



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

Huron-Perth Student Transportation Services

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

Juillet 2014

Rapport final

Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction	4
1.1 Contexte	4
1.1.1 Réforme du transport.....	4
1.1.2 Examen de suivi	4
1.2 Portée de la mission de Deloitte	4
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	5
1.3.1 Équipe et méthodologie	5
1.3.2 Rajustement du financement	9
Tableau 1: Formule de rajustement du financement.....	10
1.3.3 But du rapport.....	10
1.3.4 Documentation.....	10
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	10
2 Gestion du consortium	12
2.1 Introduction.....	12
2.2 Gouvernance.....	12
2.2.1 Recommandations initiales	13
2.2.2 Progrès réalisés	13
2.3 Structure organisationnelle.....	14
2.3.1 Recommandations initiales	14
2.3.2 Progrès réalisés	16
2.3.3 Possibilités d'amélioration.....	18
2.4 Gestion du consortium	19
2.4.1 Recommandations initiales	19
2.4.2 Progrès réalisés	19
2.4.3 Possibilités d'amélioration.....	21
2.5 Gestion financière	23
2.5.1 Recommandations initiales	24

2.5.2	Progrès réalisés	24
2.5.3	Réalisations	25
2.5.4	Possibilités d'amélioration.....	25
2.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	26
3	Politiques et pratiques.....	27
3.1	Introduction.....	27
3.2	Politiques et pratiques de transport.....	27
3.2.1	Recommandations initiales.....	28
3.2.2	Progrès réalisés.....	28
3.3	Transport adapté et programmes spécialisés.....	30
3.3.1	Recommandations initiales.....	30
3.3.2	Progrès réalisés.....	30
3.4	Politique de sécurité	31
3.4.1	Recommandations initiales.....	31
3.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	31
4	Optimisation des tournées et technologie	33
4.1	Introduction.....	33
4.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie.....	33
4.2.1	Recommandations initiales.....	34
4.2.2	Progrès réalisés.....	34
4.2.3	Réalisations	34
4.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves.....	35
4.3.1	Recommandations initiales.....	35
4.3.2	Progrès réalisés.....	35
4.4	Rapports du système	35
4.4.1	Recommandations initiales.....	36
4.4.2	Progrès réalisés.....	36
4.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	37
4.5.1	Analyse de l'efficacité du système	37
	Figure 1: Durée du trajet le matin	38

	Figure 2: Durée du trajet en après-midi	39
	Figure 3: Capacité d'utilisation par rapport au nombre d'élèves transportés	40
	Figure 4: Utilisation de la capacité réelle	41
	4.5.2 Recommandations initiales	41
	4.5.3 Progrès réalisés	41
	4.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	42
5	Contrats	43
	5.1 Introduction.....	43
	5.2 Structure des contrats	43
	5.2.1 Recommandations initiales	44
	5.2.2 Progrès réalisés	45
	5.2.3 Possibilités d'amélioration.....	46
	5.3 Achat de produits et de services	47
	5.3.1 Recommandations initiales	47
	5.3.2 Progrès réalisés	48
	5.3.3 Possibilités d'amélioration.....	48
	5.4 Gestion des contrats	49
	5.4.1 Recommandations initiales	49
	5.4.2 Progrès réalisés	50
	5.4.3 Possibilités d'amélioration.....	51
	5.5 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	51
6	Rajustement du financement	52
	Tableau 2: Formule de rajustement du financement.....	52
	Avon Maitland District School Board.....	53
	Huron-Perth Catholic District School Board	53
7	Annexe 1: Glossaire.....	54
8	Annexe 2: Affectations et dépenses de transport par conseil scolaire	57
	Avon Maitland District School Board.....	57
	Huron-Perth Catholic District School Board	57

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

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

Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du Huron Perth Student Transportation Services (ci-après nommé « HPSTS » 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 mai 2009 (le rapport initial) et le présent rapport de suivi a pour objet de présenter les changements apportés par le consortium à ce jour. Le présent rapport a été préparé en vue de fournir une évaluation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations supplémentaires qui méritaient d'être tout particulièrement soulignées.

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

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

Résumé de l'examen initial

L'examen initial de la gestion du consortium a révélé que ce dernier disposait d'une structure de gouvernance efficace, de mécanismes de partage des coûts efficaces et bien documentés, de politiques et de pratiques de gestion financière appropriées ainsi que de procédures de gestion des ressources humaines et de planification. Les points à améliorer qui ont été relevés sur le plan de la gestion du consortium comprenaient la constitution de ce dernier en personne morale distincte et l'élargissement de la portée des ententes d'achat de services afin d'y inclure les taux et le processus de facturation.

Le consortium était doté d'une infrastructure bien établie en matière de politiques et d'exploitation et celle-ci lui fournissait des lignes directrices de planification et des procédures opérationnelles essentielles. Les politiques des différents conseils avaient été harmonisées et un mécanisme avait été mis en place en vue de s'assurer que les

conseils membres sont financièrement responsables des changements qu'ils apportent aux politiques. Des éléments tels que les pratiques en matière de sécurité et de formation étaient conformes aux pratiques exemplaires et le consortium avait joué un rôle de premier plan dans la réalisation d'annonces vidéo sur la sécurité publique qui ont été offertes à tous les conseils scolaires de la province. À cet égard, les principaux points à améliorer comprenaient l'amélioration des politiques et procédures, telles que les questions de coûts liés aux autres moyens de transport, et la documentation des pratiques de surveillance durant les vérifications aléatoires.

Au moment de l'examen, le ministère a conclu que le consortium avait utilisé efficacement les technologies et les stratégies d'optimisation des tournées et les affectations du personnel afin de mettre en place une gestion efficace des systèmes et des outils de planification des tournées et de diffusion des données. Les améliorations suggérées dans ce domaine étaient principalement progressives et comprenaient notamment la poursuite des efforts visant à achever la mise en œuvre de la technologie et à encourager l'utilisation de cette dernière pour produire des rapports et diffuser les données.

En outre, le ministère a conclu que les pratiques du consortium en matière de passation de marchés étaient conformes aux pratiques exemplaires constatées au cours des précédents examens de l'efficacité et de l'efficience. Les contrats étaient généralement bien gérés et les ententes comportaient des clauses essentielles en matière de sécurité et de formation. Cependant, le ministère a recommandé au consortium d'inclure des clauses plus détaillées dans les ententes conclues avec les parents conducteurs, de signer des contrats officiels avec les exploitants de taxis, de mettre en place un régime de surveillance officiel et de commencer à planifier des processus d'approvisionnement concurrentiels.

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

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

Dans le cadre de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, plusieurs recommandations ont été formulées afin d'aider le consortium à offrir ses services de manière plus efficace et efficiente. Depuis ce temps, le consortium a apporté certaines modifications, dont les modifications ci-dessous.

- Le consortium a rédigé une lettre d'entente qui décrit les grandes lignes des services que chaque conseil doit lui fournir.
- Le consortium a attribué certains de ses services dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.

- Le consortium a apporté des améliorations à sa politique et à son processus d'appel.
- Le consortium a établi et mis en œuvre une procédure qui permet d'orienter l'élaboration des plans de transport destinés aux élèves ayant des besoins particuliers.
- Le consortium a établi un nouveau système de codage hiérarchique fondé sur des codes d'admissibilité et de déplacement.
- Le consortium a établi un processus complet de sauvegarde et de récupération des données, une pratique exemplaire.

Le consortium a tenu compte des recommandations formulées dans le rapport initial et a pris les mesures nécessaires pour mettre en œuvre certains des changements requis. Le consortium a décidé de ne pas se constituer en personne morale pour un certain nombre de raisons, qui sont résumées dans le présent rapport. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience demeure d'avis que la constitution du consortium en personne morale distincte s'avérerait des plus bénéfiques pour celui-ci en permettant de réduire les risques abordés dans le rapport initial sans compromettre les avantages dont il jouit en vertu de son statut actuel.

De plus, le ministère recommande au consortium de s'efforcer de se conformer aux pratiques exemplaires en matière de planification stratégique et opérationnelle à long terme, de surveillance du rendement du personnel et de budgétisation.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen du rendement actuel, 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 Avon Maitland District School Board (« AMDSB ») et le Huron-Perth Catholic District School Board (« HPCDSB ») 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.

Huron-Perth Catholic District School Board	64 651 \$
Avon Maitland District School Board	146 788 \$

(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 HPSTS a fait l'objet d'un examen initial en mai 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 2009.

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 cinq, six, et sept. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils qui en sont membres.

1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'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 2009. 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 2009 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 2009 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 2009 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 d'efficacité d'un consortium sont résumés ci-dessous :

Gestion du consortium

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

Politiques et pratiques

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

Optimisation des tournées et technologie

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

Contrats

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

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

1.3.2 Rajustement du financement

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

Tableau 1: Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils déficitaires¹	Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

1.3.3 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 24 mars 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

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

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

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

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

Gestion du consortium – Nouvelle : Moyenne – élevé

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

Signature des procès-verbaux des réunions

Les décisions du comité directeur devraient être officiellement consignées et communiquées à la gestion du consortium. Cela se fait généralement par la consignation du procès-verbal des réunions du comité directeur. Il est entendu que c'est le cas; cependant, il n'y a aucune copie signée officielle du procès-verbal. Nous recommandons, outre la ratification du procès-verbal à la réunion suivante, que le président du comité directeur le signe et que la personne qui joue le rôle de secrétaire des réunions conserve en dossier le procès-verbal officiel.

2.2.2 Progrès réalisés

Signature des procès-verbaux des réunions

Les décisions du comité directeur sont consignées officiellement et communiquées à la direction du consortium en lui transmettant le procès-verbal des réunions du comité directeur. De plus, chaque procès-verbal est signé par le représentant de chaque conseil membre et est ratifié durant la réunion subséquente.

Structure de gouvernance

Les activités des HPSTS sont supervisées par un comité directeur du consortium (« CDC ») auquel siège le surintendant des affaires de chaque conseil, deux conseillers scolaires de chaque conseil, un directeur de l'éducation de chaque conseil (qui n'a pas de droit de vote) et le directeur général du consortium (également sans droit de vote), qui préside les réunions du comité.

Parmi les rôles et les responsabilités du CDC figurent l'examen et l'approbation des budgets annuels ainsi que des politiques et des procédures, et la médiation et le règlement des problèmes du consortium ou la soumission de ceux-ci au conseil membre visé, par l'intermédiaire du directeur général des HPSTS, au besoin. Les rapports mensuels sur les coûts, les mises à jour budgétaires et les rapports sur les IRC comptent parmi les renseignements que le directeur du consortium reçoit généralement. En fonction de ces renseignements (et des résultats du dernier examen de l'efficacité et de l'efficience), des buts et des objectifs sont fixés pour le consortium.

Le CDC a également la responsabilité d'examiner et de recommander des améliorations à l'entente conclue par les HPSTS, tout particulièrement en ce qui concerne la planification stratégique. L'examen a révélé que, bien que des éléments du plan stratégique dans les réunions sont régulièrement discutés, le plan n'a pas encore été officiellement approuvé. Le directeur général a indiqué que le processus actuel

fonctionne très bien pour les HPSTS, puisque les concepts sont discutés et que l'orientation est fournie.

Quant aux budgets annuels, le CDC n'examine et n'approuve aucun budget global pour le consortium. Le barème des taux rajustés, les répercussions connexes sur les coûts devant être assumés par chaque conseil membre et les coûts administratifs prévus pour les HPSTS sont approuvés chaque année par le CDC avant que le budget de transport de chacun des conseils membres soit approuvé par les conseils. Chaque cadre supérieur de l'administration des affaires qui agit à titre de représentant de son conseil au sein du CDC examine et approuve le budget de son conseil.

Dans les prochaines années, le CDC s'emploiera notamment à combler l'écart de financement, à réduire la durée des trajets, à accentuer les efforts consacrés à la sécurité, à assurer la pleine intégration des élèves ayant des besoins particuliers et à gérer les hausses de coûts attribuables aux fermetures d'écoles.

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

Acquisition du statut de personne morale distincte

Tous les conseils partenaires qui constituent le consortium sont conjointement responsables de l'ensemble des dettes et du passif de ce partenariat. Ainsi, un partenaire peut engager la responsabilité de tous les autres partenaires en ce qui concerne les questions relatives au consortium. Par conséquent, les partenariats comportent plusieurs risques inhérents, ce qui en fait des structures organisationnelles qui sont loin d'être optimales pour coordonner le transport des élèves:

- le risque que les mesures prises par un conseil partenaire puisse engager la responsabilité des autres conseils partenaires;

- le risque que des conseils partenaires puissent être impliqués dans un litige portant sur des questions mettant en cause des élèves qui ne font pas partie de leur conseil scolaire;
- le risque que les responsabilités découlant du partenariat puissent dépasser les limites assurables existantes. Le consortium devrait étudier, avec l'aide de sa compagnie d'assurance, sa couverture relative notamment aux dommages-intérêts punitifs, aux plaintes relatives aux droits de la personne et aux poursuites pour congédiement injustifié. Nous recommandons que le consortium étudie, avec sa compagnie d'assurance, les possibilités d'application de l'assurance erreurs et omissions.

Compte tenu de ces risques, les conseils partenaires devraient envisager la constitution du consortium en personne morale distincte afin d'officialiser et d'améliorer ses pratiques actuelles en matière de passation de marchés. La création d'une personne morale distincte limite effectivement le risque que courent les conseils partenaires relativement aux activités liées à la prestation de services de transport des élèves.

Par conséquent, lorsqu'une entité constituée en personne morale assume la responsabilité des services de transport des élèves, ce statut constitue une mesure de protection efficace contre la possibilité qu'un tiers engage la responsabilité des conseils scolaires membres. À long terme, l'évolution de la conjoncture politique et les différends possibles entre les conseils partenaires pourraient déstabiliser la structure actuelle. L'officialisation du consortium à titre de personne morale entraînerait des avantages sur le plan organisationnel quant à la continuité des activités, la planification du personnel, la responsabilité, la passation de marchés et la gestion.

Après l'acquisition du statut de personne morale distincte, le consortium devrait conclure une entente relative aux services de transport qui, dans la mesure du possible, est signée conjointement par tous les conseils participants. Ce document devrait comprendre toutes les clauses relatives à la prestation de services de transport comme la portée des services qui doivent être fournis, les coûts, l'assurance et les responsabilités, la qualité des services et le règlement des différends. L'entente de consortium devrait également être modifiée par les conseils partenaires afin d'établir seulement de manière générale la portée des services et les ententes de partage des coûts. L'entente deviendrait ainsi un accord entre les conseils scolaires servant de document constitutif du consortium, tandis que l'entente relative aux services de transport constituerait un document contractuel qui décrit la nature et la portée des services que le consortium fournit à ses conseils membres.

Élaboration d'un plan de relève

Nous reconnaissons que, selon le gestionnaire du transport, le personnel du consortium possède de l'expérience et peut faire fonctionner le consortium en son absence; cependant, nous encourageons le consortium à élaborer un plan officiel de relève afin d'assurer le bon fonctionnement continu du consortium au cas où le gestionnaire du transport quitte le consortium ou en est absent.

Répondre aux besoins en personnel du consortium

Afin d'assurer une capacité de dotation en personnel adéquate, des plans de relève à toute épreuve et la constance des activités du consortium, ce dernier devrait envisager de remplacer le poste temporaire à temps partiel par un poste permanent à temps plein. Le fait d'offrir une formation en gestion financière au personnel fera en sorte que le consortium soit prêt à répondre aux exigences actuelles de gestion financière et de production de rapports du consortium et aux exigences futures accrues de gestion financière qui seront requises si le consortium est constitué en personne morale distincte.

2.3.2 Progrès réalisés

Possibilité d'acquérir le statut de personne morale distincte

Après avoir examiné la possibilité d'acquérir le statut de personne morale distincte, les HPSTS, de concert avec le CDC, ont conclu que le fait de demeurer sans personnalité morale distincte constituait le moyen le plus efficace et efficient de respecter ses exigences organisationnelles. Il a appuyé sa décision sur les facteurs résumés ci-dessous.

- Les politiques et les procédures sont similaires et le processus d'appel permet d'aborder des questions propres aux conseils et au consortium.
- Le consortium estime qu'il est actuellement capable, en tirant parti de la taille et des ressources des conseils, d'utiliser les services ci-dessous selon une structure de coûts nettement inférieure à la valeur du marché.
 - **TI:** Les HPSTS sont appuyés par le service des communications et de conception de sites Web de l'AMDSB, lequel, grâce à son expérience de longue date avec les systèmes et les logiciels des HPSTS, est en mesure d'offrir aux HPSTS une expertise que nul autre tiers ne peut leur offrir. L'entente sur les services informatiques conclue entre les deux parties prévoit un accès aux services 24 heures sur 24 (au besoin) et un temps d'attente préférentiel pour certains services.

- **Ressources humaines:** Les employés des conseils scolaires membres sont en détachement auprès des HPSTS et ont accès aux avantages sociaux et à du personnel des RH par l'entremise de leurs conseils respectifs. De plus, dans le passé, les conseils ont collaboré au processus d'embauche sans coûts supplémentaires pour les HPSTS.
- **Conseil bancaire:** L'équipe des finances de l'AMDSB fait office de conseil bancaire et fournit tous les services de comptabilité requis entre les deux conseils membres. La constitution des HPSTS en personne morale distincte accroîtrait la durée des vérifications, le nombre de ressources et les coûts.
- **Installations:** L'entente conclue prévoit l'entretien des systèmes de chauffage et d'éclairage, le déneigement et le remplacement des appareils sanitaires. Ces services sont offerts sans frais supplémentaires.
- **Approvisionnement:** Le consortium peut profiter de la possibilité offerte aux conseils membres d'effectuer des achats groupés, pour l'achat d'ordinateurs, de périphériques, de papeterie, de meubles et d'autres articles.

Le consortium compte examiner et évaluer annuellement sa décision de demeurer sans personnalité morale distincte.

Assurance

Le consortium détient une couverture d'assurance en son propre nom afin de disposer d'une garantie de responsabilité et d'une garantie tous risques suffisantes. De plus, il a fourni des documents qui démontrent que ses exigences en matière d'assurance sont évaluées régulièrement.

Élaboration d'un plan de relève

Le consortium a élaboré un plan de relève officiel qui fait état :

- de la stratégie de dotation en personnel temporaire à suivre si le directeur général et un planificateur des tournées s'absentent temporairement;
- du processus de recrutement et d'embauche à suivre pour remplacer le directeur général et d'autres titulaires de postes clés au sein du consortium en cas d'absence définitive.

Depuis la réalisation de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a normalisé certaines tâches des planificateurs des tournées, lesquelles sont indiquées dans le manuel de procédures. De plus, chaque planificateur des tournées est

responsable d'une région et doit s'acquitter de tâches générales comme s'occuper des élèves ayant des besoins particuliers, de la coordination des programmes de sécurité et de l'élaboration des sites Web.

Il n'existe aucun document officiel sur la formation interfonctionnelle, mais le document sur les exigences de formation indique qu'un employé peut entreprendre une formation interfonctionnelle dès qu'il a atteint un niveau élevé de compétence au poste qu'il occupe.

Répondre aux besoins en personnel du consortium

Le directeur général (en collaboration avec l'équipe des finances de l'AMDSB) doit veiller à ce que le consortium respecte les exigences de gestion financière et de production de rapports qui lui sont imposées.

Bien que la répartition actuelle de son personnel convienne à l'exécution de ses tâches courantes, le consortium confie à un employé de l'un des conseils membres la tâche de procéder à la vérification des installations et des tournées en son nom. De plus, au cours de l'examen, le consortium a indiqué que l'ajout d'un poste d'agent de sécurité lui permettrait d'accroître le niveau de service qu'il offre aux conseils membres.

2.3.3 Possibilités d'amélioration

Statut de l'organisme

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience demeure d'avis que l'officialisation du consortium à titre de personne morale distincte procurerait des avantages sur le plan organisationnel quant à la continuité des activités, la planification du personnel, la responsabilité, la passation de marchés et la gestion et n'aurait aucune incidence sur les avantages dont jouit le consortium au sein de sa structure actuelle.

Ainsi, la similitude des politiques et des procédures et le processus d'appel permettant d'aborder des questions propres aux conseils et au consortium ne s'en trouveraient pas compromis. De plus, le consortium pourrait continuer de tirer parti de la taille et des ressources des conseils, puisque ce changement de statut ne nécessiterait pas à lui seul de modifier les modalités des ententes d'achat de services en vigueur. Le ministère encourage donc le consortium à réévaluer les avantages de sa constitution en personne morale distincte ainsi que sa décision de demeurer sans personnalité morale distincte.

Officialisation du processus de formation interfonctionnelle

Le consortium devrait élargir son plan de relève afin d'y inclure son processus de formation interfonctionnelle ou le consigner officiellement dans une politique distincte et examiner et mettre à jour cette politique régulièrement. La consignation de la politique de formation interfonctionnelle assurera la poursuite harmonieuse des activités du consortium en cas d'imprévu.

Agent de sécurité

Afin que le consortium hausse son niveau de service conformément à son énoncé de mission et offre aux conseils membres un niveau de service comparable à celui offert par les meilleurs consortiums de la province, le ministère lui recommande d'étudier la possibilité de se doter d'un poste d'agent de sécurité.

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'ententes d'achat de services

Le consortium a mis en place des ententes d'achat de services qui décrivent les grandes lignes des services que doit fournir chaque conseil au consortium. Cependant, les ententes ne précisent pas la façon dont ces services seront facturés au consortium. Nous recommandons qu'elles soient élargies afin d'inclure les taux et le processus de facturation des services à fournir.

2.4.2 Progrès réalisés

Signature d'ententes d'achat de services

Le consortium a conclu une entente d'achat de services avec l'AMDSB afin de fournir des services de conseil bancaire, et il a également signé un bail relativement à l'utilisation des locaux de l'AMDSB.

En ce qui concerne les autres services de soutien, une lettre d'entente signée par le consortium et les conseils membres énonce les services que chaque conseil devra fournir au consortium. Cette lettre présente également le processus de facturation des

services à fournir. La lettre indique que « les frais seront quantifiés chaque année dans le budget administratif des HPSTS approuvé par le comité directeur et feront l'objet d'un rapprochement à la fin de l'année par les surintendants des affaires des deux conseils » [traduction]. Il est également indiqué que certains de ces services sont fournis sans frais ou à un coût minimal au consortium, et qu'ils ne sont pas assujettis à la politique de recouvrement des coûts du conseil membre.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Une méthode d'examen officielle est en train d'être reproduite par le conseil membre duquel le directeur général est détaché. À l'heure actuelle, aucun processus officiel d'examen du rendement n'est prévu pour le directeur général.

Pour ce qui est des évaluations du personnel, le consortium a établi un processus qui énonce les objectifs et les exigences des évaluations du rendement, et dans le cadre de l'examen, le directeur général a indiqué qu'un examen du rendement peut être mis en œuvre en tout temps par le directeur général ou un membre du personnel. Au moment de l'examen, aucune évaluation officielle du rendement du personnel n'avait eu lieu; toutefois, le consortium a indiqué que des commentaires informels sur le rendement avaient été fournis.

Le consortium élabore des plans de perfectionnement professionnel pour tous ses employés.

Réunions du personnel

Même si le consortium tient des réunions informelles avec les membres du personnel, le ministère a observé qu'il n'organisait pas de réunions du personnel officielles comportant un procès-verbal. Des réunions impromptues ont régulièrement lieu afin de discuter des questions soulevées, d'une nouvelle orientation stratégique ainsi que des nouvelles politiques et lignes directrices et (ou) de leur version révisée.

Planification stratégique et opérationnelle à long terme

Les discussions avec la direction du consortium et les membres de son comité directeur ont révélé qu'ils avaient utilisé le rapport de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience pour fournir une orientation stratégique au consortium au cours des dernières années.

Bien que le consortium ne dispose d'aucun plan stratégique officiel et consigné par écrit qui détaille son orientation stratégique globale, y compris la mission, la vision ainsi que les buts et objectifs à court et à long terme de l'organisme en ce qui a trait à la planification opérationnelle, le consortium a élaboré et mis à jour une matrice de

planification qui indique des objectifs opérationnels particuliers et les tâches connexes devant être effectuées pendant plusieurs années, qui sont abordées durant les réunions du CDC. Les objectifs opérationnels concernant les examens des installations, les politiques et les procédures, la prestation des services et la sécurité sont divisés en projets particuliers, comme évaluer les niveaux de dotation et les régions de service actuels, élargir les programmes de sécurité, dont le programme des étiquettes vertes « Green Tag », s'assurer que le personnel et les exploitants reçoivent une formation sur les nouvelles normes de la LAPHO et revoir le statut juridique actuel du consortium. Le directeur général des HPSTS, chargé de déléguer les responsabilités dans le cadre de la mise en œuvre de chaque projet, intègre les projets opérationnels aux plans de perfectionnement professionnel officiels du personnel des HPSTS chaque année. La matrice de planification et les plans de perfectionnement individuels ne comprennent actuellement pas d'échéancier; toutefois, il semble que l'état d'avancement des tâches attribuées soit régulièrement examiné.

Planification financière à long terme

Bien que le consortium ne dispose actuellement pas de processus de planification financière officiel à long terme dans le cadre duquel il compare les prévisions financières à long terme (cinq ans) et les coûts opérationnels prévus afin de déceler les problèmes de financement potentiels, le consortium tient compte des zones où il y aura des changements dans les effectifs selon les prévisions d'effectifs (prévisions annuelles et [ou] pluriannuelles) fournies par les conseils respectifs en élaborant des stratégies visant à optimiser le déploiement des autobus tout en reconnaissant les coûts associés et en mettant en œuvre les stratégies appropriées pour les régler. En outre, le ministère reconnaît que le consortium soutient les discussions du conseil membre en ce qui concerne la modification des limites et les examens des installations en fournissant des renseignements sur les coûts et les élèves dans le cadre de différents scénarios. Même si le consortium étudie et planifie les changements des effectifs comme mentionné ci-dessus, le processus n'est pas officiellement consigné dans une politique du consortium qui énonce les exigences du consortium à effectuer l'analyse, ou les obligations des conseils membres à fournir les prévisions relatives aux effectifs.

2.4.3 Possibilités d'amélioration

Coûts des services fournis par les conseils membres

Le ministère recommande que le consortium réexamine la prestation des services de soutien afin de s'assurer que les coûts de ces services sont équitables et qu'ils sont consignés correctement en tant que coûts administratifs liés à la prestation de service de transport des élèves. Plus particulièrement, ces dépenses comprendraient les services de TI, les ressources humaines, le conseil bancaire et les coûts liés aux

installations. Si le consortium n'affecte pas l'intégralité des coûts de ces services au budget administratif du transport, le coût véritable de la prestation des services de transport est sous-évalué, ce qui signifie que le consortium a) est désavantagé si l'un des conseils cesse de fournir des services à prix réduit et b) n'est pas en mesure de déterminer de manière appropriée la manière de réaliser des économies.

Évaluation du rendement du personnel

Le consortium devrait revoir sa politique en matière d'examen du rendement afin que celle-ci prévoie une évaluation du rendement de tous les membres du personnel au moins une fois par année. Le processus d'examen devrait déterminer si les membres du personnel ont répondu aux attentes dans des domaines comme la connaissance et la compréhension du travail, le rendement ainsi que la santé et la sécurité.

L'évaluation du rendement devrait également constituer l'occasion de discuter des buts et des objectifs des membres du personnel pour l'année à venir ainsi que des ressources nécessaires pour atteindre ces buts.

Réunions du personnel

Le ministère recommande au consortium de prévoir régulièrement la tenue de réunions officielles avec le personnel du consortium. Les points à l'ordre du jour des réunions du personnel devraient être consignés officiellement par écrit dans des procès-verbaux.

Planification stratégique à long terme

Bien que le ministère reconnaisse que le consortium a élaboré un modèle de planification déterminant les buts et les objectifs opérationnels ainsi que les tâches et les projets associés devant être effectués pendant plusieurs années, le consortium n'a élaboré aucun plan stratégique complet.

Un plan stratégique devrait présenter l'orientation stratégique globale du consortium ainsi que sa mission, sa vision et ses objectifs et buts à court et à long termes. Les buts et les objectifs ainsi que le processus utilisé pour les fixer doivent être précis, clairs, consignés par écrit et approuvés par les organes de gouvernance. En outre, un plan stratégique exhaustif permettrait d'évaluer les facteurs déterminants de l'environnement commercial et la façon dont l'organisme réussira dans le contexte de cet environnement.

De plus, le ministère recommande que la matrice de planification soit élargie de manière à constituer un plan opérationnel comprenant a) l'attribution des projets au personnel du consortium (qui sont actuellement indiqués dans les plans de

perfectionnement individuels) et b) les dates auxquelles chaque tâche et projet opérationnel devrait être terminé.

Les tâches et les projets devraient avoir un lien clair et direct entre le plan stratégique, le plan opérationnel et le travail attribué à chaque membre du personnel.

Planification financière à long terme

Le ministère recommande que le consortium élabore un plan financier officiel à long terme qui tient compte des prévisions des effectifs à long terme fournies par les conseils membres, ainsi que de leur incidence sur le financement du consortium par rapport aux prévisions des coûts à long terme du consortium. La planification financière à long terme permettra au consortium de déterminer les problèmes de nature financière, comme les écarts entre le financement et les coûts, avant qu'ils ne surviennent, lui donnant ainsi l'occasion de les régler à l'avance. L'exigence consistant à établir, à mettre à jour et à gérer les prévisions financières à long terme devrait également être établie dans une politique.

Politique relative aux changements des effectifs

Même si le consortium prend des mesures pour tenir compte des changements des effectifs et prend part aux discussions du conseil membre sur la modification des limites et les examens des installations, le ministère recommande que le consortium élabore une politique officielle en matière de changements des effectifs qui précise les exigences auxquelles sont assujettis les conseils, soit de fournir régulièrement les prévisions des effectifs à long terme, ainsi que les responsabilités du consortium, soit de tenir compte de ces prévisions dans ses processus de planification financière et opérationnelle à long terme, et d'élaborer des stratégies afin d'atténuer de manière proactive les effets des changements des effectifs sur les activités du consortium.

2.5 Gestion financière

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

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

2.5.1 Recommandations initiales

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 mai 2009.

2.5.2 Progrès réalisés

Planification et surveillance du budget

Le processus budgétaire annuel des HPSTS débute au mois de février pour la prochaine année scolaire débutant au mois de septembre. La première étape de ce processus est le rapprochement des paiements pour les tournées, qui est effectué par le directeur général. Le directeur général prépare ensuite les budgets administratifs et opérationnels en se fondant sur les listes et les tendances transactionnelles de l'année courante.

Lorsque la préparation du budget est terminée, la part appropriée qui revient à chaque conseil membre est calculée en fonction du nombre d'usagers et est remise à chaque conseil pour qu'elle soit entrée dans les coûts des avantages sociaux et de la masse salariale de leurs employés. Une fois les chiffres fixés, les budgets sont présentés au surintendant des affaires de chaque conseil aux fins d'approbation, pour ensuite être intégrés dans leur propre processus budgétaire.

La Société de l'aide à l'enfance

Le consortium a conclu une entente avec la Société d'aide à l'enfance en ce qui a trait à une initiative connue sous le nom de Children's Aid Accommodation Program (CAAP). Le programme offre du soutien aux enfants placés dans des familles d'accueil qui se trouvent à l'extérieur du secteur de l'école qu'ils fréquentaient en leur offrant un service de transport depuis leur famille d'accueil jusqu'à l'école qu'ils fréquentaient par l'entremise du réseau de transport actuel. Ce programme permet aux élèves de rester dans la même école et de maintenir une certaine stabilité même s'ils se trouvent dans de nouvelles familles. Ce partenariat permet à la Société d'aide à l'enfance d'améliorer les niveaux de service, donne l'occasion aux conseils membres de soutenir les résultats scolaires des enfants pris en charge et permet au consortium de recouvrer les frais qu'il a engagés.

Facturation des exploitants

Le directeur général élabore une feuille de calcul aux fins de la facturation à l'aide des données sur les kilomètres parcourus et les taux obtenues grâce au logiciel *BusPlanner* et des calculs des distances et des taux payés indiqués dans le contrat d'exploitant d'autobus. Les données sont vérifiées par les exploitants dans le cadre du processus de

rapprochement des paiements pour les tournées, qui se déroule chaque année scolaire au mois de février. Toutes les modifications de tournées sont confirmées par l'exploitant et le directeur général des HPSTS, et un ajustement est apporté le mois suivant.

L'allocation en carburant de chaque exploitant est calculée en établissant la moyenne des prix du carburant fourni par deux des exploitants. Le rapprochement du carburant utilisé et un résumé de la facture par entrepreneur et par région sont envoyés à chaque conseil membre aux fins d'examen. Une fois ces éléments examinés et parachevés, les montants des paiements sont communiqués aux conseils afin d'être acquittés.

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.

Children's Aid Accommodation Program (CAAP)

L'entente qu'a conclue le consortium avec la Société d'aide à l'enfance dans le cadre du CAAP constitue un exemple où un consortium, en faisant preuve d'innovation, a été en mesure d'accroître le niveau de service qu'il fournit à la collectivité dans son ensemble.

2.5.4 Possibilités d'amélioration

Surveillance budgétaire

Le ministère recommande de revoir le processus budgétaire afin de s'assurer que le CDC est responsable de réviser et d'approuver le budget annuel global du consortium. Tous les renseignements concernant les coûts du consortium, y compris les coûts de transport et les coûts administratifs, devraient être mis à la disposition de tous les membres du CDC puisqu'ils ne peuvent pas régir le consortium de manière efficace ni prendre les décisions relatives à la gouvernance appropriées s'ils ne peuvent pas consulter le budget global. Si le CDC désire conserver la pratique existante selon laquelle la responsabilité d'examiner et d'approuver les budgets et d'autres éléments est déléguée aux surintendants des affaires du CDC, le consortium doit penser à former un comité administratif pour officialiser cette pratique.

Processus de paiement des exploitants

Étant donné que les exploitants ne sont pas tenus de soumettre les factures chaque mois, le consortium court le risque de faire des erreurs de calcul quant aux kilomètres parcourus, aux données sur les taux ou aux valeurs de rajustement au titre du carburant, et peut ainsi surpayer/sous-payer les exploitants. Afin d'atténuer ce risque, le ministère recommande d'établir un processus de paiement des exploitants qui

comprend a) l'obligation pour les exploitants de soumettre leurs propres factures ou b) l'obligation pour les exploitants de confirmer les factures préparées par le consortium avant le paiement.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **Moyenne – élevée**. Le consortium a tenu compte d'un certain nombre des recommandations figurant dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, comme s'assurer de séparer le pouvoir décisionnel et la gouvernance opérationnelle quotidienne, a élaboré un plan de relève et a conclu des ententes d'achat de services avec ses conseils membres.

Cependant, le consortium ne s'est pas tenu au courant des pratiques exemplaires du secteur / de la province qui ont évolué depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Les domaines à améliorer comprennent l'accroissement des tâches du CDC afin d'inclure l'approbation et l'examen annuels du budget global du consortium et effectuer un examen du rendement du directeur du consortium, officialiser les politiques de formation interfonctionnelle, consigner par écrit les réunions régulières du personnel et ajouter une étape de vérification par les exploitants dans le processus de facturation. Le ministère encourage le consortium à préparer un plan stratégique qui définit la stratégie globale des HPSTS et à envisager de se constituer en personne morale distincte. Enfin, le consortium devrait s'assurer qu'il tient compte du coût véritable des activités afin d'être en mesure de réaliser des économies.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

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

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

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

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

**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 initiales

Revoir le processus d'appel actuel

Le processus d'appel actuel donne au surintendant de chaque conseil scolaire un pouvoir décisionnel final en ce qui a trait à la prestation des services. La raison justifiant ce processus est que chaque surintendant sera plus à même de prendre des décisions cohérentes avec la philosophie de son conseil. Cette démarche pourrait entraîner des incohérences en matière de prise de décisions entre les conseils. Le comité directeur devrait envisager de réviser le processus d'appel afin de mettre sur pied un comité mixte pour évaluer les demandes d'appel afin d'assurer la cohérence de l'évaluation des mesures prises relativement aux services non conformes à l'orientation de la politique établie.

Réexaminer la politique d'appel actuelle

Le comité directeur devrait réexaminer les différences actuelles de politique qui soutiennent la procédure A-3 pour clarifier et harmoniser, dans la mesure du possible, ces exigences. L'autorisation que l'AMDSB semble accorder en ce qui a trait à l'ajout d'arrêts d'autobus pour les élèves qui utilisent d'autres moyens de transport devrait être tout particulièrement clarifiée. Au cas où des différences subsisteraient sur le plan des politiques, il faudrait prévoir des procédures permettant de s'assurer que les coûts de mise en place d'autres moyens de transport en raison de ces différences sont assumés uniquement et de façon continue par le conseil désigné.

3.2.2 Progrès réalisés

Processus d'appel

Les entrevues avec le personnel de planification et le directeur général ont permis de confirmer que les améliorations à la politique et au processus ont été mises en œuvre et institutionnalisées. Les planificateurs des tournées déploient tous les efforts possibles pour répondre aux préoccupations ou aux plaintes conformément aux paramètres des politiques et des méthodes des HPSTS selon leur niveau d'autorité. Dans le cas où ils ne sont pas en mesure de résoudre un problème, l'appel est transféré au directeur général à des fins de résolution. Bien que la participation des surintendants des conseils membres demeure une étape du processus d'appel, ces situations se limitent aux problèmes qui n'ont une incidence que sur leur conseil respectif. Les problèmes d'ordre général qui ne sont pas réglés par les planificateurs ou le directeur général sont transférés au comité directeur des HPSTS à des fins de résolution finale. De plus, le comité directeur reçoit de la correspondance concernant un appel interjeté durant les diverses étapes du processus de renvoi à l'échelon supérieur (dans le cas où un

problème n'a pas été résolu) et celui-ci peut intervenir à tout moment lorsqu'un problème semble avoir une incidence globale. Le directeur général des HPSTS surveille en outre le processus pour s'assurer que les problèmes d'ordre général sont résolus directement par le consortium ou, en fin de compte, par le comité directeur. Le consortium a donné un exemple d'un problème qui a été présenté au HPCDSB à des fins de résolution. Le conseil a reconnu que le problème avait une incidence globale et il l'a transféré au comité directeur afin qu'il puisse prendre une décision. Ce processus s'est traduit par la réaffirmation de la politique et le rejet de l'appel.

Politique d'appel

Un examen de la procédure établie (procédure A-3) et les entrevues avec les membres du personnel ont indiqué qu'il n'existe plus d'autorisation distincte pour l'AMDSB en ce qui a trait à l'ajout d'arrêts supplémentaires et que le consortium ne l'envisage plus. Les entrevues avec le personnel ont révélé que les paramètres de planification ont été entièrement harmonisés et comprennent ce qui suit :

- des arrêts peuvent être ajoutés (pour les deux conseils), pourvu qu'ils figurent sur l'itinéraire actuel;
- la durée maximale de la tournée demeure inférieure à 60 min.;
- l'ajout d'un arrêt ne rallonge pas la tournée de plus de 8 km;
- aucune augmentation de la taille du véhicule (qui est actuellement utilisé pour la tournée) ne sera envisagée;
- aucun autre arrêt ne sera ajouté dans les zones urbaines;
- le service ne peut pas être fourni dans le cadre d'activités sociales, comme des fêtes d'anniversaire;
- aucun service ne sera fourni à l'extérieur du secteur de fréquentation de l'école d'un élève;
- l'ajout d'au plus deux arrêts désignés sera envisagé.

L'amélioration et l'harmonisation du processus d'appel ainsi que des paramètres de planification répondent entièrement à l'objectif de la recommandation initiale et aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

3.3 Transport adapté et programmes spécialisés

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 initiales

Établir un mécanisme officiel d'évaluation des décisions relatives aux modes de transport

Les HPSTS devraient améliorer leurs procédures d'attribution existantes en établissant un mécanisme de coût officiel qui fournit des détails sur la justification des décisions prises relativement aux modes de transport. Un processus officialisé fera en sorte que chaque cas soit examiné de façon cohérente et que les décisions soient prises de manière équitable.

3.3.2 Progrès réalisés

Planification et gestion du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers

Une procédure a été élaborée et mise en œuvre afin d'orienter l'élaboration des plans de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers. Elle définit les rôles des parties intéressées, y compris l'affirmation que toutes les parties intéressées doivent participer à l'élaboration du plan. Les HPSTS sont, tout particulièrement, chargés de fournir des conseils ainsi que d'assurer la supervision et la formation. Ils ont élaboré une démarche systémique afin de déterminer le mode de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers qui est à la fois efficace et efficient. Lorsque les membres des équipes d'évaluation du conseil déterminent qu'un élève a besoin du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers, les HPSTS se servent d'une ligne directrice ou d'un arbre décisionnel pour déterminer la meilleure solution de transport. Les paramètres qui sont étudiés comprennent les suivants :

1. la question de savoir si les besoins en éducation d'un élève peuvent être satisfaits à l'école désignée qu'il fréquente;
2. les besoins de l'élève peuvent-ils être satisfaits sur les tournées actuelles?
3. un service de transport peut-il être fourni avec les véhicules spécialisés qui sont actuellement utilisés?

Dans le cas où les services ne peuvent pas être fournis conformément à la structure actuelle de coûts, le directeur général des HPSTS présente un plan de transport qui répond aux besoins individualisés de l'élève. Ce plan comprend les répercussions financières prévues sur le conseil membre dont l'élève dépend.

Les améliorations apportées aux processus de planification et de gestion du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers dans le but de fournir des services efficaces et efficaces tout en satisfaisant aux besoins particuliers de l'élève répondent entièrement à l'objectif de la recommandation initiale et aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficacité.

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 initiales

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

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

Les politiques et les pratiques du consortium ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que le consortium et ses conseils membres étaient déterminés à respecter les recommandations initiales ou à aller au-delà de celles-ci. L'harmonisation complète de l'ensemble des politiques, des méthodes et des processus d'appel conjointement avec la démarche unifiée de planification et de gestion du transport pour les élèves ayant des

besoins particuliers témoigne de cet engagement. Ces améliorations contribuent à assurer que le consortium est en mesure d'atteindre son objectif d'offrir aux élèves et aux conseils des services de transport d'un niveau de sécurité élevé, efficaces et efficaces.

4 Optimisation des tournées et technologie

4.1 Introduction

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

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

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

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

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

4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

Les systèmes modernes de détermination des circuits de transport des élèves permettent aux directeurs du transport d'utiliser plus efficacement les ressources dont ils disposent. Ces systèmes permettent d'améliorer la gestion et l'administration d'un nombre important d'élèves et de données sur les circuits. Toutefois, les systèmes doivent être pleinement mis en œuvre et comporter des structures de codage bien conçues et des mécanismes efficaces afin d'extraire les données et d'en faire rapport à tous les groupes intéressés. 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

Officialiser les procédures et les ententes de restauration des données

Bien que le consortium ait pris les bonnes mesures initiales en ce qui a trait aux procédures de restauration et de sauvegarde, ce processus devrait être officialisé, notamment en documentant les responsabilités de chacun des membres du personnel du consortium. L'entente actuelle conclue avec l'AMDSB relativement au soutien technologique devrait être modifiée pour y inclure l'utilisation d'un autre local, un accord sur le nombre d'employés qui sera mis à la disposition du consortium et, finalement, l'échéancier prévu pour mettre en place l'autre local de travail et restaurer les données et les systèmes au besoin.

4.2.2 Progrès réalisés

Récupération des données et méthodes

Un processus complet de récupération des données a été implanté et mis à l'essai. Il comprend plusieurs méthodologies de sauvegarde et de récupération. Les données sont sauvegardées à la fois dans des emplacements sur place et hors site tout au long de la journée opérationnelle. Ainsi, les données actuelles sont accessibles aux HPSTS en cas de perte du centre actuel des activités. Les postes de travail virtualisés peuvent être rétablis dans un délai d'environ 15 minutes et la base de données actuelle peut être disponible dans un délai de 15 minutes à moins de deux heures.

Un faux exercice « en cas de catastrophe » a été effectué en novembre 2013. Le plan de récupération avait été mis à l'essai en fonction d'une perte simulée du poste de travail du directeur général. À partir du moment où l'« événement » a été signalé et où le plan de récupération a été activé, un poste de travail a été activé dans un délai de 22 minutes, donnant ainsi au directeur général un accès complet aux bases de données et au logiciel des HPSTS. Une autre mise à l'essai est prévue à laquelle d'autres membres des HPSTS participeront et celle-ci comprendra une combinaison de scénarios prévus et « surprises ».

L'élaboration du processus complet de sauvegarde et de récupération des données visant à assurer la continuité des activités du consortium en cas de perte de la base actuelle de ses activités répond entièrement à l'objectif de la recommandation initiale et aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

4.2.3 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.

Planification en cas de catastrophe et mise à l'essai

La mise à l'essai et l'évaluation de ses méthodes de sauvegarde et de récupération des données permettent de s'assurer que les activités du consortium peuvent rapidement être rétablies en cas d'événement catastrophique. Ces modifications et améliorations représentent une pratique exemplaire que d'autres consortiums pourront suivre.

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 de détermination des circuits de transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

4.3.1 Recommandations initiales

Revoir la structure de codage actuelle

Il est reconnu que le consortium a mis en œuvre un processus continu relatif à l'utilisation de BusPlanner et à la mise en place d'une structure de codage. Afin de tirer le meilleur parti 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.

4.3.2 Progrès réalisés

Amélioration de la structure de codage

Un système de codage raisonnable a été mis au point à partir d'un système de codage hiérarchique fondé sur des codes d'admissibilité et de déplacement. Un examen des données révèle que la structure de codage actuelle est élaborée d'une manière qui facilite l'extraction des données à des fins de production de rapports. Les entrevues avec le personnel ont indiqué que la structure de codage est mise en œuvre de façon uniforme entre les planificateurs et les deux conseils membres.

L'amélioration apportée à la structure de codage répond 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

Production de rapports et analyse des données

Bien que le personnel ait atteint un certain niveau de compétence en ce qui a trait à l'utilisation de BusPlanner pour produire des rapports en vue de la gestion courante des circuits et des parcours, nous recommandons d'utiliser davantage le système pour extraire des données en vue de remettre des rapports aux conseils partenaires. À l'heure actuelle, pour répondre à la question d'un conseil partenaire relativement à la modification du lieu où un programme est offert ou des établissements scolaires desservis, il faudrait tout d'abord prévoir le nombre d'élèves et le coût de la prestation du service. En accroissant la formation sur l'optimisation des circuits, le consortium sera en mesure de donner plus rapidement divers exemples relatifs à l'emplacement (lorsqu'ils existent) des installations et des programmes, qui indiqueraient les scénarios les plus efficaces et efficients en matière de détermination des circuits.

4.4.2 Progrès réalisés

Production de rapports et analyse des données

Le personnel a suivi des formations dans le but d'appuyer la planification efficace ainsi que la production de rapports et l'analyse des données. Voici quelques exemples:

- introduction à l'optimisation du logiciel *BusPlanner*;
- planification du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers;
- analyse efficace des données.

Les entrevues ont indiqué que les planificateurs utilisent les capacités du système pour la gestion continue des tournées et des parcours, ainsi que durant le processus de planification annuel. Parmi les exemples, citons la charge nulle, le code « aucun déplacement » et les questions relatives à l'admissibilité. La fonction de l'optimisation est utilisée durant les processus de planification annuels ainsi que pour contribuer à élaborer des options lorsque les écoles étaient fermées. Des bases de données distinctes sont créées à l'aide des données actuelles sur les adresses des élèves. Elles permettent de réaliser des examens des diverses options en fonction des paramètres de service existants des HPSTS. Les options qui font l'objet d'un examen comprennent les stratégies comme « un seul autobus desservant une route » et les options par étape

selon les caractéristiques géographiques de la région et la capacité d'ajuster les heures de classe. Dès qu'une option est choisie, le directeur général est chargé de terminer l'analyse tout en s'assurant du respect des paramètres de service et de coûts.

Ces améliorations à l'analyse des données et à la production de rapports répondent entièrement aux objectifs des recommandations initiales et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

4.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

La planification des circuits de transport est la principale activité qu'entreprend le consortium. 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 système²

Le transport est fourni à environ 12 000 élèves de 65 écoles desservis par un parc de plus de 340 véhicules. La superficie de la zone desservie combinée est d'environ 5 900 kilomètres carrés. La présente section évalue le niveau actuel de service et l'efficacité par rapport aux résultats indiqués dans le rapport de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

Durée du trajet des élèves

L'analyse et la compréhension de la durée du trajet des élèves constituent un indicateur clé du niveau global de service fourni par tout organisme de transport. À l'heure actuelle, la durée moyenne du trajet est de 22 minutes pour tous les élèves pour les déplacements en matinée et en après-midi. Une analyse approfondie révèle que la durée du trajet d'environ 99 pour cent de tous les usagers est inférieure à une heure ou nettement inférieure au paramètre de planification de la durée maximale du trajet de 75 minutes ou moins. Ces résultats se comparent très favorablement à ceux indiqués dans le rapport de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, qui a révélé une moyenne de 26 minutes pour l'ensemble des usagers. Ces données démontrent que les niveaux

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

de service correspondent toujours nettement aux lignes directrices de la politique et qu'un niveau de service élevé est fourni à la majorité des élèves. Ces résultats sont illustrés dans les figures ci-dessous:

Figure 1: Durée du trajet le matin

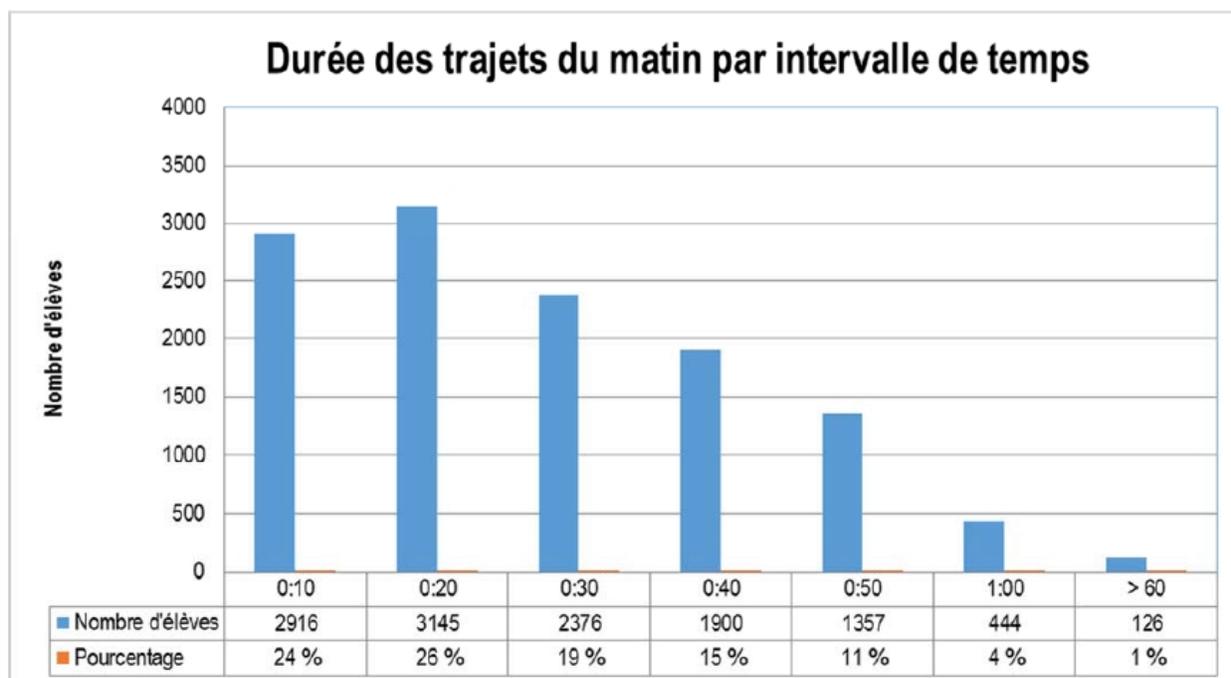
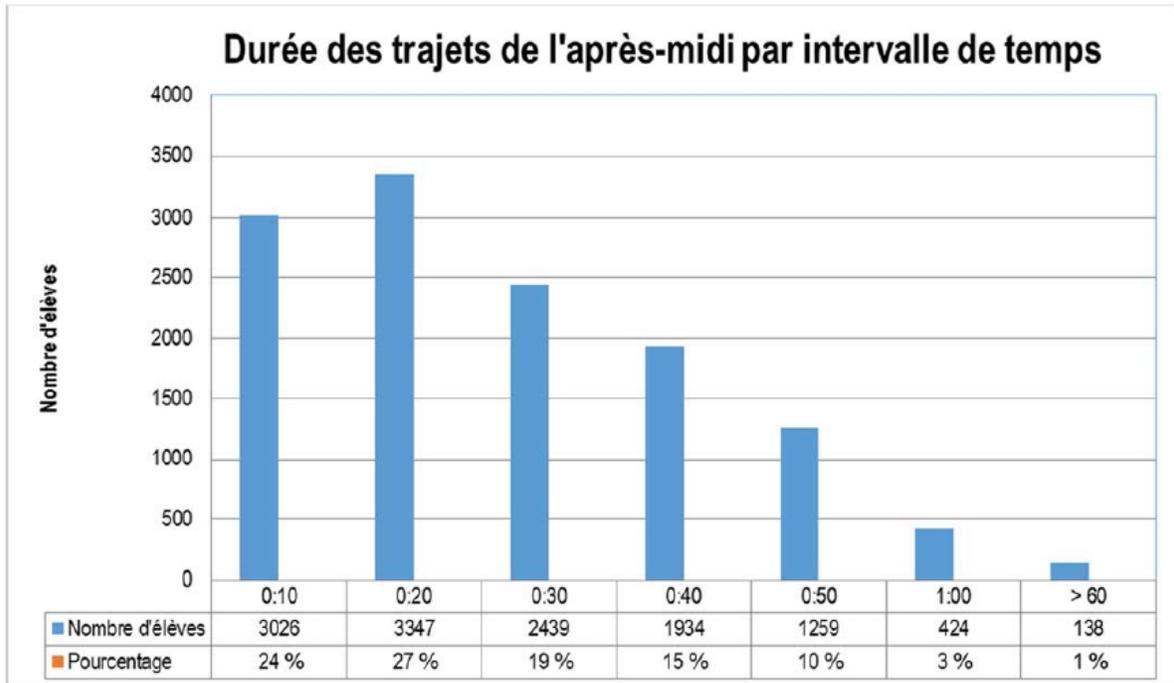


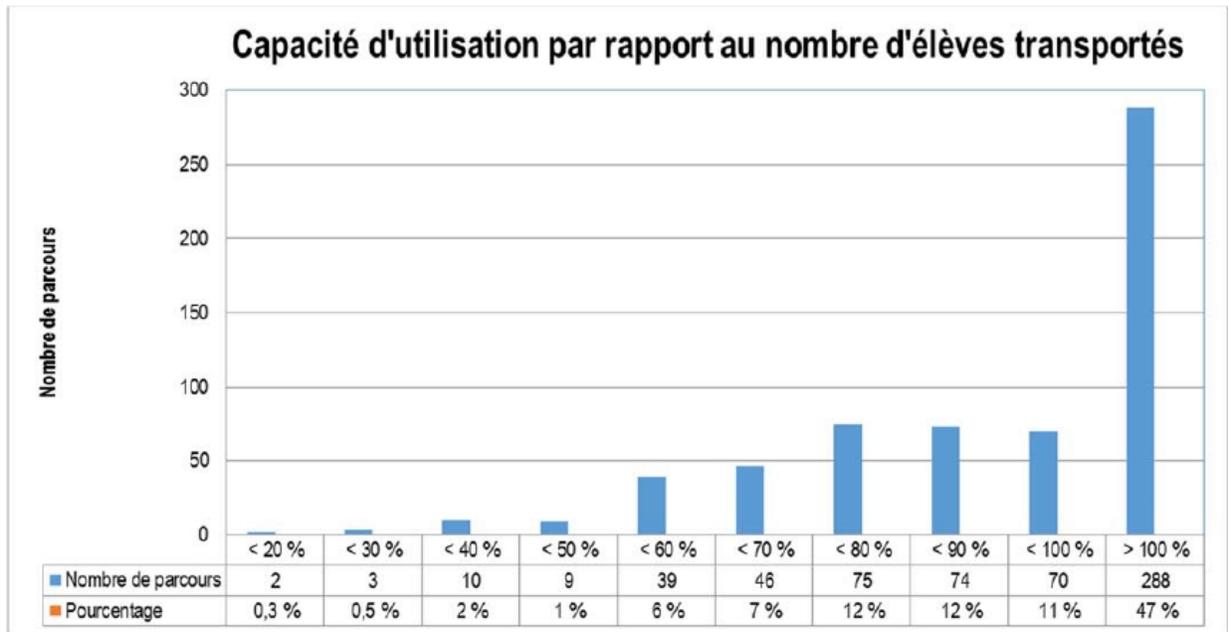
Figure 2: Durée du trajet en après-midi



Utilisation des sièges disponibles

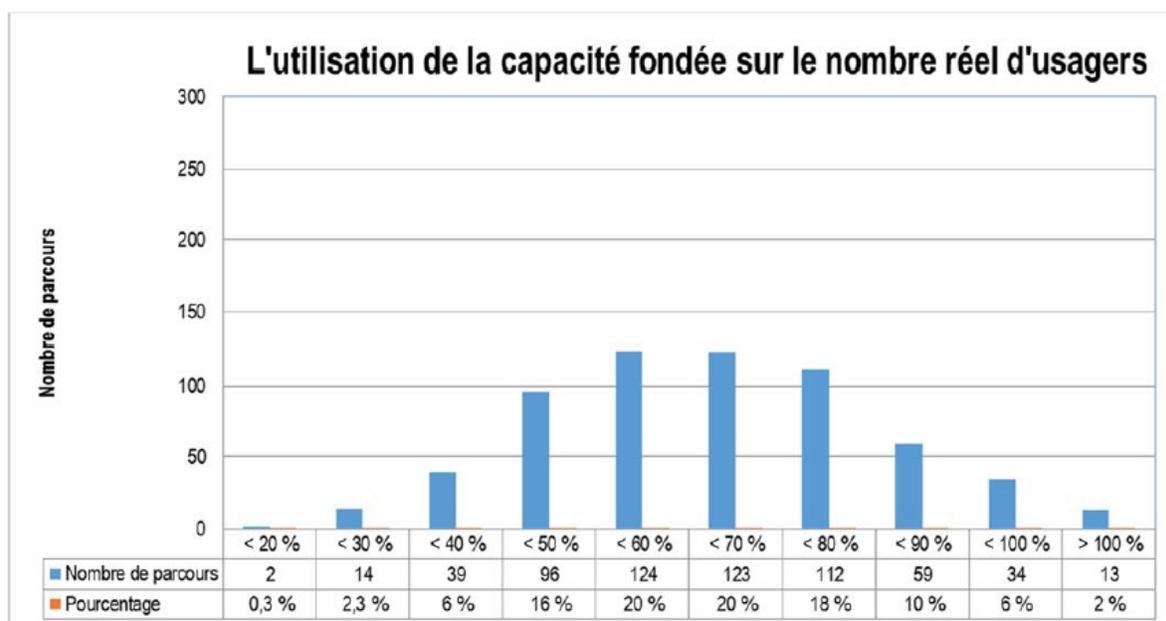
La mesure dans laquelle un système est capable d'utiliser la capacité des places disponibles sur chacun des parcours d'autobus est un indicateur important de l'efficacité générale du système. L'analyse des données actuelles sur les autobus scolaires ordinaires dont la capacité légale est d'au moins 42 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 98 pour cent dans l'ensemble de la région desservie. Ces résultats sont illustrés dans la Figure 3:

Figure 3: Capacité d'utilisation par rapport au nombre d'élèves transportés



Bien qu'un taux élevé de l'utilisation de la capacité prévue indique que le taux de l'utilisation *prévue* des parcours est élevé, une analyse approfondie de l'utilisation fondée sur le nombre réel d'utilisateurs doit être réalisée afin de comprendre la véritable efficacité du système. La Figure 4 aide à illustrer le nombre de parcours en fonction de l'augmentation de l'utilisation de la capacité en fonction du nombre réel d'utilisateurs.

Figure 4: Utilisation de la capacité réelle



L'utilisation de la capacité fondée sur le nombre réel d'usagers (transport ordinaire) est d'environ 63 pour cent dans l'ensemble du système d'après la capacité légale de l'autobus comparativement aux valeurs prévues de 60 à 70 pour cent. Ces données démontrent que le consortium continue d'utiliser efficacement la capacité disponible du parc dans l'ensemble de la zone desservie.

4.5.2 Recommandations initiales

Incidence des contrats sur la détermination des circuits

À l'heure actuelle, les adjoints au transport ne tiennent pas compte des dispositions contractuelles dans le cadre du processus de planification des circuits. Bien que ce soit finalement le directeur qui assure la supervision lorsqu'un nouvel autobus est nécessaire ou à l'occasion de l'examen annuel, nous recommandons de permettre aux adjoints au transport de mieux comprendre les répercussions que peuvent avoir les dispositions des contrats sur leurs décisions en matière de planification et sur les coûts.

4.5.3 Progrès réalisés

Incidence des contrats

D'après les entrevues, les planificateurs comprennent bien l'incidence des contrats et des coûts selon la capacité de l'autobus affecté à une tournée ou à un parcours. Un

exemple décrivait la création d'un système « en étoile » où les élèves étaient transportés vers l'école secondaire, puis transférés dans des autobus plus petits afin d'être transportés vers leur destination finale, soit l'école qu'ils fréquentent. Cette manière de fonctionner a entraîné une réduction de la durée du trajet et des coûts d'environ 25 000 \$ et a également réduit l'incidence du fait d'avoir des autobus plus grands sur le site de l'école.

L'intégration de l'incidence des contrats au processus de planification répond aux objectifs de la recommandation initiale et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que le consortium et ses conseils membres s'étaient engagés à respecter les recommandations présentées dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience ou à aller au-delà de celles-ci. Cet engagement est bien illustré par les méthodes exhaustives de sauvegarde et de récupération des données qui ont non seulement été créées, mais aussi mises à l'essai, et continuent d'être améliorées. L'amélioration de la structure de codage et la compréhension de l'incidence des contrats témoignent de l'engagement des HPSTS à toujours s'améliorer et à offrir des services qui sont efficaces et efficaces.

5 Contrats

5.1 Introduction

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

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

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

Contrats – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne

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

5.2 Structure des contrats

Un contrat³ efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

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

Contrats avec des parents conducteurs

L'entente actuelle relative au transport conclue avec les parents conducteurs est signée par chaque parent et le consortium. Le contrat est une entente qui énonce le montant des sommes versées quotidiennement ainsi que le nom des parents et celui de l'enfant transporté. Nous recommandons que les futures ententes relatives au transport soient plus détaillées. Le contrat signé avec les parents conducteurs doit également comprendre des dispositions relatives aux exigences en matière d'assurance, à la validité du permis de conduire et à l'état mécanique du véhicule servant au transport d'un enfant entre son domicile et l'école.

Contrats avec des exploitants de taxis

Le consortium n'a conclu aucun contrat avec des exploitants de taxis. Nous recommandons au consortium de conclure avec les exploitants de taxis des contrats stipulant les exigences en matière juridique et de sécurité, y compris des clauses relatives à la vérification du casier judiciaire, aux renseignements relatifs aux permis, à l'assurance, à la confidentialité, à la formation aux premiers soins, au traitement des élèves ayant des besoins particuliers, à la formation des conducteurs et à l'adoption d'un comportement approprié par ces derniers. Les contrats devraient également préciser les exigences auxquelles sont soumis les exploitants de taxis, telles que les spécifications du véhicule, et la connaissance des politiques pertinentes du consortium, telles que les directives concernant le ramassage. Pour finir, ces contrats particuliers devraient comporter des procédures adéquates qui énoncent les modalités de commande et de paiement des taxis, ainsi qu'un mécanisme de règlement des différends.

Regroupement des documents

Compte tenu des exigences en matière de formation sur la sécurité et d'âge des véhicules du parc énoncées dans l'addenda aux contrats signés avec les exploitants, nous avons convenu que celles-ci font partie de ces contrats et avons considéré la séparation de ces clauses comme un détail technique. Nous encourageons le consortium à regrouper ces clauses dans le corps du contrat principal afin de réduire la possibilité que l'on omette une entente et (ou) que l'un des documents soit séparé ou égaré.

5.2.2 Progrès réalisés

Contrats avec des parents conducteurs

Les HPSTS font actuellement appel à cinq parents pour assurer le transport des élèves ayant des besoins particuliers. Des ententes stipulant les modalités de paiement, la durée du service et le nom de l'élève à transporter ont été signées et sont actuellement en vigueur. Depuis la réalisation de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le contrat a été révisé afin d'y inclure des dispositions relatives aux exigences en matière d'assurance, aux sièges d'auto, et d'autres exigences relatives à la sécurité des véhicules.

Contrats avec des exploitants de taxis

Le consortium fait actuellement appel à un exploitant de taxi pour assurer le transport d'un élève ayant des besoins particuliers. Il n'a pas signé de contrat officiel avec l'exploitant puisque les services ne sont pas requis régulièrement. À l'heure actuelle, l'exploitant n'est pas spécialement formé pour répondre aux exigences des enfants ayant des besoins particuliers; cependant, le consortium prévoit que cette question sera abordée dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.

Contrat de transport en commun

Environ 250 élèves sont transportés à destination et en provenance de l'école en utilisant le transport en commun de la ville de Stratford. À l'heure actuelle, le consortium n'a pas conclu de contrat avec les exploitants de services de transport en commun et n'a pas de réductions pour les services qu'il reçoit.

Clauses contractuelles

Les clauses relatives aux exigences en matière de formation sur la sécurité et d'âge des véhicules du parc ont été intégrées au corps principal des ententes conclues avec les exploitants, lesquelles ne renferment plus d'addendas.

L'entente standard conclue avec les exploitants prévoit une indemnité pour les véhicules redondants. En effet, les exploitants reçoivent une rémunération équivalente au taux fixe de base pour la période suivant l'avis d'élimination d'une tournée. La durée de cette période varie tout au long de l'année, mais peut être prolongée jusqu'à six mois. Durant l'examen, le ministère a constaté qu'en pratique, une fois que le consortium détermine qu'une tournée est redondante et que l'entrepreneur en est avisé, il continue habituellement d'utiliser les services de l'exploitant jusqu'à la fin de la période de paiement du véhicule redondant.

Le contrat courant conclu avec les exploitants comprend également une clause relative à l'augmentation ou à la diminution des prix du carburant. La formule fait des rajustements au nombre de kilomètres parcourus selon l'augmentation ou la diminution du prix moyen d'un litre de carburant diesel acheté par deux des exploitants du consortium. La formule est propre aux véhicules, les rajustements sont effectués tous les mois et il n'y a aucun seuil minimum d'augmentation / de diminution requis avant que les rajustements soient faits.

Points de correspondance des élèves

La majorité des correspondances d'élèves sont effectuées dans les écoles; cependant, le ministère a constaté durant l'examen qu'il y a un faible pourcentage de tournées où les correspondances d'élèves se font aux installations des exploitants d'autobus.

5.2.3 Possibilités d'amélioration

Contrats avec des exploitants de taxis

Le consortium doit s'assurer que tout chauffeur de taxi qui assure le transport des élèves reçoit le niveau de formation requis, à la fois pour le transport pour les élèves ayant des besoins spéciaux et le transport ordinaire. Parmi les exigences à considérer et à documenter, mentionnons les techniques de gestion des élèves, l'utilisation du matériel spécial, la formation et la sensibilisation aux questions émotionnelles et médicales, l'administration des médicaments et les méthodes d'évacuation des taxis.

Véhicule redondant

Le ministère recommande que le consortium examine ses clauses contractuelles relatives à la rémunération des exploitants en ce qui concerne le véhicule redondant afin d'assurer l'équité de la rémunération des exploitants tout en minimisant les coûts du véhicule redondant pour le consortium.

Correspondances des élèves

Le ministère recommande, dans la mesure du possible, que les correspondances soient effectuées à l'école du conseil membre et que lorsque cela n'est pas une option, que les exploitants obtiennent une couverture d'assurance appropriée pour se protéger en cas de responsabilité éventuelle.

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

Mettre en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants d'autobus

À l'heure actuelle, les contrats relatifs aux services de transport par autobus scolaire ne sont pas attribués de façon concurrentielle. S'il ne passe pas par un processus d'approvisionnement concurrentiel, le consortium ne saura pas s'il paye le meilleur taux pour les services qui lui sont fournis. En revanche, s'il attribue ses contrats dans le cadre d'un processus concurrentiel, le consortium pourra clairement définir toutes les exigences de service dans le document d'approvisionnement. De plus, il s'assure d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix étant donné que les exploitants se feront concurrence pour fournir le niveau de service demandé à des prix qui leur garantissent un rendement approprié du capital investi. Cela ne veut pas forcément dire que les prix vont baisser; toutefois, ce qui est important pour le consortium, c'est d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour l'argent dépensé.

Il est possible de recourir à un processus concurrentiel en établissant certaines mesures en vue de protéger les normes de service. Le consortium devrait maintenir les limites établies en ce qui a trait à la part des marchés que peut détenir un seul exploitant afin d'éviter une situation de monopole. De plus, au moment de l'évaluation des propositions, le coût ne devrait pas être le facteur prépondérant étant donné que cela encouragerait ceux qui offrent de faibles coûts à faire leur entrée sur le marché sans que l'on ait nécessairement l'assurance qu'ils offrent un niveau de service équivalent ou supérieur. Il faudrait tenir compte des conditions du marché local à toutes les étapes de l'élaboration et de l'évaluation d'une proposition de service. Par exemple, les exploitants locaux peuvent être encouragés à participer à ce processus en valorisant, dans les critères d'évaluation, le fait de posséder une expérience sur le marché local. Toutefois, ce critère spécifique ne devrait pas non plus être un facteur prépondérant dans le cadre du processus d'évaluation d'une proposition.

Étant donné que la trousse d'information concernant les pratiques contractuelles a été publiée et que les projets pilotes sont achevés, le consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre de l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait comprendre un examen des politiques existantes en matière d'approvisionnement, une analyse du marché des fournisseurs locaux, des stratégies

visant à déterminer la portée, les processus, les critères et les échéances des demandes de propositions afin de mettre progressivement en vigueur l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait en outre tenir compte des pratiques exemplaires et des leçons retenues par le consortium pilote et ceux qui se sont déjà lancés dans un processus d'approvisionnement concurrentiel.

Analyse des coûts de référence

Nous comprenons et reconnaissons le fait qu'en entreprenant un examen annuel des données financières des exploitants, le consortium cherche à négocier les contrats de façon transparente et impartiale. Il devrait cependant tenir compte de la valeur d'un tel examen annuel étant donné qu'il n'y a pas de différence majeure entre les montants présentés et l'étude des coûts de référence menée par le ministère. De plus, il est plus efficace de déterminer le prix du marché au moyen d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, tandis que l'analyse des coûts devrait être menée par les fournisseurs et non par les acheteurs.

5.3.2 Progrès réalisés

L'approvisionnement concurrentiel

La DDP n°13-01, lancée dans le but de procurer des services de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers, a pris fin le 22 mars 2013 et visait le recours à un commissaire à l'équité. Le consortium prévoit se servir des leçons tirées du processus d'approvisionnement auprès des exploitants de services de transport adapté durant l'approvisionnement auprès des exploitants d'autobus ordinaires. Au cours de l'examen, le consortium a indiqué qu'il avait entamé le processus d'élaboration d'une DDP pour l'approvisionnement auprès des exploitants d'autobus pour les circuits de transport non adapté et il a l'intention d'être orienté par le résultat du litige entourant le processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants d'autobus d'autres consortiums en Ontario.

Prolongation des contrats

Les contrats actuels conclus avec les exploitants d'autobus ont été prolongés pour une période de deux ans qui prendra fin en août 2015 et les taux demeurent les mêmes.

5.3.3 Possibilités d'amélioration

Approvisionnement concurrentiel pour les circuits de transport non adapté

En reconnaissant que le consortium a mis en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour se procurer des services de transport adapté, le ministère

recommande qu'il poursuive l'élaboration d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les circuits de transport non adapté. Un processus d'approvisionnement concurrentiel permet de s'assurer que le consortium obtienne le meilleur rapport qualité-prix. En ce qui concerne la mise en œuvre, le consortium devrait être orienté par le résultat du litige entourant le processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants d'autobus d'autres consortiums en Ontario.

5.4 Gestion des contrats

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

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

5.4.1 Recommandations initiales

Mettre sur pied un programme officiel de surveillance aléatoire des circuits

Le consortium, par l'entremise du directeur du transport, procède à des vérifications périodiques des exploitants et des conducteurs afin de s'assurer que les niveaux de service fournis aux écoles sont adéquats sur les plans de la ponctualité du service, du respect des circuits et du respect du code de la route par les conducteurs. Nous encourageons le consortium à s'appuyer sur ce plan de vérification afin de mettre sur pied un programme officiel de surveillance aléatoire des circuits. Le programme devrait inclure une liste normalisée de vérification remplie par le vérificateur et spécifier les circuits devant faire l'objet d'une vérification ainsi que le délai imparti pour procéder à

cette dernière. Un processus officiel d'examen et de suivi devrait être mis en place en vue de suivre les vérifications effectuées. Les vérifications constituent un élément clé de la gestion des contrats. Elles déterminent si les exploitants et les conducteurs respectent les clauses contractuelles et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable. Le consortium a reconnu la nécessité d'un processus officiel et la création d'un tel processus de surveillance a été incluse dans les priorités du plan stratégique du consortium.

Établir une politique de règlement des différends

À l'heure actuelle, le consortium et les exploitants ne disposent d'aucune entente permanente en ce qui a trait au règlement des différends. En cas de désaccord entre les exploitants et le consortium, il devrait y avoir un processus officialisé qui détermine la marche à suivre afin de régler la situation. Une politique de règlement des différends devrait être mise en place afin de s'assurer que ceux-ci peuvent être résolus sans qu'il y ait besoin de réduire le niveau de service et (ou) d'entamer une procédure. Ce processus devrait être impartial et transparent.

5.4.2 Progrès réalisés

Sécurité des exploitants et programme de surveillance

L'entente avec les exploitants qu'utilise le consortium énonce les exigences relatives aux documents que chaque exploitant est requis de présenter avant le début de chaque année scolaire et indique le droit du consortium d'inspecter les installations de l'exploitant pour recueillir une preuve de documentation.

Certains des documents qui doivent être présentés comprennent l'information sur le conducteur et le véhicule, ainsi que les certificats d'assurance. Le consortium tient en outre à jour une base de données contenant des renseignements sur les exploitants et avise ces derniers lorsque les dates de renouvellement approchent.

Le consortium a également préparé un document de vérification qui présente un certain nombre de moyens par lesquels les exploitants peuvent être surveillés. Ces moyens comprennent la surveillance par GPS ainsi que des vérifications prévues ou aléatoires des tournées et des sites. Les sept exploitants avec lesquels un contrat a été signé et qui desservent le consortium et ses conseils scolaires membres ont fait l'objet de vérifications en 2012-2013. Celles des cinq exploitants desservant actuellement les HPSTS seront effectuées d'ici la fin de mai 2014.

Politique de règlement des différends

L'entente standard conclue avec les exploitants qu'utilise le consortium prévoit que, en cas de différend entre un exploitant et le consortium, l'exploitant convient de respecter la décision prise dans le cadre du processus de règlement des différends du consortium.

5.4.3 Possibilités d'amélioration

Sécurité des exploitants et programme de surveillance

Le ministère recommande que les vérifications soient effectuées plus près du début de l'année scolaire afin que des ajustements puissent être faits, au besoin, avant que la majeure partie de l'année scolaire ne soit terminée. Ainsi, le consortium pourra s'assurer qu'il reçoit les services pour lesquels il paie conformément aux normes et aux spécifications requises, et ce, tout au long de l'année scolaire.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Élevée**. Les éléments positifs comprennent la mise en place d'un processus d'approvisionnement concurrentiel qui comprenait un commissaire à l'équité afin de procurer des services de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers et l'amélioration de son contrat conclu avec l'exploitant pour y inclure une clause relative au règlement des différends. Les points à améliorer comprennent l'approvisionnement concurrentiel pour des circuits de transport non adapté, l'intégration des exigences de formation dans les contrats conclus avec les exploitants de taxis et les modifications aux calendriers de vérification des exploitants.

6 Rajustement du financement

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

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

Tableau 2: Formule de rajustement du financement

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

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

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

Avon Maitland District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2012-2013	(146 788\$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(146 788\$)
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	146 788 \$

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

Huron-Perth Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2012-2013	(64 651 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(64 651 \$)
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	64 651 \$

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

7 Annexe 1: Glossaire

Termes	Définitions
AMDSB	Avon Maitland District School Board
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for a Transportation Consortium », qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.2
Conseils partenaires, conseils membres ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium.
Consortium; ou HPSTS	Huron Perth Student Transportation Services
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.

Termes	Définitions
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.
HPCDSB	Huron-Perth Catholic District School Board
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en détermination de routes, défini à la section 1.2 et 1.3
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.
Note de service	Note de service 2006: SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006
Note globale	Définie à la section 1.3.2 du cadre d'évaluation
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document)
RH	Ressources humaines

Termes	Définitions
TI	Technologie de l'information

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

Avon Maitland District School Board

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 ⁵
Affectation ⁶	10 375 974 \$	1 352 982 \$	11 404 471 \$	11 442 063 \$	11 158 945 \$
Dépenses ⁷	11 322 880 \$	11 301 990 \$	11 546 801 \$	11 761 956 \$	11 305 733 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(946 906 \$)	50 992 \$	(142 330 \$)	(319 893 \$)	(146 788 \$)
Total des dépenses payées au consortium	11 322 880 \$	11 301 990 \$	11 546 801 \$	11 761 956 \$	11 305 733 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

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

Huron-Perth Catholic District School Board

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 ⁵
Affectation ⁶	4 694 989 \$	4 972 442 \$	4 943 222 \$	5 009 552 \$	4 932 951 \$
Dépenses ⁷	4 956 914 \$	4 906 499 \$	4 959 172 \$	5 130 652 \$	4 997 602 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(261 925 \$)	65 943 \$	(15 950 \$)	(121 100 \$)	(64 651 \$)
Total des dépenses payées au consortium	4 956 914 \$	4 906 499 \$	4 959 172 \$	5 130 652 \$	4 997 602 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

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

⁵ Affectations et dépenses 2012-2013 selon les données du ministère – Données financières pour 2012-2013

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

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

www.deloitte.ca

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.