



Examen de l'efficacité et de l'efficience du ministère de l'Éducation

Algoma and Huron Superior Transportation Services

Résultats de l'examen de l'étape 4 de l'efficacité et de l'efficience

Décembre 2010

Rapport final

Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction	3
1.1 Contexte	3
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario	3
1.1.2 Réforme du transport.....	3
1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire.....	4
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience	4
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	5
Figure 1: Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	5
1.2 Portée de la mission de Deloitte	6
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	6
Figure 2: Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	7
1.3.1 Étape 1 – Collecte de données.....	7
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	8
1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations.....	8
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport.....	12
Figure 3: Évaluation des consortiums – Analyse et attribution des notes	12
1.3.5 Rajustement du financement.....	13
Tableau 1: Formule de rajustement du financement.....	13
1.3.6 But du rapport.....	14
1.3.7 Documentation	14
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport	14
2 Aperçu du consortium	15
2.1 Aperçu du consortium.....	15
Tableau 2: Données de 2009-2010 sur l'examen du transport.....	16
Tableau 3: Données financières de 2009-2010.....	18
3 Gestion du consortium	19

3.1	Introduction	19
3.2	Gouvernance	19
3.2.1	Observations	20
	Figure 4: Structure de gouvernance du consortium	20
3.2.2	Pratiques exemplaires	22
3.2.3	Recommandations.....	23
3.3	Structure organisationnelle	24
3.3.1	Observations	24
	Figure 5: Organigramme	25
3.3.2	Recommandations.....	26
3.4	Gestion du consortium	27
3.4.1	Observations	28
3.4.2	Pratiques exemplaires	32
3.4.3	Recommandations.....	33
3.5	Gestion financière	36
3.5.1	Observations	37
3.5.2	Recommandations.....	39
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	40
4	Politiques et pratiques.....	41
4.1	Introduction	41
4.2	Politiques et pratiques de transport	41
4.2.1	Observations	42
4.2.2	Pratiques exemplaires	47
4.2.3	Recommandations.....	47
4.3	Transport adapté	48
4.3.1	Observations	48
4.3.2	Recommandations.....	49
4.4	Politique de sécurité	50
4.4.1	Observation	50
4.4.2	Pratiques exemplaires	52
4.4.3	Recommandations.....	52

4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	52
5	Optimisation des tournées et technologie	54
5.1	Introduction	54
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie	54
5.2.1	Observations	55
5.2.2	Pratiques exemplaires	57
5.2.3	Recommandations.....	57
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	58
5.3.1	Observations	58
	Tableau 4: Sommaire des codes d'admissibilité	61
5.3.2	Pratiques exemplaires	62
5.3.3	Recommandations.....	63
5.4	Rapports du système.....	64
5.4.1	Observations	64
5.4.2	Recommandations.....	65
5.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	65
5.5.1	Observations	65
	Figure 6: Durée des trajets du matin	69
5.5.2	Recommandations.....	70
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	70
6	Contrats	72
6.1	Introduction	72
6.2	Structure des contrats.....	72
6.2.1	Observations	73
6.2.2	Pratiques exemplaires	76
6.2.3	Recommandations.....	76
6.3	Achat de produits et de services.....	78
6.3.1	Observations	78
6.3.2	Recommandations.....	79
6.4	Gestion des contrats.....	80
6.4.1	Observations	80

6.4.2	Pratiques exemplaires	82
6.4.3	Recommandations.....	83
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	84
7	Rajustement du financement	85
	Tableau 5: Formule de rajustement du financement.....	85
	Huron-Superior Catholic District School Board en tant que conseils membres	86
	Algoma District School Board	86
	Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario	87
	Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario.....	87
8	Annexe 1: Glossaire.....	88
9	Annexe 2: Examen financier par conseil scolaire.....	91
	Huron-Superior Catholic District School Board en tant que conseil member	91
	Algoma District School Board	91
	Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario	92
	Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario.....	92
10	Annexe 3: Liste des documents	93
11	Annexe 4: Pratiques courantes	97
	Distance entre le domicile et l'école	97
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	97
	Plage d'arrivée	97
	Plage de départ.....	97
	Heure du premier ramassage	98
	Dernière heure de débarquement.....	98
	Durée maximale du trajet.....	98
	Places assises par véhicule	99

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 l'efficacité et de l'efficience des Algoma and Huron Superior Transportation Services (ci-après appelés « AHSTS » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (ci-après nommé le « ministère »). 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 déterminer si les pratiques actuelles sont raisonnables et appropriées, de vérifier si des pratiques exemplaires ont été mises en œuvre et de formuler des recommandations en ce qui a trait aux possibilités d'amélioration. L'évaluation de chacun des domaines est ensuite utilisée afin d'attribuer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement qui pourraient être effectués en cours d'exercice.

Le consortium a récemment pris un certain nombre de mesures positives et a élaboré et documenté de nombreuses ébauches de pratiques de gestion qu'il doit encore mettre en œuvre. La recommandation la plus importante à l'issue de l'examen de la gestion du consortium est qu'il se constitue en personne morale, et qu'il modifie, approuve puis mette en œuvre ces ébauches de politiques et de pratiques. La mise en œuvre de ces pratiques et d'autres recommandations relatives aux fonctions du consortium en matière de ressources humaines, de planification, de production de rapports et de gestion financière aideront à institutionnaliser des pratiques efficaces de gestion au sein du consortium.

En ce qui a trait aux politiques et aux pratiques, les AHSTS ont réalisé d'importants progrès quant à l'élaboration et à l'adoption d'une structure opérationnelle officielle. Bien que des efforts importants aient été déployés en vue d'élaborer les politiques, une attention particulière devra être accordée à la mise en œuvre réelle de ces exigences. L'adoption récente des documents devrait s'accompagner d'une communication des attentes aux groupes internes ou externes d'intervenants. Le manque de communication a conduit à une connaissance limitée des conditions spécifiques des procédures, en particulier chez les parties interrogées dans le cadre de l'examen. Une attention immédiate devrait être accordée à la communication de ces exigences à tous les intervenants. En outre, il convient de poursuivre les efforts continus visant à harmoniser les activités des AHSTS avec ses procédures.

Aux chapitres de l'optimisation des tournées et de l'utilisation de la technologie, les AHSTS ont adopté une solution innovatrice visant la formation du personnel, laquelle

peut être partagée avec d'autres consortiums de la province. Des protocoles efficaces et des mécanismes de reddition de compte ont également été établis afin d'administrer le logiciel d'optimisation des tournées et d'assurer la précision de la carte. Cependant, il faudra améliorer l'utilisation du logiciel de gestion du transport afin d'en accroître l'efficacité globale, en mettant l'accent sur la conciliation de problèmes liés à certaines données et identifiés à la section « Optimisation des tournées et technologie ». Il est également possible d'améliorer l'efficacité du plan d'optimisation des tournées du consortium en accroissant l'utilisation du nombre de places assises disponibles. Une analyse exhaustive de l'optimisation des tournées, notamment une évaluation des heures de classe, des stratégies d'optimisation des tournées, de l'utilisation de la capacité et de la durée des trajets, devrait être effectuée afin de déterminer les éventuels compromis en matière de coûts et de services en vue d'améliorer l'efficacité de l'optimisation des tournées.

Bien que nous recommandions d'apporter des modifications à ces deux éléments afin d'améliorer le processus contractuel, l'examen des pratiques contractuelles du consortium a révélé que ce dernier a conclu un contrat complet avec des exploitants d'autobus et qu'il dispose de procédures efficaces de gestion de ces contrats. Parmi les principales recommandations issues de cet examen figurent des améliorations supplémentaires du processus d'approvisionnement concurrentiel utilisé par le consortium pour acheter les services des exploitants, la modification et la mise en œuvre d'une nouvelle procédure de gestion des contrats, ainsi que des modifications essentielles en matière de sécurité au contrat conclu avec les exploitants de taxis.

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Moyenne-faible**. Au vu de cette évaluation, le financement au chapitre du transport de l'Algoma District School Board, du Huron-Superior Catholic District School Board, du Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario et du Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario restera le même pour l'année scolaire 2010-2011.

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario

Le ministère offre du financement aux 72 conseils scolaires de l'Ontario pour le transport des élèves. En vertu de l'article 190 de la *Loi sur l'éducation* (Loi), les conseils scolaires « peuvent » assurer le transport des élèves. Si un conseil scolaire décide d'assurer le transport des élèves, le ministère lui fournira du financement afin de lui permettre d'offrir le service. Bien que la Loi n'oblige pas les conseils scolaires à offrir un service de transport, tous les conseils scolaires de l'Ontario fournissent ce service aux élèves du primaire admissibles et la plupart le fournissent aux élèves du secondaire admissibles. Il incombe aux conseils scolaires d'élaborer et de tenir à jour leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions sur la sécurité.

En 1998-1999, un nouveau modèle de financement de l'éducation a été instauré dans la province de l'Ontario, prévoyant une démarche globale de financement des conseils scolaires. Cependant, on a décidé de maintenir au même niveau le financement du transport des élèves de façon provisoire pendant que le ministère s'affaire à élaborer et à mettre en œuvre une nouvelle démarche à ce sujet. De 1998- 1999 à 2010-2011, le financement s'est accru de plus de 267 millions de dollars dans le but de contrer la hausse des coûts à ce chapitre, comme celle des prix du carburant, malgré une baisse générale de l'effectif.

1.1.2 Réforme du transport

En 2006-2007, le gouvernement a commencé à mettre en œuvre les réformes du transport des élèves. Les objectifs de ces réformes consistent à accroître la capacité de fournir des services de transport d'élèves sécuritaires, efficaces et efficaces, à trouver une méthode équitable de financement et à réduire le fardeau administratif de la prestation des services de transport, permettant ainsi aux conseils scolaires de se concentrer sur l'apprentissage et le rendement des élèves.

Les réformes exigent que la prestation des services de transport d'élèves soit confiée à un consortium, que l'efficacité et l'efficience des consortiums de transport fassent l'objet d'un examen et qu'une étude des coûts de référence d'un autobus scolaire soit entreprise, tenant compte de normes de sécurité des véhicules et de formation des conducteurs.

1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire

Les 72 conseils scolaires de l'Ontario œuvrent au sein de quatre systèmes indépendants:

- les écoles publiques de langue anglaise;
- les écoles séparées de langue anglaise;
- les écoles publiques de langue française;
- les écoles séparées de langue française.

Par conséquent, une région géographique de la province peut compter jusqu'à quatre conseils scolaires coïncidents (c.-à-d. des conseils desservant des régions géographiques qui se chevauchent) exploitant des écoles et leurs systèmes de transport respectifs. Les conseils scolaires coïncidents ont la possibilité de mettre sur pied un consortium et, par conséquent, d'offrir des services de transport à deux conseils coïncidents ou plus dans une région donnée. Le ministère croit aux avantages des consortiums en tant que modèle opérationnel viable pour réaliser des économies. Ce point de vue a été approuvé par la Commission d'amélioration de l'éducation en 2000 et a été démontré par les consortiums établis dans la province. Actuellement, la majorité des conseils scolaires collabore à divers degrés à la prestation de services de transport. Cette coopération se fait de différentes façons:

- un conseil scolaire achète les services de transport d'un autre dans la totalité ou une partie de son territoire de compétence;
- au moins deux conseils scolaires coïncidents partagent des services de transport sur la totalité ou certaines de leurs tournées;
- un consortium est créé dans le but de planifier et de fournir des services de transport aux élèves de tous les conseils scolaires partenaires.

Environ 99 % des services de transport d'élèves en Ontario sont fournis par voie de contrats conclus entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et les exploitants de transport privé. Le reste, soit 1 %, est fourni au moyen de véhicules appartenant au conseil scolaire en complément des services acquis en vertu des contrats signés avec les exploitants de transport privé.

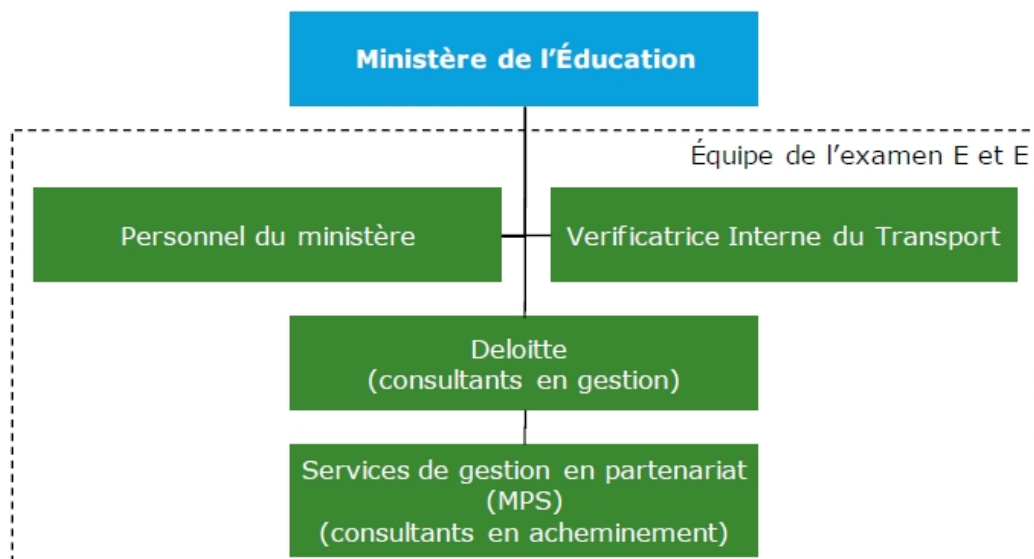
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

Selon les lignes directrices du ministère relatives aux consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences décrites dans la note de service SB: 13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen est réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience qui aide le ministère à évaluer la gestion, les politiques et les pratiques du consortium, l'optimisation des tournées et la technologie et la passation de marchés. Ces examens décèlent les pratiques exemplaires, les possibilités d'amélioration et fournissent des renseignements précieux qui peuvent être utilisés pour prendre des décisions éclairées en matière de financement en ce qui concerne l'avenir. 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.

1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience

Afin de s'assurer que ces examens sont réalisés de façon objective, le ministère a formé une équipe (voir la Figure 1) chargée d'effectuer les examens de l'efficacité et de l'efficience. Cette équipe d'examen a été conçue de manière à tirer profit de l'expertise de professionnels du secteur et de conseillers en gestion durant l'évaluation d'aspects précis de chaque consortium. Les services de conseillers en gestion ont été retenus en vue d'évaluer la gestion du consortium et les contrats. Les services de conseillers en optimisation des tournées ont été retenus afin de mettre particulièrement l'accent sur l'acquisition, la mise en œuvre et l'utilisation de logiciels d'optimisation des tournées et de technologies connexes ainsi que sur les politiques et les pratiques.

Figure 1: Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience



1.2 Portée de la mission de Deloitte

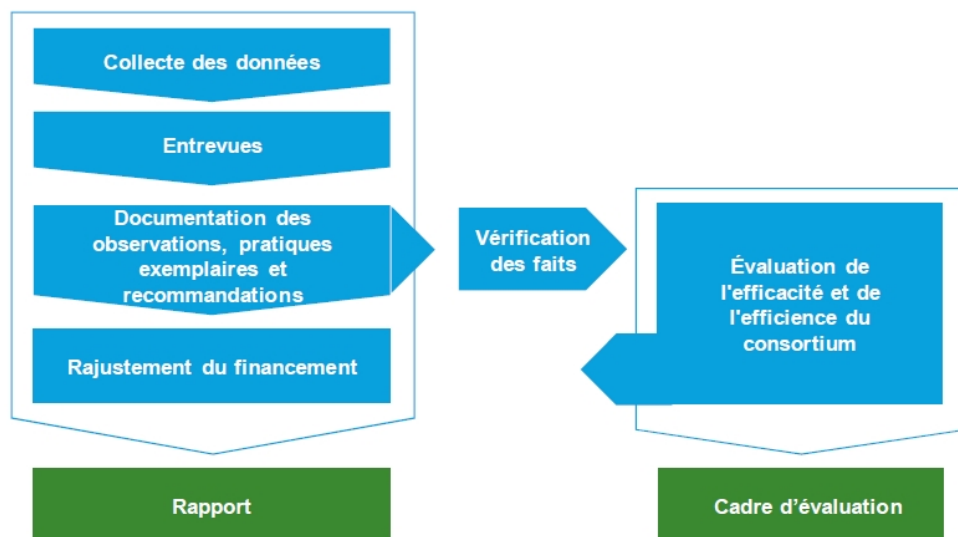
Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes:

- diriger la planification et la réalisation des examens de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des 18 consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 3 et 4 (l'étape 4 étant en cours);
- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;
- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;
- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus d'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies ainsi que ceux des examens des politiques et des pratiques que doit réaliser MPS;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 3 et 4. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires membres. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils scolaires qui en sont membres.

1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience

La méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience repose sur la démarche en six étapes présentée à la figure 2 et élaborée ci-dessous.

Figure 2: Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience



Un rapport d'examen dans lequel sont consignées les observations, les évaluations et les recommandations est produit à la fin de l'examen d'un établissement. Le cadre d'évaluation a été élaboré de manière à assurer la cohérence et fournir des détails sur la façon dont le guide d'évaluation a été utilisé dans le but d'attribuer une note globale à chaque établissement.

1.3.1 Étape 1 – Collecte de données

Chaque consortium examiné reçoit un exemplaire du guide d'examen de l'efficacité et de l'efficience du ministère de l'Éducation. Ce guide fournit des détails sur les renseignements et les données que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience demande au consortium de recueillir, d'organiser et de fournir.

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines:

1. la gestion du consortium;
2. les politiques et les pratiques;
3. l'optimisation des tournées et la technologie;
4. la passation des marchés.

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience identifie les membres clés du personnel du consortium, les intervenants externes et les principaux décideurs auprès de qui les entrevues sont réalisées afin de mieux comprendre les activités et les principaux enjeux qui ont une incidence sur la prestation efficace et efficiente de services de transport d'élèves.

1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations

En se fondant sur les données recueillies et les entrevues réalisées, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience consigne ses conclusions dans trois domaines clés:

- les observations qui tiennent compte des conclusions de l'examen fondées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles;
- les pratiques exemplaires que le consortium utilise dans chacun des domaines;
- les recommandations d'amélioration fondées sur le guide d'évaluation. Un résumé des principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés 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 efficaces qui favorisent l'apprentissage des élèves.
- La direction a communiqué clairement les buts et les objectifs du consortium et ceux-ci sont pris en compte dans le plan opérationnel.
- Le consortium a recours à une démarche globale de gestion des ressources humaines.

- Cadre de responsabilisation bien établi dont tiennent compte la constitution et l'exploitation du consortium, y compris la consignation des modalités dans une entente.
- Les activités font l'objet d'une surveillance régulière et le rendement, d'une amélioration constante.
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et la transparence envers les conseils partenaires.
- Un processus d'établissement du budget est en place. Il assure la préparation et la surveillance des dépenses en temps opportun.
- Les principales relations d'affaires du consortium sont toutes définies et documentées dans des contrats.
- Le comité de gouvernance se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau.
- La structure organisationnelle est efficiente et permet d'utiliser les services du personnel de façon adéquate.
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés.
- Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en oeuvre.

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 oeuvre. 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 oeuvre 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 oeuvre 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

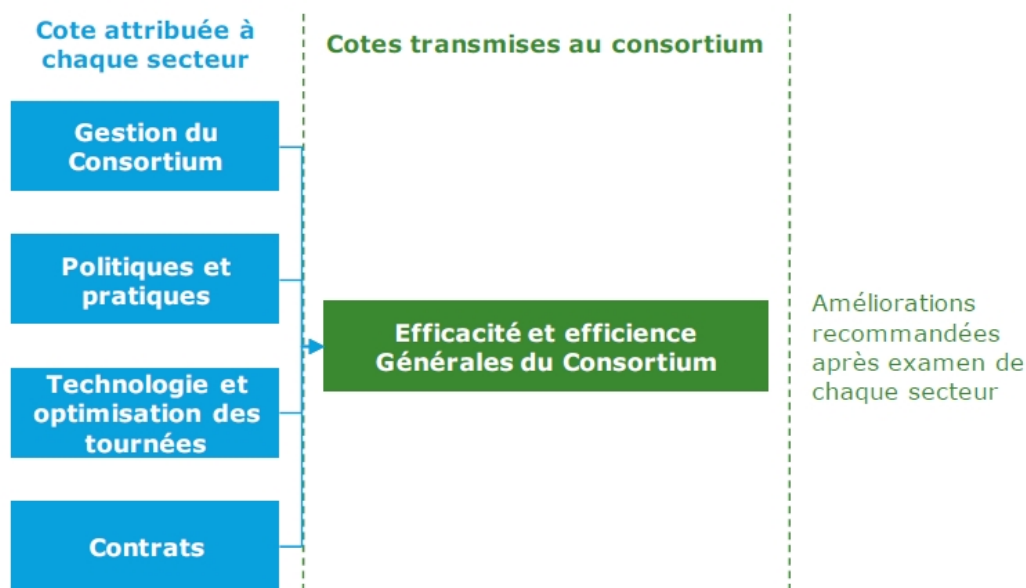
- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.
-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

1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficacité du consortium et rapport

Le guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité de fournir une méthode d'évaluation cohérente, juste et transparente à chaque consortium qui fait l'objet d'un tel examen. Ce guide se divise en quatre parties correspondant aux principaux éléments de l'examen (c.-à-d. la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie et la passation des marchés) et, pour chacun, il indique ce qui constitue un niveau particulier d'efficacité et d'efficacité (voir le diagramme du processus à la Figure 3).

Figure 3: Évaluation des consortiums – Analyse et attribution des notes



Le cadre d'évaluation fournit des détails sur la façon dont le guide d'évaluation doit être utilisé, notamment l'utilisation des feuilles de travail, dans le but d'obtenir la note globale finale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité compile ensuite toutes les

conclusions et les recommandations dans un rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).

1.3.5 Rajustement du financement

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

Tableau 1: Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires ¹	Incidence sur les conseils scolaires 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.

Dans la note de service 2009:B2 datée du 27 mars 2009, le ministère a annoncé qu'à compter de l'année scolaire 2009-2010, outre les rajustements du financement fondés sur la note globale en matière d'efficacité et d'efficience, le financement au titre du transport de tout consortium n'obtenant pas une note élevée au chapitre de la

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

détermination des circuits et de l'utilisation des technologies fera l'objet d'un rajustement négatif de un pour cent afin de reconnaître les gains potentiels occasionnés par l'optimisation constante de la détermination des circuits et de l'utilisation des technologies. Afin de reconnaître les établissements dont les systèmes fonctionnent déjà efficacement, le rajustement s'appliquera uniquement aux conseils n'ayant pas obtenu une note « élevée » aux examens de l'efficacité et de l'efficience en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation des technologies. Les conseils scolaires qui obtiennent une note « élevée » à ce chapitre aux futurs examens ne subiront aucune réduction budgétaire l'année suivante.

1.3.6 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 28 novembre 2010.

1.3.7 Documentation

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

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Aperçu du consortium

2.1 Aperçu du consortium²

Les Algoma and Huron Superior Transportation Services (« AHSTS » ou « le consortium ») offrent des services de transport au Algoma District School Board (« ADSB ») et au Huron-Superior Catholic District School Board à titre de conseils membres (« HSCDSB », collectivement appelés les « conseils membres»), et le Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario, le Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario, la Première nation de Serpent River ainsi que la Première nation de Thessalon agissent à titre d'entités d'achat de services. Le consortium offre des services de transport à environ 9 500 élèves du primaire et du secondaire à l'aide de 250 véhicules qui parcourent plus de 27 500 kilomètres chaque jour. La zone desservie a une superficie de 72 000 kilomètres carrés et comprend 91 écoles élémentaires et secondaires. Les services de transport sont principalement fournis à l'aide d'autobus, de taxis, de véhicules de transport en commun et de parents conducteurs rémunérés.

Le consortium a été créé en septembre 2007 à la suite de la signature d'une entente de consortium en matière de transport entre les conseils. Le consortium, qui a été formé en vertu d'une entente conclue entre les conseils membres, n'est pas une personne morale distincte.

La zone géographique que dessert le consortium est principalement rurale, mais compte quelques régions urbaines isolées et la ville de Sault Ste. Marie constitue la principale agglomération. La zone desservie va de Hornepayne au nord jusqu'à Heyden au sud et de Sault Ste. Marie à l'ouest jusqu'à Espanola à l'est.

Les tableaux 2 et 3 ci-dessous fournissent un résumé des principales statistiques et données financières de chaque conseil membre.

² Il est possible qu'il y ait des divergences entre les données figurant dans la présente section du rapport et celles présentées dans d'autres sections, parce que les données ont été recueillies à des moments différents. Les données figurant dans la présente section du rapport comprennent le transport du midi.

Tableau 2: Données de 2009-2010 sur l'examen du transport

Élément	HSCDSB	ADSB	CSDCNO	CSDGNO	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	24	50	13	3	90
Nombre total général d'élèves transportés	2 657	4 802	771	23	8 253
Nombre total d'élèves ³ ayant des besoins particuliers transportés	43	145	0	0	188
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	14	68	0	0	82
Nombre total d'élèves transportés ⁴ dans le cadre des programmes spécialisés	599	1 034	0	0	1 633
Nombre total d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie	0	0	0	0	0
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	0	0	0	0	0
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	3 313	6 049	771	23	10 156
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	35	156	1	0	192
Nombre total d'élèves transportés, y compris les	3 348	6 205	772	23	10 348

³ Comprend les élèves requérant un transport adapté comme les groupes d'élèves en difficulté qui requièrent des tournées simples et (ou) des véhicules réservés, les élèves qui doivent effectuer le trajet seuls et ceux qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

⁴ Comprend les élèves transportés dans le cadre des programmes d'immersion en français, à vocation particulière et pour enfants doués: les élèves ayant des besoins particuliers qui sont transportés dans le cadre de programmes spécialisés sont consignés comme étant des élèves ayant des besoins particuliers.

Élément	HSCDSB	ADSB	CSDCNO	CSDGNO	Total du consortium
usagers du transport en commun					
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat ⁵	67	128	17	1	212
Nombre total de minibus exploités à contrat	2	19	4	0	26
Nombre total de véhicules à usage scolaire exploités à contrat ⁶	3	4	0	0	7
Nombre total de véhicules servant au transport de personnes handicapées physiques exploités à contrat	2	9	0	0	11
Nombre total de taxis exploités à contrat	15	37	2	0	54
Nombre total de véhicules exploités à contrat	90	197	23	1	310

⁵ Comprend les autobus de grande taille, les autobus de taille moyenne, les autobus de grande taille et de taille moyenne adaptés; tous les comptes de véhicules sont arrondis au nombre entier le plus proche.

⁶ Comprend les fourgonnettes et les mini-fourgonnettes à usage scolaire et les berlines scolaires.

Tableau 3: Données financières de 2009-2010⁷

Élément	HSCDSB	ADSB	CSDCNO	CSDGNO
Allocation	3 547 339 \$	8 213 327 \$	6 125 802 \$	1 765 402 \$
Dépenses nettes	3 410 073 \$	7 917 407 \$	6 125 802 \$	2 094 861 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	137 266 \$	295 920 \$	0	(329 459) \$
Pourcentage des dépenses au chapitre du transport affectées au consortium	91,35 %	100 %	18,43 %	3,42 %

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

3 Gestion du consortium

3.1 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 en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne – faible

3.2 Gouvernance

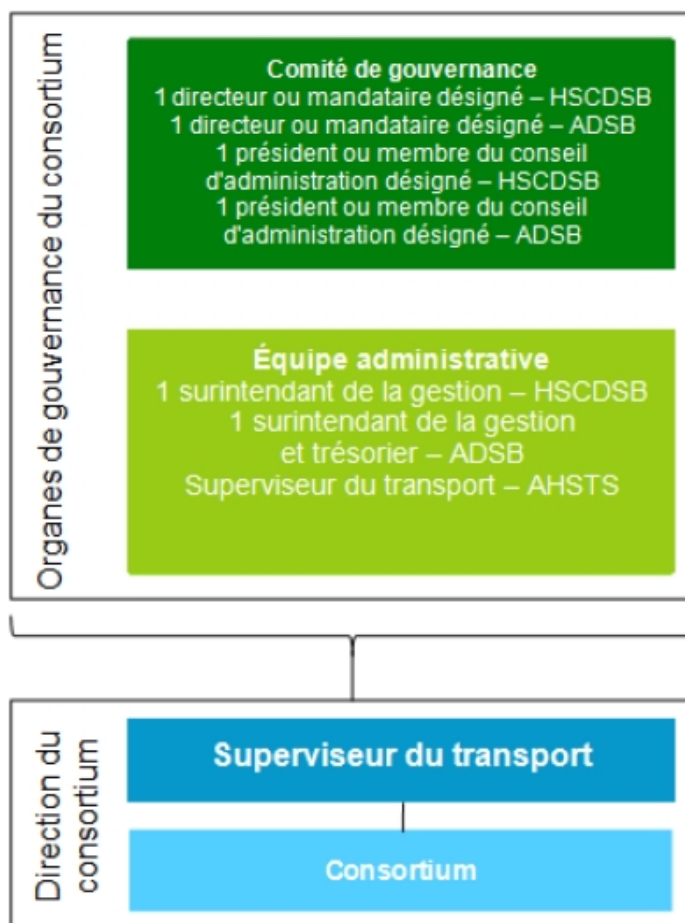
La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et permettent de les surveiller, de les mesurer et de les améliorer est l'une des principales responsabilités 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.

3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

La gouvernance du consortium est assurée par deux organes, le comité de gouvernance et l'équipe administrative (collectivement appelés les « organes de gouvernance »), qui figurent tous deux dans l'entente de consortium. La structure de gouvernance du consortium est illustrée ci-dessous:

Figure 4: Structure de gouvernance du consortium



Remarque: Le superviseur du transport agit à titre de secrétaire sans voix délibérative pour le comité de gouvernance et l'équipe administrative. Les conseils francophones qui achètent des services sont invités à assister aux réunions à titre de membres sans voix délibérative.

L'entente de consortium énonce les rôles et les responsabilités de la structure de gouvernance du consortium. Les principales responsabilités du comité de gouvernance sont, entre autres, d'examiner et d'approuver les budgets du consortium, d'étudier les rapports qui proposent d'autres possibilités d'optimisation des tournées produits par la

direction du consortium et l'équipe administrative, d'agir à titre de médiateur et de résoudre les questions que soulèvent les directeurs (qui sont membres du comité de gouvernance), d'examiner l'entente de consortium et de recommander des changements. L'entente de consortium ordonne que le comité de gouvernance se rencontre au moins deux fois par année (ou au besoin) et qu'un calendrier des réunions soit établi au cours de la première réunion. Les conseils membres assurent la présidence à tour de rôle. L'entente de consortium ne prévoit pas de mécanisme de vote, bien que les discussions avec les membres du comité de gouvernance aient révélé que les décisions sont habituellement prises par consensus. Les procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance sont consignés, ratifiés et signés.

Le rôle de l'équipe administrative est décrit en détail dans l'entente de consortium. L'équipe administrative est responsable de l'évaluation du rendement du superviseur du transport et doit s'assurer que le consortium dispose d'une couverture d'assurance adéquate⁸. Il n'y a pas de calendrier des réunions ni de nombre minimal obligatoire de réunions par année, bien que les discussions avec les membres de l'équipe administrative aient révélé que l'équipe se réunit environ deux fois par mois. L'entente de consortium ne prévoit pas de mécanisme de vote ou de structure pour la présidence de l'équipe administrative. Les discussions avec les membres de l'équipe administrative ont révélé que les décisions sont habituellement prises par consensus. Les procès-verbaux des réunions de l'équipe administrative sont consignés, ratifiés et signés.

Selon les discussions avec les membres des organes de gouvernance du consortium, le comité de gouvernance agit à titre de principal organe décisionnel en ce qui concerne les questions liées aux politiques et au rendement financier du consortium. Ces discussions ont en outre révélé que les réunions du comité de gouvernance sont de moins en moins fréquentes étant donné que les responsabilités de l'équipe administrative ont augmenté et que le comité s'est réuni une fois pendant la dernière année scolaire. Les membres du comité de gouvernance ont indiqué que la plupart de ses fonctions sont actuellement assumées de façon officieuse.

Les discussions avec les membres de l'équipe administrative ont révélé que son rôle est plus élargi que celui qui est décrit dans l'entente de consortium. Sa principale fonction consistait à assurer la prise de décisions régulière afin d'appuyer la mise sur pied du consortium en vue d'accroître son indépendance opérationnelle au fil du temps. Ainsi, ses responsabilités comprenaient notamment l'élaboration et l'approbation des politiques et des budgets, ainsi que la négociation des contrats et de l'augmentation des tarifs avec les exploitants. Les membres de l'équipe administrative ont indiqué qu'ils

⁸ L'annexe B de l'entente de consortium définit le rôle du superviseur du transport, même s'il est mentionné dans le corps du document qu'il s'agit du rôle de l'équipe administrative qui est énoncé.

entrevoient de participer de moins en moins à ces affaires à mesure que le consortium gagne en maturité.

Clause relative à l'arbitrage et à la gouvernance au niveau des conseils

L'entente de consortium comprend une clause relative à l'arbitrage au niveau des conseils membres, qui stipule que les différends sont d'abord soumis aux cadres supérieurs de l'administration des affaires de chaque conseil membre et, en cas de non-règlement, aux directeurs de l'éducation des deux conseils membres. Si les directeurs ne sont pas en mesure de résoudre la question, ceux du comité de gouvernance seront chargés de sélectionner un médiateur. Si la question demeure non résolue, le différend sera réglé par voie d'arbitrage conformément à la *Loi sur l'arbitrage*.

3.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants:

Structure de gouvernance

La structure de gouvernance du consortium se compose, à nombre égal, de représentants de chaque conseil membre. Cela favorise l'équité et la participation à parts égales au processus décisionnel et fait en sorte que les droits de chaque conseil soient équitablement pris en compte.

Réunions du comité de gouvernance

Le comité de gouvernance est tenu de se rencontrer au moins deux fois par année (ou plus au besoin) et doit aussi bien préparer un ordre du jour officiel que publier ses procès-verbaux, ce qui assure la responsabilisation et la transparence du consortium à l'égard des parties prenantes. Nous suggérons toutefois que le comité de gouvernance se réunisse le nombre minimal de fois exigé par l'entente de consortium ou modifie les exigences relatives aux réunions énoncées dans celle-ci.

Règlement des différends

Il existe une politique de règlement des différends au niveau des conseils membres. La politique constitue un mécanisme efficace de protection des droits des conseils membres et contribue également à faire en sorte que les décisions soient prises dans le meilleur intérêt des parties en cause.

3.2.3 Recommandations

Poursuite du processus de séparation des activités du consortium de la gouvernance

Il est reconnu que les équipes d'employés restreintes du consortium ont exigé que l'équipe administrative participe à la mise sur pied du consortium afin de veiller à ce que dernier soit en mesure d'être autonome sur le plan opérationnel à long terme. Cela a exigé à l'équipe administrative de participer à certains aspects des activités du consortium. Les membres de celle-ci ont exprimé le souhait de participer de moins en moins aux activités du consortium au fil du temps. À l'avenir, nous recommandons que l'équipe administrative déploie tous les efforts nécessaires pour se détacher des activités du consortium, puisqu'une structure de gouvernance efficace exige qu'une ligne claire soit tracée entre les personnes qui sont chargées de veiller au bon déroulement de toutes les activités du consortium et celles qui sont responsables de la supervision de ces activités.

Harmonisation du rôle documenté des organes de gouvernance avec les activités quotidiennes

Les discussions avec les membres de l'équipe administrative ainsi qu'un examen des procès-verbaux des réunions ont révélé que le rôle de l'équipe a été élargi par rapport à celui qui est prescrit dans l'entente de consortium. Afin de clarifier davantage les organes de gouvernance du consortium et de mieux distinguer les fonctions opérationnelles du consortium de ses fonctions de supervision, nous recommandons que l'entente de consortium soit modifiée de manière à mieux tenir compte des responsabilités et des rôles de supervision réels de l'équipe administrative. De plus, conformément à la recommandation 3.2.3.1 ci-dessus, il faut s'assurer que les rôles de l'équipe administrative n'ont pas d'incidence sur l'indépendance des activités du consortium.

Clarification accrue des éléments de procédure relatifs aux organes de gouvernance

Nous recommandons que l'entente de consortium soit modifiée de manière à inclure des renseignements supplémentaires au sujet du mécanisme de vote et des structures utilisées pour établir la présidence du comité de gouvernance et de l'équipe administrative. L'ajout de ces renseignements permettra non seulement de clarifier davantage les structures de gouvernance du consortium, mais aussi de fournir un point de référence commun pour la résolution des différends qui pourraient survenir ultérieurement. D'une manière semblable à ce qui a été fait pour le comité de gouvernance, nous recommandons en outre qu'un nombre minimal de réunions de

l'équipe administrative soit exigé et qu'un calendrier de réunions préalablement déterminé soit établi.

3.3 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.

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

Le consortium a été formé en vertu d'une entente conclue entre les conseils membres. L'entente de consortium, qui sert de document constitutif principal de ce dernier, est décrite dans la section ci-dessous.

Formation du consortium et entente

L'entente de consortium confie aux AHSTS l'administration de tous les services de transport du domicile à l'école et entre les écoles ainsi que des services de transport adapté pour les conseils membres. Elle énonce, entre autres:

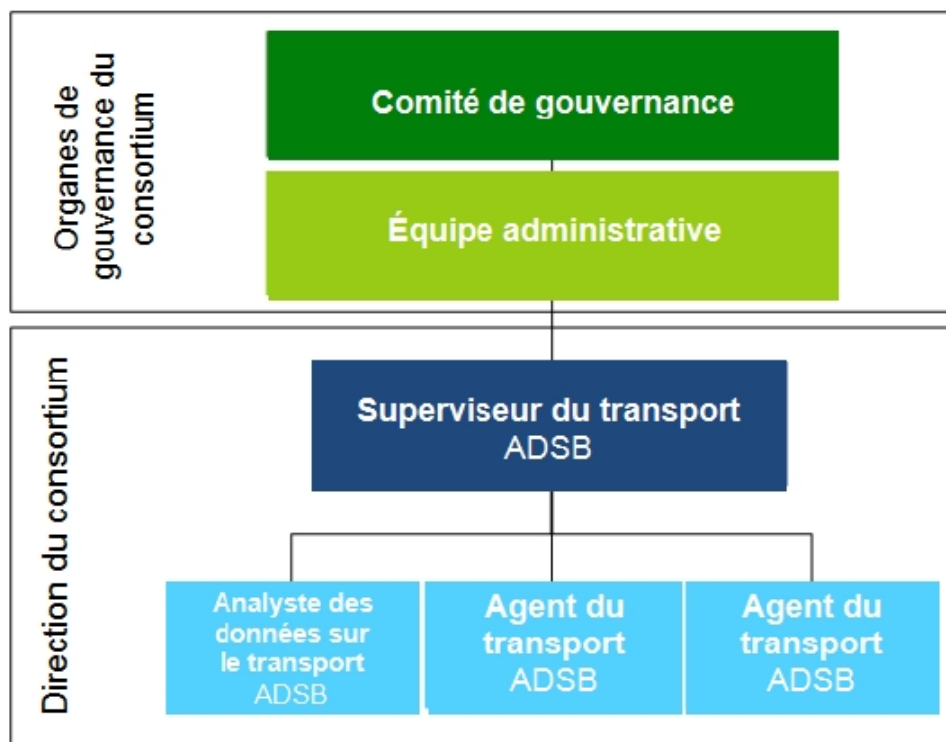
- la structure, les rôles et les responsabilités de la structure de gouvernance du consortium;
- les principes qui sous-tendent les mécanismes de partage des coûts du consortium, même si une formule précise n'a pas été déterminée;
- les questions opérationnelles particulières relatives à l'embauche de personnel, la gestion des appels relatifs à l'admissibilité et la modification des heures de classe;
- les clauses relatives à l'arbitrage, à l'indemnisation et aux exigences en matière d'assurance.

L'entente de consortium indique également que les conseils membres renoncent à toute intention d'établir un partenariat et qu'aucun d'eux ne sera responsable des réclamations, des pertes, des coûts ou des dommages associés aux actions d'un autre conseil membre.

Organisation de l'entité

En vertu de l'entente de consortium, tous les employés de ce dernier sont au service de leur conseil membre respectif et bénéficient de tous les droits et privilèges pendant la durée de leur emploi. Tous les membres du personnel du consortium sont actuellement employés par l'ADSB. La structure organisationnelle du consortium est illustrée ci-dessous.

Figure 5: Organigramme



En plus des membres du personnel énoncés ci-dessus, le consortium a en outre recours à l'aide de deux coordonnateurs régionaux employés par l'ADSB, qui agissent en qualité d'agents de liaison entre les collectivités locales situées dans les parties nord et est de la zone desservie par le consortium. Ils apportent principalement de l'aide pour les questions relatives au transfert de données, l'identification des mauvaises conditions météorologiques et d'autres questions d'ordre opérationnel. Le transport constitue l'une

des nombreuses responsabilités assumées par les coordonnateurs régionaux et pour jouer ce rôle, il leur faut entre 3 et 7 heures de leur temps chaque semaine.

Tous les employés du consortium disposent actuellement de descriptions de tâches propres à chaque consortium qui ont été intégrées dans la liste des descriptions de tâches tenue par l'ADSB. Ces descriptions énoncent les responsabilités particulières, les pouvoirs décisionnels, les compétences, les liens hiérarchiques et les pouvoirs de délégation de chaque poste.

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que, bien que le consortium ait été en mesure de s'acquitter des obligations relatives à ses attentes actuelles sur le plan opérationnel, l'organisme se préoccupe du fait qu'il ne dispose peut-être pas suffisamment de ressources humaines pour répondre à toute autre attente sur le plan opérationnel, même s'il respecte les normes actuelles d'intervention, notamment celles qui sont peut-être prévues dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations liées au processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

3.3.2 Recommandations

Constitution du consortium en personne morale distincte

Le consortium, qui a été formé en vertu d'une entente conclue entre les conseils membres, n'est pas actuellement une personne morale distincte. La structure actuelle comporte plusieurs risques inhérents, ce qui en fait une structure qui est loin d'être optimale pour coordonner le transport des élèves:

- le risque que les mesures prises par un conseil membre puissent engager la responsabilité des autres conseils membres;
- le risque qu'un conseil membre puisse être impliqué dans un litige portant sur des questions mettant en cause des élèves qui ne font pas partie de ce conseil scolaire;
- le risque que la responsabilité découlant du statut mixte du consortium puisse dépasser les limites assurables existantes de ses conseils membres. Le consortium devrait étudier, avec l'aide des compagnies d'assurance de ses conseils membres, 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, qui pourraient ne pas être entièrement pris en compte dans les clauses de l'entente de consortium relatives au partage des responsabilités, les conseils membres devraient envisager la constitution du consortium en personne morale distincte afin d'officialiser et d'améliorer ses pratiques actuelles en matière de gestion et de passation de marchés. La création d'une personne morale distincte limite effectivement le risque que courent les conseils scolaires membres relativement aux activités liées à la prestation de services de transport des élèves et contribuera en outre à dissocier davantage les structures de supervision du consortium des fonctions opérationnelles. 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 membres. Un guide de ressources à l'intention des consortiums, qui est accessible sur le site Web du ministère relatif au transport des élèves, peut fournir de l'aide supplémentaire relativement à ce processus de planification et de prise de décision.

Après l'acquisition du statut de personne morale distincte, le consortium devrait conclure des ententes relatives aux services de transport avec 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.

Clarification du rôle des coordonnateurs régionaux de l'ADSB

Conformément à la recommandation 5.5.2.1, le consortium devrait documenter et clarifier le rôle des coordonnateurs régionaux de l'ADSB de même que leur relation avec le consortium afin d'accroître la clarté de la structure organisationnelle du consortium. Si nous décidons que ces personnes ne seront pas incluses dans la structure organisationnelle des AHSTS, nous recommandons que le consortium inclue leurs services dans le cadre de l'entente d'achat de services conclue entre les AHSTS et l'ADSB.

3.4 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.

3.4.1 Observations

Partage des coûts

La méthodologie de partage des coûts du consortium est actuellement présentée sur une feuille de calcul qui a été approuvée par les surintendants de la gestion des conseils. Ni la formule utilisée, ni la feuille de calcul susmentionnée n'est indiquée dans l'entente de consortium. Cependant, les principes qui sous-tendent l'affectation des coûts y sont documentés. L'entente de consortium précise que chaque conseil membre sera responsable de sa part des coûts au chapitre du transport du consortium à l'aide d'une formule qui sera déterminée de manière juste et équitable par les cadres supérieurs de l'administration des affaires (p. ex, l'équipe administrative). Le document précise en outre que chaque conseil membre accepte de payer au consortium des frais d'administration au chapitre des dépenses relatives aux frais généraux liées à la prestation de services de transport et énumère quelques exemples de ces dépenses.

Selon les discussions avec la direction du consortium, les coûts administratifs (c.-à-d. les frais généraux) et les coûts au chapitre du transport (c.-à-d. les coûts d'exploitation) de ce dernier sont répartis entre les conseils membres selon la proportion du nombre total d'usagers qui leur est propre. L'entente de consortium ne comprend pas de clause qui affecte les répercussions financières des décisions en matière de politiques au conseil membre qui a pris la décision, bien que les discussions avec la direction du consortium aient révélé qu'en pratique, ces coûts ont été affectés aux conseils touchés.

Ententes relatives aux services de transport

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas conclu d'ententes relatives aux services de transport qui énoncent les attentes en matière de niveau de service des conseils membres. Cependant, ces ententes sont conclues entre les deux conseils qui achètent des services de même qu'entre les deux Premières nations qui se procurent des services de transport auprès du consortium.

Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario et Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario

Le consortium a signé une entente relative aux services de transport avec chacun de ses conseils qui achètent des services. Les contrats ont été signés en septembre 2008 et demeurent valides d'une année à l'autre jusqu'à ce qu'ils soient annulés. Le contrat énonce les attentes du conseil qui achète des services en ce qui a trait à la qualité des services, y compris la mise en œuvre des politiques et des lignes directrices appropriées du conseil relativement au transport. Un calendrier de paiement et une formule sont inclus dans le contrat, de même qu'une clause relative au règlement des différends.

Les coûts associés à la prestation de services de transport doivent être répartis selon la proportion du nombre total d'utilisateurs de chaque conseil qui achète des services. En outre, les deux conseils francophones qui achètent des services répartissent les coûts des employés francophones du consortium. Des frais minimums fixes imposés au Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario sont en outre établis en raison du nombre restreint d'élèves qui utilisent les AHSTS.

Première nation de Serpent River et Première nation de Thessalon

Le consortium dispose d'ébauches d'ententes relatives aux services de transport conclues avec chacune des Premières nations à qui il offre des services de transport; ces contrats ont été fournis à celles-ci, mais n'ont pas encore été signés. La direction du consortium prévoit continuer d'approcher la direction des Premières nations pour conclure ce processus. Le contrat énonce les attentes des Premières nations en ce qui a trait à la qualité des services, notamment le fait que les services de transport seront offerts conformément aux politiques et aux méthodes déterminées par le consortium. Un calendrier de paiement et une formule sont en outre inclus.

Les coûts liés à la prestation de services de transport doivent être déterminés en divisant le nombre pondéré de kilomètres que les élèves parcourent par trajet par le produit du nombre total pondéré de kilomètres parcourus par les élèves sur les tournées qui desservent les Premières nations et des coûts des tournées pour desservir ces élèves.

Ententes d'achat de services / services de soutien

Le consortium achète des services de TI, de communication, de soutien technologique et ses installations auprès des HSCDSB, et achète des services de ressources humaines et des services financiers auprès de l'ADSB. Il achète également le logiciel d'optimisation des tournées auprès d'*Education Logistics*. Les relations en matière de niveau de service établies avec les conseils membres sont consignées dans les ententes d'achat de services qui ont été conclues. Ces dernières ont été signées en septembre 2009 et sont valides d'une année à l'autre, à moins qu'elles soient annulées. Elles comprennent des clauses relatives aux modalités de paiement, à la confidentialité, au règlement des différends, à la durée et aux indemnités.

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas conclu d'ententes d'achat de services relativement aux finances et à la comptabilité, même si ces services sont assumés par les deux conseils membres au nom du consortium.

Education Logistics Inc.

Le consortium a signé un contrat type de licence d'utilisation de logiciel avec Edulog. Le superviseur du transport a signé le contrat en novembre 2010 au nom du consortium.

Politiques d'approvisionnement

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas établi ses propres politiques d'achat documentant les diverses méthodes d'approvisionnement que le consortium doit utiliser en fonction de la valeur des biens à acheter; cependant, une ébauche de ces politiques est actuellement accessible. La direction du consortium a indiqué que ces politiques font actuellement l'objet d'un examen par l'équipe administrative.

Par le passé, le consortium a respecté les politiques d'approvisionnement de chacun de ses conseils membres.

L'ébauche de la politique d'approvisionnement comprend une allocation pour l'approvisionnement auprès d'un fournisseur exclusif et dresse la liste des situations dans lesquelles ces exceptions sont admissibles. Cependant, les exigences d'autorisation liées à ces exemptions ne sont pas comprises.

Assurance

Le consortium a souscrit une assurance de coentreprise par l'entremise du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. Celle-ci est valide de décembre 2010 à décembre 2011 et couvre la responsabilité civile générale et les crimes. Les procès-verbaux des réunions de l'équipe administrative indiquent que les besoins du consortium en matière d'assurance sont examinés régulièrement.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Le consortium a adopté les politiques de ressources humaines de l'ADSB, ce qui est cohérent avec la situation professionnelle des membres de son personnel. Cette adoption a été confirmée par les courriels échangés entre le consortium et le service des ressources humaines de l'ADSB et non par l'entremise d'une entente d'achat de services conclue.

Le consortium a retenu les services d'un conseiller pour l'aider à élaborer ses méthodes d'évaluation du personnel. Cependant, afin de donner l'occasion au personnel de recevoir des commentaires pendant l'élaboration du processus d'évaluation du personnel, la direction du consortium a en outre mis au point et mis en œuvre un processus provisoire d'évaluation du personnel. Le superviseur du transport doit évaluer le personnel du consortium chaque année. Dans le cadre de ce processus d'évaluation, les employés ont la possibilité de formuler des commentaires sur l'évaluation de leur

rendement. Les principaux facteurs d'évaluation du personnel du consortium comprennent les connaissances liées à l'emploi, les compétences, la capacité de gestion des relations, les compétences en relations interpersonnelles, l'initiative et l'assiduité.

L'évaluation du rendement du superviseur du transport relève de la compétence de l'équipe administrative. Selon les discussions avec les membres de l'équipe administrative, une telle évaluation n'a pas été effectuée cette année en raison de situations personnelles indépendantes de la volonté du consortium.

La formation du personnel des AHSTS se fait actuellement à l'aide de ressources internes et externes et comprend trois jours de formation sur place, à l'intention de tous les membres du personnel du consortium, dispensée par Edulog. Le consortium n'a pas encore mis en place de plans de formation pour les membres du personnel et la formation dispensée à chaque employé n'est pas documentée ni suivie de près.

Planification de la relève

Le consortium a élaboré un plan de relève et de formation polyvalente qui devrait être mis en œuvre à partir de 2011. Ce document dresse une liste de substitution pour tous les membres du personnel du consortium et leur fournit en outre un calendrier de formation polyvalente. Le plan n'énonce pas les principaux processus et services du consortium et n'évalue pas les répercussions de leur absence sur le rendement du consortium.

Planification à long terme et à court terme

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose ni de plan stratégique officiel, ni de procédures de planification documentées et approuvées par les organes de gouvernance dans lesquels sont énoncés le processus, la structure, les personnes concernées et les principes qui sous-tendent l'élaboration d'un plan stratégique pour le consortium.

Le consortium, en collaboration avec son conseiller, a élaboré un plan opérationnel détaillé qui énonce les principales activités qu'il mènera au cours de la prochaine année. La plupart des éléments compris dans ce plan opérationnel sont liés à la satisfaction des attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Ce plan énonce chacun des objectifs à court terme du consortium et les classe par ordre de priorité, définit un plan d'action pour atteindre chaque objectif, prévoit le résultat attendu découlant de ces efforts et détermine les ressources accessibles et les échéances. La responsabilité de ces objectifs est attribuée et l'état actuel de l'objectif est déterminé.

Le consortium a élaboré l'ébauche d'une méthode d'évaluation des répercussions futures de la réduction des affectations budgétaires découlant de la baisse des effectifs. Ce plan énonce les responsabilités de chacun des conseils membres en ce qui a trait à la réalisation de projections des effectifs et détermine les stratégies à court et à long terme auxquelles peut recourir le consortium pour combler les lacunes. Il tient compte des considérations relatives à la baisse des effectifs dans son processus de budgétisation annuel, mais n'exige pas de prévisions au-delà d'un horizon temporel de un an.

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

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas d'une politique documentée et approuvée par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'utilisation des IRC et à la production de rapports sur ceux-ci pour évaluer son propre rendement opérationnel. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que le personnel du consortium utilise largement les IRC pour l'évaluation du rendement interne et fait rapport de ces IRC de façon officieuse aux organes de gouvernance du consortium. Ces discussions ont également révélé que le consortium travaille actuellement de concert avec son conseiller pour élaborer une politique et une méthode complètes relatives à l'élaboration d'IRC et à la production de rapports sur ceux-ci.

Gestion de l'information

Le consortium n'a pas mis en place de politiques et méthodes documentées et approuvées par les organes de gouvernance qui régissent l'utilisation des données sur les élèves et assurent la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée.

Le consortium obtient indirectement l'autorisation officielle de recueillir des renseignements sur les élèves à l'aide des formulaires de collecte d'information sur les élèves de ses conseils membres. Les membres du personnel ont tous signé les ententes de confidentialité.

3.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants:

Assurance

Le consortium a souscrit une couverture d'assurance; ses besoins en la matière sont examinés périodiquement. La couverture d'assurance est essentielle pour veiller à ce

que le consortium et les conseils membres soient tous correctement protégés au cas où leur responsabilité serait engagée.

Évaluations du rendement du personnel

Les évaluations du rendement du personnel sont effectuées régulièrement à l'aide d'un cadre clair et facile à comprendre qui se rapporte spécifiquement au consortium et à ses besoins. Les paramètres utilisés soutiennent les objectifs du consortium.

3.4.3 Recommandations

Modification et signature d'une entente de partage des coûts officielle

Nous recommandons que le consortium officialise et documente l'entente de partage des coûts convenue entre les conseils membres et qu'il l'inclut dans l'entente de consortium. Ce document devrait décrire la formule et le processus liés au paiement de tous les coûts opérationnels et administratifs du consortium et devrait comprendre une clause qui affecte les répercussions financières des décisions en matière de politiques au conseil membre qui a pris la décision. La documentation de cette formule permettra non seulement d'assurer l'imputabilité à l'égard des coûts, mais elle atténuera également les risques de futurs désaccords entre les conseils membres à la suite de malentendus ou d'un manque de communication.

Conclusion d'une entente officialisée relative aux services de transport avec les conseils membres

Bien que l'entente de consortium énonce les grandes lignes de certaines des attentes des conseils membres en matière de niveau de service, ce document est principalement un accord que les conseils membres ont conclu dans le but de créer le consortium et précise les conditions et la structure de la coentreprise des conseils⁹. L'entente relative aux services de transport, distincte de l'entente de consortium, définit la relation qui existe entre les conseils membres et le consortium sur le plan des services. Afin de clarifier cette distinction, nous recommandons que le consortium prépare et conclue une entente relative aux services de transport avec tous les conseils membres d'une manière semblable à l'entente qui a été signée avec ses conseils qui achètent des services et les Premières nations. Celle-ci devrait comprendre des clauses qui précisent la portée des services à fournir, les frais, l'assurance, la responsabilité, la qualité du service, le règlement des différends et les autres modalités que les conseils membres jugent appropriées.

⁹ Elle ne fait nullement référence à une coentreprise légalement constituée.

Modification des ententes d'achat de services actuelles

Nous recommandons que le consortium modifie l'entente d'achat de services afin d'y inclure une référence aux services financiers et comptables qu'il reçoit actuellement des deux conseils membres. Ces modifications serviront à améliorer la clarté des relations contractuelles du consortium et permettront en outre à ce dernier de s'assurer qu'il reçoit le niveau de services qu'il recevrait autrement d'un fournisseur de service indépendant.

Le superviseur du transport a signé un contrat de licence d'utilisation de logiciel du consortium avec Edulog; cependant, le consortium n'est pas actuellement constitué en personne morale distincte et, par conséquent, il n'a pas la capacité de signer des contrats avec des parties externes pour son propre compte. D'une manière semblable à ce qui a été fait pour son contrat avec les exploitants d'autobus, nous recommandons en outre que le contrat de licence d'utilisation de logiciel soit modifié et signé par Edulog et chacun des conseils membres, tout en reconnaissant que les AHSTS sont des fournisseurs conjoints de ces derniers en matière de services de transport. Le consortium devrait s'assurer que les contrats sont signés avant la prestation des services.

Modification puis mise en œuvre de l'ébauche de la politique d'approvisionnement

Nous recommandons que le consortium modifie l'ébauche de sa politique d'approvisionnement afin d'énoncer les exigences d'autorisation liées à l'utilisation des exemptions incluses dans la politique. Si le reste des conditions sont jugées appropriées par les membres de la structure de gouvernance du consortium, cette ébauche de politique devrait être ensuite approuvée puis mise en œuvre. L'officialisation de cette politique permettra d'assurer la normalisation des méthodes d'approvisionnement du consortium et servira également de mécanisme de responsabilisation en fournissant des éclaircissements sur le processus décisionnel au consortium et aux conseils membres. En outre, elle permettra au consortium d'harmoniser les politiques d'achat de chacun des conseils tout en s'assurant qu'elles correspondent à ses besoins particuliers.

Mise en œuvre d'un processus officiel documenté d'évaluation du rendement, de formation et de surveillance du personnel

Nous recommandons que le consortium élabore, documente et mette en œuvre des initiatives et des plans de formation et d'apprentissage clairement définis à l'intention de son personnel pour favoriser l'apprentissage continu. Des initiatives efficaces de formation du personnel contribueront au perfectionnement des compétences et veilleront à ce que le personnel soit en mesure d'utiliser pleinement les aides

technologiques dont il dispose. La formation fournie, y compris la formation polyvalente, doit être documentée et suivie de près au fil du temps.

Modification et mise en œuvre d'un document de planification de la relève

Nous reconnaissons que le consortium a commencé à préparer un document de planification de la relève. Ce plan doit être modifié pour énoncer les principaux processus et services du consortium, doit évaluer les répercussions de leur absence sur le rendement de celui-ci et déterminer les mesures à prendre pour atténuer les répercussions. Le consortium doit ensuite mettre en œuvre le processus de planification de la relève déterminé d'une manière documentée.

Élaboration d'un processus officiel de planification à long et court terme documenté

Nous reconnaissons que le consortium a préparé un plan opérationnel détaillé qui énonce les principales activités qu'il effectuera au cours de la prochaine année afin de répondre aux attentes de l'examen de l'efficacité et de l'efficience. Cependant, le consortium ne dispose pas de plan stratégique approuvé par les organes de gouvernance qui établit les objectifs et les priorités par rapport auxquels son rendement et ses progrès peuvent être suivis de près.

Nous recommandons par conséquent que le consortium définisse le processus au moyen duquel il définira ses objectifs et ses priorités à long et à court terme. Le processus utilisé pour fixer les objectifs doit être précis, clair, documenté et approuvé par la structure de gouvernance du consortium. Après avoir déterminé le processus à utiliser, le consortium devrait le mettre en œuvre et préparer un document de planification stratégique qui décrit, en termes généraux, les grandes priorités du consortium au cours des deux à cinq prochaines années. Les objectifs stratégiques établis dans ce document peuvent ensuite être liés à un plan opérationnel qui est de nature similaire à celui qui a déjà été élaboré par le consortium. L'élaboration de ce processus et de ce document permettra au consortium de mesurer son rendement au regard d'objectifs énoncés et aussi d'affecter efficacement les ressources afin d'atteindre ses objectifs.

Modification, approbation et mise en œuvre de l'ébauche de la stratégie pour faire face à la baisse des effectifs

Nous recommandons que l'ébauche de la stratégie en ce qui a trait à la gestion des répercussions de la baisse des effectifs soit modifiée afin d'y inclure l'analyse des répercussions financières après l'horizon temporel de un an. Après avoir intégré cette modification et reçu l'approbation du comité de gouvernance, ce processus et ce plan devraient être préparés et mis en œuvre. L'élaboration d'un tel plan fournira au

consortium un cadre qui l'aidera à tenir compte des problèmes à plus long terme, en plus de marquer l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition.

Élaboration d'une politique officielle de surveillance des IRC et amélioration du processus actuel de surveillance des IRC

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas d'un cadre de politique officiel au sein duquel l'utilisation d'IRC pour surveiller le rendement du consortium est institutionnalisée. Nous recommandons que le processus devant être utilisé pour recueillir et analyser les IRC soit documenté dans un plan de surveillance des IRC approuvé par les organes de gouvernance. Ce plan de surveillance des IRC doit définir ceux qui doivent être analysés, la fréquence à laquelle ils seront analysés et les seuils quantitatifs de changement des IRC au-dessus desquels d'autres mesures seront prises et signalées soit au comité de gouvernance, soit à l'équipe administrative.

Une fois qu'un cadre de surveillance du rendement du consortium aura été élaboré, la méthode, qui devrait être mise en œuvre de manière officielle et documentée, comprendra des rapports qui déterminent les comparaisons d'une année à l'autre, une analyse des tendances et un contexte supplémentaire en ce qui a trait aux paramètres afin d'en accroître la signification pour les membres de la structure de gouvernance du consortium.

Élaboration de politiques et méthodes relatives au traitement des renseignements confidentiels

Le consortium doit élaborer des politiques, des méthodes et des ententes de confidentialité appropriées et documentées pour régir l'utilisation des renseignements confidentiels afin d'assurer la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée. Ces politiques et méthodes doivent aborder toutes les questions relatives à la collecte, au stockage, à l'utilisation, à la diffusion et à la destruction des renseignements et à l'accès à ceux-ci et doivent également exiger que les organes de gouvernance du consortium et les conseils membres examinent régulièrement les exigences des lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et y réfléchissent. Le consortium est en outre encouragé à examiner les constatations et les recommandations formulées dans le document intitulé « Guidelines for Sharing Personal Student Information with Transportation Consortia » (Lignes directrices sur le partage des renseignements personnels sur les élèves avec les consortiums de transport) de l'OASBO.

3.5 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.

3.5.1 Observations

Le consortium n'a ni élaboré un ensemble de politiques et de méthodes de gestion financière approuvé par les organes de gouvernance, ni adopté les politiques en cette matière de l'un de ses conseils membres. Cependant, il a établi un calendrier de budgétisation et dispose de méthodes documentées en ce qui a trait au traitement des factures des exploitants, énoncées ci-après.

Planification et surveillance du budget

Le processus budgétaire du consortium est documenté dans une méthode que la direction du consortium a élaborée. Ce document présente les étapes mensuelles du processus budgétaire, mais il ne présente pas les membres du personnel clé concernés, les formules qui seront utilisées pour formuler les prévisions ni toute exigence de suivi. La budgétisation du consortium se déroule en respectant les échéances de budgétisation de chaque conseil. À ce titre, la direction du consortium est tenue par l'équipe administrative de respecter les échéances du processus budgétaire de chaque conseil.

Le processus budgétaire annuel du consortium débute en mars et en avril, période où le superviseur du transport doit rencontrer l'équipe administrative afin de discuter des modifications du budget pour l'année suivante. Ce processus comporte une discussion sur toutes les données relatives aux fermetures potentielles d'écoles, aux changements apportés aux programmes, aux inscriptions à la prématernelle et à la maternelle, ainsi qu'à la baisse des effectifs qui peuvent avoir une incidence sur les services de transport. En mai, le personnel du consortium évalue les configurations des tournées actuelles de ce dernier afin de cerner toute autre amélioration possible en matière d'efficacité dans le système. Ces renseignements sont ensuite fournis au superviseur du transport, qui établit le budget de fonctionnement et d'administration au chapitre du transport pour la prochaine année. En juin, un rapprochement final du budget de l'année

précédente est effectué et les conclusions qui en découlent sont indiquées dans les prévisions de l'année suivante. À cette étape, le budget est achevé, puis envoyé à l'équipe administrative aux fins de commentaires et d'approbation.

Selon les discussions avec la direction du consortium, le processus de suivi du budget est effectué chaque trimestre dans le cadre du processus de facturation des exploitants; cependant, on en fait peu rapport à l'équipe administrative. Une fois que le processus est codifié et entré dans le système, le superviseur du transport et l'un de ses agents du transport ouvrent une session et comparent les dépenses de fonctionnement du consortium par rapport aux prévisions. Ces discussions ont en outre révélé que les coûts administratifs sont rarement surveillés puisqu'ils devraient demeurer plutôt stables. S'il est nécessaire de tenir compte des coûts administratifs, cela est porté à l'attention de l'équipe administrative aux fins de discussion.

Les discussions avec les membres de l'équipe administrative ont révélé qu'ils surveillent le budget du consortium dans le cadre du suivi de l'ensemble des budgets de leurs conseils scolaires.

Pratiques et gestion comptables

Les pratiques comptables du consortium ne sont ni documentées ni centralisées. Toutefois, le processus de traitement des factures des exploitants est documenté.

Les exploitants répartissent leurs factures par conseil membre avant de les remettre au consortium. Après avoir reçu les factures, l'agent du transport examine l'exactitude des factures et, après en avoir confirmé leur exactitude, il leur attribue des codes selon les tableaux comptables de chaque conseil. Après avoir été codifiées, les factures sont transmises au superviseur du transport pour signature, puis remises au conseil membre en cause pour paiement. La signature du superviseur du transport est requise pour tous les achats supérieurs à 5 000 \$ inscrits sur les factures de l'ADSB; il n'existe aucune exigence de ce genre pour le HSCDSB.

L'ADSB paie les coûts administratifs du consortium tout au long de l'année et celui-ci suit de près les montants dus par le HCDSB. À la fin de l'année, le consortium remet ensuite au HCDSB une facture qui indique le montant qui doit être versé à l'ADSB. Le HSCDSB couvre les coûts liés aux conseils qui achètent des services. L'ADSB couvre les coûts liés aux acheteurs de services de transport des Premières nations; le consortium remet la facture à ces dernières et les montants sont payables à l'ADSB.

Vérification

Selon les discussions avec la direction du consortium, les rapports financiers de ce dernier n'ont pas fait l'objet de vérifications par un tiers indépendant. Ces discussions

ont révélé que le consortium a fait l'objet d'une vérification comme étant un organisme ayant un budget-objet par ses conseils membres.

3.5.2 Recommandations

Modification du processus d'établissement et de suivi du budget

Dans le but d'améliorer la clarté et l'efficacité des pratiques budgétaires du consortium, nous recommandons que sa méthode et son délai d'établissement du budget soient modifiés afin d'identifier les membres du personnel clé qui participent au processus et de préciser les principales données requises ainsi que les formules à utiliser pour établir les prévisions.

Cette méthode devrait en outre énoncer les échéances de même que les exigences en matière de documentation et de production de rapports qui sont obligatoires pour le superviseur du transport en ce qui a trait au suivi continu du budget et à la surveillance du budget et des dépenses réelles. Le superviseur du transport doit présenter régulièrement au comité de gouvernance du consortium les résultats de son analyse des écarts, y compris des explications sur la sous-utilisation des fonds et les excédents de dépenses.

Centralisation de la fonction de gestion financière du consortium

À l'heure actuelle, les deux conseils membres se chargent de la comptabilité du consortium. Par conséquent, la fonction de gestion financière du consortium n'est ni centralisée, ni sous le contrôle de la direction du consortium, qui possède une expertise et des connaissances spécialisées en ce qui a trait aux répercussions financières de l'exploitation de services de transport d'élèves. Nous recommandons donc que le consortium centralise les services comptables à l'interne ou se les procure auprès d'un seul conseil scolaire et accorde au superviseur du transport le pouvoir d'approuver tous les coûts de transport directs et indirects. Cela réduira le dédoublement et accroîtra la clarté et la responsabilisation du consortium.

Documentation des pratiques de gestion financière du consortium

Même si nous reconnaissons que le consortium a documenté ses processus budgétaires et ses processus de paiement des exploitants, nous recommandons que cette documentation soit modifiée pour inclure toutes ses pratiques de gestion financière, notamment la répartition et l'affectation des coûts administratifs. L'élaboration d'un tel ensemble complet de politiques et de pratiques permettra d'accroître la transparence et la capacité de planification de la relève de l'organisme.

3.6 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **moyenne-faible**. Le consortium a récemment adopté un certain nombre de mesures positives afin d'élaborer et de documenter de nombreuses ébauches de pratiques de gestion qui doivent encore être mises en œuvre et qui font l'objet d'un examen par le comité de gouvernance du consortium. La principale recommandation issue de l'évaluation de la gestion du consortium est l'acquisition du statut de personne morale distincte par le consortium et la modification, l'approbation ainsi que la mise en œuvre ultérieure des ébauches de politiques et de pratiques. La mise en œuvre de ces dernières ainsi que d'autres recommandations relatives aux fonctions du consortium en matière de ressources humaines, de planification, de production de rapports et de gestion financière contribueront à l'institutionnalisation des pratiques efficaces de gestion au sein du consortium.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

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

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

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

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

4.2 Politiques et pratiques de transport

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

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

4.2.1 Observations

Lignes directrices générales en matière de politiques

Les AHSTS ont travaillé de concert avec les conseils membres pour établir des politiques et des méthodes de fonctionnement qui fournissent les directives de fonctionnement fondamentales nécessaires pour concevoir le système d'optimisation des tournées et gérer les services de transport. La structure et le format des énoncés de politique et méthode visent à déterminer la justification des exigences et à décrire en détail les méthodes particulières que tous les intervenants doivent respecter. Des méthodes particulières ont été établies en vue d'orienter les actions de plusieurs intervenants, à savoir les parents, les directeurs, les exploitants et les AHSTS.

Les énoncés de politique sont tirés des politiques des conseils membres, mais ils ont été incorporés aux documents des AHSTS afin de clarifier les attentes en matière de services et d'établir la responsabilité en ce qui a trait à la prestation de services. Cela est surtout mis en évidence en ce qui a trait aux attentes particulières formulées dans l'énoncé de mission des AHSTS, qui stipule que l'objectif est « d'offrir un système de transport unique qui met l'accent sur la sécurité et l'efficacité pour tous les élèves ». La portée de l'orientation de la politique est conforme aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Toutefois, il conviendra d'évaluer les répercussions actuelles des méthodes étant donné que la plupart d'entre elles ont été adoptées entre juillet et novembre 2010. De nombreuses activités de planification du transport étant saisonnières par nature, les exigences des politiques n'ont pas été officiellement mises en œuvre.

Admissibilité et distances de marche

Compte tenu de la diversité de la géographie et de la densité de la population dans l'ensemble de la zone desservie, un certain nombre de critères d'admissibilité ont été établis. Les politiques ont été pleinement harmonisées et décrites en détail dans le document TP-003, soit la politique en matière d'admissibilité. La politique définit trois zones géographiques distinctes de service et fixe des critères d'admissibilité pour chacune d'elles. En outre, des programmes particuliers offrent d'autres possibilités en matière d'admissibilité fondées sur certaines questions de santé ou de sécurité. Une politique supplémentaire liée à la distance jusqu'aux arrêts d'autobus décrit en détail la distance de marche jusqu'à un arrêt d'autobus et y ajoute des critères relatifs à l'emplacement de l'arrêt. L'admissibilité est déterminée à l'aide de l'adresse du domicile de l'élève. Les mesures sont effectuées à l'aide d'*EduLog* en tenant compte de la

distance sécuritaire la plus courte entre le domicile et l'école, jusqu'aux arrêts d'autobus. Des points d'accès ont été établis dans *Edulog* afin de déterminer l'emplacement des écoles.

Les trois zones géographiques qui ont été définies utilisent les mêmes critères d'admissibilité pour tous les élèves du secondaire dans un rayon de 2,25 kilomètres. Toutefois, les critères d'admissibilité des élèves des écoles primaires sont différents d'une zone à l'autre. À Sault Ste. Marie et dans la région Nord, tous les élèves de prématernelle sont ramassés à la porte de leur domicile, sans égard à la distance, ceux de maternelle jusqu'à la 3^e année sont admissibles au-delà de 0,75 km et ceux de la 4^e année à la 8^e année sont admissibles au-delà de 1,5 km. Dans la région Est, les élèves de prématernelle et de maternelle sont ramassés à leur porte alors que ceux de la 1^{re} à la 8^e année sont admissibles au-delà de 1,6 km. Ces distances sont généralement plus courtes que dans les autres régions de la province.

Les critères relatifs à la distance jusqu'à un arrêt d'autobus sont uniformes dans toutes les zones desservies et imposent qu'une distance maximale soit établie par niveau d'enseignement. Comme nous l'avons mentionné, les élèves de prématernelle bénéficient d'un service porte-à-porte, ceux de maternelle à la 3^e année peuvent marcher jusqu'à 375 mètres, ceux de la 4^e à la 8^e année peuvent marcher jusqu'à 750 mètres et ceux de la 9^e à la 12^e année peuvent marcher jusqu'à 1,125 kilomètre.

Autres adresses

La politique d'admissibilité établie permet d'être admissible à partir d'une autre adresse dans certaines circonstances décrites en détail. Cette dernière exige que les autres adresses se trouvent « dans la zone desservie par l'école ou le programme scolaire, que les lieux de ramassage ou de débarquement demeurent les mêmes chaque jour et que l'adresse n'allonge pas les tournées efficaces existantes ». Aucune structure de codage spécifique n'est établie dans *Edulog* afin d'identifier ces élèves, mais cela est possible en se fondant sur les différences d'adresses de transport.

Il existe deux politiques supplémentaires clés liées à l'admissibilité selon une autre adresse. La première a trait aux élèves qui habitent en dehors du secteur et la seconde concerne les accords de garde conjointe. Le document TP-038 établit les attentes en matière de transport en dehors de la zone desservie par le consortium. Si l'on accorde à un élève la possibilité de s'inscrire dans une école, le service de transport peut lui être fourni en se fondant sur une évaluation du coût et des tournées effectuée par le consortium. La procédure relative à la garde partagée permet de bénéficier du service de transport à une autre adresse, pourvu que les deux adresses se trouvent dans la zone desservie par l'école. Si la seconde adresse est en dehors de cette zone, alors le service de transport est consenti jusqu'à un arrêt approuvé.

Transport de courtoisie

Il n'existe pas de conditions particulières en matière de transport de courtoisie, mais une procédure a été établie en ce qui a trait aux conditions de transport particulières (document TP-037). La procédure est quelque peu unique en ce sens qu'elle exige que le besoin soit « exceptionnel » et permet de modifier la tournée d'un autobus pour répondre au besoin de l'élève. De plus, des analyses de coûts précises doivent être effectuées. Enfin, elle impose de suivre ces élèves par l'entremise d'une convention de codage particulière dans *Edulog*. Un examen des codes d'admissibilité des utilisateurs désignés indique qu'au total, 271 élèves sur 8 593 affectés à un parcours (trois pour cent) bénéficient d'un service en raison de directives administratives liées aux droits acquis ou à d'autres justifications.

Gestion des heures de classe

Une procédure relative à la modification des heures de classe (document TP-024) a été établie et permet aux écoles ou aux AHSTS de solliciter la modification de ces dernières. La procédure énonce clairement les horaires et les responsabilités pour chaque situation. Étant donné que la procédure a été adoptée en juillet 2010, elle ne pourra réellement être mise en œuvre qu'au cours de l'année scolaire 2011.

Durée du trajet des élèves

Les AHSTS et les conseils membres disposent, dans un énoncé de procédure spécifique (document TP-016), de lignes directrices détaillées relatives à la durée du trajet. Compte tenu de la grande superficie et du caractère rural de la zone desservie, la procédure fixe lesdites durées à 60 minutes pour les élèves de prématernelle à la 8^e année, et à 90 minutes pour ceux de la 9^e à la 12^e année comme critère de durée souhaitée, mais non maximale. Il s'agit d'un effort raisonnable visant à équilibrer la qualité du service et la rentabilité compte tenu de la zone desservie. Les données fournies sur les élèves indiquent que la durée moyenne du trajet des élèves est d'environ 30 minutes.

Calendriers et stratégies de planification des tournées

Les AHSTS ont établi un calendrier de planification limité qui précise généralement les tâches à accomplir chaque mois et les personnes qui en sont globalement responsables. Le calendrier manque de sous-tâches spécifiques ou de détails connexes nécessaires à l'accomplissement de l'ensemble de la tâche identifiée. Des objectifs précis indiquant le début et la fin des tâches (en vue d'établir les exigences en matière de ressources) ou la manière dont celles-ci sont interreliées, doivent être définis. L'ajout de ces renseignements au calendrier de planification offrirait une

orientation plus utile quant aux exigences en matière de ressources et à celles relatives aux connaissances et aux compétences.

Les stratégies d'optimisation des tournées sont fortement influencées par la taille et la diversité de la zone desservie. Parmi les attentes fondamentales figure l'intégration des élèves aux parcours et aux tournées lorsque cela est possible. En outre, on prévoit examiner des parcours combinés (lorsque plusieurs écoles sont desservies par le même parcours) et des tournées par étape (lorsque plusieurs écoles sont desservies par le même autobus). Actuellement, 38 pour cent des parcours combinés et 39 pour cent des tournées intègrent plusieurs parcours.

La conception du plan de tournées tient généralement plutôt compte de l'adresse du domicile des élèves de prématernelle et de maternelle (dans la région de l'Est) étant donné qu'ils bénéficient d'un service porte-à-porte. La plupart des autres élèves marchent jusqu'à des arrêts d'autobus de groupe établis. Par conséquent, il semblerait que les tournées d'autobus ne changent pas de façon importante d'une année à l'autre, sauf pour accommoder des modifications concernant des élèves de prématernelle.

Compte tenu de la superficie de la zone desservie, on recourt très souvent aux exploitants en vue d'évaluer le caractère approprié de la conception d'un parcours et la sécurité de l'emplacement des arrêts d'autobus. Dans les régions éloignées (du Nord et de l'Est), les parcours ont généralement été élaborés par les exploitants pour les coordonnateurs de chaque région. Des efforts sont mis en œuvre afin de consolider les responsabilités sur l'ensemble des tournées assurées par les AHSTS, mais au moment de l'examen, cela n'était pas encore le cas. Cependant, les données de toutes les zones desservies ont été incluses dans *Edulog*.

Très peu de correspondances sont effectuées dans l'ensemble du système. Le document TP-034, soit la procédure relative aux emplacements des points de correspondance, établit les critères d'utilisation et de supervision des points de correspondance. Cette procédure décrit en détail la marche à suivre face à des problèmes tels que le retard ou l'absence de l'autobus devant assurer la correspondance. Elle indique également que les AHSTS fourniront une couverture d'assurance en cas d'utilisation d'un bien privé. Toutefois, aucun des établissements ne bénéficiait d'une couverture au moment de l'examen.

Les AHSTS recourent également au transport en commun comme stratégie de transport. Le document TP-035 définit les procédures d'utilisation des services de transport en commun. Habituellement, les transports en commun sont utilisés dans le cadre de programmes particuliers tels que les programmes coopératifs et de préparation à la vie active. Au total, 276 élèves par mois se voient attribuer un laissez-passer. Aucun code d'utilisateur particulier n'est établi dans *Edulog* afin d'identifier ces

élèves, mais un membre du personnel a été chargé de superviser la distribution des laissez-passer et les rapprochements relatifs à ces derniers.

Critères relatifs aux conditions de transport dangereuses

Le document TP-040, soit la procédure relative à la sécurité et aux dangers, a été révisé en octobre 2010. Cette procédure stipule que les services peuvent être fournis lorsqu'un élève fait face à un danger majeur ou à deux dangers modérés fondés sur des groupements par niveau d'enseignement. La procédure définit les dangers liés aux intersections, ainsi que les dangers majeurs et modérés en matière de sécurité. Les définitions fournies par la procédure offrent une orientation claire aux intervenants en ce qui a trait à la classification des dangers. Cette procédure est actuellement sur le point d'être pleinement mise en œuvre. Sa mise en œuvre devrait comprendre un examen des zones dangereuses et des dangers actuellement définis dans *EduLog* afin de s'assurer qu'ils correspondent aux critères en place et de déterminer si d'autres dangers devraient être établis. Près de cinq pour cent des élèves transportés sont admissibles en fonction de critères liés au danger selon les données recueillies au moment de l'examen.

Implantation des points d'arrêt

La procédure TP-030 a été adoptée en octobre 2010 et établit les critères qui déterminent les attentes relatives à la distance de marche jusqu'aux arrêts. Elle stipule que les arrêts doivent être situés à au moins 300 mètres les uns des autres et offrir une ligne de visibilité de 150 mètres dans chaque direction. En outre, elle fixe à 20 le nombre maximal d'élèves par arrêt d'autobus et recommande qu'aucun arrêt ne soit placé sur une pente ou dans une courbe prononcée. Cette procédure offre une orientation raisonnable aux agents du transport en ce qui a trait à l'implantation des arrêts, et aux exploitants d'autobus relativement à l'évaluation du caractère approprié de l'emplacement d'un arrêt. Compte tenu du fait que la procédure a été élaborée en se fondant sur les pratiques historiques, les membres du personnel étaient généralement conscients des exigences, mais pas forcément de la procédure elle-même. Des efforts continus visant à communiquer la disponibilité des attentes dans ces énoncés de politique ou de procédure ou dans d'autres élaborés récemment sont nécessaires.

Processus d'appel d'une décision

Une procédure d'appel a été établie dans le document TP-025. Le processus concerne la transmission progressive des demandes d'appel à des échelons supérieurs par l'entremise des AHSTS et finalement aux organes de gouvernance du consortium. Ce processus nécessite que la demande et la décision finale soient documentées. Il offre également une méthode raisonnable et appropriée permettant de tenir compte des

questions concernant les décisions des AHSTS. Au moment de l'examen, ce processus n'avait pas été utilisé pour en appeler d'une décision des AHSTS.

Procédures relatives au mauvais temps

Les procédures TP-020 et TP-021 ont principalement trait aux conditions climatiques; elles précisent respectivement la marche à suivre en cas d'annulation et les procédures relatives au temps froid. Chacune d'elle permet l'annulation du service par région au besoin ou dans toute la zone desservie. Chacune des procédures comprend des renvois à l'autre. La procédure d'annulation distingue de façon appropriée les annulations survenant tous les jours, de celles qui arrivent pendant les jours d'école. Elle décrit en détail les méthodes de communication et les procédures d'information dans de telles circonstances. La procédure relative au temps froid reconnaît que des facteurs autres que les précipitations ou l'état des routes peuvent nécessiter une annulation des services de transport. Cette procédure offre une orientation spécifique au superviseur du transport pour lui permettre de décider des annulations, et établit les procédures d'information. Ces procédures sont en place depuis quelque temps, mais l'année scolaire 2010 est la première au cours de laquelle les énoncés entreront en vigueur.

4.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines ci-dessous.

Procédures relatives au mauvais temps

Les AHSTS ont élaboré une procédure détaillée de gestion des annulations et des retards associés au mauvais temps. Les procédures relatives au temps froid et au brouillard viennent s'ajouter aux procédures relatives aux retards et aux annulations établies afin de fournir aux exploitants et aux conseils scolaires les directives claires et nécessaires concernant la prestation des services dans ces circonstances. De plus, des mécanismes appropriés d'information des parents et de la collectivité ont été mis en place pour assurer une diffusion appropriée de l'information.

4.2.3 Recommandations

Mise en œuvre des énoncés de politiques documentés

Les AHSTS ont déployé des efforts considérables visant à documenter les politiques et les pratiques opérationnelles qui orienteront le processus décisionnel du consortium. Bon nombre de ces politiques ont été élaborées entre janvier et l'automne 2010, plusieurs ayant été approuvées pendant l'été et l'automne. Au moment de l'examen, le

personnel et les exploitants prenaient encore connaissance des exigences particulières contenues dans ces documents. Dans le cadre des efforts des AHSTS visant à mettre en œuvre les recommandations formulées par l'entremise de ce rapport, des efforts doivent être déployés en matière de communication avec tous les intervenants internes et externes afin de les sensibiliser davantage aux attentes et aux processus décrits en détail dans les politiques et les procédures.

Accélération de l'examen des zones dangereuses

Les AHSTS doivent poursuivre leurs efforts visant à examiner les zones dangereuses afin de s'assurer qu'elles sont dûment évaluées et documentées, conformément à la politique établie. Ce processus permettra de s'assurer que les élèves sont correctement identifiés en ce qui a trait à leur admissibilité au service, et de vérifier que les critères sont appliqués de façon uniforme dans toute la zone desservie.

Amélioration du calendrier de planification

Le calendrier actuel de planification devrait être amélioré afin d'y inclure de l'information sur les affectations du personnel, le déroulement des tâches et le niveau d'effort requis. Cette amélioration vise à :

- assurer la responsabilisation en assignant les tâches à des personnes précises;
- évaluer la pertinence des affectations du personnel compte tenu des charges de travail et de l'ordre des tâches;
- évaluer les besoins en dotation de personnel annuellement et de façon saisonnière.

L'ajout de ces éléments permettra aux AHSTS de mieux gérer le déroulement de leurs activités et de planifier les éventualités connues et inconnues en matière de disponibilité du personnel.

4.3 Transport adapté

4.3.1 Observations

La planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers peut présenter des défis supplémentaires étant donné qu'il est nécessaire de tenir compte non seulement des contraintes de temps et de distance, mais aussi des besoins physiques et émotionnels de chaque élève. Parmi les autres facteurs à prendre en compte figurent les besoins en matériel, tel que les plateformes élévatrices pour fauteuils roulants, les dispositifs spéciaux de retenue ou les harnais, ainsi que les élèves dont la santé est

fragile et qui requièrent une assistance ou une intervention médicale. Il est essentiel d'adopter des politiques spécifiques en matière de transport des élèves ayant des besoins particuliers pour s'assurer que le service de transport répond aux besoins de chaque élève et qu'il est fourni de la façon la plus sécuritaire possible.

Lignes directrices de planification et politiques de transport adapté

La gestion des élèves ayant des besoins particuliers est en majeure partie déléguée à un seul agent de transport. Les attentes en matière de prestation de service sont définies, pour chacun des élèves, par le personnel des conseils scolaires dans le cadre de l'évaluation et du processus de placement du programme. Les efforts de planification sont principalement axés sur les heures de classe et sur l'intégration des élèves lorsque cela est possible. Les AHSTS ont établi une procédure relative au transport adapté (TP-010) qui indique à la fois les attentes en ce qui a trait à l'intégration des élèves et stipule les procédures que les AHSTS sont tenus de suivre. D'autres procédures connexes ont été établies en ce qui a trait à l'utilisation de sièges d'auto et de rehausseurs, l'utilisation d'EpiPen et le recours aux taxis. Des entrevues ont révélé que très peu d'élèves sont intégrés au service de transport régulier et que pratiquement aucun (sauf peut-être les frères et sœurs) de ceux qui n'ont pas de besoins particuliers n'emprunte les véhicules de transport adapté. Cette procédure exige également que soit effectuée une « analyse approfondie des coûts », mais cette exigence n'est pas encore mise en œuvre.

Formation des conducteurs

Les ententes conclues avec les exploitants et les procédures établies dictent les attentes en matière de formation spécialisée pour les conducteurs qui transportent des élèves ayant des besoins particuliers. Alors que tous les conducteurs sont tenus de suivre une formation sur les premiers soins et l'utilisation d'EpiPen, on attend également des conducteurs d'autobus de transport adapté qu'ils aient conscience des éventuels comportements des élèves ayant des besoins particuliers et qu'ils soient en mesure de procéder à l'évacuation de ces élèves. Dans l'ensemble, les attentes et les exigences sont conformes aux pratiques de l'industrie.

4.3.2 Recommandations

Conduite d'analyses détaillées des coûts au cours du placement des élèves ayant des besoins particuliers

Afin de respecter les procédures établies, il est nécessaire que les AHSTS effectuent des analyses de coûts détaillées lorsqu'ils procèdent au placement des élèves ayant des besoins particuliers ou élaborent les stratégies de prestation de service. Aucune méthode ou ligne directrice n'a été fournie au cours de l'examen qui a permis de savoir

comment on allait satisfaire à cette exigence. Les AHSTS devraient établir un processus qui décrit en détail la conduite des analyses de coûts afin de s'assurer que toutes les implications liées aux coûts et au service soient prises en compte dans le cadre de l'examen.

4.4 Politique de sécurité

4.4.1 Observation

La sécurité des élèves est l'objectif primordial de tout organisme de transport. Pour fournir un transport sécuritaire, il est impératif que des politiques, des méthodes et des ententes contractuelles claires et concises soient élaborées, documentées, surveillées et appliquées pour faire en sorte que les normes de sécurité soient comprises et observées sans exception. Les exploitants d'autobus sont tenus, par contrat, de fournir à leurs conducteurs une formation en matière de sécurité et aussi d'offrir des programmes aux écoles, dont le programme Petits passagers, des exercices d'évacuation des véhicules et le programme Bus Patroller. Le consortium collabore avec des organismes locaux pour dispenser des programmes sur la sécurité, notamment « Bus Safety Patroller » et « Village de la sécurité ».

Formation des élèves

On offre divers programmes de formation aux élèves tout au long de leur cheminement scolaire. La formation débute par les programmes Petits passagers et « Buster the Bus » fournis par les exploitants. En outre, tous les élèves doivent exécuter des exercices d'évacuation des autobus pendant leurs années d'études primaires. Les lignes directrices ayant trait aux attentes en matière de comportement fournies par les conseils scolaires et les exploitants sont également incorporées aux programmes de formation des élèves.

Formation des conducteurs

Les exigences de formation des conducteurs sont établies dans le contrat conclu avec les exploitants d'autobus. Parmi ces attentes figurent une formation sur les premiers soins, l'utilisation d'EpiPen, une formation à l'évacuation et à la gestion des comportements, entre autres exigences. Le contrat suggère un calendrier relatif aux attentes en matière de formation annuelle et triennale, lesquelles sont conformes aux pratiques de la province. De plus, les exploitants ont établi leurs propres programmes de formation supplémentaires en vue de tenir compte des préoccupations reconnues.

Procédures en cas d'accident ou d'incident

Le document TP-019 indique les procédures que les écoles, les exploitants et les AHSTS doivent suivre en cas d'accident ou d'incident. La procédure distingue les incidents de niveau 1 dans lesquels un élève est blessé et ceux de niveau 2 causés par un retard de service. Des entrevues ont révélé que ces procédures devaient encore être pleinement communiquées au groupe d'exploitants. Une autre procédure connexe décrit en détail la marche à suivre en cas de préoccupations relatives aux conducteurs d'autobus. Là encore, les responsabilités de chaque partie sont décrites en détail et seront bientôt pleinement mises en œuvre. Le document TP-027 établit également des marches à suivre en cas d'élève manquant. Parmi les autres procédures liées à la sécurité figurent l'embarquement et le débarquement des élèves ainsi que l'utilisation d'EpiPen. Bien qu'un effort visant à communiquer les exigences aux exploitants soit requis afin d'améliorer leur mise en œuvre, l'éventail de procédures établies est approprié et permet de tenir compte des éventuels problèmes que pourrait rencontrer le consortium.

Les AHSTS ont également élaboré une excellente procédure ayant trait à la planification des urgences. Les responsabilités du personnel des écoles, des AHSTS et des exploitants d'autobus sont décrites en détail au cas où il serait impossible de transporter des élèves à leur école ou depuis celle-ci. Parmi les cas précis d'application de cette procédure figurent les fermetures de routes, les conditions climatiques ou les fermetures d'école. Il s'agit d'un parfait exemple de plan d'urgence mis en place par le consortium pour faire face à d'éventuels événements et garantir un fonctionnement harmonieux dans un environnement où le stress est élevé.

Méthodes de vérification

Aucune méthode officielle de vérification n'a été établie par les AHSTS. Cependant, l'entente standard conclue avec les exploitants inclut une liste de normes de service à respecter qui pourrait servir de modèle à l'élaboration d'une telle procédure. En outre, le consortium a établi un questionnaire d'examen opérationnel. Cet examen opérationnel se veut une évaluation exhaustive des pratiques en matière de gestion des dossiers et de la conformité aux attentes du consortium. La combinaison du questionnaire et de l'examen opérationnel (qui devrait être effectué manuellement) offre une base adéquate qui permettra une vérification des opérations des activités. L'élaboration d'une directive assurera l'application uniforme de la démarche dans toute la zone desservie.

Utilisation de caméras

Un nombre limité d'autobus est doté de caméras et une procédure a été établie afin de sauvegarder les données et de définir les dispositions relatives au visionnement et à la conservation des bandes (TP-039). Les détails de la procédure étaient encore en phase

de mise en œuvre au moment de l'examen. La procédure telle qu'elle est écrite offre des mesures de protection adéquates en ce qui a trait au respect de la vie privée des élèves et aux éléments de preuve au cas où les bandes devraient être visionnées.

Âge maximal des véhicules

Les attentes relatives à l'âge des véhicules sont énoncées dans l'entente conclue avec les exploitants. Pour les véhicules de plus de 36 passagers, l'âge maximal permis est de dix ans, et de huit ans pour ceux de moins de 36 passagers. Ces exigences sont appliquées par l'entremise de la production de rapports annuels par les exploitants qui doivent inclure un inventaire des véhicules en circulation mentionnant le modèle et l'année de ces derniers. Les attentes et la méthode sont raisonnables, et permettent d'assurer une gestion active des renseignements sur les véhicules.

4.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines ci-dessous.

Planification des urgences

L'élaboration d'une procédure détaillée visant à tenir compte des événements moins probables, mais occasionnant un stress important, est une excellente démarche en matière d'atténuation des risques. Décrire en détail dans celle-ci les circonstances dans lesquelles les AHSTS devraient mettre cette procédure en branle et énoncer clairement les responsabilités de chaque partie contribuera à limiter la confusion au cas où des modifications extraordinaires des activités seraient nécessaires.

4.4.3 Recommandations

Utilisation des documents existants pour établir une procédure de vérification détaillée

Les AHSTS devraient établir une procédure qui régit la vérification du rendement des exploitants. La procédure devrait énoncer la fréquence d'examen des activités, le contenu de l'examen et la boucle de rétroaction prévue pour informer les exploitants des résultats de ce dernier. L'utilisation de l'ensemble des documents existants servira de point de départ pratique à l'élaboration du contenu du programme.

4.5 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et méthodes ont reçu la note **Moyenne-faible**. Des efforts importants ont été déployés en vue d'harmoniser les

politiques et d'établir des modes de fonctionnement. Les attentes et l'orientation établies dans les politiques sont conformes à bon nombre des pratiques exemplaires cernées par l'entremise de l'examen de l'efficacité et de l'efficience. Les exemples précis énoncés dans le rapport et pendant la visite sur place indiquent clairement que les exigences particulières liées aux procédures étaient peu connues ou n'avaient pas encore été mises à l'essai au moment de l'examen. Un effort visant à communiquer ces exigences est par conséquent requis.

5 Optimisation des tournées et technologie

5.1 Introduction

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

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

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

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

5.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

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

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

5.2.1 Observations

Logiciel d'optimisation des tournées et technologies connexes

Les AHSTS utilisent *EduLog* comme principal outil de gestion du transport. Toutes les tournées et tous les horaires des autobus sont saisis dans *EduLog* et sont tenus à jour tout au long de l'année dans le logiciel. En outre, *WebQuery* (qui permet de faire des recherches en matière d'admissibilité au transport sur le Web) a été mis en œuvre. Un accès à *WebQuery* a été créé sur les sites Web du HSCDSB et de l'ADSB, parce qu'au moment de l'examen, les AHSTS ne disposaient pas de leur propre site Web. Les AHSTS ont acheté un nom de domaine qu'ils attribueront à un site Web qui se voudra la principale source d'information sur le transport pour les conseils membres et leurs commettants. *SchoolAssistant*, le module d'un logiciel connexe qui permet aux écoles d'accéder à de l'information détaillée sur les tournées et les horaires des autobus, a été acquis, mais n'était pas complètement installé au moment de l'examen. Un module de planification des limites et un module complémentaire qui permet l'importation des données cartographiques à partir d'autres sources ont également été achetés. Les AHSTS utilisent également un système téléphonique d'autocommutateur pour gérer les appels au consortium.

Ces outils constituent les systèmes de base qui permettent au consortium de fonctionner et de communiquer avec les groupes d'intervenants. Des efforts continus seront nécessaires pour améliorer l'exhaustivité des données existantes et permettre aux groupes d'intervenants d'accéder aux données et à l'information. La mise sur pied du site Web du consortium, la mise en œuvre complète des modules des logiciels disponibles, ainsi que la poursuite des efforts en cours visant à améliorer la précision de la carte et la disponibilité des données sur les élèves seront des éléments importants pour les futures initiatives en matière d'efficacité et d'efficience.

Ententes relatives à la maintenance et aux services

Alors que le consortium utilise *EduLog* depuis longtemps, le contrat concernant le logiciel fourni au cours de l'examen a été conclu en novembre 2010. Le contrat actuel relatif au logiciel de gestion du transport inclut la fourniture des mises à jour annuelles et des rustines régulières lorsque celles-ci sont nécessaires pour tous les produits achetés auprès d'Education Logistics. Le fournisseur du logiciel mettra à jour jusqu'à 15 pour cent des géocodes par an. Cette clause du contrat s'inscrit dans le cadre des efforts déployés par les AHSTS en vue d'intégrer les régions du Nord et de l'Est dans la zone desservie. Les ententes en vigueur sont conformes aux attentes du processus

d'examen de l'efficacité et de l'efficience en ce sens qu'elles garantissent que les logiciels de planification essentiels sont mis à jour régulièrement afin de permettre d'accéder aux technologies actuelles et de s'assurer que les mises à jour administratives appropriées sont fournies.

Sauvegarde du système et rétablissement en cas de sinistre

Le HCDSB offre des services de gestion de la technologie aux AHSTS, y compris la sauvegarde des logiciels et des services d'hébergement. Les sauvegardes des données relatives au transport qui se trouvent sur les serveurs sont effectuées de façon quotidienne, hebdomadaire et mensuelle durant la nuit, conformément aux procédures établies par le HCDSB. Les sauvegardes des données des serveurs de fichiers et de courriels s'inscrivent dans le cadre du même protocole. Les AHSTS ont mis à l'essai le processus de sauvegarde et de rétablissement afin de s'assurer qu'il répond aux besoins opérationnels et aide à réduire le plus possible les temps d'indisponibilité. Les AHSTS ont jugé les procédures adéquates.

On a généralement tenu compte de la sécurité et de la disponibilité des données au cours de la procédure de sauvegarde établie avec le HCDSB, mais aucun protocole spécifique n'a été mis en place pour assurer la continuité des activités en cas d'incident limitant l'accès au bureau du consortium. L'absence de protocole structuré indiquant au personnel l'emplacement d'une autre installation ou des procédures d'accès à distance peut exacerber les conséquences d'un éventuel incident (y compris, par exemple, des conditions climatiques qui limiteraient l'accès à un bureau) et nuire à la capacité du consortium d'offrir des services.

Formation du personnel

L'entente conclue avec *Edulog* comprend trois jours de formation par an en vue de promouvoir des compétences continues en ce qui a trait à l'utilisation des nombreux produits logiciels. Étant donné qu'il est relativement difficile d'acheter des services de formation, cela constitue une très bonne utilisation des ressources offertes par les fournisseurs. Les compétences relatives à l'utilisation du logiciel sont généralement acquises à l'interne et de concert avec des consortiums avoisinants qui font affaire avec le même fournisseur de logiciel. Compte tenu de la taille relativement petite de l'organisme, un calendrier de formation officiel plus structuré permettrait de s'assurer que les AHSTS puissent continuer à offrir des occasions de formation sans que cela affecte la prestation des services.

Une formation a également été fournie sur d'autres produits logiciels connexes. Les membres du personnel ont participé à des programmes de formation structurés sur des logiciels de productivité utilisés pour la facturation et la production de rapports. Par

ailleurs, un calendrier a été établi pour s'assurer que tous les aspects des activités sont couverts en cas d'absence de membres du personnel. Cela a nécessité une formation polyvalente dans l'ensemble de l'organisme sur un large éventail de sujets. Un calendrier illustrant les sujets courants et les heures de la semaine auxquelles les formations sont dispensées a été établi.

5.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants:

Collaboration avec les fournisseurs en ce qui a trait à la formation du personnel

L'incorporation de mises à jour concernant les formations annuelles dans l'entente relative aux logiciels promeut les compétences du personnel avec les produits existants et améliore leur sensibilisation aux modifications et aux améliorations apportées à la technologie. Compte tenu des difficultés que présente l'achat d'autres services de formation, les AHSTS ont adopté une façon innovatrice d'assurer le perfectionnement continu de leur personnel. Le succès continu de cette démarche nécessitera, en cas d'élaboration d'un programme officiel de séances de formation, que la formation sur place tienne compte des préoccupations ou qu'elle offre un aperçu de la manière dont le logiciel peut appuyer les initiatives attendues en matière d'efficacité et d'efficience. Ce type de planification constituera un volet important des recommandations proposées ci-dessous relativement à la formation du personnel.

5.2.3 Recommandations

Accélération du développement et de la mise en œuvre des outils technologiques

L'utilisation de *SchoolAssistant* et du site Web du consortium seront des composantes importantes des pratiques relatives à la communication et à la diffusion des données des AHSTS à l'avenir. Par conséquent, il est nécessaire d'accélérer l'élaboration et la mise en œuvre de ces outils afin de minimiser les tâches à plus faible valeur ajoutée que le personnel est censé effectuer, notamment la recherche d'emplacements d'arrêts d'autobus, l'impression de listes de base de parcours et d'arrêts, et d'autres pratiques administratives.

Mise en place d'une planification structurée relativement à la continuité des activités

Les AHSTS doivent établir un plan structuré qui précise la manière dont seront gérés les services en cas d'accès limité ou nul aux installations ou aux systèmes existants. L'identification d'autres installations à partir desquelles le personnel pourra travailler,

l'établissement de méthodes d'accès à distance aux principaux systèmes et de gestion des communications figurent parmi les principaux sujets à examiner. Associé aux procédures de gestion des données établies pour gérer les données d'*Edulog*, le plan devrait être axé sur la façon de tirer parti de la technologie actuelle et proposée afin d'assurer une communication continue avec les intervenants, particulièrement en cas d'incident.

Élaboration de plans de formation du personnel structurés

Les petits organismes doivent se doter d'un personnel compétent dans plusieurs domaines. Ce besoin peut présenter des défis importants lorsqu'il s'agit de formation et de perfectionnement des ensembles de compétences individuelles. Les AHSTS ont entamé un processus officiel visant à définir les exigences relatives à la formation du personnel dans le cadre du plan de formation polyvalente. Cet effort doit être renforcé afin d'identifier d'autres exigences en matière de formation technique et professionnelle pour chaque personne de l'organisme, de déterminer les sources potentielles de fournisseurs de formation, ainsi que les dates de disponibilité et le coût. Il sera alors possible de tirer parti de ces efforts de formation externe par l'entremise de présentations et de discussions en milieu de travail afin d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

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

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

5.3.1 Observations

Carte numérique

Une seule carte numérique est utilisée pour toute la zone desservie et sa maintenance incombe principalement à l'analyste des données. D'autres membres du personnel suivent une formation polyvalente afin de pouvoir aider en l'absence de l'analyste des données. Le maintien à jour global de la carte par un seul membre du personnel est une stratégie adéquate qui assure la précision de la carte et élimine le risque qu'un coordonnateur apporte des changements qui altèrent la précision de la carte de base tout entière et des planifications subséquentes.

La précision de la carte est assurée à la fois grâce à des renseignements fournis par les exploitants et à de l'information émanant des municipalités locales sur des questions relatives à l'aménagement et à la construction. Les AHSTS s'efforcent de relever les défis propres aux régions nordiques très rurales de la zone desservie. L'absence de cartographie électronique de ces régions a nécessité d'importants efforts en vue de définir le géocode de base dans *EduLog*. La collaboration continue avec le fournisseur du logiciel et l'utilisation de systèmes mondiaux de localisation et d'information géographiques accroissent à la fois l'exhaustivité et la précision de la carte.

Précision de la carte

Les zones les plus denses étant desservies par le consortium, la carte est considérée comme précise. Un examen des données fournies sur les élèves a révélé que seuls 326 élèves résidant dans des régions habitées ne présentaient pas de concordance, soit moins de un pour cent. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la nature plus rurale des régions nordiques pose des défis plus importants en raison du manque d'infrastructure permettant d'établir les géocodes sous-jacents. Dans ces régions, près de 1 600 élèves ne présentaient pas de concordance au moment de l'examen. Les efforts visant à améliorer les données sous-jacentes de la carte réduiront le nombre d'élèves qui ne présentent pas de concordance à l'avenir.

Valeurs par défaut

Les valeurs par défaut actuelles sont une combinaison de celles définies au moment de l'installation initiale du produit et des mises à jour effectuées par l'analyste des données actuel. En règle générale, les valeurs relatives à la carte ont été définies. Des efforts supplémentaires sont nécessaires afin de tenir compte des autres valeurs telles que le téléchargement des critères, les caractéristiques des arrêts (p. ex., arrêts dédiés au transport adapté) et les heures d'embarquement. Le processus actuel de gestion des valeurs par défaut consiste à tenir compte des préoccupations particulières dans certaines zones, mais aucun(e) plan ou procédure n'a été établi(e) afin d'orienter ces efforts. Il sera nécessaire de mettre l'accent sur les valeurs relatives aux vitesses de circulation afin d'améliorer la précision des horaires des tournées.

Gestion des données sur les élèves

Un ensemble exhaustif de données sur les élèves est l'un des deux ensembles de données de base les plus importants que le consortium doit mettre sur pied. Il est important de définir à qui incombe la responsabilité de l'exhaustivité et de la précision des données pour pouvoir s'assurer que le consortium est en mesure d'élaborer des tournées d'autobus efficaces. La responsabilité de la précision des données au niveau des écoles est établie à la fois par la procédure et l'entente conclues par le consortium.

Chaque conseil membre fait l'objet d'un téléchargement quotidien de données sur les élèves. Ces téléchargements sont examinés par l'analyste des données afin d'évaluer la nature des modifications. Lorsqu'une imprécision empêche un élève d'être associé à la carte ou affecté à un parcours, des efforts sont déployés pour régler le problème de concert avec le personnel de l'école. Dans certains cas, les AHSTS modifieront les renseignements relatifs au transport des élèves afin de s'assurer que les manifestes des tournées sont précis et nous attendrons que les écoles mettent à jour les renseignements concernant les adresses des domiciles qui seront ensuite pris en compte dans un téléchargement quotidien subséquent. Le processus est mis en œuvre de façon à pouvoir effectuer cette procédure sans écraser les renseignements nécessaires sur le transport. Chaque membre du personnel peut apporter les modifications nécessaires aux emplacements des arrêts, aux parcours d'autobus ou à d'autres éléments afin de préserver la précision des manifestes. En ce qui concerne les conseils clients, les mises à jour sont moins fréquentes et peuvent généralement être gérées manuellement au cours de l'année scolaire. Les mises à jour à effectuer pendant l'année sont fournies dans un tableur formaté qui sert à la traduction des noms français. L'un des conseils clients a pris de l'avance en ce qui a trait à l'utilisation du tableur, mais il est prévu qu'une fois le fichier à jour, ce conseil se contente de le transmettre à l'autre conseil afin que ce dernier puisse l'utiliser. Ces pratiques répartissent raisonnablement les responsabilités et l'imputabilité en ce qui a trait à la précision des données sur les élèves, et assurent la précision de cette base de données essentielle à la planification.

Structures de codage

Les structures de codage accessibles dans *Edulog* comprennent les codes d'élèves, de parcours, de tournées et d'arrêts, ainsi que les données cartographiques. La structure de codage de l'admissibilité a pour objet d'établir un cadre qui permet de comprendre pourquoi un élève est admissible ou non au service de transport. La structure de codage de l'admissibilité dans *Edulog* comprend deux champs primaires: l'admissibilité et l'admissibilité des utilisateurs. Le code d'admissibilité est établi automatiquement en fonction des critères établis dans les politiques. Le code relatif à l'admissibilité des utilisateurs et le codage du programme sont définis par les agents de transport et l'analyste des données. Le tableau suivant résume le nombre d'élèves qui figurent dans la base de données fondé sur les codes d'admissibilité établis.

Tableau 4: Sommaire des codes d'admissibilité

Code d'admissibilité	Description de l'admissibilité	Nombre	Pourcentage total
0	Admissibles	9 279	60 %
1	Admissibles pour des raisons de risque	459	3 %
12	Hors de la zone	2 300	15 %
13	À distance de marche de l'école	3 236	21 %
91	L'adresse de l'élève ne présente aucune concordance	4	0 %
93	Aucun secteur de fréquentation	292	2 %
Total global		15 570	100 %

En prenant également en compte un codage de l'admissibilité des utilisateurs plus détaillé, on devrait mieux comprendre les exigences liées au transport. Le codage de l'admissibilité des utilisateurs permet au consortium d'attribuer une justification précise aux services fournis, particulièrement pour les élèves qui autrement y seraient inadmissibles. Toutefois, l'analyse de ces données indique que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour s'assurer que les combinaisons des codes offrent la clarté attendue. Par exemple, 364 élèves sont désignés comme admissibles au service bien que le code qui leur a été attribué indique qu'ils se trouvent à distance de marche de l'école. Aucun renseignement supplémentaire expliquant ces exceptions n'est fourni. Par ailleurs, 103 élèves sont identifiés comme admissibles au service en raison d'une exception approuvée par un conseil, ce qui apporte d'importants éclaircissements quant à la justification du transport. Enfin, près de la moitié des élèves admissibles ne se sont vus attribuer aucun code d'admissibilité des utilisateurs. Un examen de la combinaison des codes d'admissibilité et des codes d'admissibilité des utilisateurs devrait être effectué afin de veiller à ce qu'elle soit utilisée de façon uniforme et qu'elle offre le niveau de renseignements attendu par le consortium pour analyser le rendement opérationnel.

La structure des autres éléments de données disponibles dans le système n'est pas suffisamment officielle pour véhiculer du sens. La structure de codage des écoles est telle que les valeurs inférieures à 500 identifient les écoles du HCDSB et celles supérieures à 500 identifient celles de l'ADSB. Cette démarche n'est pas assez précise pour identifier les types d'écoles, les différents niveaux d'enseignement, l'emplacement

des écoles, les emplacements des arrêts ou d'autres renseignements potentiellement utiles. On attribue aux arrêts d'autobus des codes semblables à ceux des écoles à l'aide de l'identificateur de l'école et d'un numéro séquentiel à trois chiffres. Dans les cas où un arrêt de correspondance est créé, la lettre « T » est incluse dans le numéro séquentiel pour indiquer la correspondance. La partie du code relative à l'affectation des écoles a une signification, mais on ne peut trouver dans la structure actuelle que peu de renseignements supplémentaires sur l'emplacement des arrêts. Le système actuel n'a pas de répercussions importantes sur le plan de la fonctionnalité, mais il limite l'utilité des données relatives aux arrêts sur le plan de l'analyse.

Les parcours d'autobus sont identifiés à l'aide d'une combinaison comprenant le code de l'école et une séquence numérique qui indique les déplacements du matin ou de l'après-midi. Par exemple, le parcours 100.002 indique que cet autobus dessert l'école Holy Family (code 100) et qu'il s'agit du parcours du matin (comme l'indique le premier zéro après le point décimal). Lorsqu'un parcours d'autobus dessert une seule école (62 pour cent de l'ensemble des parcours), cette structure de codage s'avère adéquate pour communiquer simplement les déplacements de l'autobus. Cependant, si des élèves de plusieurs écoles sont ramassés sur le même parcours d'autobus (38 pour cent des parcours), la convention de codage actuelle ne fournit pas ces renseignements. Par exemple, le parcours 566.004 dessert les écoles Esten Park (code 552) et Central Avenue (code 566), mais le service fourni à l'école Esten n'est pas évident. Ce problème est plus ou moins résolu à l'aide du champ de description du parcours qui permet aux deux écoles d'être nommées. En outre, si deux parcours sont regroupés en une tournée, ces renseignements ne sont pas transmis par la structure de codage des parcours; on ne peut les identifier que par les éléments communs du code des tournées. Finalement, il n'y a aucune distinction sur le plan du codage des parcours entre les parcours ordinaires de transport du domicile à l'école et ceux de transport adapté. L'un des aspects importants du codage des parcours est l'inclusion d'identificateurs pour l'immersion en français et les parcours du dîner dans la structure de codage. Comme c'est le cas avec la structure de codage des écoles et des arrêts d'autobus, le codage actuel n'a pas de répercussion importante sur la fonctionnalité du logiciel, mais il limite l'utilité des données sur le plan de l'analyse.

5.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants:

Gestion des cartes

Les AHSTS ont reconnu l'importance des mises à jour régulières de la carte et la nécessité de s'assurer d'avoir pleinement pris en compte les conséquences des

modifications avant leur mise en œuvre. Le fait de confier cette tâche à une personne désignée fait en sorte que quelqu'un soit responsable de la précision des géocodes sous-jacents et de l'application uniforme des modifications. De plus, la formation polyvalente de membres du personnel remplaçants assure également un soutien et une aide en cas d'urgence.

5.3.3 Recommandations

Analyse et accroissement de la précision des valeurs par défaut

Les AHSTS doivent poursuivre leurs efforts visant à accroître la précision des données sous-jacentes de la carte. Il conviendra de mettre particulièrement l'accent sur les valeurs relatives aux vitesses de circulation et aux longueurs des segments afin d'améliorer la précision des listes de tournées fournies aux exploitants d'autobus. Les AHSTS devront continuer à utiliser une part importante de leurs ressources afin de s'assurer que les valeurs par défaut sont correctes.

Révision de la structure de codage

L'élaboration d'une structure améliorée de codage des données sur les élèves et les tournées constitue une exigence essentielle en vue d'améliorer la capacité des AHSTS d'évaluer pleinement les gains potentiels d'efficacité actuels et futurs. La conception d'un schéma qui permet d'analyser rapidement les données doit s'inscrire dans le cadre d'un effort plus large qui inclut la gestion des données sur les élèves et l'utilisation de la technologie en vue de communiquer des renseignements sur le transport scolaire.

L'objectif de la structure doit être de répondre à une hiérarchie de questions détaillées telles que:

- Combien d'élèves sont admissibles au service? Combien d'élèves sont inadmissibles au service?
- Combien d'élèves sont admissibles au service pour des raisons autres que la distance? Quelles sont ces raisons (c.-à-d. transport de courtoisie, dangers, ordonné par le conseil, etc.)? Quelles seraient les répercussions de l'inadmissibilité de ces élèves sur les exigences relatives aux autobus? Quelles seraient les répercussions si l'on modifiait le nombre d'élèves transportés?
- Quelles seraient les répercussions sur le nombre d'autobus si l'on modifiait les distances d'admissibilité?

- Quelles seraient les répercussions sur les coûts si l'on modifiait les heures de classe? Quelles seraient les répercussions sur ces derniers si l'on modifiait la structure du contrat?

Il est improbable que des modifications substantielles à la structure de codage des utilisateurs actuelle soient nécessaires, mais un examen détaillé des dossiers des élèves sera requis pour s'assurer que le codage de l'admissibilité et de l'admissibilité des utilisateurs sont bien combinés.

La révision des structures de codage des écoles, des autobus et des parcours nécessiterait des efforts accrus et probablement la constitution d'une base de données de simulation afin de tester les résultats. Il est impossible, à l'aide d'une méthode similaire, d'identifier les caractéristiques utiles de ces éléments de données qui puissent être incorporés à la structure. Des options telles que l'affectation des conseils, le type de région géographique (p. ex., rurale, urbaine) et le type d'école (p. ex., primaire, secondaire, intermédiaire) pourraient être envisagées.

5.4 Rapports du système

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

5.4.1 Observations

Production de rapports et analyse des données

Les AHSTS produisent très peu de rapports officiels ou structurés. Le consortium n'a mis en place aucun calendrier officiel de production de rapports. Les principaux rapports extraits du système portent sur les parcours pour les écoles et sur les tournées pour les exploitants d'autobus. Il n'existe pas de procédure relative à l'utilisation du système en vue de produire des rapports à des fins d'évaluation du rendement interne.

5.4.2 Recommandations

Institutionnalisation de l'analyse des données et de la production des rapports à des fins d'évaluation du rendement

L'utilisation des données pour analyser le rendement et produire des rapports est reconnue comme une pratique exemplaire étant donné que ces deux activités sont des facteurs clés d'efficacité et d'efficience. Il convient de porter une attention particulière à l'élaboration d'un programme régulier de production de rapports qui combine une analyse tactique de l'état et de la précision du système à une analyse stratégique des possibilités liées aux changements stratégiques tels que la modification des heures de classe, l'intégration des tournées et les stratégies de rechange en matière d'optimisation des tournées. Les AHSTS doivent entamer le processus de définition des indicateurs de rendement clés essentiels et des données de gestion afin d'établir un programme structuré de mesure du rendement. Les recommandations précédentes relatives à la structure de codage devront nécessairement être prises en compte au cours de la mise en œuvre de la présente recommandation.

5.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

La planification efficace des tournées est l'une des principales fonctions de toute activité de transport affichant un rendement élevé. La présente section du rapport évalue les processus, les stratégies et les méthodes servant à maximiser l'utilisation du parc de véhicules et à maîtriser les coûts, tout en fournissant un niveau de service élevé aux élèves qui utilisent chaque mode de transport.

5.5.1 Observations

Gestion des tournées d'autobus

La gestion des tournées d'autobus au sein des AHSTS est influencée par les autres responsabilités administratives conçues pour chaque membre du personnel. L'analyste des données est principalement responsable de la gestion des systèmes et du soutien technique dans tout l'organisme, mais participe également à l'élaboration des tournées d'autobus. Parallèlement à leurs responsabilités ayant trait à la planification des tournées, l'un des agents du transport gère la facturation des exploitants d'autobus et des sociétés de taxis, et l'autre contribue à la planification des horaires des transports nolisés. Toutes ces tâches administratives limitent le temps qu'ils peuvent consacrer spécifiquement à la planification et à la gestion des tournées. Par conséquent, les AHSTS ont adopté une démarche souple en ce qui a trait à la gestion et à la conception des tournées d'autobus.

Outre le personnel des AHSTS, on fait appel à des coordonnateurs de tournées pour gérer les activités liées au transport en autobus dans les régions du Nord et de l'Est desservies par le consortium. Ces individus sont des employés des conseils qui gèrent plusieurs fonctions administratives dans ces régions.

Bien qu'ils ne relèvent pas directement des AHSTS, ils prennent en charge des questions liées au transfert de données et certaines questions opérationnelles. Cependant, ils sont généralement autonomes en ce qui a trait à la supervision des activités dans ces régions plus éloignées. Alors que cette démarche peut s'avérer nécessaire compte tenu de la distance importante entre les activités principales des AHSTS et les régions plus éloignées, la structure actuelle peut avoir des répercussions sur la capacité du consortium à assurer une supervision adéquate dans ces dernières.

La gestion et la conception des tournées d'autobus s'articulent autour de deux fonctions précises. La première est la fonction relative à la planification annuelle au cours de laquelle toutes les tournées d'autobus font l'objet d'un examen en matière d'efficience et d'un ajustement durant les mois estivaux. Le superviseur, les agents du transport et l'analyste des données travaillent de concert à l'élaboration des parcours et des tournées. Chacun d'eux a le pouvoir d'élaborer et de modifier des tournées dans toute la zone desservie, puis de les présenter au superviseur pour approbation. Les coordonnateurs des tournées collaborent généralement avec les exploitants à la conception de celles-ci dans ces régions. Au moment de l'examen, des efforts étaient en cours en vue de centraliser la planification de ces régions.

Le processus d'élaboration des tournées commence tardivement pendant l'année scolaire par la réception d'une base de données à jour sur les élèves, laquelle illustre le passage de ces derniers au niveau suivant. Les élèves qui entrent en prématernelle sont ensuite intégrés à l'ensemble de données et les tournées sont mises à jour afin de ramasser ces élèves à leur domicile. Elles sont révisées pendant l'été et les premières semaines d'école en vue de tenir compte des surcharges ou des problèmes d'horaires. Environ trois ou quatre semaines après le début de l'année scolaire, la seconde fonction clé, à savoir la maintenance de l'ensemble des tournées existantes, est mise en branle. Il s'agit de la période pendant laquelle le personnel répond à des demandes concernant les modifications apportées aux arrêts d'autobus, les nouveaux élèves intégrés au système et les élèves actuels qui en sortent. Ces problèmes techniques quotidiens sont pris en compte par tous les membres du personnel sans égard à l'affectation des conseils ou à l'emplacement géographique des élèves.

Cette structure fonctionne principalement en raison des efforts de collaboration du personnel actuel. Cependant, cette démarche demeure préoccupante quant à sa viabilité à long terme. L'absence de responsabilités définies peut empêcher le personnel d'être tenu pour responsable d'un mauvais rendement dans une région donnée, et peut

pousser deux personnes à travailler en même temps, sans le savoir, sur le même problème. Envisager une structure plus officielle en définissant des responsabilités primaires et secondaires pour une région ou un ensemble d'écoles donné clarifierait la responsabilité et l'imputabilité.

Analyse de l'efficacité du système¹⁰

Les données relatives aux parcours, aux arrêts et aux écoles ont été extraites d'*Edulog* en vue d'évaluer le rendement du plan de tournées actuel. Compte tenu des incohérences observées dans les nombres d'élèves et les données sur les parcours tirées de différentes sources, l'analyse des données habituellement prises en compte au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité présentait des défis importants et soulevait des préoccupations quant à l'exhaustivité et à la précision des données. Voici des exemples précis de préoccupations pour chacun des ensembles de données. Cette liste de préoccupations est fournie à titre indicatif et ne se veut pas exhaustive.

- L'ensemble des parcours comprenait un total de 588 parcours différents, services du matin et de l'après-midi compris. Un total de 59 parcours (dix pour cent) ne comptaient aucun voyageur, mais demeuraient dans le système. En outre, la « charge maximale », une valeur qui correspond au nombre maximal de sièges disponibles et qui est utilisée pour calculer l'utilisation de la capacité, a été fixée à 80 pour 561 des 588 parcours. Étant donné que le consortium n'utilise pas de véhicules de 80 passagers, il a été nécessaire d'ajuster cette valeur à 72 afin de refléter le nombre maximal de sièges plus probablement disponibles.
- Vingt-six parcours, particulièrement ceux des régions du Nord et de l'Est, avaient une durée irréaliste en raison de caractéristiques et d'horaires imprécis dans ces régions de la carte. Comme nous l'avons mentionné, les AHSTS ont entamé ce processus et continueront à accroître la précision de ces renseignements.
- Un arrêt d'autobus a été ajouté au dossier de 8 699 élèves, mais le dossier sur les arrêts indiquait 8 458 élèves affectés à des arrêts le matin et 8 321 à des arrêts l'après-midi. Au total, un maximum de 62 élèves le matin et 47 l'après-midi ont décidé de ne pas utiliser le service de transport selon les codes d'admissibilité des utilisateurs.

¹⁰ 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'efficacité 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.

- Sur les 8 699 élèves dont le dossier indiquait un arrêt d'autobus, 673 au total (7,7 pour cent) n'étaient affectés à aucun parcours d'autobus et ne faisaient l'objet d'aucun code d'admissibilité indiquant qu'ils avaient choisi de ne pas utiliser le service de transport.
- Trois cent quatre élèves (3,5 pour cent des 8 699 élèves affectés à un arrêt) se sont vus affecter à des parcours ne correspondant à aucun parcours de la liste de parcours fournie.
- Un total de 342 élèves apparaissaient comme admissibles malgré le fait que leur code d'admissibilité des utilisateurs les identifiait comme habitant à distance de marche. Alors que cela est peut-être dû à la prise en compte de dangers, il est impossible de les identifier comme tel avec les données fournies.

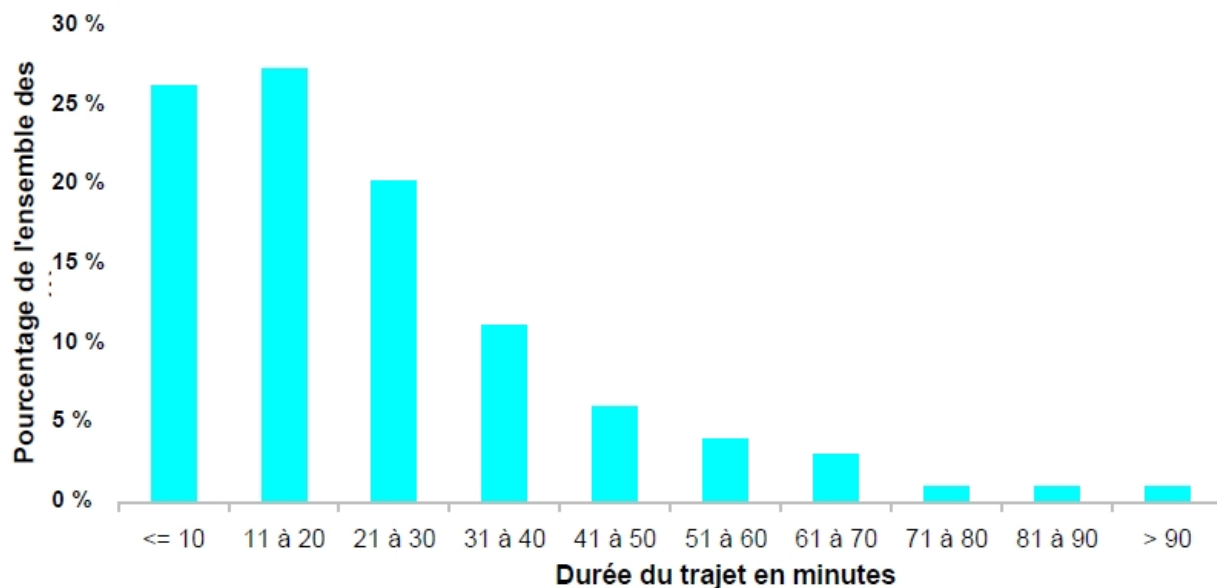
Le résultat de ces observations est que des parties de ces ensembles de données qui semblaient complets et précis ont été choisies pour l'analyse présentée ci-dessous.

Un examen de l'heure de début des classes indique un regroupement important des horaires qui limite la réutilisation des actifs existants. Plus de 70 pour cent des écoles commencent entre 8 h 45 et 9 h 00 et 63 pour cent libèrent les élèves entre 15 h 25 et 15 h 30. Pour les élèves du secondaire, cela représente une fenêtre d'arrivée d'environ 45 minutes le matin et une fenêtre de départ de dix minutes l'après-midi. La fenêtre de 45 minutes est très inhabituelle et reflète essentiellement un « faux pallier » ou un horaire de classe irréal.

Sur les 588 parcours ayant utilisé une valeur de charge maximale de 80 passagers et auxquels on a attribué une charge supérieure à 19 passagers, 346 au total ont été retenus pour calculer l'utilisation de la capacité. Ce sous-ensemble de données a été choisi parce que l'on a estimé qu'il représentait essentiellement les parcours entre les domiciles et les écoles, et qu'il n'aurait probablement pas inclus les parcours de transport adapté, lesquels afficheraient sans doute des taux d'utilisation de la capacité moindre. La valeur de charge maximale de 80 passagers a été ajustée à 72 passagers afin de mieux refléter les sièges disponibles. La capacité d'utilisation moyenne a été calculée et est de 51 pour cent, soit près de un siège disponible vide sur deux. Bien qu'il soit difficile d'effectuer des ajustements qui reflètent les parcours offerts dans les régions rurales, cette valeur, combinée au fait qu'un tiers des parcours n'étaient pas pris en compte dans l'analyse, indique qu'il est nécessaire de revoir l'organisation de base du système et de vérifier si des modifications aux horaires des parcours, à l'emplacement des arrêts ou aux pratiques relatives aux tournées pourraient accroître l'efficacité.

Afin d'évaluer les problèmes de service, deux valeurs liées aux horaires ont été calculées. La première était la durée moyenne des parcours d'autobus. Elle représente le temps de circulation d'un autobus entre le premier ramassage et le dernier débarquement. Pour cette raison, cette valeur surestimera quelque peu le temps passé par chaque élève à bord de l'autobus en raison de l'influence des parcours les plus longs. En se fondant sur les données relatives aux 577 parcours identifiés comme durant moins de trois heures, la durée moyenne des parcours est de 48 minutes. La deuxième mesure calculée était la durée moyenne des trajets. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les données sources utilisées pour ce calcul sont différentes de celles utilisées pour le calcul de la durée des parcours. Par conséquent, le nombre d'élèves inclus dans le calcul est différent, mais les résultats sont tout de même représentatifs. Afin d'aboutir à un résultat, on calcule la différence entre le moment où l'autobus arrive à un arrêt et le moment où il dépose un élève à sa destination. Cette valeur offre une image plus juste du temps que les élèves passent réellement à bord de l'autobus. Le graphique ci-dessous résume la durée des trajets par intervalle de dix minutes pour les trajets du matin.

Figure 6: Durée des trajets du matin



La durée du trajet de plus de 70 pour cent des élèves est inférieure ou égale à 30 minutes le matin. Ce résultat est impressionnant compte tenu de la grande superficie de la zone desservie. Il convient également de noter que la durée du trajet de six pour cent de l'ensemble des élèves est supérieure à la ligne directrice de 60 minutes pour les écoles primaires et que la durée du trajet de moins de un pour cent des élèves dépasse les 90 minutes recommandées pour les écoles du secondaire.

5.5.2 Recommandations

Clarification des responsabilités du personnel en ce qui a trait à l'optimisation des tournées

À l'heure actuelle, la responsabilité collective de la conception et des modifications des parcours peut empêcher d'engager la responsabilité de chacun pour assurer l'efficacité d'une région particulière. Évaluer les tâches collatérales attribuées aux agents du transport et à l'analyste des données, et déterminer s'il est possible de les distinguer de façon à leur attribuer une tâche relative à un aspect particulier du système permettrait de clarifier leurs responsabilités et l'imputabilité des tâches qui leur sont attribuées.

La relation entre les coordonnateurs des tournées dans les régions éloignées et les AHSTS doivent être clarifiées. Des efforts sont actuellement en cours en vue d'incorporer la planification des tournées aux activités normales des AHSTS. Toutefois, cela n'apportera pas d'éclaircissement sur les voies hiérarchiques en ce qui a trait à la supervision des activités. Il convient, pour clarifier cette relation, de commencer par déterminer si ces personnes seront employées par les AHSTS. Si tel n'est pas le cas, il sera nécessaire d'établir les mécanismes appropriés en vue de favoriser une responsabilisation raisonnable ainsi qu'un calcul et une affectation justes des coûts liés à leurs responsabilités en matière de transport.

Conduite d'une évaluation exhaustive et détaillée de l'installation actuelle de la technologie

Les AHSTS doivent procéder à l'évaluation complète et détaillée de leur installation et de leur utilisation actuelle du logiciel de gestion du transport. Des incohérences dans les données sources et des préoccupations ayant trait à la qualité des données associées à des recommandations relatives à l'évaluation de la structure de codage indiquent qu'il est nécessaire de vérifier si les pratiques actuelles fournissent les données nécessaires pour comprendre et évaluer pleinement le rendement opérationnel. L'analyse générale de l'optimisation des tournées devrait comprendre un examen de l'installation actuelle et une évaluation visant à déterminer s'il est plus approprié de modifier les heures de classe ou d'utiliser une fenêtre d'arrivée de 45 minutes.

5.6 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Moyenne-faible**. Le consortium a élaboré un éventail de procédures administratives afin de gérer les données sur les élèves et les processus de sauvegarde. Des améliorations à la structure de codage, aux valeurs par défaut de la carte, à l'état des technologies actuelles et à venir, ainsi qu'aux incohérences dans les données sources reflètent la

nécessité d'évaluer l'utilisation du système actuel d'information sur la gestion du transport et les pratiques liées à celui-ci. Bien que ce système réponde certainement aux besoins du consortium, s'assurer que les données sont exhaustives et précises y apportera une réelle valeur ajoutée.

6 Contrats

6.1 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 – faible

6.2 Structure des contrats

Un contrat¹¹ 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.

¹¹ 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.

6.2.1 Observations

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Le consortium a conclu des contrats types avec tous ses exploitants d'autobus. Le contrat actuel a été signé en septembre 2010 et est valide jusqu'en juin 2011. Il comprend une clause qui le prolonge à la seule discrétion du consortium sous réserve de rajustements des taux. Parmi les clauses du contrat, les suivantes méritent d'être soulignées:

- les exigences de formation des conducteurs: Le consortium oblige les exploitants à offrir à tous les conducteurs un programme de formation en matière de sécurité portant sur les premiers soins, l'utilisation d'EpiPen, la conduite préventive et l'évacuation des véhicules. Les exploitants ne sont pas directement rémunérés pour la prestation de cette formation à leurs conducteurs. Les exploitants ne sont pas tenus de leur offrir une formation sur l'utilisation d'EpiPen avant leur entrée en fonction; cependant, selon des discussions avec la direction du consortium, il s'agit d'une pratique habituelle;
- des renseignements détaillés ayant trait au rendement des conducteurs, des véhicules et des exploitants, y compris l'obligation de réaliser des parcours d'essai avant le début de l'année scolaire;
- des renseignements détaillés sur la communication et les attentes sur le plan opérationnel;
- les exigences de conformité au contrat, aux politiques du consortium, ainsi qu'à la réglementation provinciale et fédérale;
- les exigences relatives à l'âge des véhicules. Le contrat fixe l'âge maximal des autobus de 72 passagers à dix ans;
- les barèmes tarifaires et les dates de paiement, y compris de l'information sur les rajustements dus au mauvais temps et au prix du carburant;
- d'autres conditions relatives aux exigences en matière d'assurance, au règlement des différends, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

Le consortium se réserve le droit de réattribuer les tournées entre les exploitants.

La formation sur la sécurité destinée aux conducteurs est essentiellement fournie par les exploitants et fait l'objet d'un suivi par ces derniers dans le cadre de leur processus annuel de rentrée scolaire. Selon des discussions avec des exploitants d'autobus du

consortium, ces derniers suivent souvent, avant leur entrée en fonction, une formation en matière de sécurité qui comprend une formation sur l'utilisation d'EpiPen.

Selon les discussions avec la direction du consortium, le contrat conclu avec les exploitants d'autobus n'a pas été examiné par l'avocat des conseils membres avant d'être signé.

Rémunération des exploitants d'autobus

La formule de rémunération énoncée dans le contrat conclu avec les exploitants d'autobus s'appuie sur les éléments suivants:

- un taux administratif fixe par jour et par autobus, ou par jour uniquement, selon l'exploitant. Cet élément vise à couvrir les coûts administratifs tels que le coût de la prestation de la formation des conducteurs;
- des frais fixes par véhicule, par jour, fondés sur le type de véhicule. Cet élément vise à couvrir les frais d'immobilisations des exploitants liés au matériel;
- un élément variable, fondé sur le prix moyen du carburant pour le mois concerné. L'élément carburant est ensuite pris en compte dans une formule mutuellement acceptée qui détermine le coût variable réel par kilomètre. Cette formule inclut également des facteurs pour les pièces, la main- d'œuvre et une marge de profit fixe;
- des ajustements relatifs aux annulations en raison du mauvais temps, de conflits de travail et d'autres considérations.

Les jours de mauvais temps sont rémunérés en additionnant le taux administratif journalier fixe et les frais fixes par véhicule et par jour.

Clauses des contrats des exploitants de taxis

Le consortium utilise principalement des taxis pour le transport d'élèves ayant des besoins particuliers. Le consortium a conclu des contrats types avec tous ses exploitants de taxis. Ce contrat a été conclu en novembre 2010 et est valide de septembre 2010 à juin 2011. Parmi les clauses du contrat conclu avec les exploitants de taxis, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur:

- les services que doivent fournir les exploitants de taxis;
- les clauses relatives à la conformité aux lois appropriées et aux instances de gouvernance;

- les exigences de présentation de renseignements par les exploitants. Les exploitants de taxis sont tenus de présenter au consortium les permis de conduire des conducteurs et leur date d'expiration, lesquels sont ensuite vérifiés;
- d'autres conditions relatives aux exigences en matière d'assurance, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

Le contrat conclu avec les exploitants de taxis n'énonce pas les obligations du consortium en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à la fourniture d'information sur les élèves, n'inclut pas de clause liée au règlement des différends et ne définit pas les taux que le consortium doit verser aux exploitants pour les services fournis. Le contrat conclu avec les exploitants de taxis ne leur impose pas non plus d'exigence en matière de formation sur la sécurité, ni de formation sur l'administration des premiers soins, la RCR ou l'utilisation d'EpiPen. Toutefois, le contrat exige que les conducteurs portent immédiatement secours aux élèves en cas d'accident. Selon des discussions avec la direction du consortium, les exploitants de taxis sont rémunérés en fonction du taux indiqué à leur compteur. Ces taux sont maintenus dans une plage fixe déterminée par la municipalité de chaque exploitant.

Clauses du contrat de l'exploitant de services de transport en commun

Le consortium fournit des laissez-passer de transport en commun aux élèves inscrits à des programmes spécifiques tels que les programmes coopératifs et les programmes de préparation à la vie active. Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier n'a pas conclu d'entente avec le fournisseur de services municipaux de transport en commun bien que celle-ci ait tout mis en œuvre pour ce faire. Ces discussions ont également révélé que les fournisseurs de transport en commun municipal ont fait savoir qu'ils avaient besoin de plus de temps pour évaluer les clauses types mises de l'avant par le consortium.

Parents conducteurs

Le consortium fait appel à des parents conducteurs afin de transporter les élèves qui habitent en dehors de la zone géographique normale, c'est-à-dire ceux qui habitent sur des routes qui ne correspondent pas aux normes du ministère du Transport ou qui ne sont pas sécuritaires. Les parents conducteurs sont également sollicités dans des situations de besoins particuliers extraordinaires ou lorsqu'il est plus économique de faire appel à leurs services. Le consortium a conclu des contrats types avec 20 parents conducteurs.

Le contrat conclu avec les parents conducteurs énonce les exigences du consortium en matière de permis et d'assurance – lesquelles sont vérifiées à la signature du contrat –

et les conditions auxquelles les élèves doivent être transportés ainsi que la formule à utiliser pour calculer les sommes à verser. Les parents conducteurs qui transportent des élèves à partir du HSCDSB sont rémunérés au moyen d'un taux au kilomètre fondé sur l'indemnité au kilomètre de ce conseil. Les parents conducteurs qui transportent des élèves à partir de l'ADSB reçoivent une somme fixe journalière pour les services fournis. Les calculs du kilométrage sont fondés sur des données générées par le système d'optimisation des tournées du consortium. L'utilisation de ce type de transport par les élèves est documentée par l'entremise de profils d'utilisation ou au moyen de discussions avec les secrétaires des écoles.

6.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué une pratique exemplaire dans les domaines suivants:

Assurance

Les AHSTS exigent que les exploitants fournissent une preuve d'assurance avant le début de l'année scolaire. Cela fait en sorte que cette mesure importante d'atténuation des risques soit respectée avant le début de la prestation des services.

Parents conducteurs

Des contrats ont été signés avec tous les parents conducteurs. L'officialisation de ce type d'entente par voie de contrats et d'exigences de conformité contribue à limiter la responsabilité du consortium. Nous suggérons toutefois que le consortium documente les conditions auxquelles on aura recours aux services de parents conducteurs.

6.2.3 Recommandations

Modification des clauses relatives à la sécurité du contrat conclu avec les exploitants d'autobus

Il est reconnu que le consortium exige que les exploitants d'autobus offrent une formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen à leurs conducteurs et que, dans la pratique, les conducteurs reçoivent cette formation avant le début de l'année scolaire. Toutefois, afin d'harmoniser les clauses contractuelles avec les pratiques exemplaires actuelles et d'accroître les efforts du consortium en matière de gestion des risques, nous recommandons que ce dernier modifie le contrat conclu avec les exploitants afin d'exiger qu'ils offrent aux conducteurs une formation relative à l'utilisation d'EpiPen avant leur entrée en fonction. Cela garantit que tous les conducteurs sont adéquatement formés à la gestion de ce genre de situation d'urgence, le cas échéant.

Ajout de clauses supplémentaires dans le contrat des exploitants de taxis

Il est recommandé au consortium de modifier le contrat qu'il a conclu avec les exploitants de taxis afin que celui-ci contienne les clauses suivantes:

- les obligations du consortium en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à la fourniture de renseignements sur les élèves;
- une clause relative au règlement des différends;
- les taux que le consortium doit payer aux exploitants pour les services fournis (ceux-ci pourraient renvoyer au règlement municipal approprié);
- une clause qui exige que les conducteurs de taxi suivent une formation appropriée en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen. Compte tenu du fait que l'on recourt principalement aux taxis pour transporter des élèves ayant des besoins particuliers, les conducteurs devraient également être formés à la gestion de certains types d'urgences susceptibles de survenir en raison de la situation unique de chaque enfant transporté. Cette formation devrait être dispensée aux conducteurs au moment de leur embauche ou peu après afin de s'assurer qu'ils possèdent les compétences et la formation nécessaires pour répondre à une situation d'urgence potentiellement mortelle, le cas échéant. Il est reconnu que la prestation de cette formation comporte des défis logistiques. Toutefois, veiller à ce que celle-ci soit fournie constitue un des aspects clés des efforts du consortium en matière de gestion des risques. Elle est également nécessaire afin de s'assurer que les exploitants continuent de respecter leur contrat, étant donné que celui-ci exige qu'ils portent immédiatement secours aux élèves en cas d'accident.

Documentation de la relation entre les organismes municipaux de transport en commun et le consortium

Le consortium doit poursuivre ses efforts en vue de signer avec les autorités municipales un contrat ou un protocole d'entente qui définit le niveau de service en ce qui a trait à la fourniture de laissez-passer de transport en commun.

6.3 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.

6.3.1 Observations

À l'heure actuelle, le consortium achète les services des exploitants par l'entremise d'un processus de négociation. Les exploitants du consortium ne se sont pas regroupés en association afin de négocier le contrat annuel. Cependant, les petits exploitants du consortium sont souvent représentés par les deux plus grands durant les négociations. Les négociations sont menées simultanément.

Auparavant, le consortium avait lancé un processus d'achat concurrentiel pour l'un des types d'exploitants avec lesquels il fait affaire, mais a annulé ce processus en raison de préoccupations ayant trait à la qualité, à la compétitivité et aux coûts des soumissions reçues.

Achat des services des exploitants

À l'heure actuelle, le processus dont se sert le consortium pour négocier le contrat des exploitants n'est pas documenté dans une procédure d'achat de services approuvée par les organes de gouvernance. Le processus annuel de négociation du consortium commence en mars par l'ouverture de discussions entre le superviseur du transport et les exploitants en ce qui a trait au contrat. Toutes les questions qui méritent d'être soulevées sont alors portées à l'attention de l'équipe administrative de pair avec les résultats de l'analyse de scénario effectuée par le consortium. À ce stade, le consortium dévoile sa position en ce qui a trait aux négociations et le processus de négociation commence. Les négociations relatives au contrat de l'année en cours ont pris fin avant le début de l'année scolaire, bien que des discussions avec la direction du consortium aient révélé que cela ne fut pas toujours le cas.

Le consortium avait entamé un processus d'achat concurrentiel pour l'un des types d'exploitants avec lesquels il fait affaire. Selon des discussions avec la direction du consortium, la justification sous-jacente au lancement de ce processus était de permettre au consortium d'ajouter davantage de paramètres à son contrat et de s'assurer un prix uniforme pour ses services. Toutefois, le processus a été reporté par la direction du consortium en raison de préoccupations liées aux soumissions reçues. Selon des discussions avec la direction du consortium, ce dernier entend améliorer encore le processus utilisé en vue de se procurer les services des exploitants de façon concurrentielle.

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose d'aucun calendrier d'approvisionnement documenté et approuvé par les organes de gouvernance qui établit des délais officiels en matière d'achat et de négociation.

Transport adapté

Le service de transport adapté fait l'objet du même processus d'achat que le service de transport régulier.

6.3.2 Recommandations

Élaboration et communication d'un calendrier d'approvisionnement

Le consortium devrait préparer et documenter un calendrier et un format d'approvisionnement et communiquer les principales dates, les étapes et les attentes aux exploitants et aux membres des organes de gouvernance du consortium. Un calendrier présentant les principales dates, les étapes et les responsabilités permettra de faire en sorte que le consortium et les exploitants réussissent à s'entendre sur le contrat de l'année suivante avant le début de l'année scolaire.

Poursuite de l'amélioration des processus d'approvisionnement concurrentiel du consortium

Bien que nous soyons conscients que le consortium ait, par le passé, entamé un processus d'approvisionnement concurrentiel en vue d'obtenir les services de l'un des types d'exploitants avec lesquels il fait affaire, ce processus a été repoussé en raison de préoccupations relatives à la qualité des soumissions reçues. Nous recommandons par conséquent que le consortium poursuive l'amélioration du processus d'approvisionnement concurrentiel sur le plan du délai, de la soumission des documents et de la portée, et qu'il élabore ensuite un plan visant l'approvisionnement concurrentiel des services des exploitants.

Dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, la relation entre la portée proposée du travail, le prix et la compétitivité du processus doit faire l'objet d'une attention particulière. Le consortium devrait également s'assurer que le délai de la demande est suffisant pour permettre aux soumissionnaires de faire preuve d'une diligence raisonnable efficace relativement à l'occasion d'affaire. Enfin, 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 conviendrait de tirer parti de la *trousse d'information concernant les pratiques contractuelles* publiée par le ministère et des pratiques exemplaires des autres consortiums de la province afin de s'assurer que les futures

pratiques du consortium relativement au processus d'approvisionnement concurrentiel sont conformes aux attentes.

6.4 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.

6.4.1 Observations

Le fondement de la mise en œuvre des processus de gestion des contrats du consortium figure dans le contrat que le consortium a conclu avec les exploitants, qui exige de ces derniers qu'ils se conforment aux efforts du consortium visant la vérification de la prestation des services. À l'heure actuelle, le consortium ne dispose d'aucune politique ou procédure approuvée en matière de gouvernance qui définisse ses pratiques de gestion de contrats. Cependant, une ébauche de politique a été élaborée et fait l'objet d'un examen. Cette politique énonce les exigences ayant trait aux délais, à la justification, aux méthodes, à la documentation, ainsi qu'au suivi liés à toutes ses pratiques de gestion de contrat.

Conformité des contrats des exploitants d'autobus sur le plan administratif

Le consortium met actuellement en œuvre un processus nouveau, adopté cette année, documenté et exhaustif, qui vise la conformité des contrats des exploitants sur le plan administratif.

Pour les exploitants plus petits et plus éloignés, le consortium collecte les exigences de soumission de renseignements incluses dans le contrat et les vérifie, puis prend note dans un registre de la conformité des exploitants. Le consortium veille à la conformité des exploitants de plus grande envergure par l'entremise de visites sur place dont ces derniers sont informés à l'avance et qui sont effectuées par un agent du transport. Les résultats de ces visites sont documentés et communiqués aux exploitants, accompagnés d'une identification des pratiques exemplaires mises en œuvre par ces derniers. La direction du consortium a fait savoir que deux de ces visites avaient eu lieu jusqu'ici cette année.

L'ébauche de politique de gestion des contrats présentée à l'équipe d'examen de l'efficience et de l'efficacité énonce la procédure que le consortium doit adopter afin d'assurer, à l'avenir, la conformité sur les plans administratif et contractuel. La politique stipule que le consortium doit recevoir tous les documents avant le début de l'année scolaire. La procédure associée à la politique stipule que des listes de vérification principales doivent être élaborées pour tous les types d'exploitants différents, et surveillées par le membre du personnel approprié. La procédure stipule également qu'une vérification supplémentaire peut être effectuée au cours des vérifications des installations.

Surveillance des installations et des activités d'entretien des exploitants d'autobus

Les efforts du consortium en ce qui a trait à la surveillance des installations et aux activités d'entretien s'inscrivent dans le cadre des inspections effectuées sur place par les agents du transport afin de veiller à la conformité des contrats sur le plan administratif. Par conséquent, la conformité de deux des sept exploitants du consortium aux exigences relatives aux installations et à l'entretien incluses dans le contrat a fait l'objet d'une vérification cette année.

L'ébauche de politique de gestion des contrats présentée à l'équipe d'examen de l'efficience et de l'efficacité énonce le cadre que le consortium doit adopter afin d'assurer, à l'avenir, la conformité en ce qui a trait aux installations et à l'entretien. La politique stipule que le consortium se réserve le droit de procéder à des vérifications des installations de tous ses exploitants, et usera de celui-ci, afin de s'assurer que les exploitants respectent leur contrat ou lorsqu'une telle vérification est justifiée. Le consortium doit procéder à une vérification de ses exploitants au moins tous les deux

ans. La marche à suivre pour ce faire est la même que le processus visant à vérifier la conformité sur les plans administratif et contractuel.

Surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Le consortium est actuellement en train de mettre en œuvre un nouveau processus aléatoire documenté en vue de s'assurer que le rendement des exploitants sur la route est conforme aux attentes et aux exigences énoncées dans les contrats. Selon des discussions avec la direction du consortium, deux de ces évaluations ont été menées jusqu'à présent. Ces discussions ont également révélé que la direction du consortium entend procéder, à l'avenir, à la vérification de cinq pour cent de ses tournées. Ces attentes sont énoncées dans l'ébauche de politique relative à la gestion des contrats. Toutefois, cette dernière ne comporte aucun renseignement supplémentaire concernant la marche à suivre pour effectuer les vérifications.

Surveillance du rendement

Par le passé, le consortium a communiqué les résultats de ses processus de gestion des contrats aux exploitants. Il entend désormais suivre de façon officielle le rendement de ces derniers dans le cadre élaboré par son ébauche de politique sur la gestion des contrats. Cette politique précise qu'après qu'un rapport d'examen du rendement a été examiné par le superviseur du transport et le personnel du consortium, celui-ci doit être envoyé aux exploitants après que chacune des recommandations relatives aux pratiques exemplaires qu'il contient a été examinée. Un examen de suivi doit être effectué dans les six mois pour tous les exploitants qui ne satisfont pas aux normes minimales. Toutefois, les normes minimales à respecter restent à déterminer. Un examen global du rendement doit être effectué à la fin de chaque année.

6.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué une pratique exemplaire dans les domaines suivants:

Conformité des exploitants en ce qui a trait à l'administration, au contrat, aux installations et à l'entretien

Le consortium s'assure que les exigences relatives à l'information, aux installations et aux véhicules énoncées dans les contrats conclus avec les exploitants sont vérifiées en temps opportun et effectue le suivi du rendement des exploitants au fil du temps. Ces efforts, qui visent à assurer la conformité des exploitants, aident le consortium à déterminer si les exploitants respectent les clauses contractuelles. Le consortium devrait poursuivre ses efforts à cet égard en vue de s'assurer de la conformité de tous les exploitants d'ici la fin de l'année.

Surveillance de la sécurité et des services des exploitants

De plus, le consortium effectue des vérifications périodiques des exploitants sur la route pour s'assurer que la qualité des services sur la route correspond aux attentes énoncées dans leur contrat. Les vérifications constituent un élément clé de la gestion des contrats. Elles déterminent si les exploitants et les conducteurs respectent le contrat, ainsi que le code de la route pertinent. En bout de ligne, cela aide à déterminer si l'exploitant offre un service sécuritaire, fiable et efficace. Le consortium devrait poursuivre ses efforts à cet égard en vue de s'assurer d'atteindre son objectif de cinq pour cent d'ici la fin de l'année.

6.4.3 Recommandations

Modification, approbation et mise en œuvre d'une ébauche de procédure de gestion des contrats

Nous recommandons que le consortium modifie l'ébauche de procédure de gestion des contrats pour y inclure des renseignements supplémentaires liés au processus qu'il doit adopter en vue de surveiller les exploitants sur la route, y compris les méthodes à utiliser pour effectuer des vérifications des tournées. Une fois cette modification effectuée, la direction du consortium devrait veiller à faire approuver et mettre en œuvre le nouveau processus de façon documentée et aléatoire (le cas échéant).

Il est important d'effectuer des vérifications de conformité auprès des exploitants du point de vue de la sécurité ainsi que de la gestion des risques, des contrats et de la perception. Il est impératif que le consortium veille à ce que les exploitants respectent les normes de sécurité. En vérifiant la conformité aux fiches de renseignements sur les tournées, le consortium atténue également plusieurs risques et s'assure que seuls les élèves admissibles sont transportés, que ces fiches sont suivies et que les autobus s'arrêtent uniquement aux endroits appropriés. Du point de vue de la gestion des contrats, connaître le rendement des exploitants sur la route permettra au consortium de travailler avec ces derniers afin de s'assurer qu'il bénéficie du meilleur rapport qualité-prix. En outre, étant donné qu'en bout de ligne la perception qu'ont les utilisateurs finaux des services fournis par le consortium repose sur leur expérience avec les exploitants, la mise en œuvre de processus de surveillance aidera le consortium à évaluer plus efficacement la qualité du service offert par les exploitants aux utilisateurs finaux.

Lorsque la limitation des ressources empêche la mise en œuvre d'un tel système, la direction du consortium devrait entreprendre des discussions avec les conseils membres en vue de trouver des systèmes de rechange (tels que la surveillance par GPS) qui pourraient être mis en œuvre en vue d'atténuer le risque de non-respect du contrat.

6.5 Résultats de l'examen 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 **Moyenne-faible**. Bien que le consortium dispose d'un contrat exhaustif avec les exploitants d'autobus et de procédures assez efficaces en ce qui a trait à la gestion de ces contrats, ces deux éléments doivent être modifiés.

Des changements sont requis afin d'améliorer la clarté et l'efficacité des pratiques contractuelles du consortium. Les principaux domaines à améliorer comprennent le perfectionnement du processus d'approvisionnement concurrentiel utilisé par le consortium pour acheter les services des exploitants, la modification et la mise en œuvre d'une nouvelle procédure de gestion des contrats ainsi que des modifications essentielles en matière de sécurité au contrat conclu par le consortium avec les exploitants de taxis.

7 Rajustement du financement

Le ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer sa formule de rajustement du financement à chaque conseil faisant l'objet d'un tel examen à l'étape 3. 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 5: Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires ¹²	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire ¹²
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:

¹² Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves (voir Section 7 – Rajustements du financement).

Huron-Superior Catholic District School Board en tant que conseils membres

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	137 266 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	91,35 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	125 392 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0%
Rajustement total du financement de 2010-2011	Aucun

Algoma District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	295 920 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	295 920 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0%
Rajustement total du financement de 2010-2011	Aucun

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

Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	0 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	18,43 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	0 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0%
Rajustement total du financement de 2010-2011	Aucun

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

Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	-329 459 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	3,42 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	-11 258 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0%
Rajustement total du financement de 2010-2011	Aucun

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

8 Annexe 1: Glossaire

Termes	Définitions
ADSB	Algoma District School Board
Autobus scolaire de type A	Véhicule plus petit ayant normalement une capacité de 20 passagers et souvent utilisé pour transporter des élèves ayant des besoins particuliers.
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for Algoma and Huron Superior Transportation Services » 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 1.1.5
Conseils partenaires, conseils membres, conseils scolaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium, le HCDSB et l'ADSB.
Consortium ou AHSTS	Algoma and Huron Superior 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 1.1.5

Termes	Définitions
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.1.2
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule de rajustement du financement	Décrite à la section 0
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.
HSCDSB	Huron-Superior Catholic District School Board
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini à la section 1.1.5
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 1.3.2
Note de service	Note de service 2006: SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006.
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.

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

9 Annexe 2: Examen financier par conseil scolaire

Huron-Superior Catholic District School Board en tant que conseil member

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Allocation	3 369 660 \$	3 358 976 \$	3 424 830 \$	3 534 673 \$	3 547 339 \$
Dépenses	3 183 722 \$	3 187 201 \$	3 311 941 \$	3 477 213 \$	3 410 073 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	185 938 \$	171 775 \$	112 889 \$	57 460 \$	137 266 \$
Total des dépenses payées au consortium	2 996 519 \$	2 999 793 \$	3 117 199 \$	3 272 737 \$	3 115 089 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	94%	94%	94,12 %	94,12 %	91,35 %

Algoma District School Board

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Allocation ¹³	7 784 672 \$	7 745 739 \$	7 882 240 \$	8 136 922 \$	8 213 327 \$
Dépenses ¹⁴	7 920 664 \$	7 563 317 \$	7 806 879 \$	8 258 349 \$	7 917 407 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	-135 992 \$	182 422 \$	75 361 \$	-121 427 \$	295 920 \$
Total des dépenses payées au consortium	-135 992 \$	182 422 \$	75 361 \$	-121 427 \$	295 920 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100%	100%	100%	100%	100%

¹³ 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).

¹⁴ 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) et de l'annexe 10: 620C (Amortissement du transport).

Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Allocation	5 683 929 \$	5 741 839 \$	5 907 721 \$	6 100 421 \$	6 125 802 \$
Dépenses	4 992 628 \$	4 948 919 \$	5 327 907 \$	5 477 305 \$	6 125 802 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	691 301 \$	792 920 \$	579 814 \$	623 116 \$	0 \$
Total des dépenses payées au consortium	4 160 981 \$	4 151 551 \$	5 032 994 \$	5 174 122 \$	1 128 926 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	83%	84%	94,46 %	94,46 %	18,43 %

Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Allocation	1 466 825 \$	1 467 536 \$	1 673 105 \$	1 732 878 \$	1 765 402 \$
Dépenses	1 648 704 \$	1 692 421 \$	1 880 928 \$	1 870 323 \$	2 094 861 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	-181 879 \$	-224 885 \$	-207 823 \$	-137 445 \$	-329 459 \$
Total des dépenses payées au consortium	1 400 019 \$	1 451 002 \$	104 114 \$	103 527 \$	71 581 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	85%	86%	5,54 %	5,54 %	3,42 %

10 Annexe 3: Liste des documents

1. C1(a).PDF
2. C1(b).PDF
3. C1(c).PDF
4. C2.PDF
5. C3(a).PDF
6. C3(b).PDF
7. C3(c).PDF
8. C4.PDF
9. C5.PDF
10. C6(a).PDF
11. C6(a).PDF
12. C6(b).PDF
13. C7(a).PDF
14. C7(b).PDF
15. C7(c).PDF
16. C8(b).PDF
17. C8(c).PDF
18. C9(a).PDF
19. C9(b).PDF
20. C9(c).PDF
21. C9(e).PDF
22. C9(f).PDF

23. C9(g).PDF
24. CM(6).PDF
25. CM1(c).PDF
26. CM1(c).PDF
27. CM10(a).PDF
28.28 CM10(b)&(c).PDF
29. CM11(b).PDF
30. CM12(a).PDF
31. CM12(d).PDF
32. CM12(e).PDF
33. CM12(f).PDF
34. CM13(a).PDF
35. CM13(c).PDF
36. CM13(d).PDF
37. CM13(e).PDF
38. CM14(c).PDF
39. CM14(d).PDF
40. CM14(e).PDF
41. CM14(f).PDF
42. CM1a.pdf
43. CM2(a).PDF
44. CM2(b).PDF
45. CM2(c).PDF

46. CM3(a).PDF
47. CM3(b).PDF
48. CM4.PDF
49. CM8.PDF
50. CM9(a).PDF
51. CM9(b).PDF
52. CM9(c).PDF
53. CM9(e).PDF
54. CM9(f).PDF
55. DEL1.Comp.Confirmation.PDF
56. DEL2.Var.RateCalc.PDF
57. DEL3.TaxiDr.Lic.PDF
58. DEL4.ContractMan.Pol.PDF
59. Org_Chartupdate.PDF
60. OSBIE_AHSTS.PDF
61. PP1.PDF
62. PP2.PDF
63. PP3.PDF
64. PP4.PDF
65. PP5.PDF
66. PP6.PDF
67. PP8.PDF
68. RT1.PDF

69.RT2.PDF

70.RT3.PDF

71.RT4.PDF

72.RT5.PDF

11 Annexe 4: Pratiques courantes

Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM	Maternelle à 3e	4e année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km	3,2 km
Politique – Région de Sault Ste. Marie	Porte-à-porte	0,75 km	1,5 km	2,25 km
Politique – Région du Nord	Porte-à-porte	0,75 km	1,5 km	2,25 km
Politique – Région de l'Est	PM/M: Porte-à-porte	1 ^{re} à 8 ^e année 1,6 km		9 ^e à 12 ^e année 2,25 km

Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM	Maternelle à 3e	4e année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km
Politique – AHSTS	Porte-à-porte	0,375 km	0,75 km	1,125 km

Plage d'arrivée

Activité	PM	Maternelle à 3e	4e année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	18	18	25	25
Pratique – AHSTS	15	15	15	45 ¹⁵

Plage de départ

¹⁵ L'annexe C de l'entente de consortium indique une fenêtre de 15 minutes le matin et l'après-midi. La fenêtre d'arrivée de 45 minutes est un maximum dans un nombre limité de cas.

Activité	PM	Maternelle à 3e	4e année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	16	16	18	18
Pratique – AHSTS	15	15	15	15

Heure du premier ramassage

Activité	PM	Maternelle à 3e	4e année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00	6 h 00
Pratique – AHSTS	6 h 43	6 h 43	6 h 43	6 h 43

Dernière heure de débarquement

Activité	PM	Maternelle à 3e	4e année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	18 h 00	18 h 00
Pratique – AHSTS	18 h 19	18 h 19	18 h 19	18 h 19

Durée maximale du trajet

Activité	PM	Maternelle à 3e	4e année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	75	75	90	90
Pratique – AHSTS	60	60	60	90

Places assises par véhicule

Activité	PM	Maternelle à 3e	4e année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	69	69	52	52
Pratique – AHSTS	PM à 6 ^e année : 3 par siège 7 ^e année à 12 ^e année : 2 par siège			

1858 150 2008

Deloitte célèbre
150 ans de services professionnels



www.deloitte.ca

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.