



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

Durham Student Transportation Services

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

Août 2014

Rapport final

Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction	5
1.1 Contexte	5
1.1.1 Réforme du transport	5
1.1.2 Examen de suivi	5
1.2 Portée de la mission de Deloitte	5
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience.....	6
1.3.1 Équipe et méthodologie.....	6
1.3.2 Rajustement du financement.....	10
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	11
1.3.3 But du rapport.....	11
1.3.4 Documentation	11
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport	12
2 Gestion du consortium	13
2.1 Introduction	13
2.2 Gouvernance	13
2.2.1 Recommandations initiales	14
2.2.2 Progrès réalisés	14
2.2.3 Réalisations.....	15
2.3 Structure organisationnelle	15
2.3.1 Recommandations initiales	16
2.3.2 Progrès réalisés	17
2.3.3 Possibilités d'amélioration	18
2.4 Gestion du consortium.....	18
2.4.1 Recommandations initiales	19
2.4.2 Progrès réalisés	21
2.4.3 Réalisations.....	24
2.4.4 Possibilités d'amélioration	25

2.5	Gestion financière	26
2.5.1	Recommandations initiales	26
2.5.2	Progrès réalisés	27
2.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	28
3	Politiques et pratiques.....	29
3.1	Introduction	29
3.2	Politiques et pratiques de transport	29
3.2.1	Recommandations initiales	30
3.2.2	Progrès réalisés	30
3.2.3	Réalisations.....	32
3.3	Transport adapté et programmes spécialisés	32
3.3.1	Recommandations initiales	32
3.3.2	Progrès réalisés	32
3.4	Politique de sécurité	33
3.4.1	Recommandations initiales	33
3.4.2	Progrès réalisés	33
3.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	34
4	Optimisation des tournées et technologie	35
4.1	Introduction	35
4.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie	35
4.2.1	Recommandations initiales	36
4.2.2	Progrès réalisés	37
4.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	38
4.3.1	Recommandations initiales	39
4.3.2	Progrès réalisés	39
4.4	Rapports du système.....	39
4.4.1	Recommandations initiales	40
4.4.2	Progrès réalisés	41
4.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	42
4.5.1	Analyse de l'efficacité du système.....	42
4.5.2	Recommandations initiales	43

4.5.3	Progrès réalisés	43
	Figure 1 : Répartition des heures de début des classes le matin	44
	Figure 2 : Répartition des parcours par véhicule	45
	Figure 3: Utilisation des sièges disponibles	46
	Figure 4: Durée du trajet des élèves - Déplacement en matinée	47
	Figure 5: Durée du trajet des élèves - Déplacement en après-midi	47
4.5.4	Possibilités d'amélioration	48
4.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	48
5	Contrats	49
5.1	Introduction	49
5.2	Structure des contrats.....	49
5.2.1	Recommandations initiales	50
5.2.2	Progrès réalisés	51
5.3	Achat de produits et de services.....	52
5.3.1	Recommandations initiales	52
5.3.2	Progrès réalisés	53
5.4	Gestion des contrats.....	54
5.4.1	Recommandations initiales	54
5.4.2	Progrès réalisés	54
5.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	55
6	Rajustement du financement	56
	Tableau 2: Formule de rajustement du financement.....	56
	Durham Catholic District School Board	57
	Durham District School Board.....	57
7	Annexe 1: Glossaire.....	58
8	Annexe 2: Affectations et dépenses de transport par conseil scolaire	61
	Durham Catholic District School Board	61
	Durham District School Board.....	61

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

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 Durham Student Transportation Services (ci-après nommé « DSTS » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (ci-après nommé le « ministère »).

Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en mars 2009 (le rapport initial) et le présent rapport de suivi a pour objet de présenter les changements apportés par le consortium à ce jour. Le présent rapport a été préparé en vue de fournir une évaluation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations supplémentaires qui méritaient d'être tout particulièrement soulignées.

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

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

Résumé de l'examen initial

L'examen initial a révélé que le DSTS était le fruit d'un effort de collaboration entre le Durham Catholic District School Board (« DCDSB ») et le Durham District School Board (« DDSB »). Il en résulte la formation d'une entité sans personnalité morale qui fonctionne sous la direction des deux conseils scolaires au moyen d'un Comité de gouvernance. Formé par le DCDSB et le DDSB à la suite d'une fusion de leur service des transports, le DSTS fonctionne comme un consortium depuis 2005. Il était surveillé par un Comité de gouvernance composé de membres des deux conseils scolaires respectifs. Le DSTS avait franchi plusieurs des grandes étapes nécessaires à la réalisation de son mandat en tant que consortium de transport scolaire. Voici quelques-unes de ses réalisations à souligner :

- La structure et la composition du Comité de gouvernance qui surveille le consortium étaient adéquates pour favoriser l'équité et une participation

équitable à la prise de décisions et garantir un traitement juste des droits des intervenants;

- Un robuste système de facturation était en place avec des contrôles internes appropriés et bien exécutés pour assurer l'exactitude de la répartition des recettes/coûts entre les deux conseils. L'entente de consortium comprenait un accord de partage des coûts bien défini qui appuyait la responsabilité partagée et la responsabilité financière des coûts de transport;
- Une structure organisationnelle bien documentée et des liens hiérarchiques clairs;
- Les technologies étaient exploitées de manière optimale pour améliorer la qualité et la rapidité de l'information à la disposition des utilisateurs et des intervenants dans le système. Le ministère avait souligné que ces technologies pourraient servir à améliorer la qualité des services et l'efficacité et l'efficience des activités;
- Des contrats normalisés ont été signés avec tous les exploitants et étaient en place avant le début de l'année scolaire 2007-2008.

Le rapport initial a en outre cerné les principales possibilités d'amélioration suivantes :

- Envisager la constitution d'une personne morale distincte;
- Assurer d'obtenir des rapports financiers pertinents auprès du DCDSB afin de réduire le niveau d'intervention manuelle. Le consortium devrait persévérer dans ses efforts pour résoudre ce problème par le biais de son entente d'achat de service.
- Collaborer avec les conseils partenaires afin d'élaborer un document de politique unique comme une première étape vers une harmonisation pleine et entière des politiques de transport;
- Examiner les possibilités existantes d'amélioration de l'efficacité globale du système de transport;
- Utiliser un processus d'approvisionnement concurrentiel pour se procurer les services d'exploitants.

Au moment de l'examen initial, le DSTS en était encore à ses balbutiements en tant que consortium. Il a cependant fait des pas concrets vers l'établissement d'un consortium efficace et efficient au moyen de plusieurs initiatives, dont la migration des anciennes bases de données du DDSB et du DCDSB vers une solution tierce intégrée.

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

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

L'examen de suivi a conclu que le consortium a fait l'objet d'importantes modifications depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, y compris, sans toutefois s'y limiter :

- Le consortium a signé des ententes d'achat de services de soutien avec ses conseils membres;
- Le consortium a harmonisé les descriptions d'emploi de ses employés pour chaque conseil membre;
- Le consortium a préparé un document détaillé de planification stratégique et opérationnelle;
- Le consortium a harmonisé ses politiques de transport dans le cadre d'une politique, d'une procédure et d'un manuel de lignes directrices du DSTS;
- Le consortium a assemblé un manuel d'exploitation complet;
- Le consortium a élaboré un plan de rétablissement en cas de sinistre à grande échelle;
- Le consortium a établi et utilisé une structure de codage hiérarchique dans l'ensemble du système;
- Il a révisé son modèle de contrat courant conclu avec les exploitants;
- Il a mis en œuvre des vérifications aléatoires des tournées pour les exploitants.

Le consortium a tenu compte de toutes les recommandations formulées dans le rapport initial et a pris des mesures pour mettre en œuvre les changements requis. Par conséquent, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a relevé plusieurs pratiques exemplaires que le consortium a mises en œuvre outre celles énoncées dans le rapport initial. Le consortium a démontré qu'il avait mis l'accent sur l'amélioration de tous les aspects de ses activités, notamment la gestion du consortium, les politiques et pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie et la gestion des contrats. Il est évident que le consortium a mis en place de solides assises et devrait continuer d'obtenir des réussites à l'avenir.

Rajustement du financement

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

Durham Catholic District School Board	314 313 \$
Durham District School Board	0 \$

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

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Réforme du transport

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

1.1.2 Examen de suivi

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province. Le DSTS a fait l'objet d'un examen initial en juin 2008.

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.

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

1.2 Portée de la mission de Deloitte

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

- diriger la planification et la réalisation des examens de suivi de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes cinq, six et sept (l'étape 7 étant en cours);
- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;

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

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

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

Gestion du consortium

- prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires

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

Politiques et pratiques

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

Optimisation des tournées et technologie

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

Contrats

- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.

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

1.3.2 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux des examens de suivi pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils 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.

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

1.3.3 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 16 juin 2014.

1.3.4 Documentation

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

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

1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

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

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

Rôle et responsabilités du Comité de gouvernance

Le rôle du Comité de gouvernance au niveau de la surveillance est clairement documenté dans l'entente de consortium; cependant, il convient de noter que le rôle du Comité quant à l'orientation des politiques, l'établissement du budget et les rapports et contrôles financiers n'est pas clairement défini dans l'entente. Quant à l'établissement des politiques, il y aurait lieu de préciser si le Comité de gouvernance joue un rôle dans l'harmonisation des politiques ou si le rôle du Comité de gouvernance se résume à la mise en œuvre des politiques établies de manière indépendante par chacun des conseils. Si le rôle du Comité de gouvernance consiste uniquement à mettre en œuvre les politiques établies par chaque conseil de façon indépendante, il y aurait vraisemblablement beaucoup à gagner en termes d'efficacité à harmoniser les politiques et à laisser au Comité de gouvernance du consortium le soin d'orienter ce processus.

Réunions du Comité de gouvernance

Les décisions prises par le Comité de gouvernance devraient être officiellement documentées et communiquées à l'équipe administrative et à la direction du consortium après chaque réunion. Cela se fait généralement en dressant des procès-verbaux pour les réunions du Comité de gouvernance. Il est entendu que ces réunions sont documentées, mais le fait demeure qu'il n'existe aucun procès-verbal dûment signé. En plus de ratifier les procès-verbaux lors de réunions subséquentes, il est le président du Comité de gouvernance y appose sa signature et qu'une copie du procès-verbal officiel soit conservée par le DGA.

2.2.2 Progrès réalisés

Rôles et responsabilités du Comité de gouvernance dans l'établissement des politiques

L'annexe B de l'entente de consortium précise les rôles et les responsabilités du Comité de gouvernance et comprend ce qui suit :

- l'examen et l'approbation des budgets du DSTS;
- les entrevues d'embauche du DGA et sa nomination;
- l'examen des rapports (IRC annuels et réguliers) préparés par le DGA;
- la formulation de commentaires sur l'examen du rendement du DGA;

- la médiation et le règlement de tout problème soulevé par le comité administratif;
- l'examen et l'approbation des modifications à l'entente de consortium.

À la suite de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, un comité mixte de services de transport a été mis sur pied et comprenait des membres du Comité de gouvernance, du comité administratif ainsi que d'autres membres du conseil d'administration respectif de chaque conseil. Le comité mixte de services de transport avait pour but d'orienter la création d'un ensemble harmonisé de politiques de transport pour les deux conseils membres. Le consortium a ensuite élaboré les politiques et le Comité de gouvernance et les deux conseils membres les ont approuvées.

Procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance

Le Comité de gouvernance se réunit chaque trimestre et d'autres réunions sont tenues au besoin. Les procès-verbaux de la réunion précédente sont approuvés au début de chaque réunion et signés par les quatre membres du Comité de gouvernance, et le consortium conserve un dossier des procès-verbaux officiels.

2.2.3 Réalisations

Le ministère reconnaît que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial:

Précision du rôle du Comité de gouvernance

Le consortium a clarifié et documenté le rôle du Comité de gouvernance sur le plan de l'établissement du budget et des politiques. Sur le plan de l'établissement du budget, le Comité de gouvernance est responsable de l'examen et de l'approbation du budget préparé par le DGA et, sur le plan de l'établissement des politiques, il a mis sur pied un comité mixte de services de transport afin d'établir un ensemble harmonisé de politiques de transport entre les deux conseils membres. Puisque les rôles sont maintenant précisés, il n'y a aucune ambiguïté quant aux responsabilités du Comité de gouvernance.

2.3 Structure organisationnelle

L'optimisation de la structure organisationnelle peut promouvoir une communication et une coordination efficaces qui permettront d'améliorer l'efficacité sur le plan des activités. Les rôles et les responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisme. On peut ainsi réaliser des économies sur le plan opérationnel en s'assurant que les tâches ne se chevauchent pas et que la direction du consortium est

en mesure de régler efficacement les problèmes cernés. L'organisme doit, idéalement, être divisé de façon fonctionnelle (par service et [ou] par secteur). Toutes les fonctions opérationnelles de base doivent être identifiées et les responsabilités générales en matière d'exploitation et de gestion doivent être réparties de façon appropriée.

2.3.1 Recommandations initiales

Constitution d'une personne morale distincte

Le DDSB et le DCDSB ont formé un consortium sans personnalité morale. Si les risques associés à une telle structure sont différents de ceux d'un partenariat ou d'une entreprise commune, un consortium sans personnalité morale est une structure moins qu'idéale pour une organisation chargée de la prestation des services de transport scolaire. Plus précisément, une organisation sans personnalité morale n'existe pas en tant qu'entité devant la loi, une fois qu'elle est séparée de son conseil scolaire propriétaire. Par conséquent, toutes les actions du consortium sont considérées comme des actions des conseils scolaires, c'est-à-dire qu'elles sont assujetties à plusieurs clauses de responsabilité et d'indemnisation contenues dans l'entente de consortium. Il y a plusieurs risques dont le consortium devrait être conscient et qu'il devrait chercher à examiner et à gérer activement à mesure que se poursuivent des enquêtes plus approfondies sur l'établissement en tant que personne morale distincte. Ces risques sont les suivants :

- Le risque que les actions d'un conseil partenaire exposent l'autre conseil partenaire à des risques de poursuite;*
- Le risque que des conseils partenaires se trouvent mêlés à un litige pour des questions impliquant des élèves qui ne font pas partie de leur conseil scolaire;*

Le risque qu'une responsabilité financière survenant dans le cadre de l'entente de consortium dépasse les limites assurables des conseils scolaires. Le consortium devrait, avec l'aide de leur société d'assurance, examiner leur couverture concernant, sans toutefois s'y limiter, les dommages- intérêts punitifs, les plaintes relatives aux droits de la personne, et les poursuites pour renvoi injustifié. Le consortium devrait également s'informer auprès de leur société d'assurance au sujet de l'applicabilité de l'assurance erreurs et omissions.

Compte tenu de ces risques, les conseils devraient étudier la possibilité d'établir le consortium en tant que personne morale distincte afin d'officialiser et d'améliorer ses pratiques actuelles en matière de passation de contrats. La création d'une personne morale distincte limite effectivement les risques pour les conseils partenaires quant aux activités liées à la prestation des services de transport scolaire. Par conséquent,

lorsqu'une entité dotée de la personnalité morale se charge des services de transport scolaires, le statut de personne morale de l'entité se révèle une protection efficace contre une tierce partie qui établit responsabilité pour un conseil scolaire membre. À long terme, de nouvelles conjonctures politiques et des conflits potentiels entre les conseils partenaires pourraient causer le déséquilibre de la structure actuelle. L'officialisation du consortium comme personne morale serait avantageuse dans une perspective organisationnelle en termes de planification du personnel, de continuité organisationnelle, de responsabilité, de passation de marchés et de gestion.

2.3.2 Progrès réalisés

Statut de personne morale distincte

Le consortium n'est actuellement pas constitué en personne morale distincte. Le consortium est une entente entre les deux conseils membres qui a été mise sur pied pour fournir une administration commune pour les services de transport des élèves inscrits dans les territoires respectifs des conseils membres. L'entente de consortium définit la relation entre les deux conseils membres et il est évident que la relation n'est pas un partenariat juridique.

La question de constituer le consortium en personne morale distincte est étudiée chaque année et discutée lors de la réunion annuelle du Comité de gouvernance. L'examen comprend un rapport préparé par le consortium sur les avantages et les inconvénients de la constitution d'une personne morale distincte selon divers aspects, dont les suivants :

- constitution en personne morale et responsabilité civile;
- exigences en matière d'assurance;
- exigences en matière de dotation;
- TVH;
- confidentialité;
- services de soutien;
- technologie.

Comme indiqué ci-dessus, le consortium examine le rapport précédemment élaboré et le met à jour chaque année, et le DGA a indiqué durant l'examen que le rapport à venir

comprendrait une analyse de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* actuellement à l'étude.

À la lumière du rapport préparé par le consortium et de la discussion engagée durant la réunion du Comité de gouvernance, ce dernier a conclu que l'entente actuelle convient mieux aux besoins des deux conseils membres puisque les avantages de la responsabilité civile et de l'indépendance accrue ne dépassent pas encore la hausse des coûts de l'assurance, de l'élaboration de nouveaux processus pour des domaines comme les ressources humaines et des avis juridiques dans le cadre du processus de constitution en personne morale. Cela étant dit, le Comité de gouvernance a indiqué qu'il poursuivra l'examen de la question chaque année et sera prêt à constituer le consortium en personne morale si l'analyse l'indique.

2.3.3 Possibilités d'amélioration

Statut de l'organisme

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience demeure d'avis que l'officialisation du consortium à titre de personne morale distincte procurerait des avantages sur le plan organisationnel quant à la continuité des activités, la planification du personnel, la responsabilité, la passation de marchés et la gestion.

Cependant, le ministère reconnaît que le consortium réalise chaque année une analyse détaillée des avantages et des inconvénients de la constitution en personne morale et réévalue sa décision de demeurer sans personnalité morale distincte lors des réunions annuelles du Comité de gouvernance. Dans un document distinct, le consortium a élaboré les estimations préliminaires des coûts pour les différents aspects de la constitution en personne morale en se fondant sur les coûts réels d'autres consortiums. Le ministère recommande que le consortium revoie ces coûts estimés et les intègre dans le rapport annuel distinct des personnes morales afin de s'assurer que le Comité de gouvernance détient tous les renseignements disponibles pour étayer sa décision.

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 aucun contrat entre le DDSB ou le DCDSB et le consortium pour les services que ces conseils fournissent au consortium. Par conséquent, les services sont obtenus par le consortium et payés sans tenir compte des conditions et des niveaux de service normalement associés aux ententes de cette nature. Nous recommandons que tous les services que le consortium achète fassent l'objet d'une entente ou d'un contrat où les intérêts mutuels du consortium et du fournisseur de services, en l'occurrence chacun des conseils scolaires, soient documentés et convenus. Pour les services de première importance comme le soutien informatique et la comptabilité, ce besoin est primordial. Par exemple, cette préoccupation est particulièrement importante en termes de priorité que le DDSB donnerait au consortium si son système tombe en panne, ou en termes d'engagement du personnel informatique du DDSB quant aux ententes de non-divulgence de l'information sur les élèves du DCDSB, information à laquelle ils peuvent accéder lorsqu'ils assurent le soutien du système et de la base de données.

Besoins en matière d'assurance

Alors que le consortium continue à peser sa décision de devenir une personne morale distincte, nous l'encourageons à garder à l'esprit ses besoins en matière d'assurance et à les examiner de manière périodique de concert avec son fournisseur d'assurance. Un changement de statut peut avoir une incidence sur les besoins d'assurance, par conséquent une surveillance périodique active est requise.

Planification à long terme et à court terme

La direction du consortium a élaboré d'excellents documents de planification qui aideront certes à accroître l'efficacité du consortium. Ces documents pourraient être considérés comme des éléments d'un plan stratégique intégré qui reflète les objectifs à long terme et à court terme du consortium. Cependant, nous ne sommes pas certains, compte tenu des documents examinés et des procès-verbaux du consortium, si ces documents ont été examinés et approuvés par le Comité de gouvernance. Nous recommandons de mettre en place un processus formel où sont établis et documentés des objectifs à long terme et à court terme qui correspondent aux plans stratégiques du consortium. Le Comité de gouvernance devrait jouer un rôle dans la surveillance et approuver ces documents de planification en dernier ressort. Il ne fait aucun doute que les efforts de la direction du consortium ont établi certaines composantes de base du processus. Nous encourageons le Comité de gouvernance à y contribuer en fournissant des commentaires et suggestions et à approuver l'exécution de ces plans en dernier ressort.

Indicateurs de rendement (service) clés (IRC)

La direction de DSTS, avec l'aide et l'approbation du Comité de gouvernance, devrait définir de plus vastes indicateurs de rendement (service) clés, ce qui serait avantageux pour évaluer le rendement de l'organisation et surveiller les progrès réalisés au niveau de ses efforts de planification stratégique à court terme et à long terme. Entre la surveillance du rendement, les IRC peuvent servir à orienter les prises de décisions et comme méthode pour s'assurer que les buts et objectifs organisationnels sont atteints. Nous vous présentons ci-dessous une liste indicative des IRC dont on devrait tenir compte dans les efforts pour assurer une surveillance formelle:

- *les listes d'élèves admissibles qui ne sont pas attribuées;*
- *le taux de correspondances sur les cartes;*
- *le nombre total d'élèves qui bénéficient du service de transport;*
- *les statistiques moyennes sur les véhicules et d'autres statistiques;*
- *les coûts des programmes;*
- *le nombre total de véhicules en circulation;*
- *la durée des trajets des élèves.*

La surveillance formelle d'un portefeuille pertinent d'IRC permet au consortium de quantifier son rendement et de suivre ses progrès au fil du temps. DSTS peut utiliser les résultats de l'analyse pour générer des plans d'amélioration organisationnelle réalistes ou recommander des politiques aux conseils membres en s'appuyant sur des données pertinentes et à jour obtenues par le biais des IRC.

Laissez-passer d'autobus de transport en commun urbain pour les élèves du secondaire

Le consortium, sur l'ordre du Comité de gouvernance qui agit de concert avec les conseils scolaires, examine en détail les coûts à assumer pour fournir des laissez-passer de transport en commun urbain aux élèves du secondaire. Il n'est pas certain, d'après les documents de travail et l'information disponible, si cette politique et son incidence sur les services et les finances ont été examinées soigneusement dans le cadre d'une étude. Il est entendu et reconnu qu'une simple comparaison du coût du transport en autobus scolaire par élève (400 \$ - 800 \$) par an par rapport à un laissez-passer d'autobus à 410 \$ l'an permet de conclure qu'un laissez-passer de transport en commun urbain à 410 \$ est économique.

Cependant, cette analyse ne tient pas compte des considérations financières autour des circuits intégrés et / ou autres stratégies de routage qui peuvent accroître le coût-efficacité du transport dans sa totalité. Il est également entendu que le transport en autobus scolaire peut ne pas convenir à toutes les écoles et qu'une analyse peut révéler que le transport en commun urbain est le mode de transport le plus efficace et efficient. La recommandation que nous faisons ici n'est pas d'éliminer le transport en commun urbain mais d'encourager le consortium à entreprendre une étude de coût complète en tenant compte des incidences financières des stratégies de routage sur le coût global du transport de tout le service de transport scolaire. Une étude de coût complète permettrait d'établir et d'apurer ce chiffre et de réfuter ou confirmer que cette politique fournit le meilleur service et rapport qualité-prix pour les élèves. Il importe que les conseils scolaires disposent d'information complète afin de pouvoir prendre des décisions.

D'autre part, nous encourageons le Comité de gouvernance et le DCDSB à revoir leur politique concernant la distribution de laissez-passer de transport en commun urbain aux élèves du secondaire de sorte les écoles identifient convenablement les élèves admissibles à un laissez-passer de transport en commun.

2.4.2 Progrès réalisés

Ententes de services de soutien

Le consortium se procure actuellement tous ses services de soutien auprès de ses deux conseils membres. Le DCDSB fournit des services financiers, de RH, de paie, d'achat et d'impression au consortium, tandis que le DDSB lui fournit des services de TI, de paie et de RH. En septembre 2013, le consortium avait signé des ententes avec chacun de ses conseils membres, lesquelles précisent les services qui seront fournis, de même que les conditions de rémunération et de paiement requises pour le service. Les ententes ne précisent aucune exigence en matière de rendement.

Les coûts des services sont soit des frais annuels, soit une rémunération à l'acte fondée sur le type de service fourni. Les frais annuels sont calculés en fonction du facteur de coûts le plus logique pour le conseil membre, qu'il s'agisse de la part du consortium des serveurs de TI du DDSB ou de la part estimée du temps que les membres du personnel des finances du DCDSB passent sur des postes au nom du consortium. Ce dernier a comparé ses coûts de service à ceux des services de tiers en fonction des coûts offerts par d'autres consortiums de la province. Il est convaincu que ses ententes actuelles offrent un meilleur rapport qualité-prix que celui offert par un tiers. Cela étant dit, le consortium ne s'est pas soumis à un exercice d'établissement des coûts à l'aide des offres réelles d'autres tiers fournisseurs.

Assurance

Le consortium maintient en vigueur sa propre assurance auprès de l'OSBIE, souscrite au Durham Student Transportation Services. Le consortium examine ses exigences en matière d'assurance chaque année et discute des résultats de l'examen avec les membres du Comité de gouvernance.

Plan stratégique

Le consortium a élaboré un énoncé de planification stratégique qui précise ses exigences en matière de planification stratégique, notamment la fréquence de l'examen et de la mise à jour du plan, la personne responsable de l'élaboration de ce dernier et les éléments que le plan devrait comprendre.

En se fondant sur l'énoncé de planification stratégique et un plan d'action précédemment élaboré par le consortium, ce dernier a préparé un plan stratégique quinquennal qui a été approuvé par le Comité de gouvernance en avril 2014. Le plan comprend les énoncés de mission, de vision et de valeurs du consortium, ses objectifs directionnels stratégiques prioritaires (service à la clientèle, responsabilité financière, amélioration continue et initiatives de sécurité), ses tâches et objectifs opérationnels à court et à long termes et ses échéanciers généraux pour examiner l'état d'avancement de ces objectifs. Le consortium dispose en outre d'un plan opérationnel connexe qui comprend des échéanciers précis relativement à l'atteinte de chacun des objectifs et à l'exécution de chacune des tâches, en plus d'attribuer des responsabilités à une personne ou à un groupe de personnes précis pour chaque objectif et tâche.

Les procès-verbaux des récentes réunions du personnel ont confirmé que le consortium avait communiqué le contenu du plan stratégique à la suite de son approbation par le Comité de gouvernance et en a remis une copie à chaque membre du personnel.

Indicateurs de rendement clés

Le consortium fait le suivi d'une série complète d'IRC liés à son rendement et en fait rapport. La liste des IRC surveillés comprend ce qui suit :

- Nombre d'utilisateurs (programme, école, danger, garde partagée);
- Coût par élève (transport ordinaire, transport pour élèves ayant des besoins particuliers);
- Tournées par étape et combinée;
- Utilisation des sièges disponibles;

- Durée du trajet des élèves; et
- Gestion des heures de classe.

Ces IRC font l'objet de rapports au Comité de gouvernance chaque année et les résultats les plus récents lui ont été présentés en avril 2014.

De plus, le consortium a élaboré un énoncé d'IRC qui décrit les responsabilités du consortium pour surveiller les IRC et en rendre compte ainsi que celles du Comité de gouvernance pour établir les normes de rendement pour le consortium. De plus, l'énoncé énumère les IRC que le consortium a l'intention de suivre. Il faut noter que les IRC compris dans le rapport du Comité de gouvernance ne correspondent pas tout à fait à ceux relevés dans l'énoncé. Au cours de l'examen, le ministère a remarqué que le contenu du rapport a évolué pour inclure les IRC auxquels le Comité de gouvernance s'intéresse le plus.

Laissez-passer d'autobus de transport en commun urbain

À la suite de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, la Durham Region Transit (DRT) a indiqué au consortium que les « tournées desservant les écoles » qu'elle effectuait actuellement seraient éliminées progressivement et que les élèves devraient commencer à emprunter des tournées non propres aux écoles s'ils veulent continuer à utiliser la DRT. De plus, en janvier 2013, la DRT a avisé le consortium qu'à compter de juillet 2013, les laissez-passer d'autobus que le consortium avait achetés à un prix réduit seront éliminés et que les laissez-passer mensuels passeront à 86,50 \$. Par conséquent, le consortium a mené une analyse visant à déterminer si la prestation de services au moyen d'autobus scolaires serait préférable au transport en commun. L'analyse portait sur la personne responsable des élèves à certains points de leur déplacement jusqu'à l'école et pour en revenir, la personne qui avait le contrôle de l'établissement des arrêts d'autobus, les différences dans la conception des autobus scolaires par rapport à ceux de transport en commun, la formation offerte aux conducteurs et la conception des tournées (les tournées de la DRT nécessitaient des transferts) ainsi que les coûts globaux. À la suite de l'analyse, le consortium a décidé de ne plus recourir aux services de la DRT et de transporter ces élèves au moyen d'autobus scolaires.

Ententes relatives aux services de transport

Le comité administratif a rédigé et signé une entente relative aux services de transport. L'entente énonce la durée de l'entente, le calendrier des paiements et le mandat du consortium. De plus, elle définit les services que le consortium est tenu de fournir.

Dotation en personnel et descriptions d'emploi

Les descriptions d'emploi du consortium ont été élaborées pour tous les postes au sein de celui-ci. Elles comprennent un résumé, une description des principales responsabilités du poste ainsi que les compétences qu'il exige. Étant donné que les employés sont directement embauchés par l'un ou l'autre des conseils membres, des descriptions d'emploi ont été élaborées pour chacun d'eux et approuvées par ceux-ci; elles sont toutefois uniformes pour les employés du consortium.

Évaluations du rendement des employés

Le consortium a élaboré un énoncé sur les ressources humaines et la gestion du rendement qui décrit le processus utilisé pour les évaluations du rendement des employés et les plans de perfectionnement. Le processus indique qu'un employé prépare un plan de perfectionnement et l'examine chaque année avec son superviseur, et une évaluation du rendement est réalisée tous les trois ans. En tant qu'employés des conseils membres, le processus est conforme au processus d'évaluation du rendement utilisé par chacun des conseils membres.

Prévisions financières

Le consortium a préparé des prévisions financières à long terme (sur cinq ans) qui estiment ses coûts sur le plan du transport et de l'administration sur une période de cinq ans. Le consortium compare ces prévisions aux prévisions du nombre d'utilisateurs sur la même période. Il faut noter que le consortium ne dispose pas de politique qui énonce ses exigences en matière de prévisions financières.

Politique d'approvisionnement

Le consortium a élaboré un énoncé interne relatif à l'approvisionnement pour décrire le processus utilisé pour tous les biens et services que le consortium a achetés. L'énoncé comprend les seuils d'achat pour les approbations des différentes parties au sein de l'organisme, ainsi que les seuils d'achat pour recourir à un fournisseur exclusif ou à un processus d'approvisionnement concurrentiel.

2.4.3 Réalisations

Le ministère reconnaît que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial:

Planification stratégique et opérationnelle

Le plan stratégique du consortium énonce les initiatives stratégiques du consortium, tandis que le plan opérationnel intègre les initiatives du plan stratégique dans des

tâches précises, avec des responsabilités et des échéanciers définis. Le processus de planification du consortium lui permet de se concentrer sur les initiatives axées sur des objectifs visant à améliorer les niveaux de services et les procédures opérationnelles, tout en contribuant également à mettre en place une culture qui vise l'auto-évaluation et l'amélioration constantes en décrivant comment les apports de chaque membre du personnel sont liés aux objectifs globaux du consortium.

Étude sur le transport en commun

La portée de l'étude du consortium visant à déterminer si la prestation de services au moyen d'autobus scolaires serait préférable à l'utilisation du transport en commun était exhaustive, et l'étude portait sur les avantages et les inconvénients quantitatifs et qualitatifs de chaque option. Par conséquent, le Comité de gouvernance a été en mesure de prendre une décision pleinement éclairée relativement à l'option qui devrait être choisie à l'avenir.

2.4.4 Possibilités d'amélioration

Rapport sur les indicateurs de rendement clés (IRC)

Le ministère reconnaît que le consortium rend compte d'un ensemble complet d'IRC à son Comité de gouvernance de façon régulière et a un énoncé d'IRC en place qui décrit les responsabilités du consortium pour surveiller les IRC et en faire rapport. Cependant, comme indiqué ci-dessus, les IRC inclus dans le rapport du Comité de gouvernance ne correspondent pas tout à fait à ceux indiqués dans l'énoncé. Le rapport du Comité de gouvernance ayant évolué pour inclure les IRC auxquels le comité s'intéresse le plus, le ministère recommande que l'énoncé d'IRC soit mis à jour pour concorder avec ceux-ci. Un énoncé de politique conforme aux pratiques du consortium permet de s'assurer que les exigences de celui-ci sont claires pour toutes les parties et de veiller à la continuité en cas de roulement des membres du Comité de gouvernance ou du personnel du consortium.

Évaluations du rendement des employés

Le ministère recommande que le consortium mette à jour sa politique en matière d'examen du rendement des employés pour que des évaluations du rendement des employés soient réalisées, au moins chaque année. Le ministère reconnaît que le processus d'évaluation actuel triennal est conforme aux politiques des conseils membres; cependant, le fait d'effectuer des examens du rendement plus fréquemment fait en sorte que les employés reçoivent une rétroaction officielle sur leur rendement afin qu'ils puissent être reconnus pour leurs apports et apporter des améliorations dans les domaines concernés au besoin.

Officialisation des prévisions financières

Bien que le ministère reconnaisse que le consortium a établi des prévisions financières à long terme, il recommande que le consortium élabore, à l'avenir, une politique ou un énoncé officiel qui décrit ses exigences en matière de prévisions financières et précise les renseignements que les conseils membres doivent fournir, comme les prévisions des effectifs, afin que le consortium puisse établir suffisamment les prévisions financières à long terme.

2.5 Gestion financière

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

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

2.5.1 Recommandations initiales

Rapports financiers et caractéristiques connexes

Les rapports financiers à la disposition du consortium ne sont pas produits dans un format approprié pour lui permettre de s'acquitter efficacement de ses obligations et de faciliter les prises de décisions. Les rapports financiers actuels ne sont pas intégrés et nécessitent un haut niveau d'intervention manuelle et de duplication dans un chiffrier afin d'obtenir des analyses pertinentes permettant d'assurer la conduite des affaires et de faciliter les prises de décisions. La situation est aggravée par un décalage d'un mois dans les résultats financiers. Si l'intégration des cinq centres de coûts qui contiennent les grands livres généraux du consortium n'est pas appropriée vu les procédures et exigences budgétaires des conseils scolaires, cela n'empêche pas la mise en œuvre d'un logiciel de production de rapport qui répondrait efficacement aux besoins du consortium en matière de rapport financier. Le consortium devrait pouvoir accéder à des rapports périodiques (au minimum mensuels) et à jour (établis d'après la méthode de comptabilité d'exercice pour refléter convenablement l'échéance de la période) où les résultats courants de toutes les opérations sont intégrés dans un seul document assorti d'éléments budgétaires correspondants et de paramètres permettant d'établir

des comparaisons par rapport à la période précédente. Il devrait y avoir diverses options de rapport afin d'éliminer le besoin de calculer manuellement le coût total du transport pour une période donnée. Il est entendu que ces problèmes ont déjà été soulevés par le consortium dans plusieurs correspondances formelles et informelles adressées au DCDSB, mais aucune mesure n'a été prise pour résoudre ces problèmes de manière satisfaisante. Le consortium devrait persévérer dans ses efforts pour résoudre ces problèmes par le biais de l'entente d'achat de services. Si le DCDSB n'est pas capable de le faire, le consortium devra peut-être explorer d'autres options pour répondre à ses besoins en vue de réduire le fardeau administratif du processus actuel.

Processus budgétaire

Si DSTS dispose d'un processus budgétaire, ce processus ne donne pas de calendrier précis pour la préparation et l'approbation du budget. Nous recommandons l'établissement d'un calendrier qui soit documenté et approuvé par les conseils, lequel établirait des délais approximatifs à respecter par la direction. Le calendrier serait établi de manière à ce qu'il soit suffisamment souple pour pouvoir composer avec les circonstances imprévues. À mesure que s'améliorent les rapports financiers fournis à la direction du consortium, il ne fait aucun doute que les analyses et le soutien que le consortium offre à l'équipe administrative et au Comité de gouvernance feront l'objet de sérieuses améliorations.

2.5.2 Progrès réalisés

Rapport financier

À la suite de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a collaboré avec le DCDSB pour veiller à ce que le système comptable de celui-ci comprenne les postes nécessaires pour surveiller efficacement ses propres finances. De plus, le consortium a maintenant la capacité de tirer ses propres renseignements financiers du système du DCDSB.

Processus budgétaire

L'énoncé d'administration du consortium comprend une procédure de préparation et de présentation de son budget. Le DGA est responsable d'établir le budget et de le présenter au Comité de gouvernement en avril de chaque année. Le budget est fondé sur une démarche ascendante et les chiffres réels de l'année dernière servent de point de départ. Des rajustements sont effectués en fonction des nouveaux taux, des modifications à l'administration du consortium et de toute initiative de projet entreprise. Les cadres supérieurs de l'administration des affaires présentent ensuite le budget du consortium approuvé à leurs conseils respectifs et obtiennent l'approbation en juin.

L'énoncé indique en outre que le DGA est tenu de présenter les prévisions budgétaires révisées au Comité de gouvernance en novembre en se fondant sur la répartition du partage des coûts ayant fait l'objet d'un rapprochement selon le nombre d'utilisateurs au 31 octobre.

De plus, le consortium compare le budget aux chiffres réels tous les mois et rapproche tout écart. Les résultats de cette analyse sont présentés au Comité de gouvernance durant les réunions trimestrielles, et tout écart important est mis en évidence.

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

Le rendement en ce qui concerne les pratiques de gestion de DSTS est **Élevé**. Depuis la réalisation de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a précisé les responsabilités du Comité de gouvernance sur le plan de l'établissement du budget et des politiques, a signé des ententes d'achat de services avec les conseils membres lui fournissant des services, a harmonisé les descriptions d'emploi entre les deux conseils membres et a élaboré un plan stratégique et opérationnel détaillé. De plus, il a officialisé le calendrier du processus d'établissement du budget, a élaboré un énoncé de politique d'approvisionnement et a simplifié ses exigences de production de rapports financiers. Cela étant dit, des possibilités d'amélioration existent encore, comme l'officialisation des pratiques de prévisions financières du consortium et l'harmonisation de sa politique relative aux IRC à ses pratiques.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

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

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

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

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

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

3.2 Politiques et pratiques de transport

Un système de transport efficace et efficient doit s'appuyer sur des politiques précises et sur des pratiques exécutoires. Les politiques établissent les paramètres qui définissent le niveau de service que le consortium sera en mesure d'offrir. Une application des politiques reposant sur des procédures, des pratiques de fonctionnement et des protocoles bien définis et documentés, qui déterminent la manière dont les services sont en fait assurés, est tout aussi importante. L'harmonisation des politiques des conseils scolaires partenaires et l'application des pratiques contribuent à ce que les conseils partenaires qui se procurent des services bénéficient d'un service sûr et équitable. On évalue dans cette section les politiques et pratiques en place et la façon dont elles influent sur le fonctionnement du consortium.

3.2.1 Recommandations initiales

Documentation des politiques révisées

Même si beaucoup des politiques sont déjà harmonisées, le consortium devrait envisager de travailler avec les conseils partenaires à élaborer un document de politique unique. Les politiques existantes rédigées par chaque conseil scolaire varient en termes de niveau de détails et d'utilisation des procédures administratives, mais elles présentent aussi beaucoup de caractéristiques communes.

Combiner les documents de politique existants en un seul énoncé tout en maintenant l'intégrité des politiques actuelles de chaque conseil scolaire constituerait un pas dans la bonne voie vers une pleine harmonisation. Avec l'énoncé de politique combiné comme point de départ, le consortium devrait entamer des discussions avec les conseils partenaires pour établir des paramètres de service uniformes dans un délai mutuellement convenu.

Documentation des pratiques opérationnelles courantes

Le consortium devrait envisager d'élaborer un guide de fonctionnement complet. Ce guide devrait incorporer les documents existants et en offrir de nouveaux pour ces procédures, processus et pratiques qui ont été établis par la direction. La formation et l'approche devraient être uniformes tout au long du document, et de nouvelles procédures et pratiques devraient y être ajoutées à mesure qu'elles sont établies dans les années futures.

3.2.2 Progrès réalisés

Examen et harmonisation des politiques

À l'exception des paramètres relatifs à la distance de marche pour les élèves du secondaire, les politiques, méthodes et directives ont été harmonisées et réunies dans un manuel des politiques, procédures et directives du DSTS. À titre de fournisseur des services de transport, le consortium a un rôle qui est renforcé par les sites Web de chacun des membres du conseil, qui fournissent des hyperliens directs avec le site Web du consortium. Le site Web du DSTS offre un accès facile aux politiques et aux directives relatives à l'admissibilité des élèves et au niveau de service exigé.

Les paramètres relatifs à la distance de marche pour les élèves du secondaire constituent l'exception à l'harmonisation complète. À l'heure actuelle, la distance de marche pour les élèves du DCDSB est de 3,2 km, alors que pour les élèves du DDSB, elle est de 4,0 km. La décision de conserver une distance de marche de 4,0 km pour le DDSB était fondée sur une analyse exhaustive des coûts associés à la transition au

transport par autobus scolaire après de multiples augmentations de tarif imposées par le système de transport régional. Les analyses et les modèles ont permis de déterminer qu'une réduction de la distance de marche se traduirait par l'admissibilité au transport d'environ 2 060 nouveaux élèves du DDSB, ce qui aurait entraîné un déficit de financement.

Le Comité de gouvernance et le conseil du DDSB ont appuyé le maintien par le DCDSB de l'actuelle distance de marche de 3,2 km, étant donné qu'il était convenu que l'incapacité du DDSB à réduire la distance de marche de 4,0 km à 3,2 km en raison des coûts exigés pour transporter les 2 060 élèves supplémentaires ne devrait pas avoir d'incidence négative sur la capacité du DCDSB à maintenir le niveau de service antérieur.

Pratiques opérationnelles courantes

Le DSTS et ses conseils membres ont créé un manuel des opérations complet qui sert de point de référence unique quant à la planification et à la gestion des services de transport. Les procédures et les directives d'exploitation sont entièrement indexées, et peuvent être facilement consultées par le personnel du DSTS et les autres intervenants à mesure que des questions ou des préoccupations sont soulevées. Les sites Web de chaque conseil membre offrent des liens directs au DSTS, ce qui permet de renforcer le rôle du consortium comme point de contact et de référence pour les services de transport.

Les entrevues avec les coordonnateurs de tournées et les gestionnaires indiquent que le manuel d'exploitation est devenu une composante intégrale de la planification et de la gestion des services de transport. Le manuel a été élaboré à partir de renseignements obtenus de l'ensemble du personnel du DSTS, et le personnel continue de participer aux modifications des procédures à mesure que des changements ou des améliorations sont nécessaires. Le manuel a été particulièrement utile au personnel nouveau ou temporaire, puisqu'il donne accès aux politiques, aux procédures et aux directives qui déterminent le niveau de service de transport et la manière dont ces services doivent être offerts.

Les améliorations et l'harmonisation des politiques, des procédures et des directives, de concert avec la création du manuel d'exploitation, répondent entièrement à l'intention des recommandations initiales et aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

3.2.3 Réalisations

Le ministère reconnaît que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial:

Collaboration des conseils

Un niveau de collaboration et de respect élevé entre les conseils membres est typique d'un consortium hautement efficace et efficient. Le DSTS et ses conseils membres ont fait la pleine démonstration de cette caractéristique lorsqu'ils ont collaboré pour trouver la meilleure solution pour fournir des services de transport aux élèves du secondaire auxquels ils offrent des services.

3.3 Transport adapté et programmes spécialisés

Un système de transport pleinement efficace doit tenir compte des besoins de tous les élèves, y compris ceux qui ont besoins spéciaux et ceux qui suivent des programmes spécialisés. Le service de transport adapté doit tenir compte de la mobilité de l'élève, des problèmes comportementaux, du fonctionnement des équipements spéciaux et des dispositifs de fixation, des troubles médicaux, de l'administration des médicaments, et de la tolérance de l'élève à la durée et à la distance des trajets. Si le transport adapté est moins complexe en termes de besoins particuliers de chaque élève, les pressions qu'il subit ne sont pas différentes car les trajets impliquent souvent des élèves venant de régions éloignées qui se rendent dans des écoles offrant des programmes centralisés ou des élèves qui suivent des programmes éloignés. Bien que ces programmes imposent certaines exigences en matière de service et de coût, il est possible d'intégrer ces élèves aux circuits de transport régulier de manière à assurer une utilisation optimale du parc de véhicules.

3.3.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en mars 2009.

3.3.2 Progrès réalisés

Planification du transport pour les élèves ayant des besoins spéciaux

La planification et la gestion du transport pour les élèves ayant des besoins spéciaux se sont améliorées depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et elles continuent de répondre aux besoins des élèves, tout comme aux exigences de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO). Les plans de

transport sont élaborés de concert avec les Services de l'éducation de l'enfance en difficulté des conseils scolaires membres et présentent des solutions qui peuvent comprendre l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers qui prennent les autobus ordinaires.

Les formulaires qui présentent en détail le matériel particulier ou les besoins médicaux d'un élève sont numérisés et annexés au dossier de l'élève pour s'assurer que le personnel du DSTS, les exploitants et les chauffeurs comprennent les besoins particuliers de chaque élève. Les données fournies aux exploitants peuvent être filtrées pour assurer la protection de la vie privée des élèves et des parents.

3.4 Politique de sécurité

La sécurité des élèves est l'objectif primordial de tout système de transport scolaire. Avec la complexité d'un modèle de consortium qui dessert plusieurs conseils scolaires en ayant recours à divers exploitants, l'établissement de politiques, de pratiques et de programmes de formation périodiques précis et concis sert à promouvoir une culture de la sécurité dans le monde de l'enseignement et les collectivités locales.

3.4.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en mars 2009.

3.4.2 Progrès réalisés

Sécurité et formation

Le DSTS continue de gérer une gamme de programmes de sécurité et de formation, notamment :

- le programme Rider Role Model;
- la formation sur l'évacuation en cas d'urgence des autobus;
- le programme Young Rider;
- Buster the Bus.

De plus, le site Web du DSTS propose des liens vers des renseignements connexes sur la sécurité, notamment :

- un guide sur la sécurité des élèves;

- un guide à l'intention des parents;
- des renseignements sur la sécurité communautaire;
- une vidéo sur la sécurité à bord des autobus.

Pour aider à s'assurer que le DSTS ait la capacité de coordonner et d'administrer les initiatives et les programmes de sécurité et de formation, la supervision du secteur a été attribuée à un coordonnateur de tournées dont le secteur est principalement statique, ce qui lui permet de se concentrer sur les initiatives de sécurité du consortium. Pour renforcer davantage la capacité du consortium à rester à l'affût des initiatives de sécurité courantes, le coordonnateur de la sécurité / de tournées participe à des discussions régulières sur la sécurité avec d'autres consortiums de la région. Le coordonnateur de la sécurité / de tournées est également responsable de fournir de la formation et du soutien aux autres membres du personnel du DSTS et des conseils membres, le cas échéant.

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

Les politiques et les pratiques du consortium ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que le consortium et ses conseils membres étaient déterminés à respecter les recommandations initiales ou à aller au-delà de celles-ci. L'harmonisation et la documentation de politiques et de procédures, de même que les améliorations au secteur de la sécurité et de la formation, serviront à s'assurer que le DSTS puisse continuer d'offrir un niveau élevé de services de transport efficaces, efficients et sécuritaires aux élèves et aux conseils membres qu'il sert. Le niveau de collaboration élevé dont font preuve les conseils membres constitue un excellent exemple à suivre pour les autres consortiums.

4 Optimisation des tournées et technologie

4.1 Introduction

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

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

Chaque composante a été analysée selon des observations factuelles (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 : 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

L'utilisation de systèmes modernes d'optimisation des tournées de transport des élèves et de systèmes de communication intégrés peut être très avantageuse dans le cadre d'activités de transport complexes de grande envergure. Ces systèmes sont capables de stocker et de suivre de grandes quantités de données sur les tournées et les élèves en vue de favoriser l'efficacité de la planification et d'assurer l'utilisation la plus efficace des ressources disponibles. Les outils de communication en ligne permettent aux parties intéressées d'accéder en temps réel à des renseignements à jour sur les services de transport des élèves. Bien qu'il n'y ait aucun doute au sujet des avantages de ces systèmes, il demeure impératif, pour tirer le meilleur parti opérationnel et analytique de tout système de données sur les tournées et les élèves, de les mettre en œuvre de façon réfléchie. Cette section de l'évaluation a été conçue pour vérifier les éléments de base en matière d'acquisition, de paramétrage, d'installation et de gestion des logiciels de transport.

4.2.1 Recommandations initiales

Récupération des données à la suite d'un sinistre

Le consortium devrait considérer la mise en œuvre de nouvelles procédures et de nouveaux procédés afin de définir les moyens à mettre en place pour rétablir ses opérations à la suite d'une catastrophe entraînant la destruction de ses bureaux actuels. Ces procédures pourraient être complémentaires à celles présentement en place visant la récupération des données des systèmes d'information du consortium.

Transport des élèves non admissibles

Le consortium devrait évaluer ses présentes pratiques de fonctionnement afin de déterminer la justification de la prestation de services de transport scolaire aux élèves non admissibles. Des modifications aux présentes politiques pourraient être justifiées pour assurer que les attentes à l'égard des services correspondent à l'offre de services actuels. De plus, il pourrait être nécessaire de réévaluer les critères utilisés pour déterminer à quel moment un élève non admissible peut bénéficier du service de transport.

Codage du système

Le consortium devrait apporter des modifications à la structure de codage de l'élève en suivant les étapes suivantes:

- Établir une hiérarchie formelle entre les codes PG1 et PG2 pour faciliter l'analyse et la rédaction des rapports; limiter ces codes de manière à ce que le premier code décrive une catégorie étendue en rapport avec le service de transport, et que le second code soit utilisé pour affiner la recherche à l'intérieur de chacune de ces catégories étendues.*
- Établir un codage distinct utilisant les champs déjà existants et ceux accessibles dans MapNet pour identifier clairement les passagers à titre gracieux, selon le cas, et ceux utilisant le service de transport scolaire à cause de conditions routières dangereuses; et*
- Transférer les renseignements clés présentement stockés dans des champs de texte libre vers des champs dédiés à cet effet dans MapNet. Cette mesure devrait particulièrement s'appliquer aux codes spécialisés relatifs aux équipements et aux besoins spéciaux des élèves.*

4.2.2 Progrès réalisés

Planification du rétablissement en cas de sinistre

Pour assurer la continuité des activités du DSTS dans l'éventualité d'une catastrophe ou de la perte du centre actuel des activités, un plan complet de rétablissement en cas de sinistre a été élaboré et consigné. Les objectifs énoncés du plan sont notamment :

- la capacité de se remettre rapidement et efficacement d'un sinistre ou d'une urgence imprévus;
- l'assurance que tous les employés comprennent leur rôle et leurs tâches;
- que les politiques consignées soient respectées;
- que les plans d'urgence proposés soient économiques;
- que les capacités de se remettre d'un sinistre s'appliquent aux intervenants clés des services de transport, notamment aux écoles et aux exploitants.

Les principaux éléments du plan sont notamment les suivants :

- l'essai complet des plans de rétablissement;
- l'élaboration de scénarios types fondés sur la gravité des incidents, y compris les exigences d'intervention.

Les stratégies de sauvegarde du consortium sont bien consignées et comprennent la sauvegarde quotidienne des principaux processus opérationnels qui sont entièrement mis en miroir dans les bureaux administratifs du DDSB. Les entrevues avec le coordonnateur technique indiquent que ce dernier a eu plusieurs occasions de tester les procédures de sauvegarde, ce qui s'est traduit par très peu de perturbation des services, voire aucune. Ces exemples comprenaient la perte de chauffage dans l'édifice actuel, ce qui a nécessité le déménagement et la perte du serveur d'applications.

Examen du transport des élèves inadmissibles

Les entrevues réalisées avec le personnel indiquent que, grâce à l'harmonisation et à l'amélioration des politiques, ainsi qu'à la transition vers le logiciel *BusPlanner*, seuls un petit nombre d'élèves bénéficient de services de transport en vertu de circonstances particulières. Les entrevues indiquent que le processus d'approbation pour le transport d'élèves inadmissibles est rigoureux et que ce transport est accordé en fonction du raisonnement suivant :

- des documents doivent être fournis;
- l'approbation est en vigueur uniquement pour trois mois;
- l'approbation est accordée au cas par cas.

Pendant l'examen, un exemple donné de ce type de transport est l'autorisation de transporter les élèves dont les familles sont provisoirement considérées comme sans abri. L'analyse des données fournies indique que 59 élèves ou 0,2 % d'entre eux bénéficient du transport en vertu de ces exigences. Des renseignements supplémentaires fournis par le DSTS expliquent que, des 59 élèves, 44 deviendront entièrement admissibles au transport à compter de l'année scolaire 2014-2015, en raison de modifications apportées aux limites pour les élèves du secondaire.

Codage du système

Un système de codage hiérarchique a été établi et est utilisé uniformément dans tout le système. Les entrevues réalisées avec le personnel indiquent que les employés sont bien au fait de l'utilisation de la structure de codage aux fins de planification et d'analyse. Des codes communs déterminent l'admissibilité de base d'un élève, qui fait ensuite l'objet de précisions à l'aide de codes supplémentaires offrant un niveau de définition plus élevé. Par exemple, le consortium attribuerait à un élève ayant des besoins particuliers le code commun SE, qui pourrait être appuyé par le code supplémentaire WC, précisant que l'élève se déplace en fauteuil roulant. Le matériel particulier supplémentaire nécessaire à l'élève est indiqué dans l'onglet Extended Properties du logiciel BusPlanner. Il est possible de sélectionner le matériel particulier à partir d'un certain nombre de choix prédéterminés qui correspondent aux choix offerts au personnel scolaire.

Les améliorations apportées aux processus et aux procédures de rétablissement en cas de sinistre et pour les élèves inadmissibles, ainsi que celles apportées à la structure des codes, répondent complètement aux objectifs des recommandations et au processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

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

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience avait pour objet d'évaluer les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les cartes et sur les élèves, qui sont la base de tout système d'optimisation des tournées du transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

4.3.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en mars 2009.

4.3.2 Progrès réalisés

Gestion des cartes

Bien qu'il n'y eût pas de recommandation pour ce secteur au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, il semble que le DSTS demeure déterminé à répondre ou à surpasser les attentes à cet égard. La précision de la carte continue d'être élevée grâce aux améliorations continues apportées au processus, notamment :

- les mises à jour mensuelles et le partage des données spatiales provenant des services locaux de planification;
- la formation améliorée et la certification SIG du coordonnateur de la technologie.

Ces améliorations permettent au DSTS d'offrir un niveau de soutien supérieur aux conseils, notamment :

- des études de la population permettant de comprendre l'incidence des modifications apportées aux limites et aux programmes;
- l'échange de renseignements sur les itinéraires piétonniers pour le placement des brigadiers scolaires;
- l'évaluation des zones dangereuses et l'implantation des points d'arrêt.

4.4 Rapports du système

La production de rapports adéquats, la mesure du rendement et les analyses opérationnelles permettent la détermination précoce des tendances pouvant nuire aux activités. Elles améliorent aussi la capacité analytique de l'organisation et permettent aux intervenants internes et externes d'être plus adéquatement informés sur les activités. Cet aspect de l'examen a pour but de déterminer quels sont les rapports habituellement produits, qui sont ceux qui les reçoivent, quels sont les moyens existants pour produire des rapports ponctuels et comment sont utilisés les renseignements et les données pour améliorer les opérations.

4.4.1 Recommandations initiales

Production de rapports et mesure du rendement

Le consortium pourrait récolter des avantages significatifs par la mise en œuvre d'un programme structuré de mesure du rendement. De manière plus spécifique, nous recommandons que DSTS conçoive et mette en œuvre un programme pour l'analyse, la production de rapports et le suivi d'un bon nombre d'indicateurs clés de performances. Ces indicateurs comprennent notamment:

- *Le compte du nombre de trajets quotidiens par autobus - La mesure de la capacité d'utilisation (discutée ci-après) indique le taux d'occupation pour chaque trajet. Le nombre de trajets quotidiens par autobus mesure le taux d'utilisation de chaque autobus sur une période de temps donnée. La combinaison de ces deux mesures introduit les deux éléments clés qui servent à établir un système efficient – remplir l'autobus et le réutiliser. Comme pour toutes les mesures, elles doivent être calculées sur une base périodique régulière et continue pour permettre de révéler les tendances dans le rendement. Comme pour la capacité d'utilisation, elle doit être calculée pour les sous-ensembles clés tels que les autobus à grande et à petite capacité et pour chaque exploitant.*
- *Capacité d'utilisation - Comme pour le nombre de trajets journaliers par autobus, c'est une mesure clé de l'efficacité de DSTS en regard de l'utilisation de sa flotte d'autobus. La capacité d'utilisation doit être calculée régulièrement pour les sous-ensembles clés du système (écoles primaires et secondaires, transport régulier et adapté, etc.). Avec le temps, le pistage de cette mesure offrira une base comparative au personnel administratif pour évaluer les effets de ses décisions de routage et les causes sous-jacentes aux changements de coûts par élève (qui seront discutés ci-dessous).*
- *Temps de trajet moyen - Le remplissage et la réutilisation des autobus ont un impact négatif sur le service. En règle générale, pour augmenter la capacité d'utilisation, par exemple, chaque trajet d'autobus doit être rallongé. La mesure du temps de trajet sert de base comparative à ces compromis et permet d'expliquer les causes qui sous-tendent les tendances du rendement global.*
- *Coût par élèves - Le résultat final des changements apportés à la structure de trajets devrait se traduire par son impact sur le coût total. Tous les autres paramètres demeurant tels quels, l'augmentation de la capacité d'utilisation et du nombre de trajets quotidiens par autobus devrait faire augmenter le temps de trajet moyen, mais en contre partie, devrait réduire le coût par élève. Ainsi, une*

mesure du coût unitaire de base est un ajout indispensable à l'ensemble des mesures devant être suivies et calculées sur une base régulière.

- *Coût journalier par autobus - Cette dernière mesure complète la compréhension de l'impact des coûts en établissant une unité de mesure secondaire, une mesure qui pourrait se déplacer en opposition au coût par élève et qui apporterait un nouvel éclairage à la compréhension globale du rendement du système.*

Plusieurs de ces mesures de rendement sont discutées dans leur contexte dans la section Planification du transport et routage ci-dessous.

4.4.2 Progrès réalisés

Les entrevues avec les coordonnateurs de tournées et la direction du consortium indiquent une compréhension de l'importance de réaliser une analyse régulière du rendement dans le cadre de la gestion quotidienne du système, ainsi que sur une base périodique et annuelle. L'analyse du rendement et les pratiques de production de rapports ont été améliorées grâce à l'utilisation du logiciel de planification *BusPlanner* et de ses fonctionnalités de production de rapports. À l'aide des fonctionnalités du logiciel, le DSTS a élaboré une gamme de manières de mesurer et (ou) de comparer les niveaux de service, notamment :

- Modifications apportées d'une année à l'autre au nombre de passagers;
- Nombre de passagers par programme ou par école;
- Durée des parcours et des trajets des élèves;
- Utilisation des sièges disponibles;
- Coût par autobus et par élève;
- Arrivées à temps déclarées et retards;
- Accidents et incidents;
- Sondages auprès de la clientèle.

Les résultats de ces analyses sont présentés au Comité de gouvernance aux fins d'examen et de commentaires chaque année, mais ils sont calculés sur une base allant d'hebdomadaire à mensuelle. Le calcul régulier des indicateurs de rendement clés du service ou du coût permet de déterminer rapidement les tendances des coûts ou des

services, ce qui permet ensuite au consortium de prendre des mesures correctives avant toute perturbation importante du niveau de service ou toute augmentation de coût imprévue. Pour améliorer davantage ses capacités, le DSTS est en voie de mettre en œuvre la fonction *Dashboard* du logiciel *BusPlanner* qui aidera les coordonnateurs de tournées à surveiller les indicateurs de rendement clés dans le cadre de leurs processus de gestion quotidienne des tournées et des parcours.

Les améliorations apportées aux processus de production de rapports et de gestion du rendement répondent entièrement aux objectifs de la recommandation et du processus de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

4.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

Le transport est fourni à environ 27 500 élèves grâce à un parc de plus de 665 véhicules. La planification et la gestion des tournées relève de six coordonnateurs de tournées dont cinq sont responsables de régions géographiques particulières du secteur de service et le sixième, de la planification du transport des élèves de la région ayant des besoins particuliers. De plus, l'un des coordonnateurs est également responsable de superviser les initiatives de sécurité et de formation du DSTS.

La présente section évalue le niveau actuel de service et l'efficacité par rapport aux résultats indiqués dans le rapport de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

4.5.1 Analyse de l'efficacité du système²

La planification des trajets du transport scolaire est la principale activité de DSTS. L'éducation spécialisée présente des défis uniques qui requièrent souvent des stratégies opérationnelles qui dépassent le cadre des pratiques courantes d'un organisme. Ce volet de l'examen est destiné à évaluer les stratégies, les tactiques et les approches utilisées pour assurer le transport des élèves du programme régulier et de ceux ayant des besoins spéciaux, ainsi que les approches utilisées pour réduire le coût des perturbations opérationnelles associées à ce type de transport.

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

4.5.2 Recommandations initiales

Efficacité du système

Il est possible d'améliorer de façon importante l'efficacité globale du système de transport. Ces améliorations requièrent des ajustements au niveau des heures de classe et l'allongement de la durée des trajets de quelques usagers. Ces mesures pourraient potentiellement réduire de manière importante le nombre d'autobus nécessaires au fonctionnement du système et donc diminuer les coûts globaux. La prémisse de base qui sous-tend cette recommandation est que le consortium peut accroître la capacité d'utilisation moyenne en allongeant les trajets d'autobus individuels et augmenter le nombre de trajets effectué par chaque autobus au cours d'une journée en groupant les heures de classe autour de deux cases horaires distinctes. Le consortium devrait entreprendre une analyse pour évaluer la faisabilité de ces changements et leurs implications avant d'entreprendre l'effort de reconfiguration des processus qui sera demandé.

4.5.3 Progrès réalisés

Gestion des heures de classe

Les lignes directrices relatives à l'exploitation stipulent clairement que le DSTS a le mandat d'améliorer et de maintenir l'efficacité du réseau de tournées. Les lignes directrices stipulent également qu'en maintenant ou en améliorant la rentabilité et l'efficacité des services du système, il est possible que des modifications doivent être apportées aux heures de classe. Les renseignements fournis par le DSTS indiquent que l'évaluation des heures de classe est régulière et qu'elle est une fonction essentielle du consortium et de son personnel responsable de la planification.

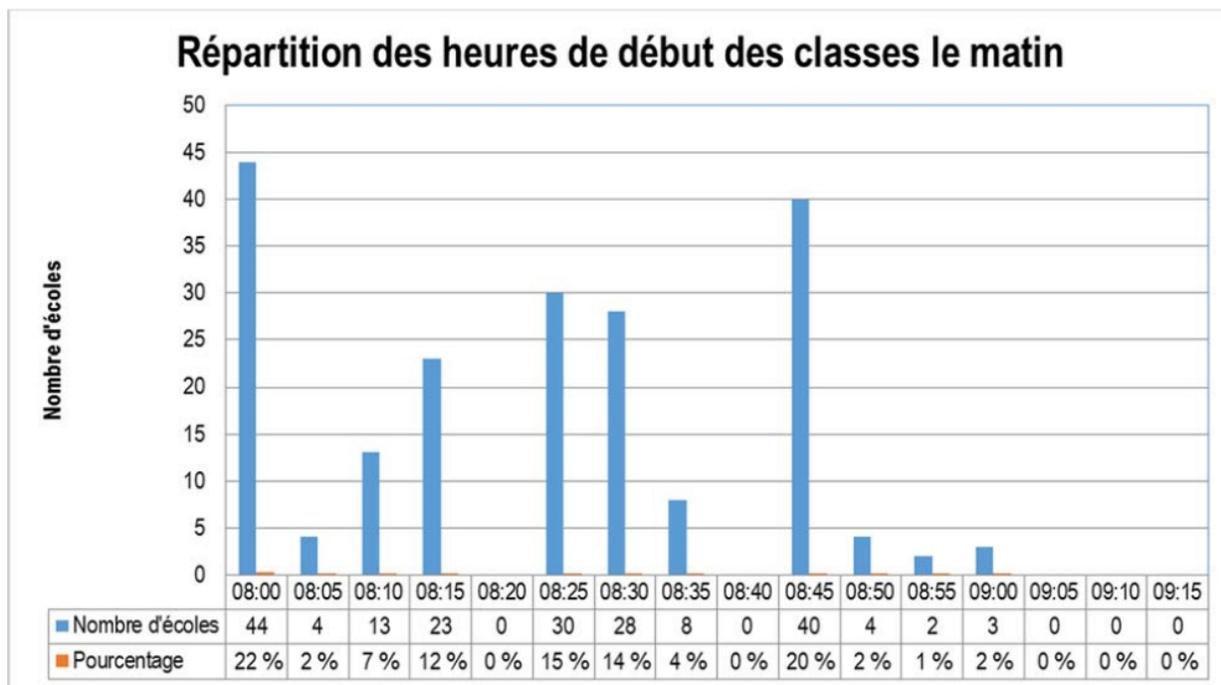
Comme indiqué dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, seulement 37 pour cent des véhicules du parc pouvaient effectuer deux parcours ou plus pendant les déplacements en matinée. Même s'il y avait, tel qu'exigé, un minimum de une heure entre l'heure de départ la plus hâtive (8 h) et l'heure de départ la plus tardive (9 h 10), le nombre d'heures de début des classes concentrées au centre de la plage des heures, plutôt que de se regrouper autour de la première et la dernière heure de début des classes, a empêché la création de tournées par étape pour la majorité des véhicules.

L'analyse de la structure actuelle des heures de classe a permis de conclure que, selon les heures de débarquement planifiées le matin, un net regroupement de celles-ci s'est créé de 8 h à 8 h 45. L'horaire actuel de débarquement est illustré à la Figure 1.

Comme l'indique la Figure 1, les heures de débarquement d'environ 22 et 20 pour cent des écoles sont concentrées autour de 8 h et de 8 h 45 respectivement. Cette

répartition est plus favorable à la création de parcours par étape, ce qui fait qu'environ 50 pour cent de tous les véhicules peuvent effectuer deux parcours du matin ou plus.

Figure 1 : Répartition des heures de début des classes le matin



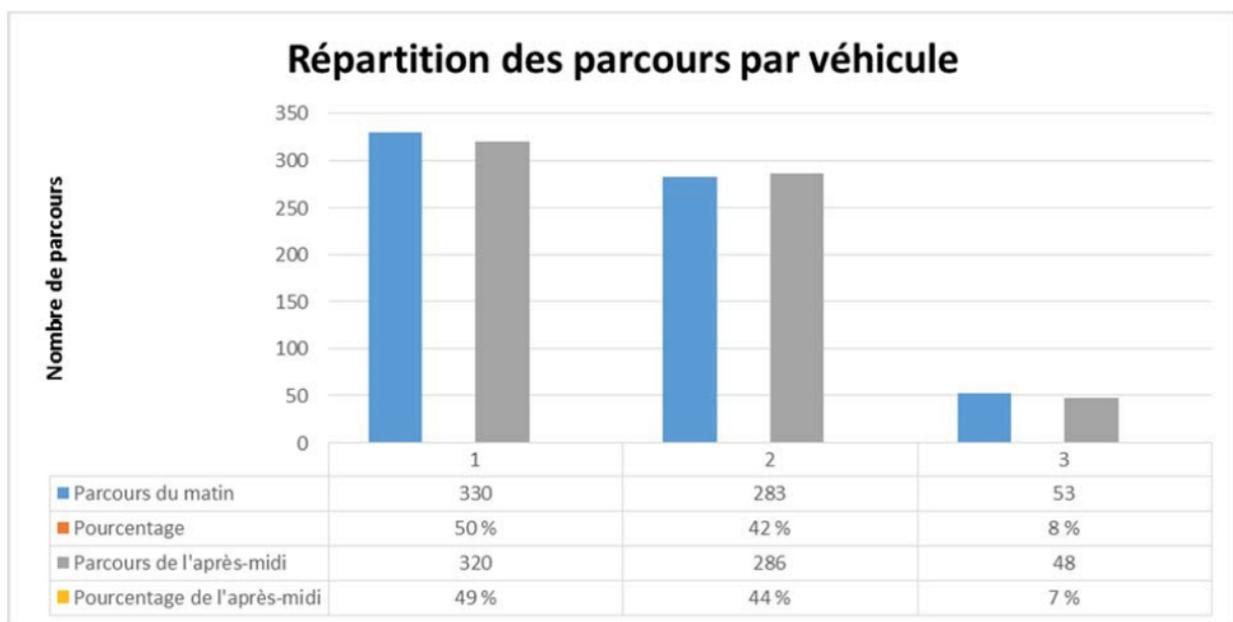
L'amélioration de la structure des heures de classe a une incidence directe sur l'utilisation générale des véhicules du parc, tel que précisé ci-dessous.

Utilisation des véhicules

Durant le processus de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le ministère a remarqué qu'une combinaison de techniques de détermination des tournées était utilisée, notamment les parcours par étape et combinés, ainsi que l'intégration de tournées entre les conseils membres. L'objectif d'une planification efficace des tournées est de pouvoir utiliser chaque autobus le plus souvent possible pendant la journée. En se concentrant sur les autobus pouvant accueillir de 18 à 72 passagers, le ministère a découvert qu'en moyenne, le nombre de parcours par autobus était de 1,45 pendant les déplacements en matinée et que seulement 37 pour cent des autobus effectuaient deux parcours ou plus chaque matin. Bien que les résultats se soient améliorés pour les autobus scolaires ordinaires à plus grande capacité pouvant accueillir de 60 à 72 passagers pour atteindre 1,65 parcours par autobus pendant la période des trajets du matin, ils étaient néanmoins inférieurs aux résultats prévus pour un secteur comprenant de grands secteurs urbains et des banlieues.

L'analyse des données actuelles sur les tournées a permis de conclure que, pour tous les véhicules du système, pour les véhicules pouvant accueillir de 18 à 70 passagers, le nombre moyen de parcours par véhicule le matin est passé à 1,58, avec environ 50 pour cent des véhicules du système pouvant effectuer deux parcours ou plus par période des déplacements en matinée. L'analyse des déplacements en après-midi indique un résultat similaire, soit 1,58 parcours par véhicule et 51 pour cent des véhicules effectuant deux parcours ou plus par période. Ces résultats sont illustrés dans la Figure 2 ci-dessous:

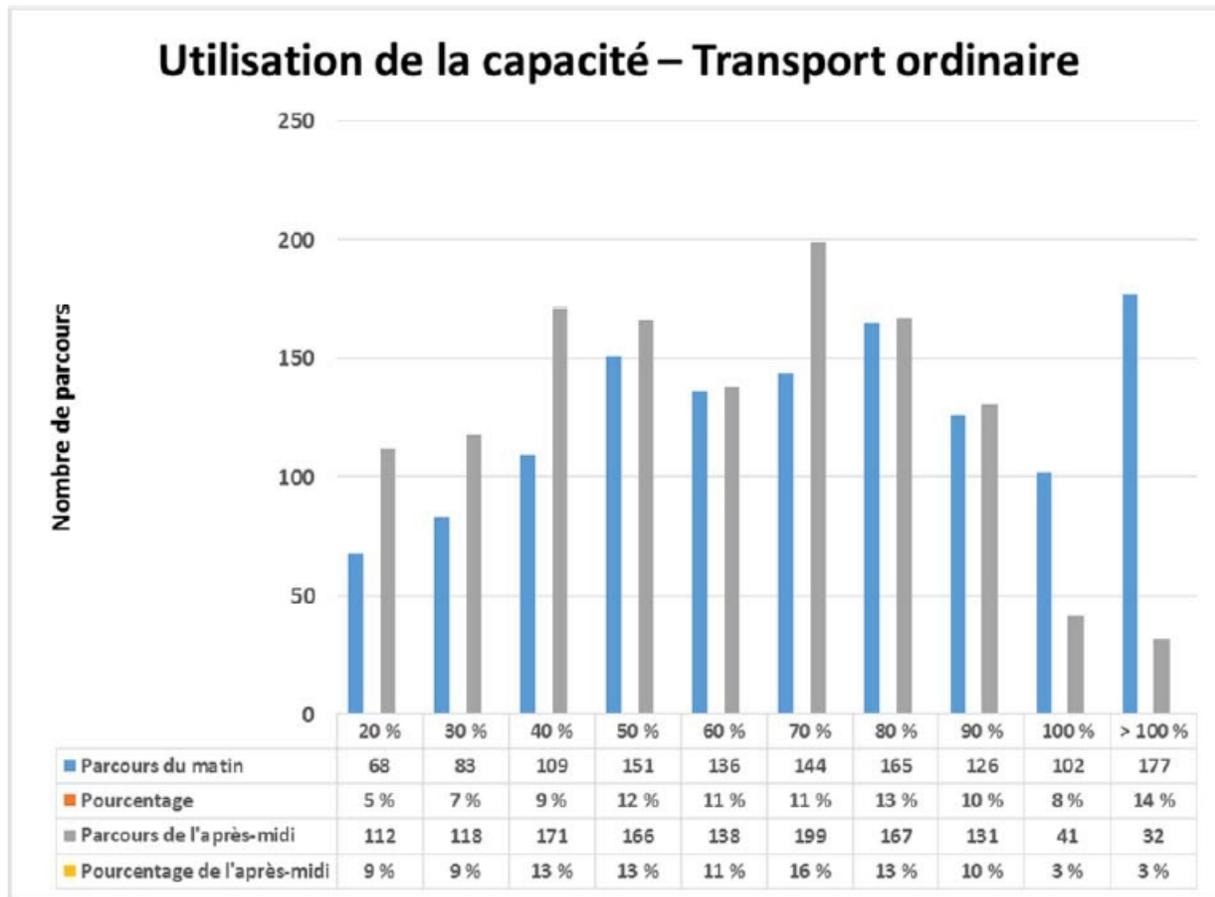
Figure 2 : Répartition des parcours par véhicule



Utilisation des sièges disponibles

De concert avec l'utilisation des véhicules, la mesure dans laquelle un système est capable d'utiliser la capacité des places disponibles sur chacun des parcours d'autobus est un indicateur important de l'efficacité générale du système. Concentrée sur les parcours ordinaires avec des autobus pouvant accueillir de 18 à 70 passagers, l'utilisation de la capacité prévue (calculée en divisant le nombre total prévu d'élèves par le nombre total de sièges disponibles en se fondant sur la capacité légale de l'autobus) est d'environ 67 pour cent, alors que l'utilisation de la capacité fondée sur le nombre de passagers réel est d'environ 56 pour cent. Il convient de noter que le résultat de 56 pour cent est fondé sur une moyenne non pondérée (aucun facteur de pondération supplémentaire pour les élèves du secondaire), ce qui indique que l'utilisation de la capacité réelle est supérieure et qu'elle respecte les écarts prévus dans ce secteur d'activité. Ces résultats sont illustrés dans la Figure 3 ci-dessous:

Figure 3: Utilisation des sièges disponibles



Durée du trajet des élèves

L'analyse de la durée du trajet des élèves constitue un indicateur clé du niveau global de service fourni par tout organisme de transport. À l'heure actuelle, la durée moyenne des trajets pour tous les élèves est d'environ 18 et 19 minutes pour les déplacements en matinée et en après-midi. La durée des trajets d'environ 63 pour cent des élèves des déplacements en matinée et de 66 pour cent des élèves en après-midi est inférieure à 20 minutes. Ces résultats sont illustrés dans les figures ci-dessous:

Figure 4: Durée du trajet des élèves - Déplacement en matinée

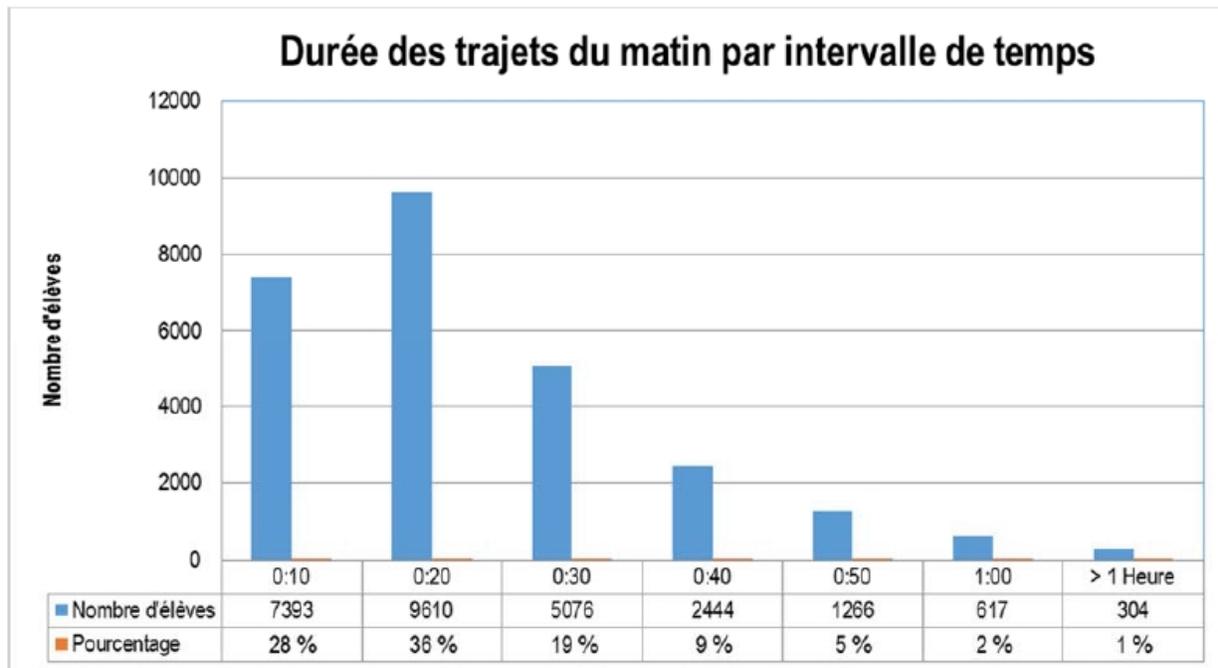
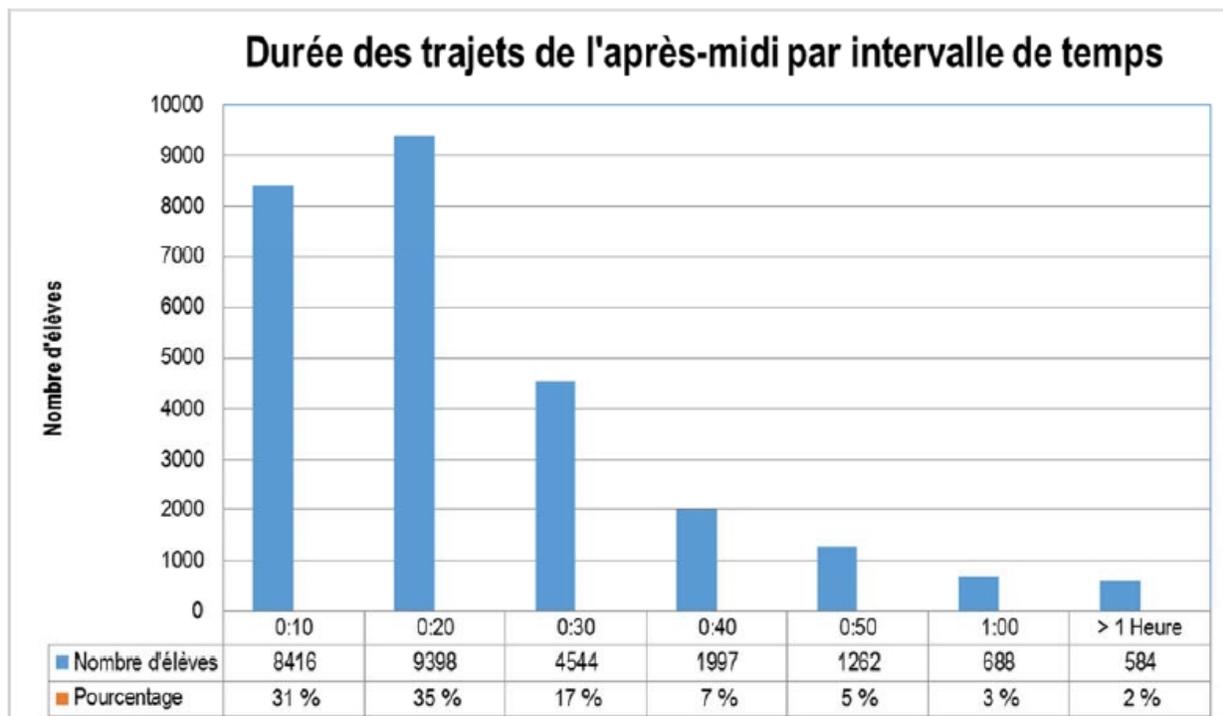


Figure 5: Durée du trajet des élèves - Déplacement en après-midi



4.5.4 Possibilités d'amélioration

Les améliorations apportées au calendrier des heures de classe se sont traduites par la capacité d'augmenter l'utilisation générale des véhicules du parc, tout en offrant un niveau de service élevé aux élèves. Même si ces améliorations respectent l'objectif de la recommandation et du processus d'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, des occasions supplémentaires semblent être possibles, étant donné que la majorité des trajets ont une durée de 30 minutes ou moins. Puisque la conversion au logiciel de planification *BusPlanner* est relativement récente, l'année scolaire 2013-2014 étant la première année complète d'utilisation, il existe des occasions supplémentaires de déterminer des possibilités d'amélioration de l'efficience à mesure qu'augmentent les compétences du personnel en matière d'utilisation du système.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que le consortium et ses conseils membres s'étaient engagés à respecter les recommandations présentées dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience ou à aller au-delà de celles-ci. Les améliorations apportées à la structure de codage du système et à la gestion de la carte des élèves soutiennent les objectifs du consortium en matière de niveau élevé de service efficace et efficient. L'élaboration et la consignation des processus de rétablissement en cas de sinistre contribuent à assurer que les activités du consortium puissent se poursuivre efficacement dans l'éventualité d'un sinistre.

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 en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne

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

5.2 Structure des contrats

Un contrat³ 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 modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

³ Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. 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.

5.2.1 Recommandations initiales

Conditions du contrat

Le consortium devrait revoir les principales conditions du contrat et s'assurer que la formulation correspond exactement aux objectifs et aux exigences du consortium. Les éléments ou les conditions particuliers qui doivent être examinés et/ou pris en compte dans le contrat sont : le ratio de véhicules en service/véhicules de réserve, le ramassage des élèves à des arrêts non prévus sur l'itinéraire pendant les dix premiers jours de l'année scolaire; la préparation en matière de gestion des urgences/évacuation; des références spécifiques à l'obligation pour les exploitants d'obtenir des informations actualisées sur les itinéraires auprès du système TRACS ou par courriel; une mention spéciale du calendrier et des attentes de facturation à l'aide de TRACS; l'identification du nom de l'entreprise de l'exploitant sur la page de signature des contrats, et le remplissage de la section des avis dans le contrat afin de définir les procédures de communication officielles entre le consortium et l'exploitant.

Après examen de la clause de ramassage aux arrêts non prévus, de la page de signature des contacts dans la section des avis et de l'absence d'une clause de préparation en matière de gestion des urgences dans le modèle du contrat, le consortium prend des mesures pour apporter les modifications requises avant la finalisation du contrat 2008/2009. Lors de l'examen, nous avons trouvé un contrat de services de taxi signé par le directeur général, alors qu'il semblerait que la signature de ce contrat relève des membres du Comité de gouvernance qui représentent chaque école. Le consortium devrait reconfirmer l'existence de contrôles pour vérifier que la signature de la personne compétente a été obtenue ou pour s'assurer que la procuration de signature a bien été déléguée aux personnes habilitées à conclure un contrat exécutoire au nom des conseils scolaires.

Suivi du contrat

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a constaté que plusieurs conditions différentes étaient utilisées sur les certificats d'assurance fournis à DSTS (assurance générale, assurance responsabilité civile complémentaire, etc.) qui peuvent coïncider explicitement avec le type et le quantum d'assurance demandée par les exploitants dans le protocole d'entente. Bien que nous soyons d'accord avec le fait qu'il incombe aux exploitants d'obtenir le type et le quantum d'assurance répondant aux besoins du consortium, le consortium a l'obligation de veiller au respect du contrat. Pour cela, le consortium devra solliciter les services d'un avocat interne ou consulter un spécialiste des assurances indépendant au service des conseils scolaires.

Application de la politique relative à l'âge des véhicules

La politique relative à l'âge des véhicules est incluse dans le contrat type et nous avons été informés que, peu de temps après le travail sur place de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a prévenu les exploitants qui ne sont pas en conformité avec la politique relative à l'âge des véhicules, afin d'obtenir des éclaircissements quant à leur engagement à respecter les conditions stipulées dans le contrat. Le consortium pourrait envisager d'inclure l'obligation de déclaration dans les conditions du contrat type. Nous avons été informés que le consortium a contacté les développeurs du système TRACS pour leur demander d'intégrer la déclaration d'âge des véhicules dans leur système. Il existe une relation entre les préoccupations sur la politique relative à l'âge des véhicules et la rémunération des exploitants qui ne tient pas compte de l'âge des véhicules. La nécessité d'une surveillance active de l'âge des véhicules permet d'identifier les actions des exploitants pour desservir DSTS avec des véhicules anciens et permet à DSTS de réagir avec des modifications de politiques et/ou une meilleure surveillance de la qualité des véhicules, comme par exemple la surveillance des pannes, les vérifications d'itinéraires supplémentaires, ou la surveillance des calendriers d'entretien de la flotte pour démontrer aux exploitants l'importance de la qualité et d'un service uniforme.

5.2.2 Progrès réalisés

Conditions du contrat

À la suite du processus d'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a présenté un contrat révisé pour tous ses exploitants actuels. Les révisions particulières apportées au nouveau contrat comprennent notamment les suivantes :

- les exploitants sont tenus de disposer de véhicules de rechange pour 10 % des tournées pour lesquelles ils ont conclu un contrat;
- la permission accordée aux exploitants d'effectuer des arrêts non prévus pour les 10 premiers jours de l'année scolaire a été modifiée; les exploitants sont maintenant autorisés à cueillir des élèves dont le nom n'apparaît pas sur le manifeste à des arrêts prévus, pendant la première semaine d'école uniquement, dans la mesure où les noms sont immédiatement transmis au consortium à des fins d'enquête;
- l'annexe G du contrat stipule que l'exploitant est tenu de se procurer les renseignements sur la tournée et le manifeste sur le portail en ligne;
- les exigences de l'exploitant à l'égard de ce qui devrait apparaître sur chaque facture, y compris le numéro de la tournée, le nombre de jours en service, le

nombre de kilomètres parcourus, le nombre de jours où les services sont annulés (météo, conflit de travail, etc.), ainsi que le nom de l'entreprise et le numéro de TVH;

- l'élaboration de procédures officielles pour transmettre des avis.

Âge du véhicule

Le contrat de l'exploitant fixe l'âge maximal d'un autobus de 54 à 72 passagers à 13 ans, avec une moyenne de sept ans. L'inventaire des autobus utilisés par les exploitants du consortium indique que tous les autobus se conforment à la limite d'âge de 13 ans.

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 être néanmoins d'obtenir un bon rapport qualité-prix pour les services fournis. Un processus d'approvisionnement concurrentiel n'est pas forcément adapté pour toutes les régions ou tous les itinéraires desservis en fonction de la disponibilité des fournisseurs de services.

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 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. D'après la discussion avec le Consortium, les exploitants attendent la publication d'un guide de ressources du secteur sur les pratiques d'approvisionnement élaborées par un comité de parties intéressées avant de réviser leurs propre processus.

Nous avons été informés que le DCDSB, avec le concours du consortium, a récemment (le 4 juin 2008) lancé un appel d'offres pour le transport à la mi-journée des élèves de maternelle et de jardin. Ce document a été examiné et, bien que certains éléments de ce document soient incomplets par rapport aux pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement, nous louons les efforts qui tendent vers un processus d'approvisionnement concurrentiel. D'après nos informations, le document a été mis en ligne sur le site Web du DCDSB et sur le réseau électronique Biddingo. Nous nous réjouissons de ces initiatives et nous encourageons le consortium à poursuivre ses efforts en faveur de l'approvisionnement concurrentiel des services de transport pour DSTS.

5.3.2 Progrès réalisés

L'approvisionnement concurrentiel

Le consortium a élaboré une Demande de proposition (DDP) pour toutes ses tournées d'autobus scolaires ordinaires, demande qu'il avait l'intention de diffuser au cours de l'année scolaire 2013-2014. Cependant, en raison du litige entourant le processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants d'autobus d'autres consortiums en Ontario, le consortium a reçu un avis de son conseiller juridique de reporter le processus de DDP jusqu'à la résolution du litige. Le consortium attend le résultat du litige avant d'entreprendre un processus d'approvisionnement concurrentiel.

Par conséquent, le consortium prolonge chaque année ses contrats avec ses exploitants actuels et négocie les tarifs chaque année.

5.4 Gestion des contrats

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

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

5.4.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en mars 2009.

5.4.2 Progrès réalisés

Vérification des tournées

Le consortium dispose d'un programme de surveillance de la conformité aux dispositions des contrats et du rendement pour s'assurer que les exploitants offrent le niveau de service stipulé dans leur contrat. Le processus comprend une vérification de la conformité aux dispositions du contrat de tous les documents soumis en août, avant le début de l'année scolaire, des vérifications de la conformité effectuées pendant l'année pour tous les documents qui viendront à échéance pendant l'année scolaire, une vérification des installations de chaque exploitant visant les dossiers d'entretien du parc d'autobus, les processus et les procédures de l'exploitant, etc., ainsi que la vérification des tournées (planifiées et aléatoires) pour s'assurer que les conducteurs suivent les itinéraires, ne cueillent pas d'élèves dont le nom n'apparaît pas sur le manifeste et suivent les procédures de sécurité exigées. À la suite des vérifications, le

consortium livre des commentaires aux exploitants sous forme de rapport de vérification et mène des rencontres en personne avec ceux-ci pour en discuter, le cas échéant.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Élevée**. Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a mis à jour son contrat courant conclu avec les exploitants pour l'harmoniser aux pratiques exemplaires du secteur et a commencé à effectuer des vérifications aléatoires des tournées des exploitants. Le consortium a par ailleurs élaboré un document d'approvisionnement concurrentiel. Toutefois, avant de l'émettre, le consortium a été avisé par son conseiller juridique de reporter le processus de DDP jusqu'à ce que le litige entourant le processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants d'autobus d'autres consortiums en Ontario ait été résolu.

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 2: Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils déficitaires ⁴	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:

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

Durham Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2012-2013	(314 313 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(314 313 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100 %
Rajustement total du financement de 2013-2014	314 313 \$

Durham District School Board

Item	Valuer
Excédent (déficit) de 2012-2013	1 066 664 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	1 066 664 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement de 2013-2014	0 \$

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

7 Annexe 1: Glossaire

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

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

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

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

Durham Catholic District School Board

Élément	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014 ⁵
Affectation ⁶	8 577 551 \$	8 659 482 \$	8 718 864 \$	8 534 666 \$	8 442 567 \$
Dépenses ⁷	8 572 515 \$	8 810 744 \$	8 857 483 \$	8 848 979 \$	8 194 824 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	5 036 \$	(151 262 \$)	(138 619 \$)	(314 313 \$)	247 743 \$

Durham District School Board

Élément	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014 ⁵
Affectation	20 464 493 \$	20 461 132 \$	20 370 265 \$	20 192 368 \$	19 718 037 \$
Dépenses	18 005 086 \$	18 026 547 \$	19 102 976 \$	19 125 704 \$	19 798 959 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	2 459 407 \$	2 434 585 \$	1 267 289 \$	1 066 664 \$	(80 922) \$

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

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

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

www.deloitte.ca

Deloitte, one of Canada's leading professional services firms, provides audit, tax, consulting, and financial advisory services. Deloitte LLP, an Ontario limited liability partnership, is the Canadian member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte operates in Quebec as Deloitte s.e.n.c.r.l., a Quebec limited liability partnership.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

© Deloitte LLP and affiliated entities.