rationalisant plus efficacement les responsabilités des cadres supérieurs.

4.2.2 Progrès réalisés

Amélioration du système de codage

Le nouveau manuel des méthodes internes fournit une liste complète des « codes de déplacement » définis dans le logiciel *BusPlanner*. Il s'agit de codes définis par l'utilisateur qui servent à compléter et à préciser les « codes d'admissibilité » que le système génère. Le code d'admissibilité d'un élève particulier est automatiquement attribué selon les critères que le consortium a définis dans le logiciel relativement aux distances de marche autorisées, aux conditions de marche dangereuses et au secteur de fréquentation. Les codes de déplacement sont attribués manuellement afin de pouvoir mieux comprendre la situation de transport d'un élève. S'ajoutent à ces deux principaux codes ceux de l'école fréquentée et des besoins en matériel particulier définis par le consortium dans *BusPlanner*. Parallèlement, ce système de codage prévoit la structure hiérarchique demandée et atteint l'objectif visé dans la recommandation initiale.

Les entrevues avec le personnel révèlent généralement une bonne compréhension de l'importance d'utiliser adéquatement la structure de codage et les codes existants. Le tableau 2 ci-dessous présente une corrélation des codes d'admissibilité et de déplacement pour tous les élèves de la base de données. Les observations supplémentaires suivantes se rapportent à la structure de codage.

Il existe un certain dédoublement entre les deux niveaux de codage. Par exemple, le code d'admissibilité « HAZ » est attribué aux élèves qui sont admissibles au transport en raison de conditions de marche dangereuses. Le code de déplacement « BH » indique la même chose. Comme le montre le tableau 2, le code de déplacement « BH » a été attribué à 110 élèves, mais pas le code d'admissibilité « HAZ » correspondant. Par conséquent, la situation de ces élèves n'est pas claire pour l'observateur occasionnel. Cependant, la direction du consortium indique qu'il existe une logique sous-jacente à cette structure et que chaque combinaison de codes est significative et nécessaire dans le cadre des activités quotidiennes. Parmi les exemples fournis sur la façon dont ce codage aide le personnel à déterminer clairement la situation d'un élève particulier, mentionnons :

- la détermination des cas où un élève habitant en dehors du secteur de fréquentation est transporté en autobus (qu'il y ait ou non un danger);
- la détermination des cas où un élève marche de la maison d'une gardienne jusqu'à l'école qu'il fréquente.

Treize des 31 codes de déplacement ont été attribués à moins de 50 élèves. Chacun de ces codes représente moins de 0,2 % de l'ensemble des élèves, ce qui en remet en question la pertinence. Pourtant, comme dans l'exemple présenté ci-dessus, la direction indique qu'il s'agit de combinaisons de codes nécessaires qui se révèlent principalement précieuses pour des raisons de production de rapport et des raisons financières. Cette personnalisation du codage demandée dans la recommandation initiale dans le but de répondre aux besoins locaux du consortium est conforme à l'objectif global du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et atteint le but visé dans cette recommandation.

Tableau 2: Corrélation des codes d'admissibilité et de déplacement – Tous les élèves

Code de déplacement	BUS	HAZ	OOB	OOD	WLK	(vide)	Total global
B	13 447	29	59	8	11	14	13 568
BAS			50	1	6		57
BFR	6	1	15		1	1	24
BG	12	4	346	14	63		439
BH	86	1 470	3		18	3	1 580
BL			3		31		34
CE			8	86		2	96
CGP			45	1			46
CT	10	1	32		362		405
CT-HS			12				12
G	651	68	294	9	179	1	1 202
HT	25		961	28	10	2	1 026
LN			42				42
M	15	5	18		2 999		3 037

Code de déplacement	BUS	HAZ	OOB	OOD	WLK	(vide)	Total global
MG	15	4	13	3	18		53
OC 23			15				15
OC CONC		1	94	1	1		97
OC LEDUC			10				10
OC MED			1		5		6
OC SFA			14				14
OCA	1 358	130	1 241		9		2 738
OCE	18		1				19
OCM	167	1	25	1	25		219
PT	778	79	194	5	11	1	1 068
Q				6			6
T CONC			19				19
TCM	14	2			40		56
TRV	225	7	24				256
TSPV	35	3	231		4	4	277
TSPV23			45			1	46
Total global	16 862	1 805	3 815	163	3 793	29	26 467

Programme de formation officiel

Des changements importants ont été apportés au sein du consortium depuis l'examen initial en ce qui concerne le personnel et la technologie. Premièrement, le programme *BUSTOPS* a été remplacé par le progiciel d'optimisation des tournées *BusPlanner* et ses produits connexes. Deuxièmement, bon nombre de planificateurs de tournées en

place que cette recommandation visait ont pris leur retraite et ne sont plus au service du consortium. Cela étant dit, l'objectif de la recommandation est toujours valable et s'applique à la situation actuelle.

Le consortium a suivi une démarche cohérente en matière de formation des nouveaux membres de son personnel. Cela comprend une formation initiale à l'extérieur sur l'utilisation du logiciel d'optimisation des tournées dispensée par le fournisseur de ce logiciel à chaque nouveau planificateur de tournées. À la suite à cette formation, chaque planificateur de tournées se voit confier un secteur de responsabilité sur le plan de la planification et des activités quotidiennes. Au fil du temps, à mesure que le planificateur acquiert de l'expérience, d'autres responsabilités lui sont confiées en ce qui a trait à la fois à la planification des tournées et aux domaines connexes, tels que la mise à jour du site Web et la sécurité.

Les changements apportés au protocole de formation, décrits à la section *Politiques et pratiques*, comprenaient en outre la préparation d'un manuel complet des méthodes internes. Le manuel des méthodes décrit la façon de mener bon nombre des processus courants qui relèvent des nouveaux planificateurs de tournées, y compris, sans toutefois s'y limiter, la gestion des listes d'élèves, la gestion du compte *GeoQuery*, les mises à jour de *Trillium* et les paramètres de planification du transport adapté. Ainsi, le manuel sert de source de référence pour tous les aspects des activités du consortium.

Selon les entrevues avec le personnel, ce dernier est très à l'aise avec la formation reçue et le soutien continu de la haute direction du consortium et en est satisfait. Grâce à ces processus et à ces outils, le consortium atteint l'objectif visé dans la recommandation.

Harmonisation des responsabilités

La mise en œuvre de cette recommandation a été compliquée par le roulement du personnel du consortium en raison de départs à la retraite et de la transition vers un nouveau système logiciel d'optimisation des tournées. Néanmoins, la direction du consortium indique que certains planificateurs de tournées ont atteint un point dans le perfectionnement de leurs compétences qui leur permet de produire des rapports dans le logiciel *BusPlanner* et de planifier stratégiquement les tournées. Les entrevues et les observations révèlent qu'ils ne possèdent pas tous le même niveau de compétences quant à l'utilisation du système; toutefois, l'engagement commun à améliorer et poursuivre leur formation et leur perfectionnement fera en sorte que tous les planificateurs acquerront les compétences nécessaires et la capacité de mettre en œuvre la planification stratégique des tournées.

4.2.3 Réalisations

Amélioration du système de codage

La structure révisée et améliorée de codage des élèves représente une pratique exemplaire dont devraient s'inspirer les autres consortiums. En plus de celle-ci, le consortium a en outre ajouté une nouvelle structure de codage des écoles ainsi qu'une structure révisée et améliorée de codage des parcours et des tournées d'autobus. Bien qu'ils ne soient pas directement liés à la recommandation initiale formulée à cet effet, ces changements améliorent en outre grandement l'utilité globale de la structure de codage utilisée au sein du consortium. Cette utilité est mise en évidence par l'analyse de l'efficacité du système, en ce sens que ce dernier se prête désormais à des analyses poussées et plus détaillées en raison des modifications.

4.2.4 Possibilités d'amélioration

Harmonisation des responsabilités

Le roulement du personnel, jumelé à la mise en œuvre d'un nouveau logiciel et à l'importance accordée à l'application des recommandations formulées dans l'examen initial, a entraîné une situation où le consortium était constamment en évolution. En effet, un poste de planificateur de tournées était toujours vacant au moment de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience. Par conséquent, la haute direction et les gestionnaires du consortium ont vu la pression et leurs responsabilités augmenter de beaucoup. Il sera impératif que les nouveaux membres du personnel commencent à assumer des responsabilités supplémentaires dès que possible afin de veiller à ce que la réorganisation des responsabilités de planification stratégique soit conforme à la recommandation de l'examen initial concernant l'harmonisation des responsabilités pour l'avenir.

4.3 Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves

Une carte numérique précise est un facteur primordial de la planification efficace des tournées, de l'efficacité du personnel et de l'utilisation efficiente du parc de véhicules. Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience avait pour objet d'évaluer les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les cartes et sur les élèves, qui sont la base de tout système d'optimisation des tournées du transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

4.3.1 Recommandation initiale

Gestion des données sur les élèves

La fusion de BUSTOPS et Trillium représente un modèle pour les autres consortiums qui se servent de cette combinaison de logiciels. Le consortium devrait terminer en priorité le passage à la mise à jour en temps réel du CEPEO, ce qui permettrait que les données des élèves soient à jour et exactes, quels que soient l'école que les élèves fréquentent et le conseil auquel ils appartiennent. Il faudrait établir un plan de mise en œuvre détaillé, qui indiquerait le calendrier, les responsabilités, les prescriptions d'essais, les ressources financières nécessaires pour mettre complètement en œuvre la version à jour du logiciel et l'interface connexe.

4.3.2 Progrès réalisés

Gestion des données sur les élèves

La transition vers le progiciel *BusPlanner* ne remet pas en cause la pertinence de cette recommandation. À l'heure actuelle, à la suite du changement de logiciel d'optimisation des tournées, les mises à jour des données sur les élèves se font manuellement chaque semaine. Le consortium collabore avec *GEOREF* pour mettre en œuvre une interface en temps réel qui automatisera entièrement le processus de transfert de données sur les élèves entre *BusPlanner* et *Trillium*, mais cela n'a pas encore été achevé.

Les répercussions opérationnelles de la mise à jour manuelle des données pour le consortium ne sont pas très graves. Selon les pratiques actuelles, toutes les modifications des dossiers des élèves sont effectuées par le consortium, dont le personnel entre les changements dans *BusPlanner* et *Trillium*. Les dossiers des nouveaux élèves sont ajoutés dans les écoles, mais également dans *BusPlanner* de façon temporaire. Le processus hebdomadaire de téléchargement remplace les dossiers des nouveaux élèves dans *BusPlanner* en plus de traiter les dossiers supprimés.

4.3.3 Possibilités d'amélioration

Achèvement de la mise au point de l'interface en temps réel entre *BusPlanner* et *Trillium*

Le consortium devrait s'efforcer d'achever la mise au point de l'interface en temps réel entre les progiciels *BusPlanner* et *Trillium* le plus rapidement possible. Même si les processus actuels limitent les répercussions négatives, il existe toujours un dédoublement des efforts ainsi que des risques d'erreurs qui seraient éliminés ou grandement atténués au moyen de l'interface envisagée. Il s'agissait de l'objectif de la

recommandation initiale et la mise en œuvre complète, désormais des nouveaux progiciels, devrait être achevée de façon dynamique.

4.4 Rapports du système

L'un des principaux avantages des logiciels modernes d'optimisation des tournées est la capacité de rapidement rassembler, compiler et analyser de grands ensembles de données. Ces ensembles peuvent ensuite être utilisés pour communiquer une grande variété d'indicateurs de rendement administratif et opérationnel à tous les intervenants. L'utilisation active des données relatives au transport en vue de cerner les tendances qui pourraient avoir des incidences négatives sur les coûts ou le service et la communication des attentes et du rendement est un élément clé de tout modèle d'amélioration continue. Cette section portera sur l'examen et l'évaluation de la manière dont les données sont utilisées pour déterminer le rendement et le communiquer et évaluera les compétences organisationnelles en matière d'utilisation optimale des données conservées dans le logiciel d'optimisation des tournées et les systèmes connexes.

4.4.1 Recommandation initiale

Présentation de rapports et évaluation du rendement

Comme il l'a été précédemment expliqué, les agents de transport, en particulier l'équipe de gestion du consortium, utilisent avec grande compétence le logiciel de routage et sont capables d'extraire toutes les données nécessaires à l'analyse des données. On recommande que le service du transport tire meilleur parti de leur expérience pour mettre en place une approche méthodique de l'évaluation du rendement. La mise en place d'un calendrier proactif d'établissement des rapports, dont un journal de bord quotidien pour les agents; un rapport hebdomadaire sur les changements d'itinéraires pour chaque agent; un rapport trimestriel sur le rendement opérationnel pour le directeur du transport, rapport qui donnerait des statistiques sommaires et des données détaillées sur l'utilisation de la capacité, l'appariement des itinéraires, la durée moyenne des trajets et les retards et un résumé annuel des opérations pour les conseils scolaires partenaires qui résumerait des statistiques clés sur le rendement, comme les coûts directs et indirects par autobus, le coût par élève et le coût au kilomètre, augmenterait beaucoup la valeur du logiciel de routage. Le consortium pourrait ensuite se servir de cette structure de rapport pour mieux faire comprendre aux agents de transport l'impact de leurs stratégies de planification des itinéraires et de leurs décisions à cet égard.

4.4.2 Progrès réalisés

Rapports et mesure du rendement

Le consortium a mis en œuvre un certain nombre de mécanismes réguliers de suivi du rendement. Un rapport sommaire des indicateurs de rendement clés fournit une liste de douze critères de mesure déterminés par la direction pour décrire le rendement global du système. S'ajoutent au résumé des mesures plus détaillées dont la direction du consortium se sert pour comprendre le rendement de façon plus nuancée. Cet effort est en outre appuyé par le rapport sur le rendement des exploitants d'autobus qui comprend des critères de mesure du rendement des exploitants tels que les accidents, les incidents et les plaintes. En outre, la direction du consortium utilise régulièrement le logiciel *BusPlanner* aux fins d'extraction des données et d'analyse ponctuelles.

Les planificateurs de tournées ont fait preuve d'un niveau élevé de compétence en ce qui a trait au système et aux responsabilités inhérentes à leur poste si l'on considère la durée relativement courte de leur emploi au sein du consortium. Ils ont démontré avoir bien compris les conséquences de leurs décisions en matière de planification des tournées. L'un des exemples venant appuyer cette observation est le fait qu'un planificateur comprenait bien les contrats des exploitants et les répercussions des coûts pour chaque taille de véhicule relativement à l'efficacité des tournées. Le planificateur de tournées a analysé les différences de coûts entre l'utilisation de petits véhicules et celle d'un autobus classique et a constaté qu'il était plus rentable (dans cet exemple) de continuer d'utiliser deux véhicules plus petits dans une zone plutôt que d'utiliser un seul grand autobus.

4.4.3 Possibilités d'amélioration

Rapports et mesure du rendement

Les changements de personnel et de logiciel depuis l'examen initial nous amènent à reformuler les attentes en ce qui a trait à cette recommandation. Bon nombre des nouveaux planificateurs de tournées doivent encore acquérir un niveau plus élevé de compétences de base pour utiliser le logiciel d'optimisation des tournées avant d'employer de façon plus poussée les fonctions d'analyse du système en vue d'en améliorer le rendement global. À l'heure actuelle, chaque planificateur de tournées n'est pas au même niveau de perfectionnement; cependant, la direction démontre qu'elle est en mesure d'équilibrer adéquatement les responsabilités afin de maintenir la qualité ainsi que l'efficacité et l'efficacité globales du système. Cependant, le roulement du personnel et le changement de logiciel ont imposé un fardeau anormalement lourd à la direction du consortium qui devra graduellement se résorber afin d'assurer un rendement durable à long terme et la consolidation des gains d'efficacité réalisés à ce jour.

4.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

4.5.1 Recommandation initiale

Évaluation du routage

On recommande qu'une évaluation complète du routage et des heures de classe soit effectuée dans toute la zone desservie afin d'analyser les améliorations de service et les économies que permettrait un système de routage pleinement intégré. Des paramètres de planification des itinéraires, que les deux conseils scolaires accepteraient et soutiendraient, formeraient la fondation sur laquelle les trajets seraient tracés. Il faut que les conseils scolaires partenaires manifestent leur soutien en accordant les modifications d'heures de classe nécessaires pour encourager un appariement logique des écoles (indépendamment du conseil) par secteur.

D'après cette évaluation, le consortium devrait étudier la possibilité de continuer à utiliser les services de transport public. La création d'un réseau intégré de trajets et d'itinéraires donnera très vraisemblablement la possibilité de fournir des services aux élèves du CEPEO qui empruntent les autobus scolaires existants. Il se peut que l'utilisation des services de transport en commun par les élèves soit garantie.

Toutefois, il ne faudrait envisager de modifier les modèles actuels de services, en vue d'augmenter la capacité d'utilisation des véhicules actuels, que dans le cadre d'une vaste analyse du routage se fondant sur l'application de trajets intégrés.

4.5.2 Progrès réalisés

Évaluation de l'optimisation des tournées⁴

Le consortium a analysé et mis en œuvre de façon très dynamique les changements au système d'optimisation des tournées depuis l'achèvement de l'examen initial. Des exemples d'améliorations importantes ont été fournis en ce qui a trait à l'utilisation globale de la capacité dans la zone desservie et aux recommandations de modification des heures de classe qui ont entraîné des économies de coûts sans avoir d'incidence négative sur les niveaux de services. Selon les entrevues, le comité de gouvernance a

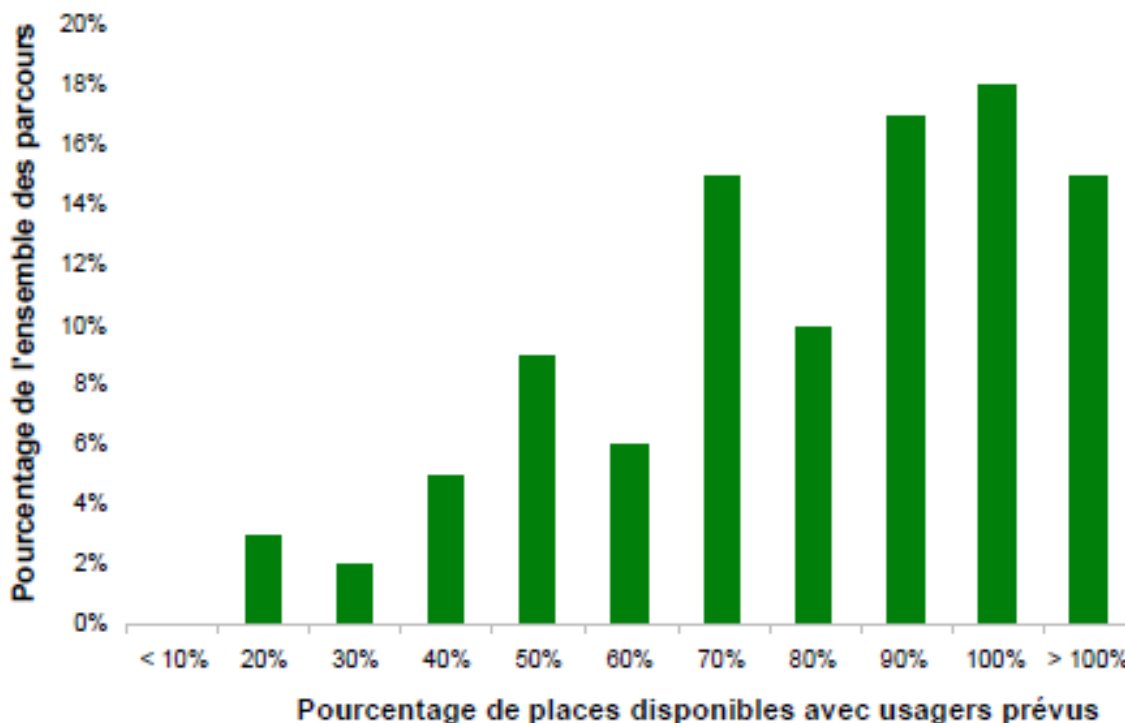
⁴ Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

fait preuve d'une excellente compréhension et d'un très grand soutien à l'égard de l'amélioration constante de l'efficacité globale de l'ensemble du système.

L'analyse approfondie de l'efficacité du système dans le cadre de cet examen a été grandement facilitée par la mise en œuvre du logiciel *BusPlanner* et de la structure de codage révisée. Les figures et les tableaux présentés ci-dessous illustrent les résultats de cette analyse. Dans l'ensemble, cette dernière révèle que le consortium a fait d'excellents progrès en matière d'amélioration de l'efficacité globale du système. Les gains importants réalisés au chapitre de l'utilisation de la capacité ont entraîné le retrait de 17 grands véhicules. Certains progrès sur le plan de l'utilisation des véhicules ont en outre été réalisés, particulièrement dans la double utilisation des grands autobus. D'autres améliorations à cet égard, qui valent la peine d'être étudiées, requerront une meilleure coordination des heures de classe. Elles pourraient avoir des conséquences inacceptables sur l'efficacité du service. On a encore énormément recours aux petits véhicules, mais les stratégies de réduction des coûts ont fait valoir qu'il s'agit d'une stratégie viable d'optimisation des tournées pour l'avenir.

La figure 1 démontre que l'utilisation globale de la capacité prévue (nombre pondéré d'élèves) dans l'ensemble du système est de 77 %. Ce résultat correspond nettement aux lignes directrices du secteur et représente une amélioration importante par rapport à l'examen initial.

Figure 1 : Utilisation de la capacité prévue



La figure 2 démontre qu'environ 30 % des véhicules effectuent le parcours deux fois, tandis que 66 % ne font qu'un parcours le matin et un l'après-midi. Cependant, comme le montre le tableau 3, ce sont principalement les grands autobus (72 passagers) qui effectuent les doubles parcours, alors que 67 % des véhicules effectuent au moins quatre parcours quotidiens. Les stratégies contractuelles de paiement font en sorte que les parcours uniques effectués par les petits véhicules, qui servent principalement au transport adapté, constituent une démarche viable et rentable.

Figure 2 : Parcours quotidiens par véhicule

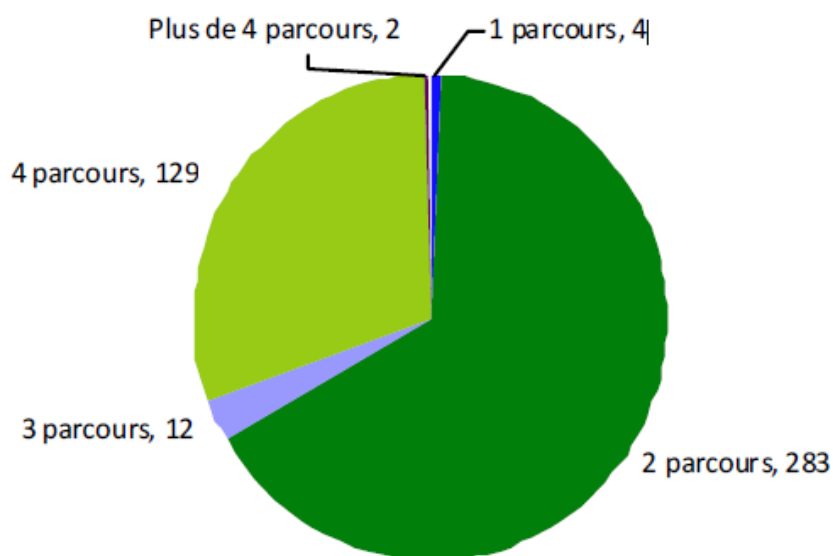


Tableau 3 : Corrélation des parcours quotidiens selon la capacité du véhicule

Capacité du véhicule	1	2	3	4	5	6	Nombre de tournées
1		100%					2
6	2%	98%					157
7		100%					9
13		100%					1
15		80%	20%				10
18		87%	3%	10%			62

Capacité du véhicule	1	2	3	4	5	6	Nombre de tournées
72	1%	29%	4%	65%	1%	1%	189

Les stratégies de planification des tournées mettent principalement l'accent sur la maximisation de l'utilisation de la capacité disponible de chaque parcours d'autobus et sur la réutilisation par la suite de l'autobus pour effectuer d'autres parcours, dans la mesure du possible. En outre, le système ne recourt pas souvent aux deux autres stratégies dont il dispose en vue d'atteindre ces objectifs : les parcours combinés dans les cas où plus d'une école est desservie par un même parcours et (encore moins) les correspondances qui permettent à certains élèves de prendre plus d'un autobus pour aller à l'école ou en revenir. Le Tableau 4 démontre que 14 % des parcours d'autobus desservent plus d'une école. Le Tableau 5 démontre qu'une très petite proportion d'élèves est affectée à des parcours avec correspondance. L'utilisation de multiples stratégies et techniques d'optimisation des tournées indique clairement que le personnel est dynamique et songe à mettre en œuvre les solutions d'optimisation des tournées les plus efficaces dans l'ensemble du système.

Tableau 4 : Écoles desservies par parcours

Nombre d'écoles desservies	Nombre de parcours	Pourcentage total
1	973	86 %
2	138	12 %
3	22	2 %

Tableau 5 : Nombre d'élèves effectuant des correspondances

étudiants	Matin	Après-midi
Nombre total d'usagers	16 614	16 327
Nombre de correspondances	52	50
Pourcentage de correspondances	0,3 %	0,3 %

L'efficacité du service dans l'ensemble du système semble être élevée. La durée du trajet des élèves est particulièrement excellente et nettement inférieure aux normes établies dans la politique. La figure 3 et la figure 4 illustrent la durée du trajet des élèves selon le logiciel *BusPlanner* pour les parcours du matin et de l'après-midi.

Figure 3 : Sommaire de la durée du trajet du matin

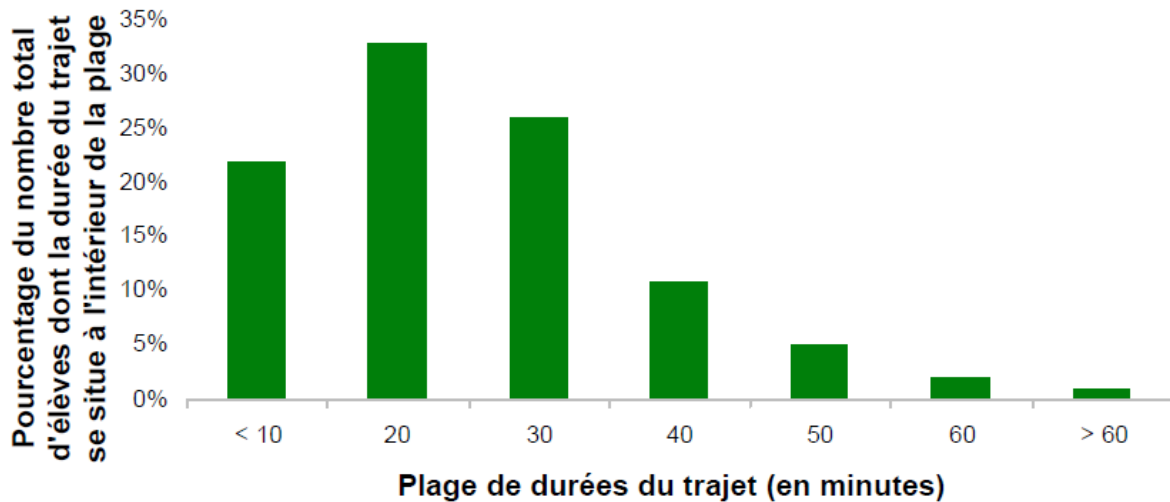
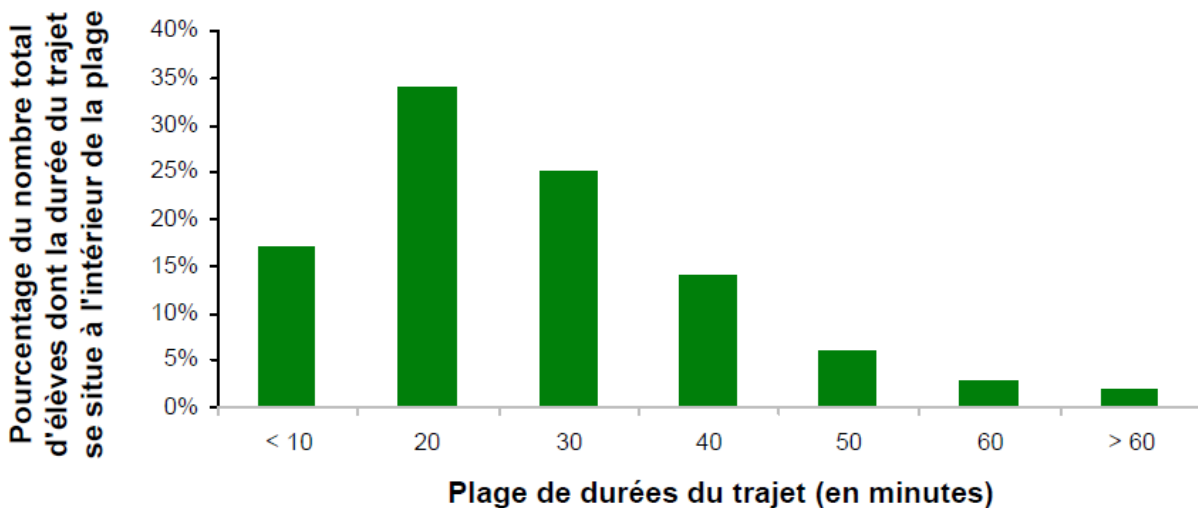
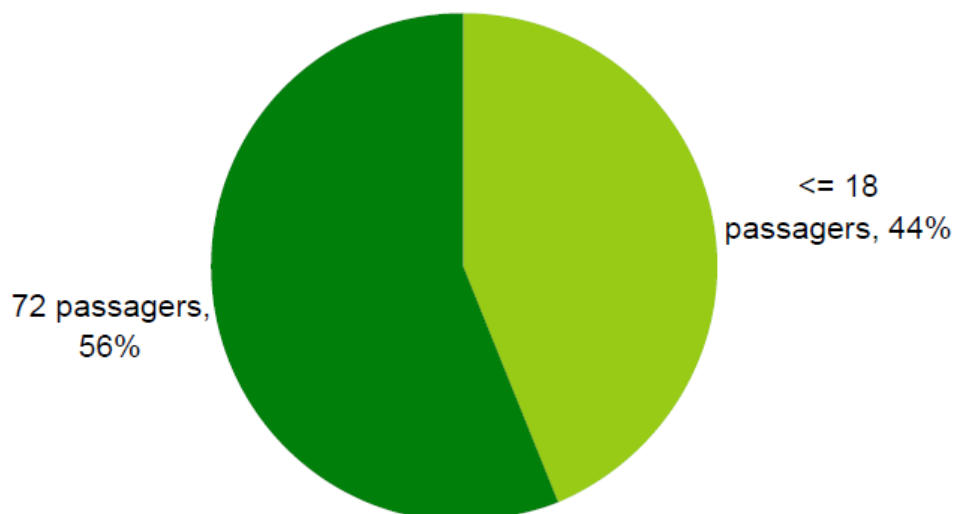


Figure 4 : Sommaire de la durée du trajet de l'après-midi



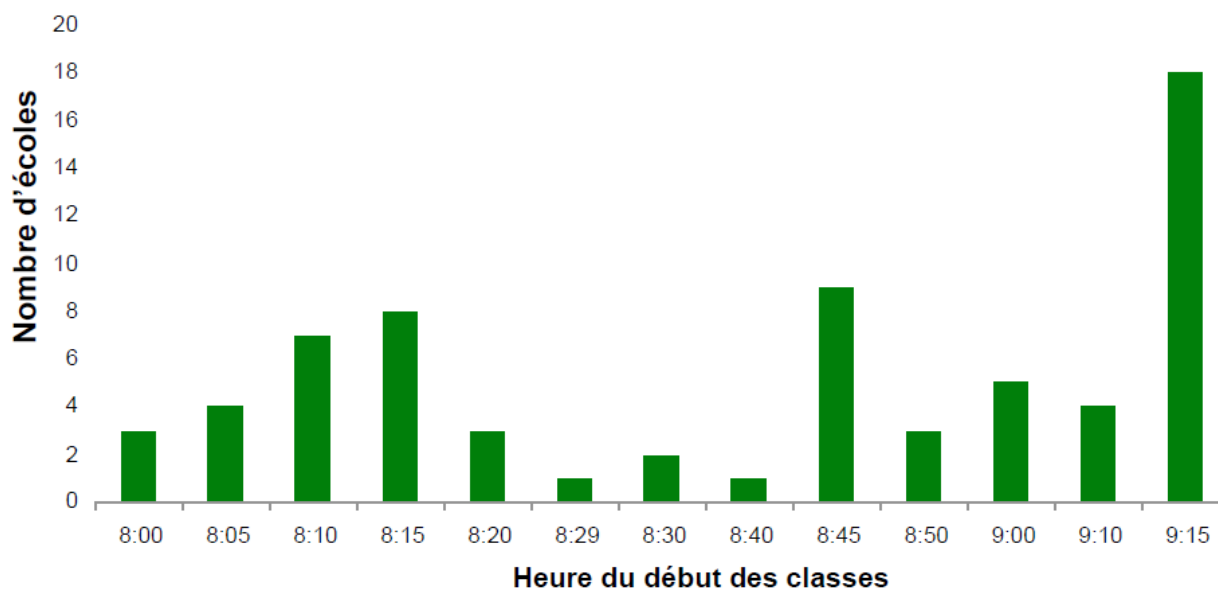
On a encore énormément recours aux petits véhicules dans l'ensemble du système. La figure 5 indique le nombre de parcours effectués selon la capacité du véhicule. Cependant, pour les raisons évoquées plus tôt, cela s'est avéré être une stratégie d'optimisation des tournées efficace et efficiente pour le consortium.

Figure 5 : Utilisation des types de véhicules selon la capacité disponible



L'accroissement de la double utilisation des autobus au-delà du niveau atteint nécessitera une meilleure harmonisation des heures de classe dans l'ensemble du système. La figure 6 présente la répartition actuelle des heures de début des classes le matin. La répartition des écoles dans des intervalles de temps mieux coordonnés par opposition à la répartition actuelle pourrait permettre d'utiliser davantage les autobus pendant la journée, ce qui vaut la peine d'être examinée plus à fond.

Figure 6 : Sommaire des heures de début des classes



4.5.3 Réalisations

Évaluation de l'optimisation des tournées

Le consortium a demandé une analyse complète des possibilités d'intégration des parcours, de modifications des zones de marche et d'utilisation des services de transport en commun à la suite de cette recommandation. Bon nombre des améliorations mentionnées ont été mises en œuvre même avant l'achèvement de cette étude. Cette dernière a révélé que, même s'il y avait peu de possibilités d'intégration des parcours pour les élèves des conseils membres, il en existait davantage sur le plan des tournées. Cela s'inscrit dans la logique des stratégies actuelles de planification des tournées. L'étude a en outre révélé que le coût d'abandon de l'utilisation du transport en commun serait prohibitif, à moins que de nombreuses tournées soient combinées grâce à la coordination des heures de classe. Les efforts que déploie constamment le consortium en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du système atteignent l'objectif visé dans la recommandation initiale.

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

Le CTSO a reçu la note **Élevée** à l'examen de suivi. Des efforts extraordinaires ont été déployés pour améliorer l'efficacité et l'efficacité globales du système d'optimisation des tournées. Des améliorations importantes ont été réalisées tout en adoptant des systèmes logiciels et en intégrant plusieurs nouveaux membres du personnel. Bien qu'il y ait encore des domaines à améliorer relativement aux récents changements de personnel et de système, le consortium s'est engagé à les achever et à recourir aux systèmes améliorés en vue d'accroître continuellement le rendement à l'avenir. À ce titre, ces changements correspondent entièrement à l'objectif et aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficacité et servent de modèle dont devraient s'inspirer les autres consortiums de transport de l'ensemble de la province.

5 Contrats

5.1 Introduction

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

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

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

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

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

5.2 Structure des contrats

Un contrat⁵ efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les

⁵ Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. Les expressions « entente d'achat de service » ou « protocole d'entente » sont utilisées dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

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

5.2.1 Recommandations initiales

Utilisation des contrats

Un contrat qui énonce clairement les attentes et les obligations de chaque partie est indispensable pour établir une bonne relation d'affaires. Comme les contrats actuels avec les exploitants d'autobus scolaires ne sont pas totalement documentés, les conseils scolaires et le consortium ont plus de mal à s'assurer que la disposition sur le transport des élèves est respectée. Le consortium devrait déployer tous les efforts possibles pour que les contrats soient signés avant le début de l'année scolaire, de façon que les exploitants d'autobus soient tenus d'honorer les niveaux de services convenus. Il est important que, grâce à l'application de contrats dûment établis, les conseils scolaires, le consortium et les exploitants se partagent comme il se doit la responsabilité du transport des élèves.

Rémunération des exploitants en cas de tempête de neige

Nous reconnaissons que l'érosion des conducteurs est un problème qui touche tous les exploitants d'autobus scolaires et, en fait, tous les consortiums de la province. Nous reconnaissons, en outre, que les exploitants doivent engager des dépenses pour que le parc d'autobus et les conducteurs soient prêts à reprendre du service quand les intempéries sont finies. Toutefois, dans le contrat, la composante fixe et les composantes du salaire des conducteurs captent entièrement ces coûts. Il est essentiel de faire cette distinction, car ce ne sont pas les exploitants qui assument ou paient de leur poche les coûts variables, c'est-à-dire ceux qui découlent des distances parcourues. Le paiement de ces frais variables les jours d'intempérie ne devrait donc pas continuer. L'érosion des conducteurs ne devrait pas changer si le salaire des conducteurs continue d'être payé en cas de tempête de neige. De plus, compte tenu de la composante fixe de la rémunération, l'entretien du parc devrait se poursuivre.

5.2.2 Progrès réalisés

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Le consortium a conclu des contrats avec tous ses exploitants d'autobus selon le modèle de contrat des exploitants d'autobus du ministère. Selon les discussions avec la direction du consortium, les conseillers juridiques de ce dernier n'ont pas examiné ce contrat avant qu'il soit signé.

Le contrat actuel a été signé en juillet 2009 et est valide pour trois années scolaires. Il comprend une clause qui le prolonge pendant une ou deux années supplémentaires à

la seule discrétion du consortium. Parmi les autres clauses du contrat, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- les exigences de formation des conducteurs : le consortium exige que les exploitants remettent les grandes lignes de leurs programmes de formation. Ces programmes doivent couvrir un certain nombre de sujets, dont les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen. Le coût de la prestation de cette formation est pris en charge par le consortium;
- les attentes détaillées en matière de rendement des conducteurs, des véhicules et des exploitants, de communication et d'exploitation, y compris la réalisation de parcours d'essai avant le début de l'année scolaire;
- les exigences de conformité au contrat, aux politiques du consortium, ainsi qu'à la réglementation provinciale et fédérale;
- les exigences relatives à l'âge des véhicules. Le contrat fixe l'âge maximal des véhicules de 72 passagers à 12 ans et celui des petits véhicules à sept ans;
- les barèmes tarifaires et les dates de paiement, y compris de l'information sur les rajustements dus au mauvais temps, aux conflits de travail et au prix du carburant;
- d'autres conditions relatives aux exigences en matière d'assurance, au règlement des différends, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

Le consortium se réserve le droit de réattribuer les tournées entre les exploitants. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que les réaffectations de tournées en cours d'année sont déterminées par le directeur et qu'elles reposent principalement sur le rendement des exploitants. Cependant, le consortium ne conserve aucune documentation qui énonce la justification de ces décisions.

Rémunération des exploitants d'autobus

La formule de rémunération énoncée dans le contrat conclu avec les exploitants d'autobus est la somme d'un taux de base quotidien fixe, qui varie selon le type de véhicule utilisé, et d'un taux au kilomètre, qui varie selon le véhicule utilisé et la distance parcourue. Des rajustements au titre du mauvais temps et de l'augmentation des prix du carburant et un taux fixe pour les tournées de plus de trois heures sont en outre inclus. La rémunération des jours de mauvais temps correspond à un pourcentage du taux de base quotidien.

Contrat relatif aux petits véhicules

Le consortium a conclu un processus d'approvisionnement concurrentiel avec les exploitants de petits véhicules en juin 2010. Parmi les clauses du contrat utilisé dans le cadre de ce processus, les suivantes méritent d'être soulignées :

- les exigences de formation des conducteurs : le consortium exige que les exploitants remettent les grandes lignes de leurs programmes de formation. Ces programmes doivent couvrir un certain nombre de sujets, dont les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen. Le coût de la prestation de cette formation est pris en charge par le consortium;
- les attentes détaillées en matière de rendement des conducteurs, des véhicules et des exploitants, de communication et d'exploitation, y compris la réalisation de parcours d'essai avant le début de l'année scolaire;
- les exigences de conformité au contrat, aux politiques du consortium, ainsi qu'à la réglementation provinciale et fédérale;
- les exigences relatives à l'âge des véhicules;
- les barèmes tarifaires et les dates de paiement, y compris de l'information sur les rajustements dus au mauvais temps, aux conflits de travail et au prix du carburant;
- d'autres conditions relatives aux exigences en matière d'assurance, au règlement des différends, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

Les exploitants de petits véhicules sont rémunérés sous forme de frais fixes au kilomètre et d'un paiement minimal quotidien supplémentaire.

Laissez-passer de transport en commun

Le consortium fournit actuellement des laissez-passer de transport en commun à un certain nombre d'élèves. Ces laissez-passer ne sont pas achetés à rabais auprès des organismes municipaux compétents. Malgré les efforts répétés de la direction du consortium, aucun contrat n'a été conclu avec l'organisme municipal.

5.2.3 Réalisations

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

Clauses des contrats des exploitants

Le consortium a conclu avec les exploitants des contrats qui contiennent des précisions appropriées sur les conditions juridiques, celles qui sont liées à la sécurité et les autres conditions non monétaires. Cela fait en sorte que les relations contractuelles entre les exploitants et le consortium soient définies et exécutoires. Le contrat est formulé de façon à être renouvelé automatiquement l'année suivante aux conditions de l'année précédente, ce qui fait en sorte qu'un contrat soit en place au début de l'année scolaire.

5.2.4 Possibilités d'amélioration

Conservation de documents énonçant la justification de l'attribution et de la réattribution des tournées

Bien qu'il soit reconnu que le consortium utilise une méthodologie efficace pour attribuer et réattribuer les tournées entre les exploitants, les discussions avec la direction du consortium ont révélé qu'aucun document n'est conservé concernant ces décisions. Afin de limiter la responsabilité du consortium jusqu'à la mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels en ce qui concerne les services des exploitants, nous recommandons que la direction du consortium conserve les documents qui énoncent les raisons justifiant les décisions relatives à l'attribution et à la réattribution des tournées.

Examen juridique de tous les contrats

Afin de soutenir ses efforts de gestion et d'atténuation des risques, nous suggérons que le consortium entreprenne un examen juridique de tous ses contrats avant de les signer, particulièrement dans les cas où des modèles de contrat sont utilisés.

5.3 Achat de produits et de services

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

5.3.1 Recommandations initiales

Processus d'approvisionnement concurrentiel

À l'heure actuelle, les contrats de service de transport ne sont pas attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel. Le consortium ne sait donc pas s'il paie les services qui lui sont fournis au meilleur prix. S'il appliquait un processus concurrentiel, le consortium pourrait énoncer clairement toutes ses exigences en matière de services dans le document d'approvisionnement. De surcroît, le consortium serait ainsi assuré d'optimiser ses ressources financières, car les exploitants se livreraient alors

concurrence pour offrir le niveau de service voulu à un prix leur permettant de réaliser un taux de rendement du capital investi adéquat. Cela ne signifie pas pour autant que les tarifs baisseraient. Le souci du consortium devrait néanmoins d'obtenir un bon rapport qualité-prix pour les services fournis. Selon les fournisseurs de services disponibles, il n'est pas dit qu'un processus concurrentiel d'acquisition ne se prête pas à toutes les régions ou à tous les itinéraires.

Un processus concurrentiel doit s'accompagner de certaines mesures pour protéger les normes de service. Il faudrait que le consortium continue à imposer une limite sur le volume d'affaires d'un exploitant pour éviter qu'il en détienne le monopole. De plus, lors de l'évaluation des soumissions, il ne faut pas que le coût soit le facteur primordial, si l'on veut encourager des auteurs de proposition à bas prix à s'implanter sur le marché, même s'ils ne garantissent pas le même niveau de service, voire un niveau supérieur. Il faut tenir compte à toutes les étapes du processus d'élaboration et d'évaluation des propositions de service des conditions locales du marché local. On peut ainsi inciter les exploitants locaux à participer au processus en comptant parmi les critères d'évaluation l'expérience locale. Ce critère particulier, néanmoins, ne doit pas être non plus le facteur primordial lors de l'évaluation des propositions.

Dans les régions où ce processus n'est pas adapté, comme dans les régions reculées où le nombre d'exploitants s'intéressant à fournir le service peut être insuffisant, le processus de négociation actuel peut répondre aux besoins de l'exploitant et du consortium. Le consortium, toutefois, peut avoir recours à des contrats obtenus par voie concurrentielle pour remplacer les niveaux de service et les coûts négociés avec les exploitants des zones rurales.

Désignation des parties voulues dans les contrats des exploitants

L'Association des autobus scolaires n'ayant aucune capacité juridique, elle n'est pas une personne morale et ne devrait donc pas être nommée dans un contrat, comme elle l'a été dans les contrats 2006- 2007. Les conseils scolaires et les exploitants d'autobus scolaires sont les seules personnes morales établies qui peuvent conclure un contrat de prestation de services aux élèves qui fréquentent les écoles du CEPEO et du CECLFCE ayant force d'obligation. D'après nos discussions avec le consortium, les exercices sur le renforcement des capacités réalisés au cours de l'été leur ont fait prendre conscience de cette exigence, ce qui permettra que les personnes morales voulues soient nommées dans le contrat définitif de 2007-2008.

5.3.2 Progrès réalisés

Achat des services des exploitants

Le consortium a récemment terminé un processus concurrentiel relatif à l'achat des services d'exploitants de petits véhicules. La direction du consortium et les membres du comité de gouvernance ont souligné que l'utilisation d'un processus d'approvisionnement concurrentiel leur a permis de réduire les coûts de prestation de ces services. Ces discussions ont en outre révélé que le consortium a l'intention de recourir, à titre d'essai, au processus d'approvisionnement concurrentiel pour attribuer des contrats aux exploitants d'autobus en mai 2012. Cet objectif est en outre énoncé dans le document de planification à long terme du consortium.

À l'heure actuelle, les contrats des exploitants d'autobus sont conclus dans le cadre d'un processus de négociation. Ils sont en vigueur pendant trois ans et les éléments contractuels relatifs au salaire des conducteurs et au taux de base sont négociés chaque année. Le consortium négocie les contrats avec les exploitants d'autobus lors de réunions conjointes avec ces derniers, bien que certains d'entre eux délèguent leurs responsabilités en matière de négociation à d'autres exploitants. Il prévoit que le prochain contrat des exploitants d'autobus sera attribué dans le cadre d'un processus concurrentiel.

Le consortium a un calendrier d'approvisionnement qui fixe les dates clés et détermine les étapes à franchir pour se procurer les services des exploitants d'autobus chaque année. Ce calendrier est inclus dans son manuel des méthodes internes.

5.3.3 Réalisations

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

Achat concurrentiel

Le consortium a mis en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour se procurer les services des exploitants de petits véhicules et a l'intention d'amorcer un processus semblable pour les exploitants d'autobus. Les processus d'approvisionnement concurrentiels sont reconnus comme étant le meilleur moyen d'obtenir des prix correspondant aux taux du marché étant donné qu'ils permettent à l'acquéreur d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix selon un ensemble donné d'attentes en matière de service. L'utilisation du processus d'approvisionnement concurrentiel offre une occasion de faire des affaires aux concurrents du marché. Selon les soumissions des exploitants, le consortium est en mesure d'identifier les exploitants qui sont les plus qualifiés en matière de services de transport et qui proposent les meilleurs prix à l'égard du niveau de service offert. Il s'agit d'une réalisation remarquable étant

donné que cela constitue une étape fondamentale pour s'assurer que les services des exploitants d'autobus sont acquis à des prix concurrentiels.

5.4 Gestion des contrats

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

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

5.4.1 Recommandations initiales

Surveiller le rendement des exploitants de façon continue

Le consortium doit mettre en place un programme rigoureux de contrôle et d'exécution des contrats. Voici les éléments clés qui doivent être intégrés dans ce plan :

- Les exploitants doivent démontrer qu'ils ont assuré la formation appropriée de leurs conducteurs en matière de sécurité et de premiers soins avant le début de l'année scolaire. Les exploitants peuvent acheminer au consortium des copies des certifications ou de la preuve de formation pour chacun des conducteurs ainsi que des mises à jour périodiques sur la formation additionnelle reçue par les conducteurs.

- Le personnel du consortium doit adopter une approche proactive et procéder à des vérifications aléatoires afin de s'assurer que le plan des tournées est respecté de façon appropriée;
 - les autobus utilisés répondent aux exigences en matière de sécurité, tel qu'il est stipulé dans les contrats; seuls les élèves admissibles utilisent les services de transport par autobus.
- Ces vérifications aléatoires et ces activités de contrôle doivent être consignées dans des dossiers par le consortium à titre de preuve de contrôle.

5.4.2 Progrès réalisés

Une politique approuvée par le comité de gouvernance et décrivant la principale fonction du consortium fait référence à la surveillance et à l'inspection des exploitants. Cette politique jette les bases des activités de surveillance des exploitants par le consortium sur les plans de l'administration, de la sécurité, des services et du rendement.

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

Le consortium a attribué la responsabilité de la gestion des contrats à un seul membre du personnel qui est chargé d'assumer l'ensemble des fonctions de surveillance en ce qui a trait à l'administration, au respect du contrat, aux installations et à l'entretien. Les discussions avec la direction du consortium révèlent que ce dernier vise à procéder à la vérification d'environ 10 % de ses exploitants et du parc chaque année.

Surveillance de la sécurité, des services et du rendement des exploitants

Les vérifications des tournées sont effectuées par le membre du personnel chargé d'assurer la conformité au contrat des exploitants d'autobus et la surveillance des installations et de l'entretien. Celles-ci sont effectuées au moyen d'une combinaison de vérifications à bord des autobus, de vérifications en ligne au moyen du système GPS du consortium et en suivant les autobus sur la route. Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier procède à la vérification d'environ 10 % de l'ensemble de ses tournées. Parmi les critères utilisés pour juger le rendement des exploitants figurent la sécurité, le rendement opérationnel, la communication, la vérification des documents et la formation.

Les vérifications des tournées sont effectuées de façon à la fois aléatoire et planifiée. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que les vérifications des tournées planifiées se font principalement à bord des autobus, avec l'autorisation des

conducteurs, après en avoir informé les parents, alors que les vérifications aléatoires sont habituellement effectuées à la suite d'une plainte ou en suivant les autobus sur la route.

La surveillance continue du rendement des exploitants incombe en outre à ce membre du personnel.

5.4.3 Réalisations

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

Gestion des contrats

Le consortium s'assure que les exigences relatives à l'information, aux installations et aux véhicules énoncées dans les contrats conclus avec les exploitants sont vérifiées en temps opportun et effectue le suivi du rendement des exploitants au fil du temps. De plus, le consortium effectue des vérifications périodiques des exploitants pour s'assurer que la qualité des services sur la route correspond aux attentes énoncées dans leur contrat. Ces efforts, qui visent à assurer la conformité des exploitants, aident le consortium à déterminer si les exploitants respectent les clauses contractuelles et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable.

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

Le processus par lequel le consortium conclut, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Élevée**. Au nombre des éléments positifs figurent la conclusion de contrats exhaustifs avec les exploitants, l'instauration d'un processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les exploitants et la mise en place de processus de gestion des contrats très efficaces. L'attribution des processus de gestion des contrats à un membre du personnel particulier est une pratique spécialement efficace pour ce consortium. Toutefois, nous recommandons que le consortium conserve la documentation qui énonce les raisons justifiant l'attribution et la réattribution des tournées aux exploitants et entreprenne un examen juridique de ses contrats afin de prendre d'autres mesures de gestion et d'atténuation des risques.

6 Rajustement du financement

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

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

Tableau 6 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils déficitaires ⁶	Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire ⁶
Élevée Réduire	l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

⁶ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario

Rubrique	2008-09
Excédent (déficit) de 2008-2009 au chapitre du transport	(1 008 677)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	95%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(953 603)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100%
Rajustement total du financement	953 603

Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario

Rubrique	2008-09
Excédent (déficit) de 2008-09	(1 957 811)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	59%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(1 161 374)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100%
Rajustement total du financement	1 161 374

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

7 Annexe 1: Glossaire

Termes	Définition
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Consortium de transport scolaire d'Ottawa », qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
CECCE ou CECLFCE	Le Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario, anciennement nommé le Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est.
CEPEO	Le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.2.
Conseils partenaires, conseils membres ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium.
Consortium ou CTSO	Consortium de transport scolaire d'Ottawa
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
Directeur	Directeur du CTSO
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.

Termes	Définition
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.3.1.
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.3.
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule de rajustement du financement	Décrite à la section 1.3.
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini aux sections 1.2 et 1.3.
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.
Note globale	Définie à la section 1.3 du cadre d'évaluation.

Termes	Définition
Personne morale distincte	Constitution en personne morale.
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficacité.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité (c.-à-d. le présent document).
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information

8 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010 ⁷
Affectation ⁸	9 641 948 \$	11 391 265 \$	11 983 289 \$	12 905 697 \$	13 106 395 \$
Dépenses ⁹	10 992 770 \$	12 401 180 \$	13 185 575 \$	13 914 374 \$	14 420 773 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 350 822 \$)	(1 009 915 \$)	(1 202 286 \$)	(1 008 677 \$)	(1 314 378 \$)
Total des dépenses payées au consortium	10 542 670 \$	11 801 282 \$	12 570 416 \$	13 154 649 \$	13 747 987 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	95,91 %	95,16 %	95,33 %	94,54 %	95,33 %

Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation ⁴	6 347 950 \$	6 484 120 \$	7 448 351 \$	8 135 914 \$	8 295 916 \$
Dépenses ⁵	10 353 031 \$	9 605 307 \$	9 349 593 \$	10 093 725 \$	10 043 396 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(4 005 081 \$)	(3 121 187 \$)	(1 901 242 \$)	(1 957 811 \$)	(1 747 480 \$)
Total des dépenses payées au consortium	4 983 195 \$	5 852 514 \$	5 696 736 \$	5 987 598 \$	6 091 320 \$

⁷Affectations et dépenses 2009-2010 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2009-2010

⁸Les affectations se fondent sur les données du ministère; elles comprennent toutes les subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C).

⁹Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations).

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Pourcentage du total des dépenses du conseil	48,13 %	60,93 %	60,93 %	59,32 %	60,65 %

9 Annexe 3 : Liste des documents

1. aaa1.pdf
2. aa10.pdf
3. aa11.pdf
4. aa12.pd
5. aa13.pdf
6. aa14.pdf
7. aa15.pdf
8. aa16.pdf
9. aa18.pdf
10. aa19.pdf
11. aa20.pdf
12. aa8.pdf
13. aa9.pdf
14. aaa_3.pdf
15. AAA_7.pdf
16. aaa1.pdf
17. aaa1.pdf
18. aaa1-1.pdf
19. aaa1-2.pdf
20. aaa2.pdf
21. aaa4.pdf
22. aaa5.pdf
23. 23 aaa6-0001_1.pdf
24. C10.pdf
25. C1a.pdf
26. C1a.pdf
27. C1a_1.pdf
28. C1b.pdf
29. C1c.pdf

30. C3a.pdf
31. C3c.pdf
32. C4.pdf
33. c5.pdf
34. C6a.pdf
35. c6a-1.pdf
36. C6b.pdf
37. c6b_1.pdf
38. c6b-2.pdf
39. C7a.pdf
40. C7b.pdf
41. C7b_1.pdf
42. C7b_2.pdf
43. C7b_3.pdf
44. C7b_4.pdf
45. C7b_5.pdf
46. C7b_6.pdf
47. C7c.pdf
48. C7c_1.pdf
49. C7c_2.pdf
50. C7c_3.pdf
51. C7c_4.pdf
52. C7c_5.pdf
53. C7c_6.pdf
54. C7c_7.pdf
55. C8a.pdf
56. C8b.pdf
57. C8c.pdf
58. C9a_1.pdf
59. C9a_2.pdf
60. C9b.pdf

61. C9b_1.pdf
62. C9c.pdf
63. C9d.pdf
64. C9e.pdf
65. C9f.pdf
66. C9f_1.pdf
67. C9g_1.pdf
68. C9g_2.pdf
69. CM10.pdf
70. cm10-1.pdf
71. CM10a.pdf
72. CM10B.pdf
73. CM10B.pdf
74. CM11a.pdf
75. CM11a_1.pdf
76. CM11b.pdf
77. CM11c.pdf
78. cm11c-1.pdf
79. CM12a_1_CECCE.pdf
80. CM12a_2_CECCE.pdf
81. CM12a_3_CEPEO.pdf
82. CM12a_4_CEPEO.pdf
83. CM12a_5_CEPEO.pdf
84. CM12a_6_CEPEO.pdf
85. CM12b.pdf
86. CM12b-1.pdf
87. CM12c.pdf
88. CM12d.pdf
89. CM12e.pdf
90. CM12f.pdf
91. CM13a.pdf

92. CM13a.pdf
93. CM13b.pdf
94. CM13b.pdf
95. CM13c.pdf
96. CM13c_2.pdf
97. CM13d.pdf
98. cm13d-1.pdf
99. CM14a_1.pdf
100. CM14a_1.pdf
101. CM14a_2.pdf
102. CM14a_2.pdf
103. CM14a_2.pdf
104. CM14b.pdf
105. CM14c_1.pdf
106. CM14c_1.pdf
107. CM14c_2.pdf
108. CM14c_2.pdf
109. CM14c_2.pdf
110. cm14d.pdf
111. cm14d-1.pdf
112. CM14e.pdf
113. CM14f_1.pdf
114. CM14f_2.pdf
115. CM14f_2.pdf
116. CM1a.pdf
117. CM1b.pdf
118. CM1b_1.pdf
119. CM1c.pdf
120. CM2a.pdf
121. CM2a.pdf
122. CM2B.pdf

- 123. CM2B.pdf
- 124. CM2c.pdf
- 125. CM2c-1.pdf
- 126. CM2c-2.pdf
- 127. CM3a.pdf
- 128. CM3b.pdf
- 129. CM3b.pdf
- 130. CM4.pdf
- 131. CM5.pdf
- 132. CM5.pdf
- 133. cm5-2.pdf
- 134. CM6_1.PDF
- 135. CM6_1.PDF
- 136. CM6_2.pdf
- 137. CM6_2.pdf
- 138. CM6_3.pdf
- 139. CM6_4.pdf
- 140. CM7a.pdf
- 141. cm7a-1.pdf
- 142. CM7b.pdf
- 143. CM7b.pdf
- 144. CM8.pdf
- 145. CM8.pdf
- 146. CM9a.pdf
- 147. CM9b.pdf
- 148. CM9c.pdf
- 149. CM9c.pdf
- 150. cm9c-1.pdf
- 151. CM9d.pdf
- 152. cm9d-1.pdf
- 153. CM9e.pdf

154. CM9e.pdf
155. CM9e_1.pdf
156. CM9f.pdf
157. CR 11 juin 10 signé.pdf
158. CR 14 juin 10 signé.pdf
159. CR 28 mai 10 SIGNÉ.pdf
160. Parents want dangerous bus stop moved- Dec 23 09.doc
161. PP1.pdf
162. PP2.pdf
163. PP3.pdf
164. PP4.pdf
165. PP5_1.pdf
166. PP5_2.pdf
167. PP5_3.pdf
168. PP6.pdf
169. pp6-1.pdf
170. pp6-1english.pdf
171. pp8.pdf
172. RT1.pdf
173. RT1-1.pdf
174. RT1-2.pdf
175. RT1-3.pdf
176. RT1-4.pdf
177. RT2.pdf
178. RT3.pdf
179. RT3_1.pdf
180. RT4_1.pdf
181. RT4_2.pdf
182. RT4_3.pdf
183. RT4_4.pdf
184. RT5.pdf

1858 150 2008
Deloitte célèbre
150 ans de services professionnels



www.deloitte.ca

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.