

PLAN D'ACTIVITÉS 2020-2022



REMERCIEMENTS

Je souhaite sincèrement remercier le conseil d'administration et les membres du personnel de l'accueil chaleureux qu'ils m'ont prodigué au cours de l'été 2018 ainsi que de m'avoir permis d'observer et d'apprendre, puis de rédiger le présent document alors que nous continuons à chercher à satisfaire aux besoins de nos concitoyens.

Chuck Seguin, directeur exécutif
STSNPS

TABLE DES MATIÈRES

Mission – Vision – Valeurs	2
Sommaire	3
Structure hiérarchique et mandat	4
Analyse	6
Principales orientations stratégiques	12
Orientations stratégiques continues	14
Conclusion	15

MISSION

Chaque élève admissible bénéficiera d'un service de transport sécuritaire, fiable, équitable et adapté à ses besoins, à destination et en provenance de l'école, à un coût qui démontre une bonne gestion des ressources.

VISION

Les STSNPS exécuteront leur mission en mettant les élèves et leurs parents au premier plan, en partenariat avec les conseils scolaires membres, les transporteurs scolaires et tous les autres partenaires associés, selon les valeurs de l'organisme.

VALEURS

SÉCURITAIRE
FIABLE
ÉQUITABLE
ATTENTIF

SOMMAIRE

Les STSNPS vont bientôt célébrer leur 20^e anniversaire et ont démontré une capacité d'offrir des services essentiels aux destinataires de ces services, soit les élèves et leurs parents, au nom des quatre conseils scolaires qui les composent. J'ai commencé à travailler pour l'organisme à titre de directeur exécutif il y a 18 mois. Le regard neuf que j'ai pu poser quand je suis entré en fonction s'est avéré une expérience tant plaisante qu'édifiante. En discutant régulièrement avec les membres du conseil et du personnel, j'ai pu acquérir un niveau confortable de connaissances dans le monde complexe du transport scolaire. Les commentaires recueillis auprès du personnel de première ligne, sans oublier les décennies de travail individuel et collectif, jouent un rôle essentiel dans l'évaluation de notre orientation passée, présente et future.

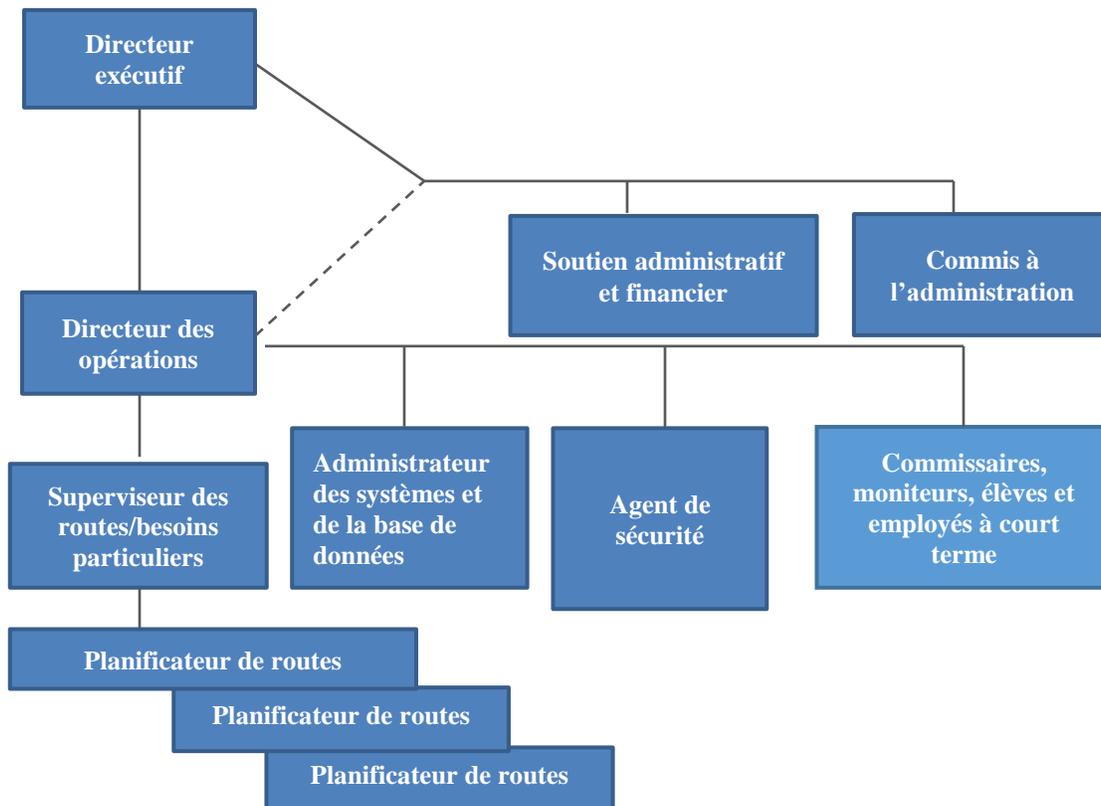
Ma recherche de réponses a débouché sur diverses pistes, dont l'analyse des données recueillies dans le passé dans le cadre du sondage annuel sur le transport scolaire du Ministère. La compilation des renseignements d'une perspective historique et les comparaisons à des données similaires provenant de 33 autres consortiums de l'Ontario permettent d'évaluer l'efficacité des mesures déjà prises pour trouver des efficiences et des économies. Cette évaluation fait également ressortir les principaux indicateurs de meilleures pratiques que nos collègues d'ailleurs utilisent en vue de confirmer l'orientation que nous avons choisie et, qui sait, de nous diriger vers de nouvelles voies.

Vous trouverez ci-dessous une brève analyse des données concrètes ainsi que les principales orientations stratégiques à mettre en place au cours des trois prochaines années, notamment des priorités immédiates cernées au moyen de processus subjectifs et objectifs. Le tout nécessitera l'engagement de plusieurs partenaires. Des plans de travail seront ensuite élaborés et mis en œuvre conjointement. La communication avec les élèves et leurs parents demeurera au cœur de ce processus, dans la foulée d'une prestation de services améliorée et d'une gestion exemplaire des ressources. Cela deviendra la pierre angulaire des futurs rapports annuels au conseil d'administration.

STRUCTURE HIÉRARCHIQUE ET MANDAT

Les STSNPS ont été créés en 2001, puis constitués en société en 2003. Le ministère de l'Éducation de l'Ontario a, depuis, prescrit la coordination du transport scolaire par l'entremise de consortiums plutôt que par chaque conseil scolaire et ce, afin de réaliser des économies. Nous sommes régis par un conseil d'administration composé de représentants de chacun de nos quatre conseils scolaires membres, soit le Near North District School Board, le Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board, le Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario et le Conseil scolaire catholique Franco-Nord. Le consortium offre des services de transport aux élèves de ces conseils scolaires et assure l'application des lignes directrices harmonisées régissant la prestation des services aux élèves.

Depuis le 1^{er} septembre 2019, les STSNPS comptent dix employés de bureau à temps plein, de même que des douzaines de moniteurs et de commissaires qui travaillent sur le terrain à temps partiel pendant l'année scolaire.



Les STSNPS jouent un rôle stratégique entre les quatre conseils et les transporteurs (exploitants) afin de subvenir aux besoins de nos clients, soit les élèves et leurs parents, puis de coordonner la conclusion de contrats avec les transporteurs. La fluidité du déplacement des élèves dans le système scolaire requiert des modifications continues aux routes, aux emplacements des arrêts, aux horaires, aux transferts et à toute autre composante du réseau complexe de transport. Le « changement » demeure l'unique constante en matière de transport scolaire.

L'horaire des routes pour la prochaine année scolaire demeure un élément clé des STSNPS. Le personnel possède une connaissance approfondie des répercussions que des modifications à l'horaire de transport peuvent causer sur l'équilibre à la maison, à l'école et au travail. Tout au long de l'année scolaire 2018-2019, une attention particulière a donc été prêté au cycle des activités des STSNPS et à sa portée sur les écoles, les transporteurs et les parents. Les buts et objectifs présentés dans ce plan s'appuieront sur ces observations.

ANALYSE

Introduction

Une fois par année, les STSNPS soumettent des données critiques au ministère de l'Éducation sous forme de sondage. En étudiant les données disponibles, des comparaisons peuvent être faites, non seulement relativement à nos données antérieures, mais également à notre position actuelle par rapport aux indicateurs de rendement clés des autres consortiums de la province. L'analyse suivante passe en revue les années 2013-2014 à 2017-2018. Nous préparons le présent rapport tout en élaborant les données de 2018-2019 que nous soumettrons au Ministère.

ÉVOLUTION

Commençons par jeter un coup d'œil aux **données sur les élèves**. En analysant le nombre d'élèves inscrits, nous observons une baisse constante au cours des cinq dernières années, sauf pour 2017-2018. Une baisse semblable a été enregistrée jusqu'à l'année dernière relativement au nombre et au pourcentage d'élèves transportés. Le tableau 1 ci-dessous fournit de plus amples renseignements :

Tableau 1

Données sur les élèves			
	N ^{bre} d'élèves transportés	N ^{bre} d'élèves inscrits	%
2013-2014	11 536	16 560	70 %
2014-2015	10 166	16 404	62 %
2015-2016	10 089	16 354	62 %
2016-2017	9 852	16 029	61 %
2017-2018	11 332	16 581	66 %

Ensuite, précisons que le transport de ces élèves se fait selon des **routes**, composées de **trajets**, qui sont réparties entre les conseils scolaires membres dans la mesure du possible. Les contrats conclus avec les transporteurs permettent l'attribution de plus de deux trajets (aller-retour) par route, par autobus. En augmentant le nombre de trajets, communément appelés trajets B et C, il suffit de payer le taux quotidien initial pour chaque autobus une seule fois. Pour chaque trajet additionnel, il ne reste qu'à payer un tarif fixe minime et le kilométrage dépassant l'allocation quotidienne de 50 kilomètres. Il est donc possible de réaliser des économies en réduisant le nombre de routes et en augmentant le nombre de trajets par route.

Tel qu'illustré dans le tableau 2, le nombre de routes a diminué au cours des cinq dernières années alors que le nombre de trajets a augmenté, faisant passer le ratio routes/trajets, légèrement sous la barre du 2, à 2,21 en 2017-2018. Tant les conseils scolaires que les transporteurs peuvent ainsi réaliser des économies, car ils peuvent utiliser leur équipement plus

efficacement, tout en coupant dans les dépenses en immobilisations, en entretien, en assurances et en ressources humaines.

Tableau 2

	N ^{bre} total de routes	N ^{bre} total de trajets quotidiens	Ratio trajet/route
2013-2014	424	842	1,99
2014-2015	403	871	2,16
2015-2016	381	828	2,17
2016-2017	386	829	2,15
2017-2018	386	854	2,21

Le coût du transport scolaire vient se greffer à tout cela. En effet, les **dépenses liées au transport** déclarées dans le sondage du Ministère comprennent celles destinées à subvenir aux besoins des élèves. La diminution du nombre de routes et l'augmentation du nombre de trajets ont grandement fait baisser ces coûts au cours des cinq dernières années. Les économies réalisées grâce à la mise en place de ces mesures sont devenues évidentes lorsque ces résultats annuels ont été ajustés en soustrayant les hausses contractuelles versées d'une année à l'autre aux transporteurs.

Tableau 3

	Dépenses liées au transport	% d'écart	% d'augmentation dans les hausses contractuelles	Ajustement en \$ (soustraction des hausses contractuelles)
2013-2014	16 175 992,00 \$			16 175 992,00 \$
2014-2015	16 030 673,00 \$	-0,90 %	2,4 %	15 654 954,10 \$
2015-2016	16 064 646,00 \$	0,21 %	2,4 %	15 320 440,29 \$
2016-2017	16 466 488,00 \$	2,50 %	2,5 %	16 064 865,34 \$
2017-2018	16 438 912,00 \$	-0,17 %	2,5 %	14 921 944,71 \$

Par rapport à la baisse du nombre d'inscriptions, quel en a été l'effet sur les distances parcourues? Le tableau 4 ci-dessous illustre la **distance quotidienne parcourue (en kilomètres)**.

Les données révèlent :

- une augmentation globale de 1,6 % dans la distance parcourue;
- une diminution de 8,6 % dans le nombre d'élèves transportés;

- une durée moyenne qui s'est maintenue, au fil des ans, à 29 minutes par élève et par trajet.

Autrement dit, nous assurons le transport de moins d'élèves, mais les distances demeurent grandes, d'une durée similaire d'une année à l'autre. Les facteurs en cause comprennent les fermetures et le fusionnement d'écoles, la centralisation de programmes spécialisés, les changements de densité démographique et le mouvement vers l'habitation en région rurale.

Tableau 4

Kilométrage quotidien	
2013-2014	42 235
2014-2015	40 679
2015-2016	39 698
2016-2017	39 650
2017-2018	41 541

Les données recueillies jusqu'à présent démontrent qu'au cours des cinq dernières années, le personnel des STSNPS a déployé des efforts considérables pour réduire les coûts en rehaussant l'efficacité des routes. Cela a permis de réaliser des économies substantielles, sans ou avec très peu de répercussions sur la durée des trajets. En poursuivant dans cette lancée, il pourrait s'avérer nécessaire de revoir régulièrement les processus clés y compris ceux liés aux **modifications des heures de classe**. La réduction du nombre de routes qui en résulterait, comprenant des trajets à deux et trois étapes, constitue la meilleure méthode pour améliorer l'efficacité.

En revanche, il est à noter que les coûts généraux ont augmenté plus rapidement que ceux des contrats des transporteurs. Les coûts liés à la sécurité, particulièrement ceux associés aux **accompagnateurs et moniteurs**, ont grimpé comme on peut le constater dans le tableau 5 ci-dessous :

Tableau 5

Accompagnateurs et moniteurs				
	Soutien aux besoins particuliers	Comportement	Total	% de hausse
2013-2014			27 054,00 \$	
2014-2015			105 151,00 \$	288,67 %
2015-2016			183 916,00 \$	74,91 %
2016-2017			243 322,00 \$	32,30 %
2017-2018	174 597,00 \$	84 224,00 \$	258 821,00 \$	6,37 %

Nous devons souligner que le sondage du Ministère a réparti ces coûts en deux catégories distinctes (comme ci-dessus) pour la première fois en 2017-2018. Le montant inscrit pour 2013-2014 cadre avec ceux des années précédentes. La hausse de 389 % requiert des explications. Le modèle de prestation de services de transport a été modifié afin de respecter la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)* entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014. Comme illustré au tableau 6 ci-dessous, les frais de transport investis pour les élèves qui ont des besoins particuliers grugent un plus grand pourcentage de l'ensemble des coûts de transport.

Tableau 6

	Soutien aux besoins particuliers	% dans l'ensemble du transport des élèves
2013-2014	981 264,00 \$	6,1 %
2014-2015	1 257 887,00 \$	7,8 %
2015-2016	1 256 814,00 \$	7,8 %
2016-2017	1 416 048,00 \$	8,6 %
2017-2018	1 375 991,00 \$	8,4 %

Le tableau 5 illustre un ratio de plus 2:1 quant aux coûts liés aux moniteurs et aux accompagnateurs pour soutien aux besoins particuliers en 2017-2018. Puisque les données des années précédentes ne sont pas disponibles, il faut examiner d'autres sources pour déterminer les tendances. Une note de service en date du 1^{er} décembre 2015 constitue une de ces sources et indique qu'en 2011, on ne comptait que trois moniteurs comparativement à 26 en 2015. D'autres documents indiquent que le ratio pour la différence enregistrée dans le nombre de moniteurs requis en 2015-2016 était de 50:50. La hausse enregistrée d'une année à l'autre a ralenti après sa montée en flèche initiale de 2014-2015.

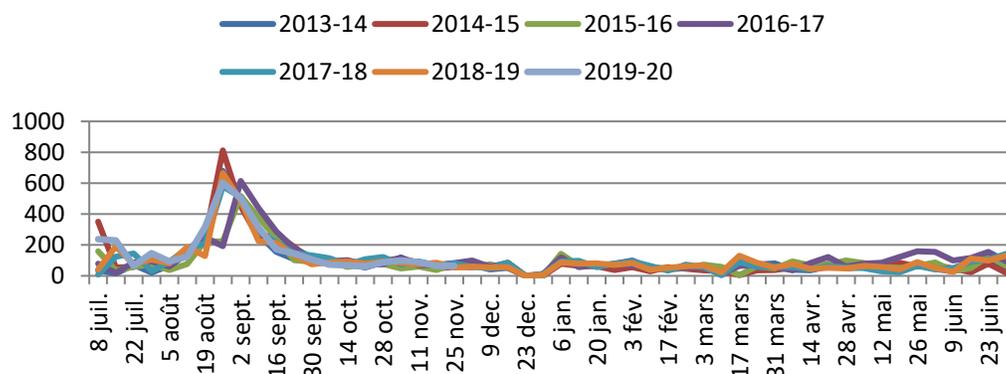
Par conséquent, deux facteurs influent sur ces coûts. Notons en premier l'obligation de se conformer à des lois comme la LAPHO et les coûts qui s'y rattachent. Même si les coûts de transport ont légèrement augmenté, la stratégie visant l'incorporation de mini-autobus au réseau constitue une nouvelle ressource de transport intégré qui n'existait pas auparavant : l'utilisation d'autobus plus petits pour joindre les régions isolées ou d'accès difficile où les autobus ordinaires ne pourraient pas circuler. Dans l'ensemble, cette utilisation stratégique de la ressource atténue le besoin de fourgonnettes et réduit les coûts liés à leur utilisation. Le deuxième facteur porte sur la nécessité de se pencher sur la gestion des élèves. La hausse dans le nombre et le coût des moniteurs requis pour aider les conducteurs à maintenir l'ordre est évidente. Tous les partenaires devraient participer aux efforts qui vont devoir être investis dans ce domaine.

Après avoir abordé deux des trois principales composantes de nos activités, soit le transport et la sécurité, nous nous penchons maintenant sur le volet administratif. Ainsi, le personnel qui s'acquitte du travail ainsi que la façon dont il est effectué et les dates auxquelles il est exécuté demeurent au cœur de cette composante. Le **cycle des activités** des STSNPS est étroitement lié à celui des conseils scolaires. Les STSNPS auront assuré le transport de quelque 11 000 élèves en 2019-2020. Les routes attribuées sont communiquées au public à la mi-août, permettant ainsi aux parents d'en prendre connaissance et de soumettre des demandes de changement ou d'ajout, au besoin. Cela fait monter en flèche les tâches que le personnel doit exécuter au cours des huit semaines suivantes, multipliant de deux à quatre fois leur charge de travail hebdomadaire, tel qu'illustré dans le schéma 1.

Cela représente environ 7 % de la clientèle des services de transport scolaire cherchant encore à finaliser les arrangements de transport. Les autres passagers subissent les répercussions liées aux modifications et ajouts qui sont apportés ultérieurement, car les heures d'embarquement et de débarquement changent fréquemment, ce qui influe sur leur vie, nécessitant la modification des routines telles que les arrangements de garderie. Les conséquences ne touchent pas seulement les parents qui prennent leurs arrangements tardivement, mais également l'ensemble des élèves transportés et leurs parents. Le rapport de l'Ombudsman de l'Ontario intitulé Sur la route du problème ainsi que les 42 recommandations qu'il contient portent sur l'enquête dont deux conseils scolaires du sud de l'Ontario ont fait l'objet, de même que sur la réponse de leur consortium de transport aux retards et aux perturbations de services en 2016-2017. Conformément à la note de service 2019:SB08 en date du 24 mai 2019, les consortiums de gestion du transport en Ontario devront signer une lettre d'attestation confirmant la mise en application des recommandations énoncées dans le rapport qui se concentre sur l'amélioration plus rapide du transport des élèves.

Schéma 1

Changements au niveau du transport par semaine



Cela touche d'autres processus opérationnels, dont :

- la préparation opportune des évaluations budgétaires pour l'année prochaine;
- l'élaboration opportune et à jour de comptes créditeurs et débiteurs;
- la prise de décisions par rapport au transport par courtoisie;
- le transport hors zone et hors district, les parcours de pratique et l'optimisation des routes;
- la prestation d'un service de transport global non seulement aux clients qui attendent des changements alors que l'année scolaire a débuté, mais également aux clients touchés par les changements ultérieurement apportés à l'horaire de transport, de même qu'à ceux qui ont fait une demande de service dépassant ce qui est prévu dans les lignes directrices.

À l'instar de toute autre entreprise, la **technologie** joue un rôle clé dans le fonctionnement opérationnel, car elle nous permet de nous acquitter de nombreuses activités comme nos tâches quotidiennes et la communication externe, souvent en temps réel. Les médias sociaux font partie intégrante de la vie de quiconque utilise un téléphone cellulaire, une tablette électronique ou un ordinateur. Les STSNP continuent d'actualiser leurs systèmes essentiels de gestion pour répondre à la plupart de ces besoins. Il est primordial d'utiliser de nouvelles fonctions et applications à la fois pour améliorer nos processus administratifs internes et pour mieux communiquer avec nos clients. Notre société a adopté un mode de travail axé sur une actualisation instantanée en temps réel. Nos prochaines étapes porteront sur l'utilisation d'une technologie facilitant l'envoi sécuritaire de messages, car celle-ci permet non seulement de satisfaire les besoins personnels des gens, mais également de répondre aux exigences opérationnelles.

QUELLE DIRECTION DÉSIRONS-NOUS PRENDRE?

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES PRINCIPALES

Les quatre principales orientations stratégiques suivantes ont été déterminées :

1. Transport efficient et efficace
2. Gestion des élèves en matière de transport
3. Modifications apportées au cycle des activités
4. Utilisation accrue de la technologie

BUTS – OBJECTIFS – REDEVABILITÉ

But : Continuer à relever les améliorations à apporter.

Objectifs	Mesure qualitative/quantitative	Indicateurs de rendement
Maintenir la durée des trajets dans les limites des directives	La durée des trajets ne doit pas excéder celles indiquées dans la directive SL-002	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de routes où la durée des trajets dépasse celles prescrites • Durée moyenne du trajet, par route
Déterminer et appliquer d'autres stratégies de transport	Détermination et application d'autres stratégies de transport améliorant l'efficacité et l'efficience	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de stratégies déterminées et appliquées • Économies réalisées grâce à leur application
Augmenter le ratio trajet/route	Hausse du ratio trajet/route pour améliorer l'utilisation des ressources et réaliser des économies	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio trajet/route

Redevabilité : Directeur exécutif – Rapport annuel de l'AGA

But : Collaborer avec tous les partenaires en matière de gestion des élèves dans les autobus et réduire le besoin de moniteurs à bord des autobus.

Objectifs	Mesure qualitative/quantitative	Indicateurs de rendement
Élaborer un plan et des ressources communes pour gérer les problèmes de discipline	L'élaboration d'une stratégie et de ressources communes pour tous les partenaires, conformes aux normes législatives et favorisant la réussite des élèves	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et distribution d'un guide pour les partenaires • Élaboration et distribution de ressources éducatives et d'outils de communication pour les parents et les élèves
Réduire le besoin de moniteurs dans les autobus	Diminution du nombre de moniteurs et de la durée de leur affectation à certaines routes	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de moniteurs assignés aux routes • Durée de la surveillance

Redevabilité : Directeur exécutif – Rapport annuel de l'AGA

But : Apporter des modifications au cycle des activités des STSNPS afin de renseigner plus rapidement les clients sur les routes et d'améliorer le temps de réaction.

Objectifs	Mesure qualitative/quantitative	Indicateurs de rendement
Renseigner les clients sur les routes avant le 30 juin de chaque année	Élaboration et mise en œuvre d'un plan souscrivant la participation de tous les partenaires en vue d'adapter les pratiques opérationnelles de façon à informer rapidement les parents de tout changement aux routes, et adopter un nouveau cycle des activités et de nouvelles pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un plan souscrivant la participation de tous les partenaires • Application des mesures prévues dans le plan • Communication de l'information sur les routes aux clients, au plus tard le 30 juin de chaque année

Redevabilité : Directeur exécutif – Rapport annuel de l'AGA

But : Rehausser l'utilisation de la technologie par les STSNPS à des fins internes et externes.

Objectifs	Mesure qualitative/quantitative	Indicateurs de rendement
Élargir l'utilisation de la technologie à des fins administratives et opérationnelles	Utilisation accrue des plateformes et des ajouts informatiques actuels ainsi que la formation du personnel et de partenaires sur leur utilisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de mises à niveau • Nombre de possibilités de formation pour le personnel et les partenaires
Rehausser l'utilisation de la technologie pour communiquer avec les partenaires	Promotion de la technologie pour communiquer avec tous les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de mises à niveau • Nombre de partenaires ayant reçu la communication

Redevabilité : Directeur exécutif – Rapport annuel de l'AGA

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES CONTINUES

En outre, plusieurs orientations stratégiques continues sont en voie d'élaboration ou déjà en place. Elles comprennent les suivantes :

- le programme Petits passagers dont l'utilisation a augmenté dans les communautés où on l'avait offert;
- la Semaine de la sécurité des autobus scolaires ainsi que l'éducation en matière de sécurité;
- le transport scolaire actif et le pédibus scolaire;
- le programme de patrouille des autobus scolaires;
- l'actualisation et l'amélioration du plan annuel de communications;
- l'examen et la mise à jour des directives actuelles;
- la détermination des lacunes dans les directives et l'élaboration des directives appropriées;
- l'examen et la mise à jour des processus de gestion des ressources humaines tels que le système d'évaluation du rendement et de l'équité salariale;
- le perfectionnement professionnel et la planification de la relève;
- la formation offerte aux partenaires sur l'utilisation des logiciels de transport;
- les plans d'urgence et de continuité des opérations.

Redevabilité : Directeur exécutif – Rapport annuel de l'AGA

CONCLUSION

Les quatre domaines relevés tiennent compte de notre mission et de nos valeurs. Améliorer la prestation de services, tout en réalisant des économies, constitue un défi. Ces changements reconnaissent également l'importance de maintenir un milieu de travail sain et d'équilibrer la charge de travail du personnel des STSNPS sur une période plus longue, tout en réussissant à rehausser la capacité opérationnelle dans un délai approprié, avant le début de l'année scolaire. Plusieurs partenaires, dont le personnel du conseil scolaire et des écoles, les transporteurs et les parents, participeront aux projets.

Nous reconnaissons que chacun de ces projets nécessitera son propre plan d'action comprenant des échéances, des buts et des résultats mesurables. C'est avec grand plaisir que j'informerai les directeurs et les membres du conseil des progrès réalisés.