



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

**Service de transport des élèves de Halton**

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

Juillet 2014

## 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.....	11
2 Gestion du Consortium .....	13
2.1 Introduction .....	13
2.2 Gouvernance .....	13
2.2.1 Recommandations initiales.....	14
2.2.2 Progrès réalisés.....	14
2.2.3 Réalisations .....	16
2.3 Structure organisationnelle.....	16
2.3.1 Recommandations initiales.....	16
2.3.2 Progrès réalisés.....	17
Figure 1 : Organigramme du STEH .....	17
2.4 Gestion du consortium .....	17
2.4.1 Recommandations initiales.....	18
2.4.2 Progrès réalisés.....	20
2.4.3 Réalisations .....	22
2.5 Gestion financière .....	23
2.5.1 Recommandations initiales.....	24

2.5.2	Progrès réalisés .....	24
2.5.3	Réalisations .....	26
2.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience.....	26
3	Politiques et pratiques.....	27
3.1	Introduction .....	27
3.2	Politiques et pratiques de transport .....	27
3.2.1	Recommandations .....	28
3.2.2	Progrès réalisés .....	29
3.2.3	Réalisations .....	32
3.3	Transport adapté.....	32
3.3.1	Recommandations .....	32
3.3.2	Progrès réalisés .....	33
3.4	Politique de sécurité.....	33
3.4.1	Recommandations .....	34
3.4.2	Progrès réalisés .....	34
3.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience.....	35
4	Optimisation des tournées et technologie .....	36
4.1	Introduction .....	36
4.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie .....	36
4.2.1	Recommandations initiales .....	37
4.2.2	Progrès réalisés .....	37
4.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves.....	37
4.3.1	Recommandations initiales .....	37
4.3.2	Progrès réalisés .....	38
	Tableau 2 : Résumé de la structure de codage .....	39
4.4	Rapports du système .....	40
4.4.1	Recommandations initiales .....	40
4.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté.....	40
4.5.1	Analyse de l'efficacité du système .....	40
	Figure 2 : Répartition des parcours par type.....	41
	Figure 3 : Durée des trajets du matin.....	42

Figure 4 : Durée des trajets de l'après-midi .....	43
Figure 5 : Utilisation de la capacité réelle .....	44
4.5.2 Recommandations initiales .....	44
4.5.3 Progrès réalisés .....	44
4.5.4 Possibilités d'amélioration .....	45
4.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	46
5 Contrats .....	47
5.1 Introduction .....	47
5.2 Structure des contrats .....	47
5.2.1 Recommandations .....	48
5.2.2 Progrès réalisés .....	49
5.2.3 Réalisations .....	49
5.3 Achat de produits et de services .....	50
5.3.1 Recommandations initiales .....	50
5.3.2 Progrès réalisés .....	50
5.4 Gestion des contrats .....	51
5.4.1 Recommandations initiales .....	51
5.4.2 Progrès réalisés .....	52
5.4.3 Réalisations .....	54
5.5 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	54
6 Rajustement du financement .....	55
Tableau 3: Formule de rajustement du financement .....	55
Halton District School Board .....	56
Halton Catholic District School Board .....	56
7 Annexe 1 : Glossaire .....	57
8 Annexe 2 : Financement au chapitre du transport et dépenses engagées pour le transport – par conseil scolaire .....	60
Halton District School Board .....	60
Halton Catholic District School Board .....	60

## 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 Service de transport des élèves de Halton (ci-après appelé « STEH » 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 décembre 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 est ensuite utilisée afin d'attribuer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement qui devront être effectués en cours d'exercice.

### Résumé de l'examen initial

Durant l'examen initial, l'évaluation de la gestion du consortium a démontré que le consortium disposait d'une structure organisationnelle efficace et bien définie, avait conclu une seule entente de service de transport avec tous les conseils membres, entreprenait des initiatives de formation du personnel bien conçues et avait mis en place des procédures efficaces de production de rapports sur le rendement du consortium et des pratiques comptables et budgétaires rigoureuses. Le principal domaine que le consortium devait améliorer était la structure de gouvernance. Il lui était, par ailleurs, recommandé de documenter de façon appropriée toutes les relations de service, de modifier le processus de planification à long terme et d'élaborer des processus appropriés d'évaluation du personnel et des besoins en dotation.

Au moment de l'examen initial, le consortium et ses conseils membres avaient déployé des efforts considérables en vue de mettre en place un éventail de politiques et de

pratiques documentées. Le ministère avait suggéré un examen des politiques et des améliorations supplémentaires afin de s'assurer que les niveaux de service souhaités étaient clairement établis. L'engagement du consortium en matière de sécurité était démontré par ses programmes de sécurité, ses exigences contractuelles, la vérification de la conformité et la participation communautaire. Il était essentiel de réexaminer les pratiques en matière de gestion des élèves afin de permettre un accès en temps opportun aux données nécessaires.

Le consortium avait effectué un excellent travail de planification des tournées visant à maximiser l'utilisation de la capacité et s'était efforcé, dans la mesure du possible, de minimiser la durée du trajet des élèves. La principale préoccupation du STEH était le caractère distinct, propre à chaque conseil, du plan des tournées étant donné que la philosophie et les antécédents de non-intégration des parcours pourraient faire obstacle à la réalisation d'économies supplémentaires. Le ministère avait suggéré qu'il faudrait évaluer les répercussions d'un changement de philosophie sur les coûts et les ressources nécessaires.

En ce qui a trait à la passation de marchés, le consortium concluait généralement des contrats complets et normalisés avec les exploitants d'autobus, utilisait des processus d'approvisionnement concurrentiel et adoptait des pratiques efficaces de gestion des contrats. Parmi les principales recommandations figuraient la réévaluation de la formule de rémunération des exploitants d'autobus, l'ajout de clauses importantes au contrat conclu avec les exploitants de taxis, l'élaboration et la communication d'un calendrier officiel d'approvisionnement en ce qui concerne les contrats et l'accroissement des efforts pour atteindre le nombre annuel de vérifications de tournées prévu.

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**

Selon l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, il était évident que le consortium pouvait encore apporter d'importantes améliorations. Depuis ce temps, les quatre domaines du consortium ayant fait l'objet d'une évaluation ont subi des modifications importantes. Certaines des modifications les plus importantes sont indiquées ci-dessous.

- Le consortium a précisé sa structure de gouvernance, ainsi que les rôles et les responsabilités de son Comité des opérations.
- Le consortium a mis à jour sa structure organisationnelle en la regroupant dans des groupes distincts qui permettent l'établissement des relations hiérarchiques claires.

- Le consortium a élaboré des politiques et des pratiques exhaustives en matière de ressources humaines, notamment la formation et les évaluations de rendement.
- Le consortium a amélioré ses plans stratégiques et opérationnels à long terme.
- Le consortium a mis au point un outil innovateur pour assurer sa planification financière à long terme.
- Le consortium a élaboré un plan de communication qui décrit les protocoles de communication cohérents établis entre le consortium, les conseils membres et d'autres intervenants.
- Le consortium a regroupé l'ensemble de ses procédures opérationnelles et de ses formulaires en un seul document répertorié.
- Le consortium a apporté des améliorations à ses processus de gestion des heures de classe et d'emplacement des programmes.
- Le consortium a élaboré un plan de continuité des activités exhaustif.
- Le consortium a amélioré sa structure de codage pour faciliter l'extraction et l'analyse des données.
- Le consortium a élaboré des stratégies créatives de maintien en poste des conducteurs qui ne sont pas liées au salaire.
- Le consortium a normalisé ses politiques et méthodes de surveillance du rendement des exploitants.

Le consortium a tenu compte de toutes les recommandations formulées dans le rapport initial et a pris les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les changements requis. La collaboration et les relations respectueuses qui existent entre les membres du personnel, ainsi qu'entre le consortium et ses conseils membres, constituent la base sur laquelle repose le succès du consortium. Par conséquent, un certain nombre de nouveaux domaines ont été cernés dans lesquels le consortium exerce ses activités en mettant en œuvre les pratiques exemplaires du secteur. Les mesures et les politiques du consortium ont démontré son engagement à être l'un des meilleurs consortiums de la province. L'examen de suivi a révélé que le consortium a fait des progrès considérables et a mis en place une fondation sur laquelle il peut continuer de s'appuyer pour réussir à l'avenir.

## **Rajustement du financement**

À la suite du présent examen du rendement, le consortium 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 Halton District School Board (HDSB) et le Halton Catholic District School Board (HCDSB) 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.

Halton District School Board	606 612 \$
Halton Catholic District School Board	368 058 \$

(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 STEH a fait l'objet d'un examen initial en juillet 2009.

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 2010.

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'efficience aux étapes 3 et 4. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires membres. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils scolaires qui en sont membres.

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

#### **1.3.1 Équipe et méthodologie**

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

## ***Gestion du consortium***

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

## ***Politiques et pratiques***

- Des programmes de sécurité ont été établis pour tous les élèves et des outils de formation ont été élaborés en fonction de leur âge.

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

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

- Le logiciel de gestion du transport a été mis en œuvre et intégré à l'environnement opérationnel.

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

### **Contrats**

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

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

### **1.3.2 Rajustement du financement**

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

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

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

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.

### **1.3.5 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

---

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

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 été analysé en fonction des renseignements fournis par le consortium et de l'information recueillie au cours d'entrevues avec le surintendant des affaires, les conseillers et conseillères scolaires et certains exploitants d'autobus. 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**

#### ***Clarification de la structure de gouvernance, des rôles et des responsabilités***

Bien que les rôles et les responsabilités du Comité de gestion et du Comité des opérations soient clairement documentés dans l'entente de consortium et les règlements de ce dernier, les entrevues avec la direction du consortium et les responsables de la gouvernance ont révélé un manque de clarté en ce qui a trait à leurs rôles et à leurs responsabilités sur le plan pratique. Une grande part de l'ambiguïté découle du rôle du Comité des opérations; ce comité n'a pas encore été mis sur pied et nombre des fonctions qu'il était supposé assumer l'ont été par le Comité de gestion. Selon les entrevues, les membres du Comité de gestion sont satisfaits de la structure de gouvernance actuellement en place.

Afin d'assurer sa viabilité et sa stabilité à long terme, nous recommandons au consortium de modifier son entente en supprimant les références au Comité des opérations afin qu'elle soit conforme aux pratiques courantes. Le consortium devrait tenir compte de deux facteurs au moment d'apporter ces modifications : d'abord, la définition du Comité de gestion devrait établir clairement son rôle stratégique axé sur les politiques de façon à le dissocier des responsabilités opérationnelles quotidiennes du consortium.

Ensuite, la version révisée de l'entente de consortium devrait définir des lignes de communication plus claires et créer des protocoles de communication entre le consortium, le Comité de gestion et les conseils scolaires membres. Cela évitera non seulement les confusions et les malentendus, mais fera également en sorte que toute demande spécifique d'un conseil ayant une incidence sur le consortium soit soumise au Comité de gestion et examinée en profondeur par tous les membres. Cela permettra au Comité de gestion de tenir compte des intérêts globaux du consortium dans le cadre de son processus décisionnel.

### **2.2.2 Progrès réalisés**

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

Au moment de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium desservait quatre conseils scolaires – HDSB, HCDSB, Conseil scolaire Viamonde (CSV) et Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS). En août 2013, les deux conseils francophones se sont retirés du STEH. Ce retrait a été fait à l'amiable et, depuis, le STEH a pris les mesures nécessaires pour mettre à jour sa structure de gouvernance et d'autres ententes afin de tenir compte des changements.

À la suite de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a pris les mesures nécessaires pour veiller à ce qu'il y ait une séparation clairement établie entre le leadership stratégique et la gestion quotidienne de ses activités. Un conseil d'administration composé de six membres, comprenant un directeur de l'éducation, un surintendant des affaires et un conseiller scolaire de chaque conseil membre, a été créé ainsi qu'un Comité des opérations qui se compose du surintendant des affaires de chaque conseil membre et du directeur général du consortium.

### ***Clarification des rôles et des responsabilités***

Dans le cadre des entrevues avec les membres du conseil d'administration, le consortium a établi que le conseil est responsable de l'établissement des orientations et des politiques stratégiques, de l'approbation des budgets ainsi que des examens annuels du directeur général. Les autres responsabilités des membres du conseil d'administration sont décrites dans le plan de communication du consortium. L'équipe d'examen a noté que les membres du conseil d'administration du consortium avaient participé à une séance de formation, animée par leur conseiller juridique, en ce qui a trait à leurs rôles et responsabilités et qu'il leur avait lu les documents organisationnels qu'ils avaient signés.

L'entente de consortium indique clairement qu'un Comité des opérations supervise les activités quotidiennes du STEH. Les rôles et les responsabilités des membres du Comité comprennent l'élaboration et l'approbation préalable des questions opérationnelles (comme les procédures opérationnelles, le plan opérationnel, les budgets de fonctionnement et d'immobilisations, le plan de communication, etc.) présentées au conseil d'administration.

Le directeur général est en outre une source d'information pour les conseils membres, faisant rapport au besoin sur des questions relatives, entre autres, au budget, aux politiques et aux règlements, à la comptabilité, aux vérifications et à la fiscalité.

L'entente de consortium décrit le protocole à suivre selon l'importance des renseignements demandés. Dans le cadre des entrevues avec les membres du Comité des opérations ainsi qu'avec ceux du conseil d'administration, l'équipe d'examen a constaté que les rôles et les responsabilités des membres de chaque groupe étaient plus précis qu'au moment de la réalisation de l'examen initial.

Les conseillers scolaires de chaque conseil membre se réunissent officieusement à des intervalles de quelques mois afin de faire un suivi des questions communes comme les laissez-passer d'autobus des élèves ou les activités parascolaires, et tirent parti des points communs entre les conseils membres. Le directeur général et (ou) le directeur du transport ont assisté à un certain nombre de ces réunions pour répondre à toute question liée au transport ou au consortium.

### **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.

#### ***Clarification de la structure de gouvernance, des rôles et des responsabilités***

Le consortium a clairement défini les rôles et les responsabilités des membres du conseil d'administration, du Comité des opérations et du directeur général. La séparation entre la gouvernance et les activités est établie dans la documentation et confirmée durant l'examen. De plus, le conseil d'administration se compose, à nombre égal, de représentants des deux conseils membres, ce qui favorise l'équité, permet une participation égale au processus décisionnel et garantit que les droits de tous les conseils membres sont pris en compte équitablement.

Les réunions officieuses que les conseillers scolaires de chaque conseil membre ont tenues présentent au consortium un moyen unique de communiquer directement avec eux et établissent sa crédibilité, ce dont il est ensuite possible de tirer parti pour continuer d'apporter des changements et d'accroître l'efficacité.

### **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**

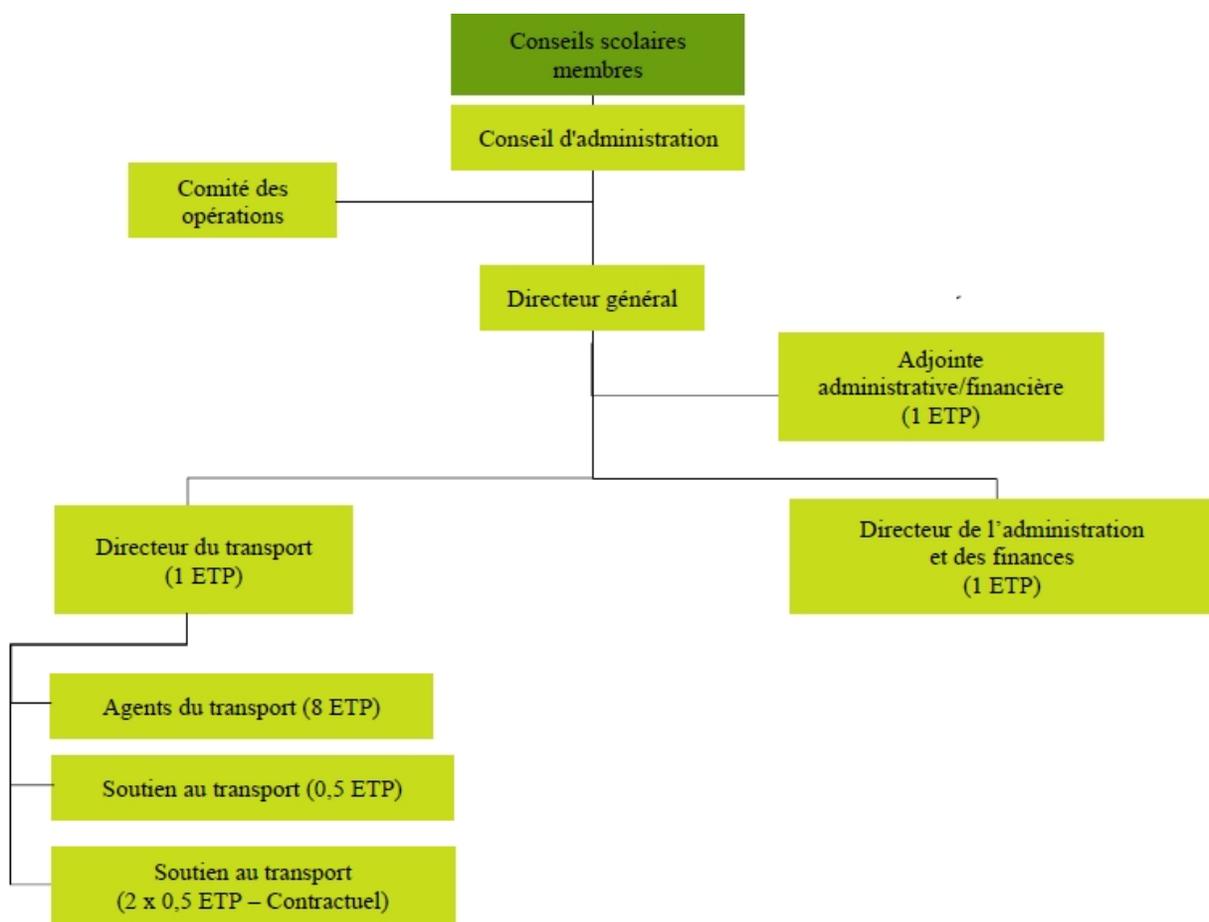
Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en juillet 2009.

### 2.3.2 Progrès réalisés

#### *Organisation de l'entité*

Les membres du personnel du STEH y sont détachés par les deux conseils scolaires membres. La structure organisationnelle a été mise à jour depuis la réalisation du dernier examen, comme l'illustre l'organigramme ci-dessous.

**Figure 1 : Organigramme du STEH**



La structure démontre que l'organisme est divisé en groupes fonctionnels distincts et permet l'établissement de relations hiérarchiques claires.

### 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**

##### ***Signature d'une entente d'achat de services avec le fournisseur de services de vérification des exploitants***

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas signé de contrat officiel avec son fournisseur de services de vérification des exploitants. L'absence de contrat accroît le risque de différends en raison de malentendus. Des ententes officielles devraient être conclues pour tous les services achetés afin de s'assurer que les principaux éléments tels que la portée des services fournis, les attentes en matière de rendement, les honoraires, l'assurance, la responsabilité, la qualité des services, le règlement des différends et la durée sont clairement définis et convenus avant la prestation du service. Cela est particulièrement important étant donné que le travail de ce fournisseur a des répercussions sur la relation que le consortium entretient avec ses plus importants fournisseurs de services, les exploitants d'autobus.

##### ***Examen régulier des besoins en personnel***

Il est reconnu que le consortium offre ses services dans une région géographique qui connaît une croissance démographique importante et que cette augmentation de la demande associée aux efforts du consortium pour harmoniser les distances de marche a mis son personnel à dure épreuve. Par conséquent, nous recommandons que le consortium s'emploie à évaluer régulièrement ses besoins et ses exigences en personnel et à y répondre. Cela est essentiel étant donné qu'une dotation adéquate permettra aux membres du personnel de se concentrer plus efficacement sur l'exécution de leurs tâches quotidiennes; une dotation en personnel appropriée constitue donc un facteur clé de la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficaces.

##### ***Élaboration d'une méthode d'évaluation du personnel***

Il est reconnu que les membres du personnel du consortium font actuellement l'objet d'une évaluation régulière conforme à leur qualité d'employés détachés par les conseils scolaires membres. Toutefois, lorsqu'ils seront transférés au service du consortium, il est essentiel qu'un processus documenté d'évaluation du rendement du personnel soit élaboré et mis en œuvre de façon à orienter et à encourager les employés afin qu'ils gardent à l'esprit les objectifs de l'ensemble du consortium au cours de leurs activités quotidiennes. Des évaluations efficaces du personnel sont documentées et menées

régulièrement, avec des critères d'évaluation clairs qui sont conformes aux buts et aux objectifs du consortium.

### ***Modification du processus de planification à long terme et à court terme***

Nous recommandons que le consortium fasse des efforts en vue d'inclure le personnel dans son processus de planification stratégique et opérationnelle à long terme et à court terme en le faisant participer à la définition des objectifs et en lui fixant des objectifs à atteindre. Cela contribuera à faire en sorte que le personnel s'investisse pleinement dans les objectifs du consortium et permettra en outre d'insuffler une culture axée sur le travail d'équipe en vertu de laquelle le personnel du consortium travaille ensemble à la réalisation d'un objectif commun.

### ***Élaboration d'une stratégie pour faire face à la baisse des effectifs***

Il est reconnu que le consortium a établi des pratiques en vue de réagir aux situations dans lesquelles le nombre d'utilisateurs indique qu'il est nécessaire de modifier la stratégie d'optimisation des tournées et (ou) les types de véhicules. Cette pratique sera utile au moment de faire face aux problèmes dans les zones où les effectifs sont en baisse. Le processus annuel de budgétisation vise également à tenter de s'assurer que les dépenses cibles annuelles tiennent compte des revenus. Toutefois, les principaux facteurs à prendre en compte au moment de l'examen des répercussions de la baisse des effectifs ne sont pas définis de façon obligatoire. Étant donné que le consortium dessert actuellement certaines zones où les effectifs sont en baisse et que le ministère a récemment avisé les intéressés de la réduction du financement affecté au transport en raison de la diminution des effectifs, nous recommandons que le consortium incorpore une stratégie officielle documentée de gestion des coûts liés au transport dans son processus de planification à long terme. Ce type d'analyse devrait être « plus stratégique » que celle qui est actuellement entreprise pour faire face à une baisse éventuelle future des crédits budgétaires en vue de tenter de tenir compte de façon proactive des réductions de budget avant que celles-ci ne se produisent. L'élaboration d'un tel plan fournira au consortium un cadre qui non seulement l'aidera à tenir compte du problème de financement, mais marquera également l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium.

## **2.4.2 Progrès réalisés**

### ***Signature d'une entente d'achat de services avec le fournisseur de services de vérification des exploitants***

Le consortium a désormais conclu une entente contractuelle avec son tiers fournisseur de services de vérification des exploitants. L'entente établit la portée des services fournis au nom du consortium ainsi que les conditions assorties à ces services.

### ***Examen régulier des besoins en personnel***

Depuis l'examen initial, deux employés à temps plein (ETP) et un adjoint au transport à temps partiel se sont ajoutés au personnel du consortium. Le consortium a en outre pourvu deux autres postes contractuels uniquement pour administrer les demandes de transport de courtoisie et l'attribution de places de courtoisie. Les postes contractuels sont pourvus en vertu de contrats de quatre mois (1<sup>er</sup> août au 30 novembre) étant donné que la période de présentation des demandes de transport de courtoisie se termine le 30 novembre de chaque année. De plus, le consortium a obtenu l'approbation d'un agent du transport à temps plein et d'un directeur de l'administration à temps plein en septembre 2014.

### ***Élaboration d'une méthode d'évaluation du personnel***

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a élaboré et mis en œuvre une procédure administrative pour les évaluations du rendement des employés et les examens d'étape, ainsi que diverses autres politiques de ressources humaines sur des sujets comme la discrimination et le harcèlement, l'embauche de personnes apparentées, la violence au travail et la diversité, pour n'en nommer que quelques-uns.

Le consortium procède à des évaluations du rendement de tous les membres de son personnel chaque année. L'évaluation du rendement se penche sur la capacité et les connaissances à l'égard de tâches particulières du travail, les points forts perçus, les domaines de croissance et le rendement global par rapport aux objectifs. De plus, elle permet aux membres du personnel et aux superviseurs d'établir conjointement des objectifs pour l'année à venir et de déterminer tout objectif de perfectionnement, comme des activités de formation, auxquelles un employé aimerait participer. Outre les examens annuels, le directeur du transport procède à des examens d'étape à des intervalles de quelques mois afin de déterminer la façon dont le personnel progresse vers les objectifs établis au début de l'année.

Du point de vue du perfectionnement professionnel et de la formation, le consortium a organisé des séances de formation régulières du personnel sur les compétences

spécialisées et générales. Les progrès de chaque employé font l'objet d'un suivi dans le portail libre-service des employés pour la formation requise par tous les conseils scolaires. De plus, le STEH a créé une base de données de formation du personnel dans laquelle la formation et le perfectionnement professionnel de tous les autres membres du personnel sont consignés et suivis.

Le président du conseil d'administration du STEH effectue l'examen annuel du rendement du directeur général.

### ***Modification du processus de planification à long terme et à court terme***

Au moment de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium disposait d'un plan stratégique. Cependant, il a, depuis, mis à jour le document de planification, qui a été approuvé au printemps 2014. Les séances de planification stratégique étaient animées par un tiers. Le plan prévoit quatre grandes orientations stratégiques.

1. Être reconnu comme un chef de file dans la gouvernance et la direction de consortium en atteignant les objectifs suivants :
  - être reconnu comme un chef de file dans la prestation de services;
  - établir la norme du contrôle financier interne;
  - promouvoir des pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisme.
2. Être reconnu pour l'application équitable de l'ensemble des politiques et des pratiques en atteignant l'objectif suivant :
  - être reconnu pour des politiques et des pratiques à jour répondant aux attentes de l'organisme.
3. Être reconnu comme le chef de file provincial de la prestation de services de transport d'élèves en atteignant les objectifs suivants :
  - poursuivre l'élaboration de stratégies innovantes relatives à la planification des tournées et à l'utilisation de la plus récente technologie;
  - établir la norme d'excellence relativement à l'efficacité et à l'efficience des tournées;
  - être reconnu pour l'innovation dans la formation du personnel sur les applications d'optimisation des tournées et de technologie.

4. Être reconnu comme le chef de file provincial de l'approvisionnement et de la gestion des contrats en atteignant les objectifs suivants :
  - établir la norme de la gestion de l'exécution des contrats et de la conformité;
  - être reconnu comme chef de file dans l'approvisionnement et la gestion des contrats.

Pour chaque objectif stratégique, le consortium a dressé une liste des initiatives et de leurs résultats attendus. Le plan décrit en détail les ressources affectées, les résultats attendus, les étapes et le délai de mise en œuvre pour chaque initiative.

Le consortium dispose d'un plan opérationnel qui s'harmonise au plan stratégique. L'élaboration du plan opérationnel a été facilitée par un tiers et chaque membre du personnel y a pris part. Le plan opérationnel comprend les rôles, les responsabilités et les échéanciers des initiatives du personnel énoncées dans le plan stratégique, et les progrès accomplis dans le cadre du plan font l'objet d'un suivi chaque mois.

### ***Planification financière à long terme***

Outre les stratégies d'optimisation des tournées à mettre en œuvre pour gérer les changements aux effectifs, le consortium a élaboré un plan financier à long terme qui comprend un outil de planification financière dynamique pluriannuel. En y entrant un nombre minimal de données, l'outil peut calculer chaque année les prévisions budgétaires du consortium et de chaque conseil membre, en plus d'établir des prévisions sur cinq ans pour chaque poste du budget.

### ***Plan de communication***

Le STEH a élaboré un plan de communication qui décrit des protocoles pour une communication claire et uniforme entre les conseils membres. Le plan comprend des procédures de communication pour des éléments comme le mauvais temps, les fermetures d'écoles, l'intervention en cas d'urgence médicale, les accidents/incidents, les interruptions au travail, les renseignements sur les élèves, la structure de gouvernance, les demandes de données, la prise de décisions et le flux des communications organisationnelles.

### **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.

### ***Programme d'évaluation du rendement du personnel***

Le consortium dispose d'un système d'évaluation du rendement du personnel entièrement documenté qui a des objectifs et des échéanciers clairs, et qui décrit les responsabilités des membres de la direction et du personnel. De plus, le programme d'évaluation est lié au programme de formation, assurant ainsi une synergie entre l'examen du rendement et l'établissement d'objectifs futurs, y compris les plans de formation.

### ***Planification à court et à long termes***

Le consortium a pris les mesures nécessaires pour inclure le personnel dans son processus de planification à court et à long termes en le faisant participer à l'élaboration de ses documents de planification stratégique et opérationnelle. Cette démarche a contribué à susciter une culture d'auto- amélioration constante et proactive et fait en sorte que le consortium puisse mesurer son rendement au regard de paramètres tangibles et affecter efficacement les ressources afin d'atteindre ses objectifs.

### ***Planification financière à long terme***

Le consortium a démontré des capacités de planification financière à long terme en élaborant son plan financier à long terme, qui comprend un outil de planification financière dynamique pluriannuel.

L'utilisation de cet outil fournit au consortium un cadre qui lui permet d'adopter une démarche proactive visant à gérer les problèmes (comme les changements dans les effectifs) avant leur apparition et de lui donner l'occasion d'adapter ses activités en conséquence.

### ***Plan de communication***

Le plan de communication définit des lignes de communication plus claires et crée des protocoles de communication entre le consortium, le Comité des opérations et les conseils membres. Ainsi, le plan permet d'éviter les confusions et les malentendus, mais fera également en sorte que toute demande spécifique d'un conseil membre ayant une incidence sur le consortium soit soumise aux intermédiaires concernés.

## **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 financières 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**

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 juillet 2009.

### **2.5.2 Progrès réalisés**

#### ***Production de rapports financiers et budgétaires***

Même si le STEH recourt aux services du HDSB à titre de conseil bancaire, il conserve le contrôle complet de ses processus budgétaires. Le consortium a élaboré et consigné une procédure opérationnelle relative à la production de rapports financiers mensuellement, trimestriellement et annuellement. Les rapprochements font l'objet d'un examen mensuel pour relever les divergences, des mises à jour financières trimestrielles sont présentées au Comité des opérations et un rapprochement complet de tous les comptes du consortium et des conseils membres est effectué chaque année. Le conseil bancaire (HDSB) prépare les états financiers à la fin de chaque année à des fins d'examen par le directeur général et les présente à un tiers à des fins de vérifications financières, qui sont effectuées au consortium.

Le conseil bancaire (HDSB) a fourni au directeur général et à l'adjointe financière un accès à son système financier pour consulter tous les comptes du consortium. Cet accès permet au personnel du consortium de vérifier le budget et (ou) de le confirmer, au besoin.

Le directeur général prépare l'avant-projet de budget d'administration et de fonctionnement pour l'année scolaire à venir et le présente au Comité des opérations à des fins d'approbation préalable avant le

30 avril et à des fins d'approbation par le conseil d'administration au plus tard le 15 mai. Le budget est fondé sur une démarche ascendante qui examine les changements survenus dans les écoles et les programmes, et les changements prévus aux effectifs, en plus d'observer les tendances des dernières années. Une fois le budget approuvé, il

est téléchargé vers le système du HDSB et le personnel du STEH présente les détails budgétaires au personnel des finances du HCDSB pour qu'ils soient téléversés dans son système financier.

Le budget révisé, fondé sur les données du 31 octobre, est présenté au Comité des opérations à des fins d'approbation préalable au plus tard le 20 novembre de chaque année. Il est ensuite officiellement présenté au conseil d'administration pour approbation finale au plus tard le 30 novembre de chaque année.

### ***Pratiques et gestion comptables***

Le processus du consortium lui permettant de recevoir et de traiter les factures de ses fournisseurs de services commence par l'élaboration d'une feuille de calcul pour les services de transport au début de l'année. Les données relatives à la durée des tournées et aux kilomètres parcourus sont exportées à partir du logiciel *BusPlanner* tous les mois, puis envoyées aux exploitants à des fins de confirmation. Les exploitants confirment la durée des tournées, les kilomètres parcourus et les jours d'exploitation.

L'information est ensuite utilisée par les exploitants pour préparer une facture qui, avec les détails des documents de réserve, est envoyée au consortium à des fins de vérification et d'autorisation. La facture approuvée est ensuite envoyée au conseil bancaire à des fins de paiement. Pour aider les exploitants avec le flux de trésorerie, le STEH établit un paiement en milieu de mois équivalent à environ 35 % de la valeur estimée du contrat annuel. Le montant du paiement en milieu de mois est ensuite déduit à la fin du mois de celui de la facture finale ou rapproché avec celui-ci.

Les coûts de chaque conseil membre sont estimés durant le processus budgétaire. Les coûts administratifs sont partagés entre les conseils membres en se fondant sur le nombre non pondéré d'élèves transportés au 31 octobre de l'année précédente, alors que les coûts de fonctionnement sont répartis entre chaque conseil membre d'après le nombre pondéré d'élèves sur une tournée donnée. Les coûts totaux du HCDSB sont divisés par dix et facturés mensuellement, alors que les coûts réels du HDSB sont facturés mensuellement puisque celui-ci agit à titre de conseil bancaire.

Le consortium compte actuellement deux employés qui sont détachés par le HCDSB, qui lui envoie une facture de leurs salaires chaque mois. Pour les employés détachés par le HDSB, ce dernier tient un livre de paie. Le consortium a en outre mis au point un processus visant à vérifier si les écritures y sont inscrites correctement. À l'avenir, le HDSB présentera une répartition des coûts salariaux au directeur général à des fins d'approbation mensuelle. Toute divergence qui découle de cette vérification peut ensuite faire l'objet d'un suivi.

### **2.5.3 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.

#### ***Surveillance du budget***

Le consortium conserve le contrôle complet de ses processus de surveillance du budget et de gestion financière. Il a établi un processus de production de rapports financiers qui tient le Comité des opérations et le conseil d'administration au fait au cours de l'année. Ce processus permet de s'assurer que le consortium demeure responsable et transparent envers chacun des conseils membres.

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

La gestion du consortium pour le STEH a été évaluée comme étant **élevée**. Le consortium a apporté d'importantes améliorations à sa direction depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience afin de devenir une entité plus efficace et plus efficiente, notamment en précisant sa structure de gouvernance, en établissant des rôles et des responsabilités plus concrets pour les membres de ses comités de gouvernance et des opérations et en élaborant un plan de communication. Le consortium a également élaboré des plans stratégiques et opérationnels à long terme, et il a innové au chapitre de la mise au point de processus de prévisions financières à long terme et de surveillance du budget qui sont considérés comme des pratiques exemplaires.

## **3 Politiques et pratiques**

### **3.1 Introduction**

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

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

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

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

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

### **3.2 Politiques et pratiques de transport**

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

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

les pratiques établies ainsi que leurs répercussions sur le fonctionnement efficace et efficient du consortium.

### **3.2.1 Recommandations**

#### ***Examen et amélioration des énoncés de politiques et méthodes***

Étant donné que le STEH a été constitué relativement récemment, il est évident qu'une part importante du travail a été consacrée à l'élaboration des diverses politiques nécessaires au soutien d'un service de transport efficace et efficient. Afin d'assurer la clarté et la cohérence des divers énoncés de politiques et méthodes, nous recommandons d'examiner, de modifier et éventuellement de regrouper les politiques. Un bon exemple réside dans la formulation des politiques existantes en matière d'admissibilité et de transport de courtoisie. Alors que la politique relative à l'admissibilité énonce clairement (en tenant compte d'une seule adresse principale) que les élèves qui choisissent une école qui se trouve en dehors de leur secteur de fréquentation n'auront pas accès au service de transport, elle ne fait aucune référence aux procédures relatives au transport de courtoisie qui peuvent, sous réserve de certains critères, donner accès à ce type de transport.

#### ***Élaboration de critères supplémentaires relatifs aux conditions de transport dangereuses***

À l'heure actuelle, les zones dangereuses sont représentées dans le logiciel Edulog afin d'aider le consortium à planifier les parcours et y inclure des élèves en se fondant sur les conditions de transport dangereuses. Bien que cette procédure soit appropriée, d'autres critères de danger devraient être examinés et documentés. Cela permettra d'assurer la cohérence de la planification dans toute la zone que dessert le consortium. Parmi les autres critères de danger qui sont habituellement documentés figurent les vitesses de circulation, le volume de circulation, le nombre de voies de circulation, la visibilité, la présence de sentiers piétonniers sécuritaires et l'utilisation de dispositifs de contrôle de la circulation en vue de permettre aux piétons de traverser les rues en toute sécurité.

#### ***Discussion plus approfondie sur la politique de gestion des heures de classe et amélioration de celle-ci***

Les entrevues ont laissé entendre que, bien que la politique de gestion des heures de classe soit généralement respectée, la communauté scolaire peut ne pas comprendre clairement le processus à suivre ni d'où provient la demande. Afin de permettre aux communautés scolaires, aux conseils scolaires membres et aux parents de comprendre

la politique, nous recommandons que des renseignements sur la procédure de modification des heures de classe soient distribués périodiquement et que des dossiers transparents et exhaustifs soient tenus pour chaque demande. Ces dossiers devraient être fondés sur les exigences de la politique et devraient, au moins, préciser l'auteur de la demande, les raisons du changement des heures de classe, les répercussions sur les coûts et le service, ainsi que la recommandation qui en résulte.

### **3.2.2 Progrès réalisés**

#### ***Amélioration des politiques***

Les procédures opérationnelles et les formulaires du STEH ont été regroupés dans un seul document répertorié, ce qui permet aux membres du personnel d'accéder facilement aux politiques, méthodes et directives du consortium. Les entrevues menées avec les agents de transport ont indiqué que les procédures opérationnelles regroupées sont devenues le point de référence et d'orientation unique quant à la planification et à la gestion des services de transport. Le site Web du STEH fournit des liens directs vers les procédures qui renforcent le rôle du consortium.

Le STEH a adopté un processus plutôt unique pour l'administration de l'examen des places de courtoisie et des approbations. Annuellement, du 1<sup>er</sup> août au 30 novembre, deux membres contractuels du personnel sont engagés pour collaborer à l'administration de la procédure relative aux places de courtoisie. Le consortium a pris une décision stratégique de ne pas mentionner la procédure relative aux places de courtoisie dans la procédure d'admissibilité générale pour réduire toute confusion potentielle sur la manière dont l'admissibilité est déterminée. La procédure relative aux places de courtoisie stipule que le transport de courtoisie *peut* être accordé à des élèves qui seraient autrement inadmissibles, dans des situations précises ou exceptionnelles. L'administration de la procédure relative aux places de courtoisie est gérée de façon distincte pour permettre aux agents de transport de se concentrer entièrement sur la planification efficace et efficiente du transport des élèves admissibles. Le fait de disposer de personnel supplémentaire pour administrer la procédure relative aux places de courtoisie permet également d'offrir un niveau élevé de service à la clientèle pour répondre aux questions et aux préoccupations relatives au plan de transport des élèves admissibles et les résoudre.

La procédure relative aux places de courtoisie est accessible sur le site Web du STEH. Les paramètres dont le consortium tient compte pendant le processus d'approbation du transport de courtoisie sont clairement énoncés et précisent notamment ce qui suit :

- aucun coût supplémentaire ne peut être engagé;

- l'approbation ne créera pas de précédent;
- l'approbation ne pénalisera pas les élèves admissibles. Voici les conditions qui doivent être incluses :
- il y a une place disponible à bord de l'autobus;
- l'arrêt d'autobus existe déjà;
- le parent ou le gardien accepte la responsabilité d'accompagner l'élève pendant l'aller à l'arrêt existant et pendant le retour;
- la durée du trajet et l'itinéraire de l'autobus ne seront pas touchés;
- le besoin s'étend sur l'ensemble de l'année scolaire;
- la permission est accordée uniquement pour l'année scolaire en cours.

Une analyse des données actuelles sur les élèves conclut que 2 103 élèves ou 7,4 pour cent des 28 400 élèves bénéficient du transport de courtoisie. Bien que la politique stipule clairement qu'aucuns frais supplémentaires ne peuvent être engagés, le coût du personnel administratif devrait être pris en compte et déclaré comme un coût visant à offrir des places de courtoisie.

### ***Facteurs d'admissibilité au service de transport***

Procédure HS-1-003 – Facteurs d'admissibilité : la procédure explique clairement les critères utilisés pour accorder le service de transport selon la présence de certains facteurs ou de certaines conditions pouvant justifier une exemption. Parmi les exemples de conditions pouvant faire l'objet d'un examen, signalons les routes à voies multiples, le franchissement de voies ferrées, l'état des trottoirs ou l'absence de ceux-ci.

Les entrevues avec le personnel indiquent que les facteurs ont été publiés dans le logiciel de planification et qu'ils sont mis en application de manière uniforme. Pour assurer la nécessité permanente de fournir du transport (selon ces facteurs), la politique stipule également qu'un examen annuel est exigé, ce dernier pouvant entraîner une modification de l'admissibilité des élèves. Le personnel du consortium participe directement au processus d'examen annuel en fournissant des renseignements provenant de sources comprenant celles-ci :

- visites sur les lieux;
- modifications des limites;

- améliorations à l'infrastructure;
- disponibilité de brigadiers scolaires.

Les résultats de ces examens annuels sont présentés comme des recommandations au Comité de gestion du STEH à des fins d'examen et d'approbation. L'examen est exhaustif et comprend les élèves dont l'admissibilité au transport peut changer à cause d'améliorations apportées aux infrastructures. Les plans de site sont également remis aux membres du comité pour leur offrir des détails précis visant à soutenir l'approbation des recommandations.

### ***Gestion des heures de classe***

Les procédures de gestion des heures de classe sont clairement définies dans la Procédure HS-3-015 qui stipule ce qui suit : Le STEH doit examiner les heures de classe (début et fin) annuellement pour assurer l'utilisation efficace des services de transport des élèves et améliorer l'efficacité des tournées dans la mesure du possible.

La procédure de gestion des heures de classe est accessible sur le site Web du STEH pour que toutes les parties intéressées puissent en prendre connaissance. En réaction à la recommandation découlant de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et pour s'assurer que les collectivités scolaires comprennent le processus et restent informées lorsqu'une modification des heures de classe est envisagée, la politique a été modifiée pour inclure des exigences particulières sur la notification des collectivités scolaires. Ces exigences sont notamment les suivantes :

- *Demandes provenant de l'école* : La direction de l'école est chargée de soumettre la demande au STEH et celle-ci doit comprendre un document indiquant que les modifications proposées ont l'appui du conseil scolaire et du surintendant de l'école.
- *Demandes provenant du STEH* : Fondées sur les résultats de l'examen annuel des heures de classe (y compris les demandes de modification des heures de classe provenant des écoles) et pour lesquelles le STEH est chargé de présenter les modifications recommandées au Comité des opérations. Le Comité des opérations est à son tour chargé de présenter les recommandations au conseil administratif de son conseil scolaire.

Quand le conseil administratif approuve la modification des heures de classe, le STEH fournit une liste exhaustive des heures de classe pour qu'elle soit diffusée aux écoles et aux parents. Les heures de classe sont affichées sur le site Web de chaque conseil membre et sur celui de chaque école.

De plus, le STEH est responsable de maintenir une liste exhaustive des heures de classe de tous les conseils membres. Ainsi, les heures de classe sont toujours à jour et communiquées avec précision aux collectivités scolaires.

L'amélioration et le regroupement des procédures, de même que l'amélioration des critères relatifs aux conditions de transport dangereuses et des procédures de gestion des heures de classe répondent entièrement à l'objectif de la recommandation initiale et aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

### **3.2.3 Réalisations**

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

#### ***Révision des facteurs d'admissibilité au service de transport***

Le processus d'examen des facteurs d'admissibilité fait en sorte qu'un ensemble prédéterminé de facteurs seront pris en compte au moment d'évaluer l'admissibilité de chaque élève au transport de la maison à l'école. Il permet d'assurer que le transport est offert de manière juste et équitable à l'ensemble des élèves desservis.

### **3.3 Transport adapté**

La planification des circuits à l'intention des élèves ayant des besoins particuliers et de ceux qui suivent des programmes spécialisés sans imposer de pressions indues à l'ensemble du système présente des défis. Le transport adapté en particulier doit tenir compte des besoins individuels physiques et (ou) affectifs d'un élève, des contraintes en matière de temps et de distance, d'aides à la mobilité comme les appareils de levage et les moyens de contention, de son état de santé, des médicaments qu'il prend et des mesures de gestion des élèves ayant des problèmes de comportement. Compte tenu de la complexité d'assurer un transport adapté à la fois efficace et sécuritaire, il est impératif que des politiques claires et concises et des pratiques documentées soient mises en place et adoptées en vue de s'assurer que les besoins particuliers des élèves sont satisfaits sans avoir de répercussions indues sur l'ensemble du réseau des circuits.

#### **3.3.1 Recommandations**

##### ***Participation du STEH aux discussions qui pourraient conduire à une modification des programmes***

Bien que l'ensemble des besoins des élèves en matière d'éducation devrait continuer de primer, nous recommandons de faire participer le personnel du STEH aux décisions

relatives à l'emplacement des programmes d'éducation spécialisée en vue de déterminer les endroits qui permettent l'optimisation la plus efficace et la plus efficiente des tournées.

### **3.3.2 Progrès réalisés**

#### ***Inclusion du STEH dans les discussions sur les emplacements des programmes***

Les agents de transport sont chargés d'effectuer des études sur les conséquences financières pour chaque élève qui a besoin de services de transport adapté. Ces études couvrent le coût du transport d'un élève vers un autre lieu par taxi ou au moyen d'une autre solution de transport adapté.

À mesure que de nouveaux programmes sont mis en œuvre ou quand un changement dans l'emplacement des programmes est envisagé, le gestionnaire du transport et (ou) le directeur général sont responsables d'effectuer une analyse des conséquences financières. De cette façon, il est possible de comprendre le coût et les conséquences financières des différents emplacements des programmes envisagés. Les premiers facteurs qui orientent l'emplacement des programmes sont notamment ceux-ci :

- la capacité de l'école ou des écoles dans le secteur où l'on a besoin du programme;
- la croissance du nombre de programmes de transport adapté découlant de la croissance générale dans le secteur.

Le STEH est également consulté et participe à la préparation des études sur les conséquences financières et opérationnelles pour les comités d'examen des installations à mesure que l'on envisage la construction de nouvelles écoles ou le regroupement et la fermeture d'autres écoles.

L'inclusion du STEH dans les discussions sur les emplacements des programmes et les processus d'analyse des coûts répondent entièrement à l'objectif de la recommandation initiale et aux objectifs du processus de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

### **3.4 Politique de sécurité**

Des politiques, des pratiques et des procédures claires et concises ainsi que la formation sont essentielles pour assurer la sécurité du transport des élèves. Puisque le consortium est chargé de gérer les services dans une vaste région géographique où œuvrent plusieurs exploitants, il est crucial que les initiatives en matière de sécurité soient bien définies et documentées pour assurer la conformité de l'ensemble du

système. La compréhension des responsabilités que se partagent les parents, les élèves, les conducteurs d'autobus et les collectivités en matière de transport sécuritaire est tout aussi importante.

### **3.4.1 Recommandations**

#### ***Réévaluation des pratiques de gestion des renseignements sur les élèves***

Bien que le consortium favorise clairement le transport sécuritaire des élèves en appuyant des programmes continus de sensibilisation et de formation en matière de sécurité et en y participant, il est nécessaire de régler la question du besoin de disposer de renseignements sur les élèves en cas d'incident et de situation d'urgence. Les préoccupations relatives à la confidentialité des renseignements sont raisonnables, mais elles devront être examinées à la lumière des répercussions que pourrait avoir le fait qu'ils ne soient pas immédiatement disponibles au moment où l'on en a le plus besoin. Il conviendrait d'envisager d'autres solutions dans le but de surmonter les obstacles qui empêchent de fournir des listes de passagers à jour aux exploitants et aux conducteurs en vue d'identifier correctement les élèves, réduisant ainsi la probabilité de perte d'un enfant, et les usagers non admissibles, de fournir un soutien médical et de diffuser des renseignements précis en cas d'accident ou d'incident grave.

### **3.4.2 Progrès réalisés**

#### ***Gestion des renseignements sur les élèves***

Soutenu par l'utilisation du logiciel de création de formulaires Adobe Form Central, le consortium peut fournir aux exploitants et aux chauffeurs tous les renseignements pertinents sur les élèves. Ces renseignements peuvent être filtrés pour éliminer les préoccupations potentielles à l'égard de la confidentialité tout en offrant de l'information de base, notamment :

- les listes d'élèves;
- les emplacements des arrêts;
- les plans de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers, notamment les besoins en matériel et les problèmes de comportement.

L'identification des élèves du secondaire est réalisée grâce à la liste des élèves par parcours et à l'utilisation d'un laissez-passer d'autobus. Les élèves du secondaire reçoivent un laissez-passer avec code de couleurs au début de l'année scolaire. Ces

laissez-passer sont vérifiés de façon aléatoire par le chauffeur, pour s'assurer qu'ils sont utilisés par les élèves à qui ils ont été émis.

Le fait de fournir la liste actuelle des usagers et l'émission de laissez-passer d'autobus contribuent à faire en sorte que des renseignements précis sur les usagers sont disponibles dans l'éventualité d'un accident ou d'un incident. L'utilisation des capacités de filtrage du logiciel fait en sorte que les préoccupations relatives à la confidentialité sont prises en compte et gérées. Ces améliorations répondent entièrement aux objectifs de la recommandation initiale et correspondent aux attentes à l'égard du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

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

Les politiques et les pratiques du STEH ont été évaluées comme étant **élevées**. Il est évident que le STEH et ses conseils membres étaient déterminés à respecter les recommandations initiales ou à aller au-delà de celles-ci. L'amélioration générale et le regroupement des procédures du STEH, l'amélioration apportée aux critères relatifs aux conditions de transport dangereuses et l'amélioration des pratiques sur les renseignements des élèves assurent la prestation d'un service juste et équitable à tous les élèves.

Les améliorations à la gestion des heures de classe et le processus relatif aux emplacements des programmes soutiennent mieux la planification efficace et efficiente. Ces améliorations servent à assurer que le STEH est capable d'atteindre ses objectifs d'amélioration continue et d'offrir un niveau élevé de services de transport efficaces, efficaces et sécuritaires aux élèves et aux conseils membres qu'il sert.

## **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'efficience de chaque composante, qui est ensuite résumée pour obtenir une évaluation de l'efficience de l'optimisation des tournées et de la technologie.

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

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

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 juillet 2009.

#### **4.2.2 Progrès réalisés**

##### ***Plan de continuité des activités***

Le STEH a élaboré un plan de continuité exhaustif. Des exemples d'interruptions allant de mineures à majeures sont fournis. Des plans d'urgence ont également été élaborés et visent à fournir au personnel des plans d'action précis au cas où le centre ou le système actuel des activités devient inutilisable.

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

Les entrevues ont révélé que le consortium continue de mettre l'accent sur l'offre au personnel du niveau de formation approprié et nécessaire pour la bonne utilisation des divers programmes et systèmes informatiques utilisés par le consortium. Un bon exemple est que, dans le cadre de la transition vers le logiciel de planification des tournées *BusPlanner*, les agents du transport ont non seulement suivi une formation de base nécessaire à la gestion quotidienne des tournées et des parcours, mais aussi une formation sur les fonctionnalités plus avancées du système, comme l'optimisation des tournées et l'analyse des coûts des tournées.

#### **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 élèves et sur les cartes, qui sont la base de tout système d'optimisation des tournées de transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

##### **4.3.1 Recommandations initiales**

##### ***Revoir la structure de codage actuelle***

Comme l'a démontré le changement apporté à la gestion des usagers du transport de courtoisie, il est nécessaire d'établir de façon permanente une structure de codage fonctionnelle au sein de tout consortium. L'extension des structures existantes en vue d'identifier des besoins spécifiques, comme dans le cas de la structure de codage des arrêts, permettra au STEH de tirer le meilleur parti de l'utilisation du logiciel. Nous

recommandons d'étendre le système hiérarchique fondé sur l'utilisation de codes et la fonction de groupage afin de faciliter l'extraction des données et la production de rapports. De plus, le remplacement des identificateurs textuels par des codes qui peuvent être filtrés favoriserait la cohérence de la saisie des données et minimiserait les éventuelles imprécisions au moment de l'extraction des données.

### ***Gestion des données sur les élèves***

Bien que les procédures actuelles se soient avérées adéquates dans le cadre des activités du STEH, il conviendrait d'envisager d'accroître la fréquence des téléchargements afin de ne plus avoir à recourir à des processus manuels supplémentaires qui obligent à saisir les données deux fois, à l'école et au consortium. Les processus existants de validation des données sur les élèves seraient toujours appropriés dans le cadre de téléchargements plus fréquents sans nuire à la productivité du personnel. Cela améliorerait en outre la disponibilité des données dans les écoles et chez les exploitants étant donné que le STEH serait en mesure de se fier aux outils de distribution établis, y compris son site Web, pour diffuser les données.

#### **4.3.2 Progrès réalisés**

##### ***Amélioration de la structure de codage***

Le STEH a mis en œuvre une structure de codage conçue pour faciliter l'extraction et l'analyse des données, ainsi que les communications. La structure de codage est fondée sur des identificateurs textuels qui permettent la détermination facile du type de transport qui est fourni. Les structures de codage permettent la production de rapports, comme des listes d'élèves et des renseignements budgétaires. La décision d'utiliser une structure de codage dotée d'un identificateur textuel reposait sur sa facilité d'utilisation pour les nouveaux membres du personnel et d'autres intervenants, notamment les exploitants, les conducteurs, les parents et le personnel scolaire. En utilisant le transport de courtoisie comme exemple, la structure de codage facilite la compréhension du type de transport fourni sans la nécessité de se rappeler du code numérique. Un exemple de la structure de codage est illustré dans le Tableau 2.

**Tableau 2 : Résumé de la structure de codage**

<b>Code de déplacement</b>	<b>Description</b>
Courtesy	Transport de courtoisie approuvé
Courtesy AM	Transport de courtoisie approuvé
Courtesy PM	Transport de courtoisie approuvé
Big SPED	Élève ayant des besoins particuliers affecté à un autobus ordinaire
PERMED	Transport médical permanent
Out of Boundary	Élève habitant à l'extérieur de Halton

Le champ de directives figurant dans le dossier de l'élève est utilisé pour y inscrire des commentaires ou des directives, des lignes directrices ainsi que des renseignements précis. Une nomenclature commune a été établie afin d'assurer l'uniformité dans la façon dont les renseignements sont entrés dans les champs de commentaires pour appuyer l'extraction précise des données et la production de rapports.

### ***Gestion des données sur les élèves***

En réponse à la recommandation initiale, le STEH a procédé au téléchargement quotidien des données sur les élèves dans le logiciel *BusPlanner*. Le processus fournit aux agents du transport les renseignements sur les élèves les plus récents pour la gestion quotidienne des tournées et des parcours, en plus d'éliminer les processus manuels qui étaient nécessaires pour fournir des services opportuns aux élèves. L'accroissement de la fréquence des téléchargements facilite en outre les communications avec les parents, les écoles et les exploitants, permettant ainsi la mise à jour deux fois par jour du lien Web de *BusPlanner*.

L'agent du transport affecté à l'optimisation des tournées est responsable du téléchargement et de la vérification des données. Le processus de mise à jour est bien documenté pour assurer la continuité en cas d'absence de l'agent du transport. Le document décrit, étape par étape, le processus de téléchargement et la vérification des données au moyen des outils du logiciel *BusPlanner*.

Les améliorations apportées à la structure de codage et aux processus applicables aux données sur les élèves répondent entièrement aux objectifs des recommandations initiales et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

## **4.4 Rapports du système**

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

### **4.4.1 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 juillet 2009.

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

L'optimisation des tournées de transport est la principale activité de tout service de transport. Cette partie de l'examen avait pour objet d'évaluer les stratégies, les tactiques et les processus utilisés pour fournir un service de transport à tous les élèves, y compris ceux ayant des besoins particuliers, ainsi que les démarches adoptées pour minimiser le coût des deux types de transport et perturber les activités le moins possible.

### **4.5.1 Analyse de l'efficacité du système<sup>2</sup>**

Le transport est fourni à environ 27 824 élèves de 153 écoles ou emplacements de programmes desservis par un parc de plus de 450 autobus. La superficie totale de la zone desservie combinée est de plus de 964 kilomètres carrés et cette dernière comprend les municipalités de Milton, d'Oakville, de Burlington et de Halton Hills. On indique que la municipalité de Milton est la collectivité qui croît le plus vite au Canada et la population régionale totale devrait croître d'environ 84 362 habitants d'ici 2016.

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

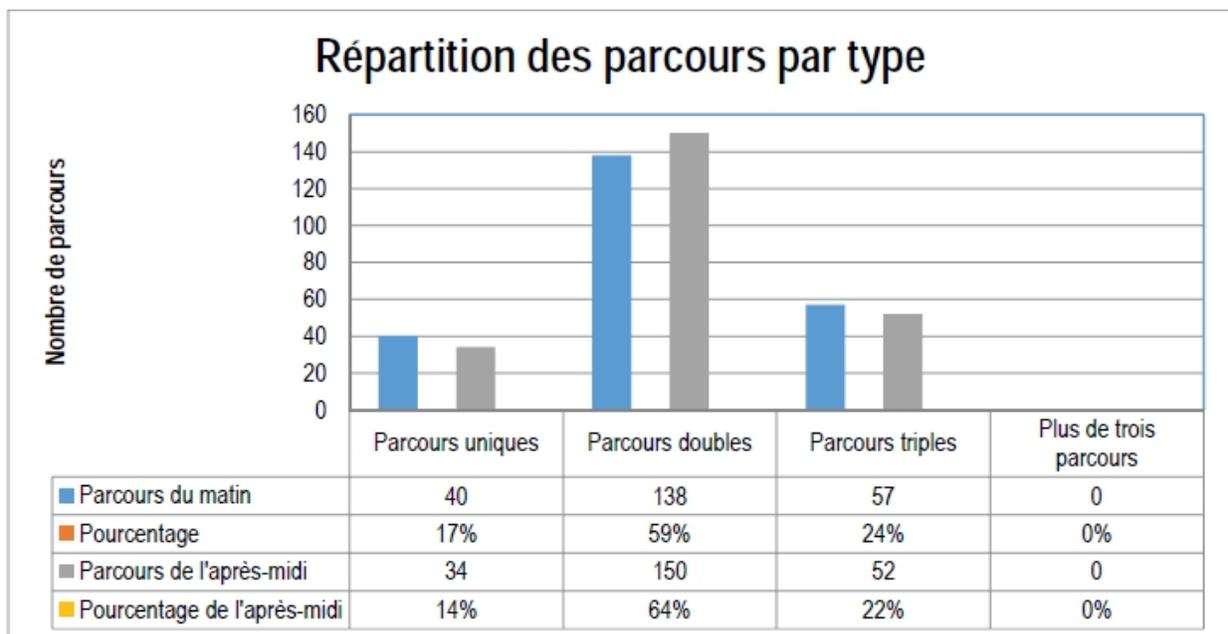
### ***Répartition des parcours***

---

<sup>2</sup> 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.

L'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité a relevé que l'étalement des heures de classe pour les déplacements en matinée et en après-midi comportait de petites périodes de pointe à 8 h 30 pour le HCDSB et à 8 h 45 et 9 h 15 pour le HDSB. Une situation semblable se produisait l'après-midi avec des périodes de pointe à 14 h 40 et de 15 h 10 à 15 h 15 pour le HDSB, alors que près de la moitié des écoles du HCDSB libèrent les élèves entre 14 h 50 et 15 h 15. Bien qu'on ait observé que l'horaire matinal était propice aux stratégies de combinaison des parcours parce qu'il répartissait les besoins en autobus sur une plus longue période, on a constaté que l'horaire de l'après-midi était très restreignant sur le plan de l'intégration des parcours. Un examen des données actuelles sur les heures de classe révèle que les heures de classe de l'après-midi ont des périodes de pointe qui commencent à 14 h 30 et qui se terminent à 15 h 45. Bien qu'un nombre important d'heures de classe de l'après-midi soient regroupées entre 15 h 00 et 15 h 15 et à 15 h 45, la répartition globale est plus propice à la combinaison des parcours. Comme le montre la Figure 2 ci-dessous, environ 83 pour cent de tous les autobus (72 passagers) peuvent effectuer au moins deux parcours le matin, alors que 86 pour cent des autobus en effectuent au moins deux l'après-midi. Ces données se comparent favorablement aux pourcentages (80 et 74) relevés pour les déplacements en matinée et en après-midi durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, et il s'agit d'une amélioration directement liée à la répartition des heures de classe. Il convient de noter qu'en raison du départ récent des conseils francophones du consortium, il serait possible d'accroître davantage l'efficacité dans le cadre d'un examen approfondi des heures de classe.

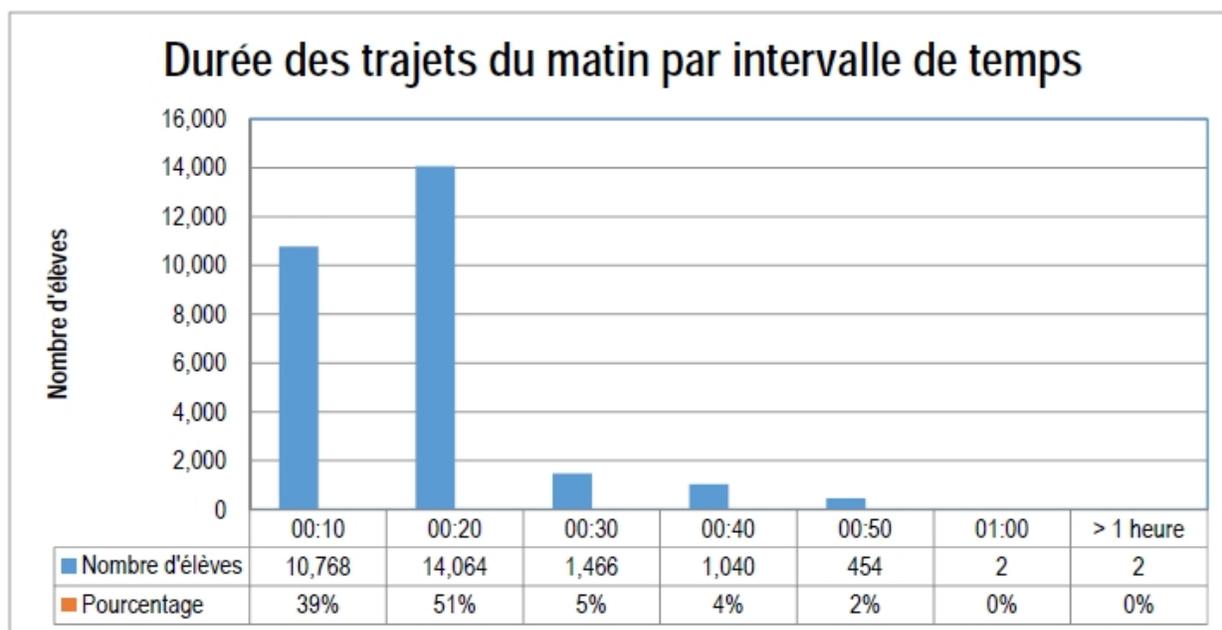
**Figure 2 : Répartition des parcours par type**



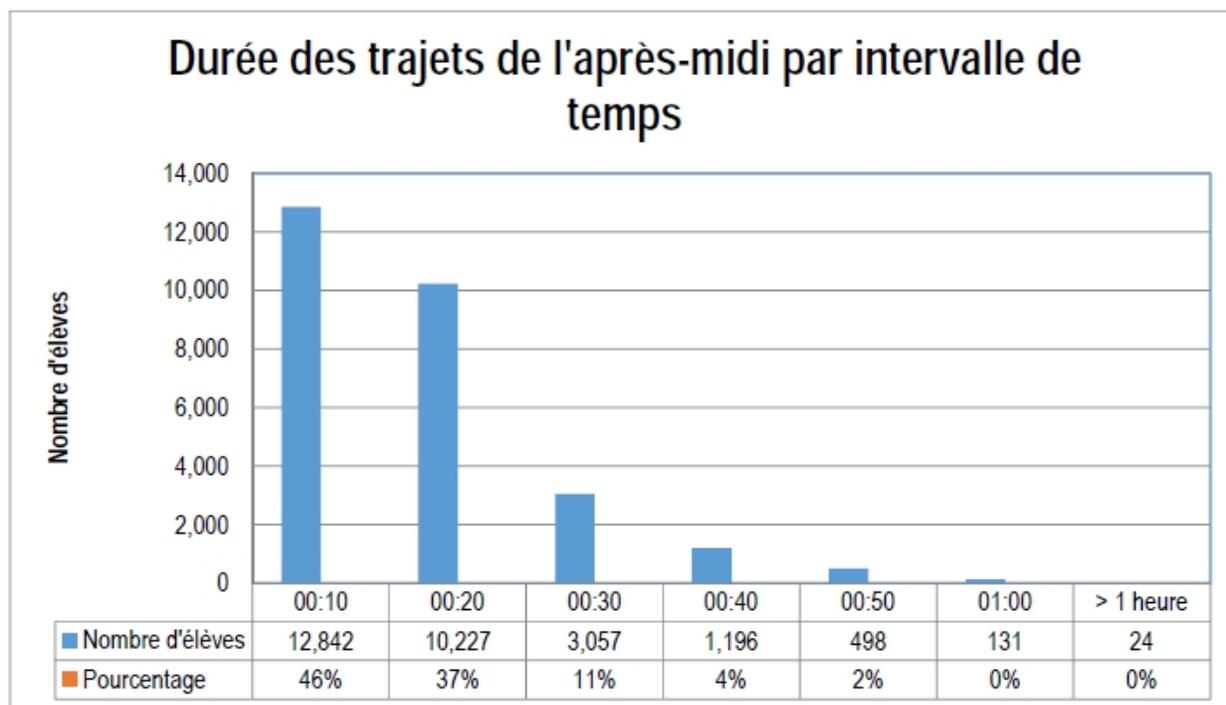
### **Durée du trajet des élèves**

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 du trajet est d'environ 13 minutes pour tous les élèves pour les déplacements en matinée et en après-midi. Pour plus de 90 pour cent des élèves, la durée du trajet du matin et de l'après-midi est de 20 minutes ou moins. Bien que ces résultats se comparent très favorablement à ceux indiqués durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, qui a révélé une moyenne de 21 minutes pour l'ensemble des usagers, ils indiquent qu'il est probable d'accroître davantage l'efficience en augmentant la durée des trajets des élèves tout en respectant les politiques relatives à la durée maximale des trajets. Il convient de noter que la durée des trajets comparative inférieure découle directement du fait que le STEH n'assure plus le transport aux conseils francophones. Ces résultats sont illustrés aux Figure 3 et Figure 4 ci-dessous.

**Figure 3 : Durée des trajets du matin**



**Figure 4 : Durée des trajets de l'après-midi**

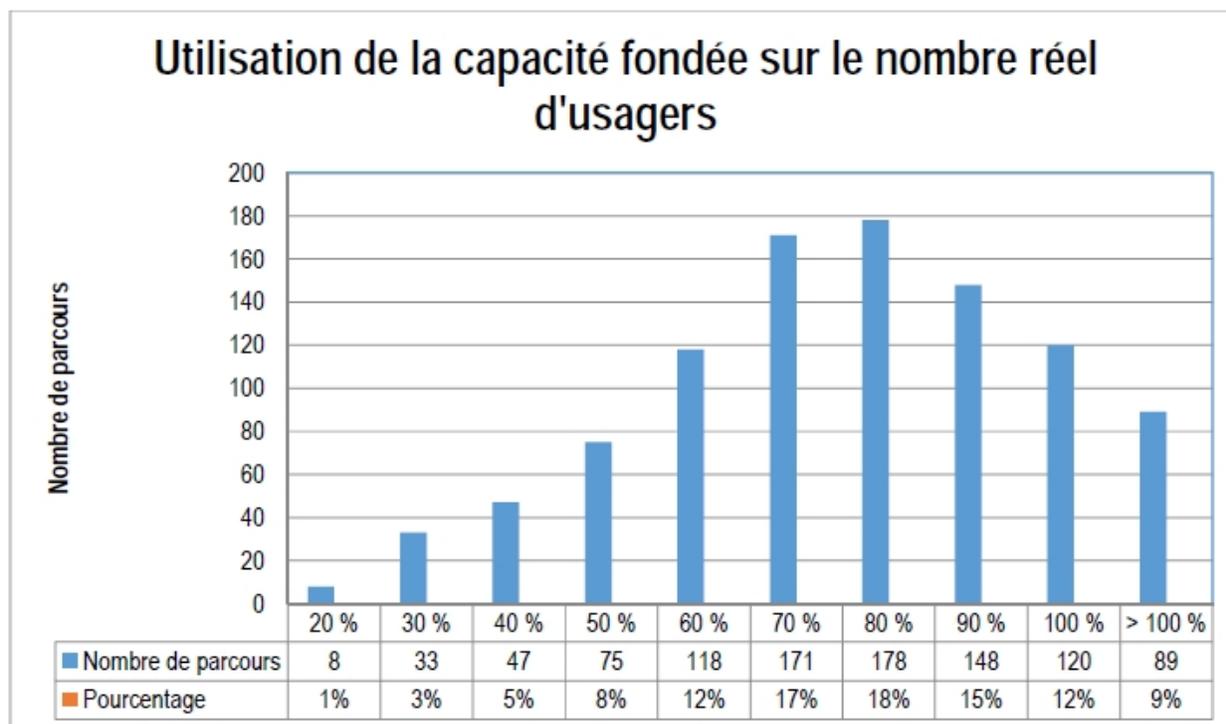


### ***Utilisation de la capacité***

La mesure dans laquelle un système est capable d'utiliser la capacité des places assises disponibles sur chacun des parcours d'autobus est un indicateur important de l'efficacité générale d'un système.

L'analyse des données actuelles sur les autobus dont la capacité légale est d'au moins 72 passagers révèle que 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 92 pour cent, alors que l'utilisation de la capacité fondée sur le nombre de passagers réel est d'environ 72 pour cent. Il convient de noter que le résultat de 72 pour cent est fondé sur une moyenne non pondérée (aucun facteur de pondération supplémentaire pour les élèves du secondaire), ce qui entraîne une hausse du taux d'utilisation de la capacité réelle. Ces paramètres sont conformes aux pratiques exemplaires du secteur et se comparent de nouveau favorablement aux résultats précédents. Ces résultats sont illustrés à la Figure 5.

**Figure 5 : Utilisation de la capacité réelle**



#### **4.5.2 Recommandations initiales**

##### ***Analyse des parcours intégrés***

Le STEH devrait évaluer, au sein d'une zone pilote, les répercussions de l'intégration des parcours au niveau du conseil afin de déterminer l'incidence probable de celle-ci sur les coûts et la qualité du transport dans toute la zone desservie. Cette analyse nécessiterait un effort important pour évaluer les exigences de modification des heures de classe, l'incidence sur l'utilisation de la capacité, l'utilisation des actifs et le nombre d'autobus requis. Afin de procéder à l'examen recommandé ici, les agents du transport devront étendre le processus actuel. Bien que le système actuel offre des niveaux élevés d'utilisation de la capacité et des stratégies faisant appel à plusieurs parcours, le manque d'intégration entre les deux plus grands conseils scolaires membres pourrait limiter les autres occasions d'améliorer l'efficacité.

#### **4.5.3 Progrès réalisés**

##### ***Planification et analyse des parcours intégrés***

La détermination des possibilités d'accroissement de l'intégration est un élément principal du processus de planification. Chacun des agents du transport est

responsable de l'examen annuel des tournées et des parcours au sein de la région géographique relevant de sa responsabilité. Les agents cherchent à trouver la solution d'optimisation des tournées la plus efficiente, quelle que soit l'école que fréquente l'élève.

Les facteurs pris en considération durant le processus d'optimisation des tournées comprennent les suivants :

- les tendances en matière de circulation et le niveau de congestion à l'école et dans les environs;
- le niveau de supervision de l'établissement;
- le nombre d'autobus desservant l'école et une réduction éventuelle;
- la configuration et la capacité de la zone d'embarquement de l'école;
- le niveau de service qui en découle doit demeurer à l'intérieur des paramètres de niveau de service établis.

Les renseignements que le STEH a fournis indiquent que le nombre de parcours partagés est passé de 327 à 280 pour l'année scolaire 2013-2014, découlant directement du départ des conseils francophones. En raison des efforts déployés dans le cadre du processus de planification actuel pour l'année scolaire 2014-2015, environ 325 parcours ont été intégrés jusqu'à présent. Ce nombre devrait augmenter davantage à la suite de l'harmonisation de la politique sur la distance du domicile jusqu'à l'arrêt. Une analyse approfondie des données fournies indique qu'environ 48 pour cent des autobus sont intégrés sur le plan des tournées, desservant les écoles des deux conseils membres. Même si ce nombre a diminué par rapport au pourcentage approximatif (65) relevé pendant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, il est probable que la diminution découle directement du départ des conseils francophones.

#### **4.5.4 Possibilités d'amélioration**

Bien que le processus de planification et d'optimisation des tournées conçu pour déterminer et accroître l'intégration entre les conseils membres réponde aux objectifs de la recommandation initiale et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience, il semble qu'il y ait encore des possibilités d'accroître l'efficience globale au sein du système. Cette possibilité est la plus manifeste dans la majorité des trajets dont la durée est inférieure à 20 minutes.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie pour le STEH ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que le STEH et ses conseils membres s'étaient engagés à respecter les recommandations présentées dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité ou à aller au-delà de celles-ci. Avec le départ des conseils francophones, il semble qu'il existe des possibilités d'accroître l'efficacité globale de l'activité tout en fournissant un niveau de service élevé. Il est vraisemblablement possible d'accroître l'efficacité au moyen d'un examen des heures de classe et d'augmentations modestes de la durée des trajets des élèves dans les zones où l'utilisation de la capacité des autobus est inférieure. Ainsi, l'utilisation de la capacité est accrue et le nombre d'autobus requis est potentiellement diminué.

## 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 été analysé en fonction d'observations fondées sur les renseignements fournis par le consortium, y compris des entrevues avec la direction de ce dernier et certains exploitants. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant une amélioration, qui ont été cernés grâce à un ensemble de pratiques exemplaires connues établi durant les examens de l'efficacité et de l'efficience précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque élément. L'efficacité et l'efficience des pratiques contractuelles du consortium sont évaluées comme suit :

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

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

### 5.2 Structure des contrats

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

---

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

## **5.2.1 Recommandations**

### ***Réévaluation de la formule de rémunération des exploitants d'autobus***

La formule actuelle de rémunération des exploitants d'autobus comprend un facteur d'augmentation du salaire des conducteurs qui vise à atténuer les problèmes que rencontre le consortium sur le plan du maintien en poste de ces derniers. Bien que le consortium ait pris des mesures appropriées pour s'assurer que le contrat est respecté, l'application efficace de cette clause contractuelle exigerait qu'il obtienne des renseignements (tels que les talons de chèque de paie ou les écritures comptables des exploitants) auxquels il n'a pas légalement accès.

Compte tenu des difficultés que pose le fait d'assurer le respect de cette clause et des problèmes du consortium en ce qui a trait au maintien en poste des conducteurs, nous recommandons que le consortium réévalue cette clause et détermine d'autres possibilités qui amélioreront les salaires des conducteurs tout en faisant en sorte que l'ensemble des clauses du contrat puisse être facilement appliqué. L'une des solutions envisageables serait que le consortium modifie la formule de rémunération qui figure dans le contrat négocié afin de l'harmoniser avec celle qui se trouve dans le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions étant donné que cette dernière tient compte du prix du marché le plus récent qui permet de maintenir efficacement les conducteurs en poste. Le consortium devrait également continuer de travailler avec les exploitants d'autobus afin de définir des stratégies créatives de maintien en poste des conducteurs qui ne sont pas liées au salaire.

### ***Ajout de clauses supplémentaires dans le contrat des exploitants de taxis***

Nous recommandons fortement que le consortium revoie le contrat qu'il a conclu avec les exploitants de taxis afin d'y inclure une clause qui oblige tous les conducteurs à suivre une formation en matière de premiers soins, d'utilisation d'EpiPen et de RCR. Cette formation devrait être dispensée aux conducteurs au moment de leur embauche ou peu après afin de s'assurer qu'ils possèdent les compétences et la formation nécessaires pour répondre à une éventuelle situation d'urgence.

### ***Modification de la formule servant à affecter les tournées***

Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier attribue les tournées aux exploitants en fonction de leur part de marché. Bien qu'il soit important d'assurer une certaine équité en ce qui a trait à l'affectation des tournées aux exploitants, il est également important de s'assurer que le consortium bénéficie du meilleur rapport qualité-prix. Par conséquent, nous recommandons que le consortium modifie sa méthodologie d'affectation des tournées afin de s'assurer que celles-ci sont attribuées

en se fondant principalement sur le rendement des exploitants (en prenant comme facteurs le prix et les niveaux de service).

### **5.2.2 Progrès réalisés**

#### ***Réévaluation de la formule de rémunération des exploitants d'autobus***

Le consortium a révisé le contrat courant conclu avec les exploitants pour y inclure une formule de rémunération mise à jour. Le processus de DDP étant terminé, tous les contrats utilisent désormais la nouvelle formule. Le consortium continue d'examiner les stratégies créatives de maintien en poste des conducteurs qui ne sont pas liées au salaire, comme l'élaboration d'un programme de superviseur de la salle à manger des conducteurs, ainsi que des méthodes innovatrices de reconnaissance de l'excellent rendement des conducteurs. La méthode de reconnaissance était une lettre conjointe des présidents des conseils membres, laquelle soulignait le travail des conducteurs d'autobus durant l'année scolaire. Une autre méthode consiste à verser aux conducteurs un modeste cadeau en guise d'appréciation ou à leur décerner des certificats d'excellence lorsque les vérifications de leurs tournées se sont avérées satisfaisantes.

#### ***Ajout de clauses supplémentaires dans le contrat des exploitants de taxis***

Les contrats comprennent maintenant des clauses liées aux exigences de formation obligatoires pour les conducteurs, telles que les premiers soins, l'utilisation d'EpiPen, la RCR et autres exigences en matière de formation sur la sécurité. À l'heure actuelle, le consortium paie pour que les conducteurs reçoivent une formation initiale, tandis qu'il incombe aux exploitants de renouveler l'accréditation des conducteurs.

#### ***Modification de la formule servant à affecter les tournées***

Le consortium n'attribue plus les tournées en se fondant uniquement sur la proportion de sa part de marché. Elles sont attribuées en fonction du niveau de service qui a été fourni dans le passé, des taux du marché et du roulement des conducteurs.

### **5.2.3 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.

#### ***Stratégies de maintien en poste des conducteurs***

Le consortium a déployé un effort louable pour élaborer des stratégies de maintien en poste des conducteurs qui ne sont pas liées au salaire. En plus de récompenser un excellent rendement relevé dans les vérifications des tournées, il reconnaît et récompense les conducteurs lorsque son personnel reçoit des commentaires positifs à son sujet de la part des parents, des tuteurs, du personnel de l'école et des conseils membres. Les conseils membres ont en outre appuyé cet effort de différentes façons, en publiant tout récemment un communiqué de presse connexe reconnaissant le travail des conducteurs d'autobus.

### ***Formule de rémunération***

La formule de rémunération qui a désormais été incluse dans tous les contrats conclus avec les exploitants est liée à la plus récente DDP publiée par le STEH. La formule est facile à comprendre, ce qui réduit le temps passé à effectuer un rapprochement des montants facturés, et évite de rémunérer les exploitants pour des coûts qui n'ont pas été engagés. Cette formule simplifiée est conforme aux pratiques exemplaires appliquées dans toute la province.

## **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**

#### ***Élaboration et communication d'un calendrier d'approvisionnement***

Il est reconnu que le consortium dispose actuellement d'un calendrier de planification annuel; toutefois, ce calendrier ne fixe pas la date à laquelle le consortium doit se procurer les services des exploitants d'autobus. Nous recommandons que le consortium modifie son calendrier de planification pour y inclure les dates clés, les étapes et les responsabilités liées à l'achat des services des exploitants d'autobus. Le consortium devrait également remettre ce calendrier d'approvisionnement aux exploitants en vue de faciliter le processus annuel de planification de ces derniers.

### **5.3.2 Progrès réalisés**

#### ***Élaboration et communication d'un calendrier d'approvisionnement***

Le STEH a élaboré un calendrier d'approvisionnement. Tous les contrats qu'il a conclus avec les exploitants ont été établis dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Le consortium a prolongé les contrats de deux ans et prévoit attribuer des contrats dans le cadre d'un processus concurrentiel à l'avenir.

## **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 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 veiller à ce que les exploitants assurent le fonctionnement et l'entretien de leurs installations et de 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**

#### ***Augmentation de la capacité des ressources afin de s'assurer qu'un nombre suffisant de tournées soit vérifié***

Il est reconnu que le consortium procède à la vérification des exploitants et des conducteurs sur certaines tournées afin de s'assurer qu'ils fournissent aux écoles des niveaux de service adéquats en ce qui a trait à la ponctualité du service, au respect des tournées et à celui des règlements de la circulation par les conducteurs. Toutefois, selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier n'a pas été en mesure de réaliser le nombre annuel de vérifications de tournées qu'il s'était fixé en raison d'un manque de personnel. Par conséquent, nous recommandons au consortium d'examiner les niveaux de dotation en personnel afin de s'assurer d'atteindre son objectif annuel sur le plan de la vérification des tournées.

Cela permettrait au consortium de recueillir des données supplémentaires sur le rendement des exploitants et contribuerait à assurer la pertinence des efforts déployés par le consortium pour surveiller ce rendement. Les vérifications sont un élément clé de la gestion des contrats étant donné qu'elles permettent de s'assurer que les exploitants et les conducteurs respectent les clauses contractuelles et qu'en bout de ligne, ils offrent un service sûr et fiable.

#### **5.4.2 Progrès réalisés**

##### ***Augmentation de la capacité des ressources afin de s'assurer qu'un nombre suffisant de tournées soit vérifié***

Comme mentionné dans une section précédente, le consortium a embauché deux employés à temps plein, un à temps partiel et deux employés contractuels depuis l'examen initial. Outre ces cinq ressources, le consortium a obtenu l'approbation pour que deux employés à temps plein entrent en fonction en septembre 2014. Par conséquent, il est non seulement en mesure d'atteindre son objectif annuel relatif aux vérifications des tournées (environ 10 %), mais a aussi maintenant la capacité de procéder à des vérifications des installations.

Celles-ci sont effectuées deux fois par année – une fois à l'automne par un tiers fournisseur de services de vérification et une fois au printemps par le STEH lui-même, tandis que les vérifications des tournées sont effectuées toute l'année. Les vérifications des tournées visent à démontrer, entre autres, que les autobus respectent l'horaire, que le conducteur suit la tournée prescrite et qu'il existe une façon plus efficace de se déplacer. Des vérifications des GPS sont en outre effectuées et des formulaires de vérification électroniques sont remplis. Ces derniers se trouvent sur le site intranet du STEH et les résultats sont communiqués aux exploitants.

##### ***Gestion de l'exécution des contrats***

En 2011, le STEH a mis sur pied un programme officiel de gestion de l'exécution des contrats (« GEC ») dans le but d'atténuer les risques et d'améliorer le rendement des exploitants en surveillant activement la conformité aux dispositions des contrats et en gérant le rendement. Le consortium a officialisé le programme en 2013 en élaborant un document qui décrit les rôles, les responsabilités, les mesures de rendement et le calendrier annuel de la gestion du rendement.

Le document décrit les détails précis de chaque type de vérification, ainsi que les lignes directrices relatives à l'analyse des incidents, des accidents, des plaintes des clients et des sondages annuels sur le service à la clientèle. Chaque année, le STEH envoie deux sondages – le premier à la direction de l'école, lequel vise à solliciter des

commentaires sur le service de transport (exploitant d'autobus) et le deuxième au personnel de secrétariat de l'école, lequel se rapporte au service que le personnel du STEH fournit aux écoles.

### **5.4.3 Réalisations**

#### ***Gestion de l'exécution des contrats***

Le consortium dispose d'un programme complet de surveillance du rendement des exploitants qui comprend des vérifications des tournées à l'année, des vérifications des installations et des sondages. L'élaboration du programme de gestion de l'exécution des contrats présente au consortium un moyen officiel d'obtenir une rétroaction normalisée non seulement sur le rendement de ses exploitants, mais aussi sur son rendement en tant qu'organisme. La rétroaction recueillie fournit l'occasion à la fois à l'exploitant et au consortium d'améliorer leur rendement.

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

Le processus par lequel le consortium établit, 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 harmonisé ses contrats conclus avec les exploitants afin de veiller à ce qu'un contrat type qui correspond aux pratiques exemplaires du secteur soit en place à l'échelle du consortium. Il a en outre officialisé son processus visant à vérifier la conformité aux dispositions des contrats et de surveillance.

## 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 à l'étape 3B. 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 3: Formule de rajustement du financement**

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

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

<sup>4</sup> Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves (voir Section 7 – Rajustements du financement).

## Halton District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2012-2013	(606 612)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(606 612)
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	606 612 \$

## Halton Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2012-2013	(368 058)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(368 058)
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	368 058 \$

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

## 7 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Halton Student Transportation Service 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	Définie 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 STEH	Le Service de transport des élèves de Halton
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
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.

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
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.
HCDSB	Halton Catholic District School Board
HDSB	Halton District School Board
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en détermination de routes, défini à la section 1.2 et 1.3
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Niveau	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.
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).

Termes	Définitions
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information

## 8 Annexe 2 : Financement au chapitre du transport et dépenses engagées pour le transport – par conseil scolaire

### Halton District School Board

Élément	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014 <sup>5</sup>
Affectation <sup>6</sup>	12 046 997	12 561 319	13 101 570	13 369 970	13 697 244
Dépenses <sup>7</sup>	11 948 182	12 836 772	13 690 102	13 976 582	14 338 468
Excédent (déficit) au chapitre du transport	98 815	(275 453)	(588 532)	(606 612)	(641 224)

### Halton Catholic District School Board

Élément	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014 <sup>5</sup>
Affectation	5 935 806	5 975 014	6 182 427	6 139 189	6 230 217
Dépenses	5 720 231	6 254 457	6 189 584	6 507 247	6 521 564
Excédent (déficit) au chapitre du transport	215 575	(279 443)	(7 157)	(368 058)	(291 347)

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

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

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

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

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la vérification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, une société ontarienne à responsabilité limitée, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société québécoise à responsabilité limitée.

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

© Deloitte LLP et sociétés affiliées.