



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

Services de transport scolaire Nipissing-Parry Sound

Phase 3 – Examen

Mars 2009

Table des matières

Résumé.....	1
Introduction	1
Sommaire de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	1
Rajustement du financement	5
1 Introduction	7
1.1 Renseignements généraux.....	7
1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario	7
1.1.2 Réforme du transport.....	7
1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire	8
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience	8
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	9
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	9
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	10
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience .	10
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	11
1.3.1 Étape 1 – Collecte des données	11
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	12
1.3.3 Étape 3 – Mise par écrit des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations.....	12
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du Consortium et rapport d'examen sur place.....	15
Figure 3 : Évaluation du Consortium – Analyse et attribution des cotes.....	16
1.3.5 Rajustement du financement	16
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	17
1.3.6 But du rapport	17
1.3.7 Documentation.....	17
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	17
2 Aperçu du Consortium	19
2.1 Aperçu du Consortium.....	19
Tableau 2 : Données de l'étude de 2007-2008 sur le transport.....	19

	Tableau 3 : Données financières de 2007-2008	21
3	Gestion du consortium	22
3.1	Introduction.....	22
3.2	Gouvernance.....	22
3.2.1	Observations.....	22
	Figure 4 : Structure de gouvernance du Consortium	23
3.2.2	Pratiques exemplaires	24
3.2.3	Recommandations	25
3.3	Structure organisationnelle.....	26
3.3.1	Observations.....	26
	Figure 5 : Structure organisationnelle des STSNPS.....	26
3.3.2	Pratiques exemplaires	28
3.3.3	Recommandations	29
3.4	Gestion du Consortium.....	30
3.4.1	Observations.....	30
3.4.2	Pratiques exemplaires	35
3.4.3	Recommandations	36
3.5	Gestion financière	39
3.5.1	Observations.....	40
3.5.2	Pratiques exemplaires	41
3.5.3	Recommandations	42
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	42
4	Politiques et pratiques.....	43
4.1	Introduction.....	43
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	43
4.2.1	Observations.....	44
	Tableau 4 : Distances admissibles pour le transport scolaire	45
	Tableau 5 : Critères d'admissibilité.....	46
	Figure 6 : Répartition de l'âge des autobus	50
4.2.2	Pratiques exemplaires	51

4.2.3	Recommandations	52
4.3	Transport des élèves ayant des besoins particuliers	53
4.3.1	Observations	53
4.3.2	Pratiques exemplaires	54
4.3.3	Recommandations	54
4.4	Politique de sécurité	54
4.4.1	Observations	55
4.4.2	Pratiques exemplaires	55
4.4.3	Recommandations	56
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	56
5	Routage et technologie	57
5.1	Introduction	57
5.2	Configuration et utilisation de la technologie et des logiciels	57
5.2.1	Observations	58
5.2.2	Recommandations	59
5.3	Gestion de la carte numérique et de la base de données des élèves	59
5.3.1	Observations	59
5.3.2	Pratiques exemplaires	62
5.3.3	Recommandations	62
5.4	Communication des rapports	63
5.4.1	Observations	63
5.4.2	Recommandations	64
5.5	Planification et établissement de routes de transport ordinaire et de transport d'élèves ayant des besoins particuliers	64
5.5.1	Observations	64
	Figure 7 : Répartition des heures de début et de fin des classes	67
	Figure 8 : Répartition des trajets d'autobus selon le nombre d'écoles desservies	68
	Figure 9 : Durée du trajet des élèves	69
5.5.2	Recommandations	70
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	70
6	Contrats	71

6.1	Introduction.....	71
6.2	Structure des contrats	71
6.2.1	Observations.....	72
6.2.2	Pratiques exemplaires	75
6.2.3	Recommandations	75
6.3	Négociation des contrats	77
6.3.1	Observations.....	77
6.3.2	Recommandations	77
6.4	Gestion des contrats	79
6.4.1	Observations.....	79
6.4.2	Pratiques exemplaires	80
6.4.3	Recommandations	81
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	82
7	Rajustement du financement	83
	Tableau 6 : Formule de rajustement du financement.....	83
	Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord	84
	Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario	84
	Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board (NPSCDSB)	85
	Near North District School Board (NND SB)	85
8	Annexe 1 : Glossaire de termes	86
9	Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire.....	89
	Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord	89
	Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario	89
	Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board	90
	Near North District School Board	90
10	Annexe 3 : Liste de documents	91
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	98
	Distance du domicile à l'école.....	98
	Distance du domicile à l'arrêt d'autobus	98
	Fenêtre d'arrivée.....	98
	Fenêtre de départ	99
	Heure d'embarquement la plus matinale	99

Heure de débarquement la plus tardive	99
Durée maximale des trajets	100
Élèves assis par véhicule.....	100

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.

Please note 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.

Résumé

Introduction

Le présent rapport expose les conclusions et les recommandations connexes de l'examen de l'efficacité et de l'efficience qu'une équipe choisie par le ministère de l'Éducation a mené à l'endroit des Services de transport scolaire Nipissing-Parry Sound (les « STSNPS » ou le « Consortium »). Cet examen est le résultat d'initiatives gouvernementales visant à établir une approche équitable à l'égard de la réforme du transport des élèves dans l'ensemble de la province et à réduire, pour les conseils scolaires, le fardeau administratif associé à la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. La présente section du rapport a pour but de présenter une appréciation globale du Consortium, ainsi que les conclusions et les recommandations jugées dignes de mention. Ces conclusions et recommandations principales sont mises en valeur et renforcées par les conclusions et recommandations particulières exposées en détail dans chacune des sections du rapport.

Dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, on a évalué le rendement du Consortium dans quatre secteurs opérationnels, soit la gestion du Consortium, les politiques et pratiques, la détermination des routes et l'utilisation de la technologie, ainsi que les pratiques de passation des marchés. L'examen de chacun de ces secteurs avait pour but d'évaluer les pratiques courantes en vue de déterminer si elles sont raisonnables et appropriées, de déterminer si le Consortium a instauré des pratiques exemplaires, et de formuler des recommandations quant aux améliorations possibles dans chacun des secteurs.

L'évaluation de chacun des secteurs a ensuite servi à présenter une appréciation globale du travail du Consortium, soit une appréciation qui sera utilisée par le Ministère pour déterminer tout rajustement en cours d'exercice à l'égard du financement.

Sommaire de l'examen de l'efficacité et de l'efficience

Les STSNPS représentent quatre conseils scolaires contigus, soit le Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord (CSDCFN), le Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario (CSDNE), le Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board (NPSCDSB) et le Near North District School Board (NNDSB). Depuis 2001, ces quatre conseils scolaires (les « conseils membres ») fonctionnent comme un consortium pour fournir des services de transport partagés en vertu de l'entente de consortium. En 2003, le Consortium a été constitué en société sans capital-actions.

Les STSNPS offrent des services de transport à 79 écoles fréquentées par environ 19 500 élèves, dont quelque 13 000 bénéficient des services de transport. Environ 35 exploitants transportent les élèves par autobus scolaires, fourgonnettes, taxis, transport en commun et bateaux. Le Consortium compte plus de 100 points de transfert, quelque 450 parcours d'autobus empruntant 820 itinéraires sur près de 28 000 kilomètres par jour.

De plus, le Consortium fournit des laissez-passer de transport à environ 400 élèves et vend des services de transport à la Première nation de Moose Deer Point et au Parry Sound Roman Catholic Separate School Board.

Les STSNPS ont réussi à créer un squelette d'organisme de transport d'élèves efficace et efficient. Il reste maintenant à mettre de la chair autour de ce squelette. Étant donné les efforts considérables et diligents que déploient le directeur général, les employés du Consortium et les administrateurs du conseil d'administration, le Consortium a pris plusieurs mesures importantes pour assurer son efficacité et son efficience à titre de consortium de transport d'élèves. Les secteurs de réussite sont, notamment, les suivants :

- *Personne morale distincte* – Création d'un organisme qui est physiquement et juridiquement distinct des conseils membres. Ce statut a l'avantage de protéger efficacement les conseils scolaires membres contre les poursuites éventuelles d'une tierce partie. En outre, la constitution en personne morale est une garantie de l'existence continue du Consortium et confère à l'organisme une plus grande stabilité à long terme. Chaque conseil membre est également représenté au sein du conseil d'administration, lequel prône l'équité et la participation égale à la prise de décisions et veille à ce que les droits de chaque intervenant soient pris en compte;
- *Rôle du conseil d'administration* – Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et du personnel de gestion du Consortium sont clairement définis. La définition claire des rôles et des responsabilités, ajoutée au statut de personne morale distincte, produit un cadre de responsabilité robuste pour toutes les parties concernées;
- *Planification à court terme* – Le processus de planification opérationnelle est efficacement relié au rendement, à l'évaluation et à la gestion du personnel. Ces processus contribuent à donner à l'organisme une culture d'autoévaluation et d'amélioration continues. Le plan opérationnel détaillé pour l'année scolaire 2008-2009 permet au Consortium de poursuivre des initiatives visant à améliorer les services, les activités et les cadres de responsabilité;

- *Gestion des exploitants* – Des vérifications sont menées régulièrement sur les parcours pour veiller à ce que les services des exploitants soient stables et conformes aux attentes du Consortium.

Bien que ces réussites soient dignes de mention, il reste encore des lacunes et des défis auxquels il est nécessaire de s'attaquer si le Consortium veut tirer profit du travail qui a été réalisé jusqu'à présent. Les lacunes les plus importantes concernent l'exclusion de dispositions critiques sur la sécurité dans les contrats de ses exploitants ainsi que l'exclusion de dispositions relatives au service de base dans son protocole d'accord. De plus, des secteurs tout aussi importants en matière d'amélioration comprennent la gestion des données concernant les élèves, l'efficacité du système et la gestion des exploitants.

- *Intégralité des contrats d'exploitants* – Il serait nécessaire d'ajouter des dispositions essentielles dans les ententes conclues avec les exploitants, qui décrivent les exigences particulières en matière de sécurité, de réglementation et de rendement, comme la formation en premiers soins des conducteurs, le règlement des différends et l'âge maximal précis des autobus. Sans cela, le Consortium s'expose à des risques graves sur le plan de la prestation des services, des finances, de la réglementation et de la sécurité.
- *Supervision des exploitants* – Le Consortium devrait établir sans délai des pratiques d'exploitation visant à mettre par écrit et à analyser les mesures de conformité aux consignes de sécurité et à la loi, comme la validation des permis et la vérification du casier judiciaire de tous ses exploitants. La création d'un tel type de document permettra au Consortium d'être mieux en mesure de gérer les principaux risques opérationnels.
- *Efficacité du système* – L'analyse indique qu'il existe un moyen d'améliorer l'efficacité générale du système de transport. Le Consortium devrait évaluer les stratégies d'établissement des routes et les différentes heures de classe dans l'ensemble du territoire desservi afin d'analyser le potentiel des économies de coût associées à une réduction du nombre d'autobus dont les parcours visent exclusivement à faciliter les transferts.
- *Gestion des données sur les élèves* – La gestion des données sur les élèves devrait être améliorée sur le plan du contenu, de la précision et de la fréquence avec laquelle ces données sont importées depuis les systèmes de renseignements sur les élèves. Le Consortium devrait mieux collaborer avec les écoles pour s'assurer que ces données sont exactes afin d'améliorer l'efficacité de la planification et le transfert des données aux exploitants d'autobus scolaires.

- *Manuel des politiques et des opérations* – Le Consortium et ses conseils membres devraient officialiser le processus utilisé pour mettre à jour les politiques et les pratiques. Ce processus devrait également coïncider avec l'élaboration continue par le Consortium de son manuel des opérations. Une fois terminé et approuvé, ce document devrait servir d'outil de référence unique pour le Consortium et ses conseils membres lorsqu'ils abordent les questions concernant le transport.
- *Formation sur le logiciel de détermination des routes* – Il faudrait que soit mis en œuvre un programme régulier de formation du personnel, axé sur la planification efficace des routes et sur l'analyse des données. Une formation officielle sur l'application du logiciel d'établissement des routes devrait être offerte à tous les techniciens régionaux, en particulier sur les fonctions plus avancées de production de rapports et d'établissement des routes du logiciel.
- *Ententes de services de transport* – Les conseils membres et les acheteurs de service devraient signer des ententes officielles de transport dans lesquelles seraient décrits les services offerts par le Consortium et les niveaux de service que le Consortium s'engage à offrir. De telles ententes protégeraient le Consortium en garantissant que la portée des services offerts, les frais, l'assurance et les obligations, la qualité du service, la méthode de règlement des différends et les modalités du contrat soient clairement définis et approuvés avant la prestation des services.
- *Politiques d'approvisionnement* – Des règles et des conditions bien définies concernant l'acquisition de biens et de services assurent un contrôle interne efficace au sein du Consortium. Lorsqu'il révisé les politiques de chacun des conseils membres, le comité de gouvernance devrait établir des politiques d'approvisionnement claires et les communiquer au personnel des consortiums. Ces politiques devraient orienter tous les processus et toutes les décisions d'achat. Le respect des politiques et des lignes directrices permettra la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel, protégera les intérêts des consortiums et assurera l'ouverture, l'équité et la transparence des processus.
- *Processus d'appel d'offres* – Un processus d'appel d'offres assure l'équité, l'impartialité et la transparence de toute activité d'approvisionnement. Il permet aussi au Consortium d'acheter des services auprès d'exploitants capables de respecter des exigences particulières. Le Consortium qui utilise un processus d'appel d'offres s'assure d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour un ensemble d'attentes concernant les niveaux de service. De plus, ce processus reflète les prix du marché, car il permet aux exploitants de soumettre leurs propositions selon une efficacité opérationnelle réalisable et un rendement des investissements approprié,

en pleine connaissance des exigences en matière de niveaux de service, telles qu'elles sont précisées par le Consortium. En outre, il constitue une base juste et mesurable d'évaluation du rendement des exploitants et permet au Consortium d'utiliser des stimulants financiers pour obtenir les niveaux de service souhaités. Si certains secteurs du territoire du Consortium sont mal adaptés à ce type de processus, les marchés peuvent faire l'objet d'un appel d'offres concurrentiel comme solution de remplacement pour les niveaux de service et les coûts négociés avec les exploitants. Selon les directives du Ministère énoncées dans la note de service n° 2008.B15, datée du 10 décembre 2008, le Consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre pour ses appels d'offres. Le plan devrait comprendre une étude des politiques d'approvisionnement en vigueur, une analyse du marché fournisseur local, des stratégies permettant de déterminer la portée et le processus des appels d'offres, ainsi que des critères et des échéances pour la mise en application graduelle des appels d'offres. Le plan devrait aussi utiliser les pratiques exemplaires et les leçons tirées des consortiums pilotes.

L'équipe d'examen a remarqué que le Consortium évoluait dans la bonne direction sur le plan de l'efficacité et de l'efficience et elle croit que l'adoption des recommandations du présent rapport permettra d'améliorer davantage cette efficacité et cette efficience. Nous sommes également encouragés par le degré élevé d'engagement dont ont fait preuve le directeur général et les membres du conseil d'administration envers l'amélioration continue des opérations. Il sera nécessaire de poursuivre l'amélioration de certaines pratiques exemplaires et la mise en œuvre des différentes recommandations formulées dans le présent rapport pour assurer l'efficacité et l'efficience continues des opérations des STSNPS.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen du rendement actuel, le Consortium des Services de transport scolaire Nipissing-Parry Sound a reçu la cote **moyenne à faible**. D'après cette évaluation, le Ministère accordera du financement additionnel en matière de transport afin de réduire l'écart de financement du Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario pour l'année scolaire 2008-2009 en proportion des dépenses de transport liées aux services de ce Consortium en 2007-2008. L'allocation de transport pour le Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord, le Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board et le Near North District School Board demeure inchangée pour l'année scolaire 2008-2009.

Les rajustements apportés à l'égard du financement sont exposés en détail ci-dessous¹

- | | |
|--|----------|
| • Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord | Néant |
| • Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario | 8 520 \$ |
| • Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board | Néant |
| • Near North District School Board | Néant |

¹ Se reporter à la section 7 pour connaître le calcul des rajustements de financement.

1 Introduction

1.1 Renseignements généraux

1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario

Le Ministère accorde aux 72 conseils scolaires de l'Ontario le financement nécessaire pour assurer le transport des élèves. Aux termes de l'article 190 de la *Loi sur l'éducation* (la « Loi »), les conseils scolaires « peuvent » assurer le transport des élèves. Si un conseil scolaire décide d'assurer le transport des élèves, le Ministère lui accordera le financement nécessaire pour offrir les services de transport. Bien que la Loi n'exige pas des conseils scolaires qu'ils assurent le transport des élèves, tous les conseils scolaires de l'Ontario offrent ces services aux élèves admissibles de l'élémentaire et la plupart assurent le transport des élèves admissibles du secondaire. Les conseils scolaires ont la responsabilité d'élaborer et de maintenir leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions sur la sécurité.

Le nouveau modèle de financement de l'éducation introduit dans la province de l'Ontario en 1998-1999 contenait une stratégie globale de financement des conseils scolaires. Toutefois, une décision a été rendue afin de maintenir le financement régulier du transport de façon provisoire, pendant que le Ministère travaillait à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une nouvelle approche de financement. De 1998-1999 à 2008-2009, le financement a été haussé de plus de 247 millions de dollars afin de suivre la hausse des coûts de transport des élèves (coût du carburant, etc.), malgré la baisse généralisée du nombre d'élèves inscrits au cours des dernières années.

1.1.2 Réforme du transport

En 2006-2007, le gouvernement a commencé à mettre en œuvre des réformes pour le transport des élèves. Les objectifs des réformes étaient de renforcer la capacité d'offrir des services de transport sécuritaires, efficaces et efficaces aux élèves, de mettre en place une approche équitable en matière de financement et de réduire le fardeau administratif lié à la prestation des services de transport, tout en permettant aux conseils scolaires de mettre l'accent sur l'apprentissage et la réussite des élèves.

Les réformes comprennent une exigence concernant la prestation des services de transport des élèves par le Consortium, les examens de l'efficacité et de l'efficience du Consortium de transport, et une étude du coût de référence lié à l'intégration, pour un autobus scolaire, des normes de sécurité des véhicules et à la formation des conducteurs.

1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire

Les 72 conseils scolaires de l'Ontario sont répartis en 4 systèmes indépendants :

- Anglophone public;
- Anglophone catholique;
- Francophone public;
- Francophone catholique.

Par conséquent, une même région géographique de la province peut contenir jusqu'à quatre conseils scolaires contigus (c.-à-d. des conseils scolaires dont les régions géographiques se chevauchent) assurant la gestion des écoles et adoptant leurs systèmes de transport respectifs. Les conseils scolaires contigus peuvent former un consortium pour assurer le transport des élèves de deux conseils scolaires contigus ou plus dans une même région. Le Ministère estime que la mise en place d'un consortium est un modèle opérationnel viable permettant de réaliser des économies. Cette opinion a été appuyée par la Commission d'amélioration de l'éducation en 2000 et démontrée par certains territoires de consortium établis dans la province. Actuellement, la majorité des conseils scolaires collaborent dans une certaine mesure à la prestation des services de transport. La collaboration entre les conseils scolaires prend différentes formes, notamment :

- L'achat de services de transport par un conseil scolaire à un autre conseil relevant en tout ou en partie de sa compétence;
- Le partage des services de transport entre deux conseils scolaires contigus ou plus pour certaines de leurs routes ou l'ensemble de leurs routes;
- La création d'un consortium afin de planifier et d'offrir les services de transport des élèves pour tous les conseils scolaires partenaires.

Près de 99 p. 100 des services de transport des élèves en Ontario sont offerts par l'entremise de marchés entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et des exploitants privés. Les autres services (1 p. 100) sont offerts à l'aide des véhicules appartenant aux conseils scolaires, qui sont utilisés pour compléter les services achetés à des exploitants privés.

1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

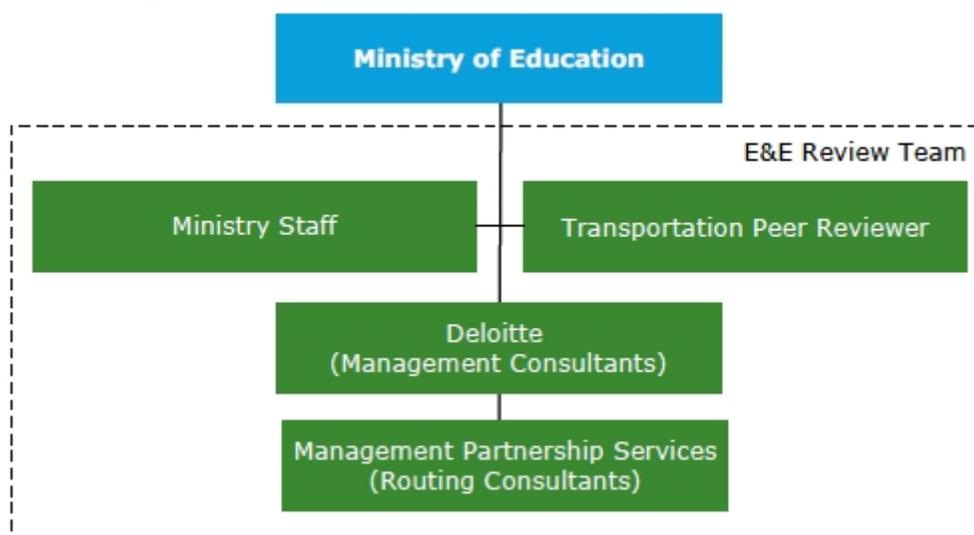
D'après les lignes directrices du Ministère sur les consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB: 13, datée du 11 juillet

2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cette évaluation est réalisée par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, qui aide le Ministère à évaluer différents aspects du consortium, soit la gestion, les politiques et pratiques, la détermination des routes et l'utilisation de la technologie, ainsi que la passation des marchés. Ces examens permettent de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux qui pourront être utilisés pour orienter les prochaines décisions en matière de financement. Le Ministère a mis au point un processus d'examen des consortiums réparti sur plusieurs phases (collectivement les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») dans l'ensemble de la province.

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

Afin que les examens soient réalisés de façon objective, le Ministère a mis sur pied une équipe d'examen (l'« équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience », tel qu'elle est définie à la figure 1) chargée de produire les examens. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été créée pour tirer profit de l'expertise des professionnels de l'industrie et des conseillers en gestion en vue d'évaluer des aspects distincts du territoire de chacun des consortiums. Des conseillers en gestion ont été embauchés pour réaliser des évaluations sur la gestion et la passation des marchés de chaque consortium. Des conseillers en détermination des routes ont été embauchés pour examiner plus particulièrement l'approvisionnement, la mise en place et l'utilisation des logiciels de détermination des routes et des technologies connexes, ainsi que 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

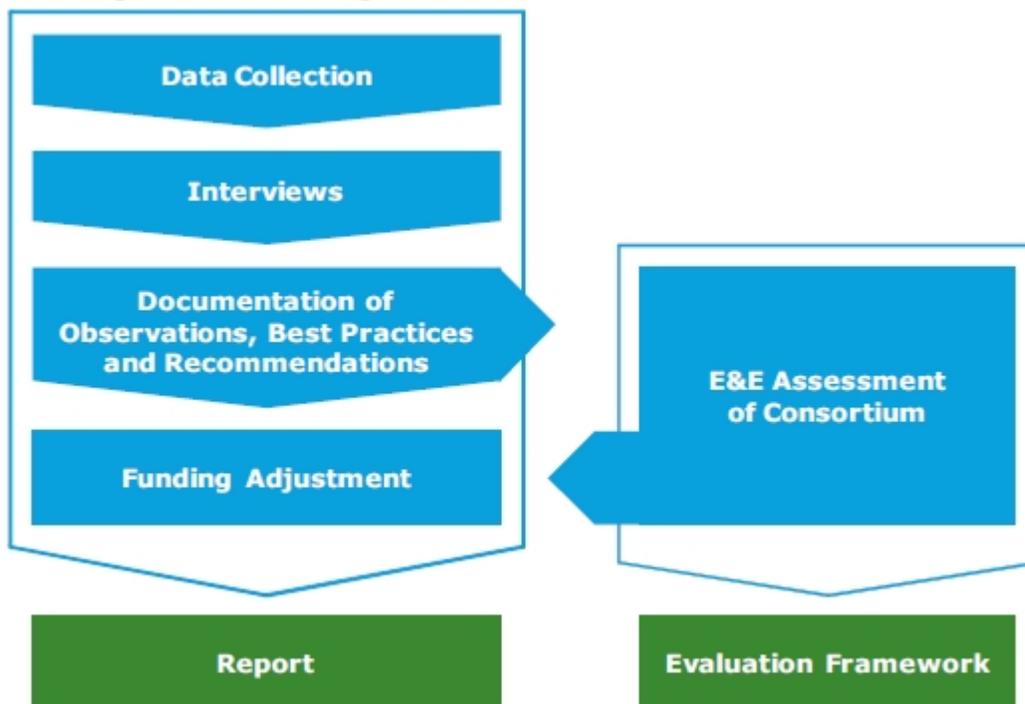
L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et agir comme conseiller en gestion de l'équipe. Son rôle était le suivant :

- Diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des dix-huit (18) consortiums de transport qui seront examinés aux phases 3 et 4 (actuellement à la phase 3A);
- Au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen;
- Examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des contrats;
- Intégrer dans le rapport final les résultats des examens des processus de détermination des routes, de l'utilisation des technologies ainsi que des politiques et des pratiques réalisés par MPS;
- Préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux phases 3 et 4. Le public cible du rapport comprend le Ministère, le Consortium et ses conseils partenaires. Une fois finalisé, chaque rapport sera remis au Consortium et à ses conseils partenaires.

1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience

La méthodologie adoptée pour l'examen de l'efficacité et de l'efficience se fonde sur une approche en cinq étapes présentée ci-dessous.

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



Un rapport d'examen sur place faisant état des observations, des évaluations et des recommandations est produit à la fin de chaque examen sur place. Un cadre d'évaluation précisant la façon dont le guide d'évaluation a été appliqué pour présenter une appréciation globale de chaque territoire d'examen a été élaboré par souci d'uniformité.

1.3.1 Étape 1 – Collecte des données

Chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen a reçu le Guide de l'efficacité et de l'efficience du ministère de l'Éducation. Ce guide présente en détail les renseignements et les données que le Consortium doit recueillir, organiser et fournir à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

- Gestion du consortium;
- Politiques et pratiques;
- Détermination des routes et utilisation de la technologie;
- Passation des marchés.

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience désigne les membres clés du Consortium, les intervenants externes et les décideurs importants qui participent aux entrevues afin de mieux connaître les activités et les problèmes clés qui ont une incidence sur la prestation de services de transport scolaire efficaces et efficaces.

1.3.3 Étape 3 – Mise par écrit des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations

D'après les données recueillies et les entrevues réalisées, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience consigne ses conclusions selon trois secteurs clés :

- Observations tirées de conclusions axées sur des faits, y compris les pratiques et politiques actuelles;
- Pratiques exemplaires adoptées par le Consortium dans chaque secteur;
- Recommandations visant des améliorations d'après 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 :

Effacité

Gestion du consortium

- Entité distincte axée sur la prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de régie 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 sûrs, efficaces et efficaces qui favorisent l'apprentissage des élèves
- La direction a communiqué des buts et des objectifs clairs du consortium et ceux-ci sont reflétés dans le plan opérationnel
- Cadre de responsabilisation bien établi reflété dans la mise en œuvre et l'exploitation du consortium, y compris dans la consignation des modalités dans une entente de consortium

- Les activités sont surveillées pour déterminer leur rendement et les possibilités d'amélioration continue
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et l'égalité aux conseils partenaires
- Un processus d'établissement du budget est un place qui assure la préparation et la surveillance en temps opportun des dépenses
- Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats

Politiques et pratiques

- L'élaboration des politiques est fondée sur des paramètres bien définis tels qu'établis par les plans stratégique et opérationnel pour fournir des services de transport, sûrs, efficaces et efficients aux élèves des conseils partenaires; et
 - les décisions de politique sont prises en tenant bien compte des répercussions financières et sur le service subies par les conseils partenaires
 - la communication entre le consortium et les conseils partenaires facilite la prise de décisions éclairées sur des questions qui touchent directement au transport des élèves
 - les politiques et pratiques du consortium sont adéquates et conformes à tous les règlements et normes pertinents sur la sécurité
 - les pratiques sur le terrain sont conformes aux politiques

Routage et technologie

- Usage avancé d'un logiciel de gestion du transport pour l'entreposage des données sur les élèves et la création d'une solution de routage.
- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place et fonctionnent correctement
- La responsabilité et l'imputabilité à l'égard de la gestion des données sur les élèves sont clairement identifiées
- Le routage est révisé régulièrement
- Les outils de rapport sont utilisés efficacement

- Le routage du transport des élèves ayant des besoins spéciaux est intégré au transport des autres élèves lorsqu'il est raisonnable de le faire

Contrats

- Des pratiques de passation de marché concurrentielles sont utilisées
- Les négociations des contrats sont transparentes, équitables et menées avec diligence
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat
- Des contrats existent pour tous les fournisseurs de service
- Des vérifications de la conformité en matière de sécurité, d'obligations juridiques et d'exigences de service sont en train d'être effectuées par le consortium

Efficiences

Gestion du consortium

- Le comité de supervision se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau
- La structure organisationnelle utilise le personnel avec efficacité
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés
- Les mécanismes de partage des frais sont bien définis et mis en oeuvre

Politiques et pratiques

- Les politiques harmonisées sur le transport entre les conseils partenaires permettent une planification efficace
- Un pouvoir approprié est délégué au consortium pour permettre la réalisation d'efficacités potentielles, par exemple l'établissement de l'heure de la cloche
- Les pratiques exemplaires de la planification sont adoptées. Par exemple, on utilise des courses à niveaux multiples et combinées pour optimiser l'utilisation de la capacité disponible

- L'utilisation du transport en commun est optimisée quand il est disponible et efficient
- Les niveaux de service sont raisonnables et comparables aux pratiques courantes

Routage et technologie

- Le système peut être restauré rapidement en cas de défaillance de la base de données
- Les données sur les élèves sont exactes et nécessitent peu de vérifications après le traitement
- Les fonctions du système sont utilisées pour déterminer les économies

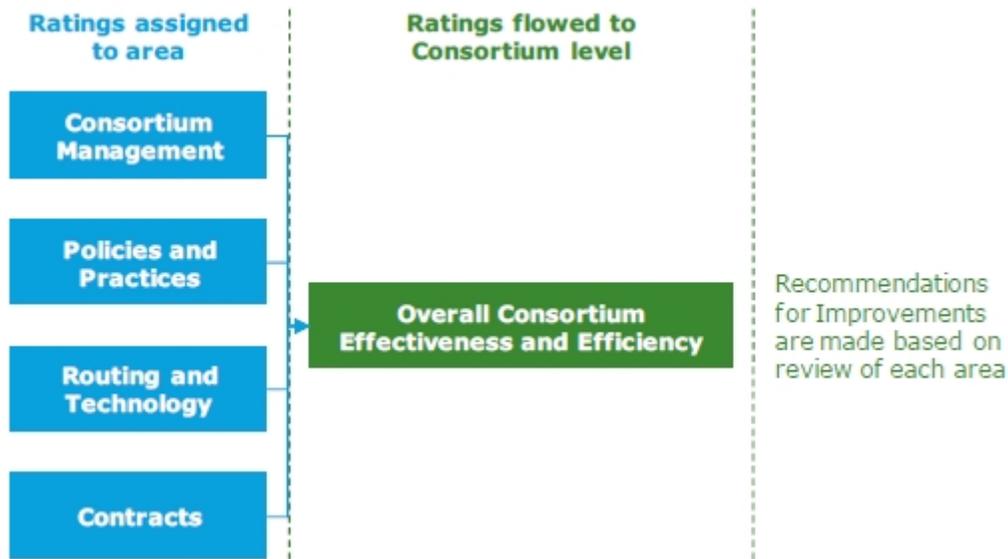
Contrats

- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualitéprix
- Des modalités de paiement équitables sont incluses dans les contrats et mises en œuvre avec clarté pour les deux parties

1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du Consortium et rapport d'examen sur place

Le Guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'offrir à chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience une méthode d'évaluation qui soit uniforme, juste et transparente. Le Guide d'évaluation comprend quatre sections, soit les quatre composantes principales de l'examen (gestion du Consortium, politiques et pratiques, détermination des routes et utilisation de la technologie, passation des marchés) et illustre pour chacune ce qui constituerait un niveau spécifique d'efficacité et d'efficience (se reporter à la figure 3 pour consulter un diagramme du processus).

Figure 3 : Évaluation du Consortium – Analyse et attribution des cotes



Le cadre d'évaluation présente des précisions sur la façon dont le Guide d'évaluation a été appliqué, y compris l'utilisation des documents d'évaluation, pour en arriver à l'appréciation globale. Les examens de l'efficacité et de l'efficience ainsi que les recommandations de l'équipe sont ensuite regroupés afin de présenter une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience du Consortium (c'est-à-dire le présent document).

1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience pour effectuer tout rajustement du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 1 ci-dessous montre comment l'appréciation globale servira à réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires²	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire²
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 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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 pendant la semaine du 5 janvier 2009.

1.3.7 Documentation

L'annexe 3 présente une liste des documents que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a consultés dans le cadre de son examen. Ces documents ont été utilisés conjointement avec les résultats des entrevues réalisées auprès de membres clés du Consortium, d'intervenants externes et de décideurs importants pour évaluer et noter les STSNPS.

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 d'après les normes de vérification généralement reconnues. Par conséquent, dans le cadre du présent examen de

² Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves (voir Section 7 – Rajustements du financement).

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 lorsque la société 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 Consortium

Les STSNPS représentent quatre conseils scolaires contigus, soit le Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord, le Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario, le Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board et le Near North District School Board. Depuis 2001, ces quatre conseils scolaires s'unissent afin d'offrir des services de transport partagés en vertu de l'entente de consortium visant le partage des services de transport. Le Consortium a été constitué en personne morale en 2003.

Le Consortium des STSNPS offre des services de transport à 79 écoles fréquentées par environ 19 500 élèves, dont quelque 13 000 bénéficient des services de transport. Environ 35 exploitants transportent les élèves par autobus scolaires, fourgonnettes, taxis, transport en commun et bateaux. Le Consortium compte plus de 100 points de transfert, quelque 450 parcours d'autobus empruntant 820 itinéraires sur près de 28 000 kilomètres par jour.

Le tableau 2 et le tableau 3 ci-dessous présentent un résumé des principales statistiques et données financières de chaque conseil partenaire.

Tableau 2 : Données de l'étude de 2007-2008 sur le transport

Élément	CSDCFN	CSDNE	NPSCDS B	NNDSB	Ensembl e du Consorti um
Nombre d'écoles desservies	17	5	14	43	79
Nombre total d'élèves transportés	1 871	624	1 535	5 928	9 958
Nombre total de passagers ayant des besoins particuliers ³	39	3	78	132	252

³ Comprend les élèves qui requièrent un service de transport spécial, comme ceux qui fréquentent des milieux d'apprentissage collectifs et intégrés et pour qui il faut établir des routes spéciales et/ou utiliser des véhicules spéciaux, de même que les élèves qui doivent se déplacer seuls et les élèves qui ont besoin d'un accompagnateur.

Élément	CSDCFN	CSDNE	NPSCDS B	NNDSB	Ensemble du Consortium
Nombre total de passagers en fauteuil roulant	2	-	7	7	16
Nombre total de passagers inscrits à des programmes spécialisés ⁴	-	-	457	1 355	1 812
Nombre total de passagers bénéficiant du transport par courtoisie	-	-	-	-	-
Nombre total de passagers – lié aux situations dangereuses	302	23	219	474	1 018
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	2 214	650	2 296	7 896	13 056
Nombre total de passagers du transport en commun	23	-	47	314	384
Nombre total d'autobus de taille normale ou intermédiaire exploités à contrat ⁵	66	16	59	199	340
Nombre total de minibus exploités à contrat	1	-	-	4	5
Nombre total de véhicules d'usage scolaire exploités à contrat ⁶	15	1	13	19	48

⁴ Comprend les élèves inscrits à un programme d'immersion française, d'enseignement spécialisé et pour élèves doués. Les élèves qui sont amenés en autobus aux écoles offrant leur programme spécialisé font partie des passagers ayant des besoins particuliers.

⁵ Comprend les gros autobus, les autobus intermédiaires, les gros autobus adaptés et les autobus intermédiaires adaptés. Les nombres de ces véhicules ont été arrondis au chiffre entier le plus proche.

⁶ Comprend les fourgonnettes, les minifourgonnettes et les berlines servant à transporter des élèves.

Élément	CSDCFN	CSDNE	NPSCDS B	NNDSB	Ensembl e du Consorti um
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	-	-	-	1	1
Nombre total de taxis exploités à contrat	7	1	18	45	71
Nombre total de véhicules exploités à contrat	89	18	90	268	465

Tableau 3 : Données financières de 2007-2008⁷

Élément	CSDCFN	CSDNE	NPSCDSB	NNDSB
Allocation de transport	3 404 350 \$	1 326 194 \$	3 611 215 \$	10 333 253 \$
Dépenses de transport	3 297 676 \$	1 377 632 \$	3 454 660 \$	10 002 613 \$
Excédent (déficit) de transport	106 674 \$	(51 438 \$)	156 555 \$	330 640 \$
Pourcentage des dépenses de transport attribuées au Consortium	100 %	55,21 %	100 %	100 %

⁷ Fondé sur les données du Ministère. Voir l'annexe 2.

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

La gestion du consortium englobe la gestion de toute l'organisation offrant des services de transport d'élèves. L'analyse se fonde sur un examen des quatre composantes principales de la gestion du consortium :

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

Chacune des composantes a été analysée en fonction des renseignements fournis par les STSNPS ou recueillis pendant les entrevues auprès du gestionnaire du transport (le « directeur général ») et de certains exploitants. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant des améliorations fondées sur une série de pratiques exemplaires établies lors d'examens antérieurs. Ces résultats ont ensuite été utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et l'efficience pour chaque composante. Les STSNPS ont reçu l'évaluation suivante :

Gestion du consortium – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne

3.2 Gouvernance

La gouvernance se rapporte à la façon dont une organisation est dirigée et contrôlée. L'une des responsabilités principales d'une structure de gouvernance est la mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et en assurent le contrôle. Une structure de gouvernance efficace comporte trois principes clés : la responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des intervenants. Pour respecter ces trois principes, il est important que l'organisme de gouvernance soit indépendant de l'équipe responsable de la gestion des activités quotidiennes de l'organisation.

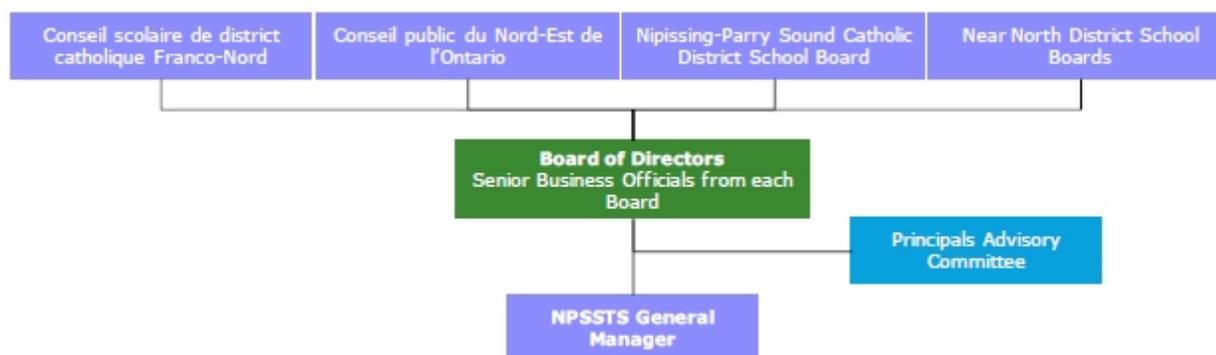
3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

Les activités des STSNPS sont supervisées par un conseil d'administration qui est composé des surintendants des affaires scolaires de chacun des conseils membres. Le

rôle du conseil d'administration est, selon le Règlement numéro 1 (« Règlement du Consortium numéro 1 »), de diriger les affaires de la société. Selon le directeur général du Consortium, ce rôle comprend l'établissement d'une orientation stratégique du Consortium, l'approbation de toutes les politiques gestionnaires et administratives, l'approbation des procédures d'exploitation conjointement avec le directeur général, l'approbation des budgets et des priorités du programme et, enfin, l'aide à la communication avec les conseils scolaires. La structure de gouvernance du Consortium se présente comme suit :

Figure 4 : Structure de gouvernance du Consortium⁸



Le conseil d'administration se réunit environ une fois par mois ou plus souvent si des questions urgentes se présentent. C'est le directeur général qui établit l'ordre du jour. L'attaché de direction du directeur général rédige le procès-verbal de chaque réunion et en distribue des copies aux membres du conseil à la réunion suivante. Le procès-verbal est alors vérifié, ratifié et signé.

Selon le protocole d'accord des STSNPS sur le transport (le « protocole d'accord »), le poste de président du conseil d'administration est un poste officiel, mais un autre membre du conseil peut remplacer le président en cas d'absence. Le président, qui est élu par les membres du conseil d'administration, doit être le directeur d'un des comités du conseil d'administration. Il est en fonction pendant une durée d'un an ou jusqu'à ce que son successeur soit dûment élu. Le conseil d'administration compte un nombre égal de représentants issus de chacun des quatre conseils membres.

Des entrevues réalisées auprès des membres du conseil d'administration et du Consortium ont révélé que le conseil participait quotidiennement à certaines questions d'ordre opérationnel. Cette situation s'explique par l'absence prolongée de l'ancien

⁸ Le comité consultatif des directrices et directeurs d'école est décrit à la section 3.4.1.

personnel de gestion du Consortium et par la période de transition qui s'est écoulée avant la mise en place de la nouvelle direction. Les administrateurs du conseil ont exprimé le besoin de voir leurs tâches davantage axées sur les politiques; ils en sont actuellement aux premières étapes de cette nouvelle orientation. Ils ont indiqué être très confiants dans l'actuelle équipe de gestion et c'est cette confiance qui permet la transition du comité de gouvernance, d'organe de gestion qu'il était en un organe de supervision.

Le conseil d'administration agit par consensus. Bien que les membres du conseil d'administration aient toujours collaboré les uns avec les autres, on a remarqué lors des entrevues que les décisions pouvaient parfois arriver à une impasse lorsque des membres du comité de gouvernance ne faisaient aucun compromis. Des membres du conseil d'administration ont montré de la réticence à faire appel au mécanisme de résolution des différends du conseil d'administration, comme le préconise l'entente de consortium, pour résoudre le problème.

Clause d'arbitrage des conseils

Selon la clause d'arbitrage de l'entente de consortium des STSNPS, « si les parties aux présentes ne parviennent pas à s'entendre sur l'un des sujets discutés dans le cadre de la présente entente, la requête est portée en arbitrage en vertu des dispositions de la *Loi de 1991 sur l'arbitrage* ». [Traduction]

3.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que les STSNPS ont appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Structure du conseil d'administration

Le conseil d'administration, qui est chargé de surveiller les responsabilités pour le Consortium, compte un nombre égal de représentants issus de chacun des conseils membres. La représentation paritaire permet de s'assurer que le processus décisionnel est juste et équitable et que les droits de chacun des conseils membres sont égaux. C'est là un élément essentiel d'efficacité de la gouvernance et de la gestion.

Toutefois, comme l'indique la recommandation ci-dessous, le Consortium doit déployer des efforts pour mettre en pratique la structure de gouvernance définie dans l'entente de consortium et dans le Règlement du Consortium numéro 1.

Rôle du conseil d'administration

Les rôles et les responsabilités du conseil d'administration sont clairement décrits dans l'entente de consortium et dans le Règlement du Consortium numéro 1. Il n'y a ainsi aucune ambiguïté concernant les fonctions de supervision et d'orientation stratégique du conseil. C'est là un élément essentiel d'efficacité et d'efficience de la gouvernance et de la gestion.

Réunions du conseil d'administration

Le conseil se réunit une fois par mois. Un ordre du jour et un procès-verbal sont établis pour chaque réunion. Tous les procès-verbaux sont ratifiés et signés, ce qui assure la responsabilité et la transparence des STSNPS à l'égard de ses intervenants.

3.2.3 Recommandations

Réduire la participation du conseil d'administration à la gestion quotidienne des activités

Étant donné que le conseil d'administration participe quotidiennement aux questions d'ordre opérationnel, il est difficile de distinguer clairement les questions concernant la gestion de celles qui ont trait à la gouvernance, ce qui nuit à la capacité du comité de gouvernance à superviser adéquatement la gestion du Consortium. Il est recommandé que le comité de gouvernance participe moins directement aux aspects opérationnels du Consortium et qu'il concentre plutôt ses efforts sur la gouvernance des besoins stratégiques du Consortium.

On reconnaît cependant que, si la participation du conseil d'administration est parfois nécessaire aux questions d'ordre opérationnel, ce type de discussion est davantage approprié dans un sous-comité du conseil axé sur les opérations. Il est recommandé que soit mis en place un conseil de gestion du conseil d'administration pour favoriser l'harmonisation des responsabilités entre le conseil d'administration et le personnel de gestion du Consortium. Ce comité serait composé de membres choisis par le conseil d'administration et comprendrait le directeur général.

Modifier le mécanisme actuel de règlement des différends

Il est connu que la politique actuelle favorise le règlement rapide des différends, mais elle exige aussi que tout différend impossible à résoudre entre les membres du conseil soit porté en arbitrage sans étape intermédiaire. Il est recommandé que ce cadre de règlement des différends soit modifié de façon à ce qu'il se déroule de façon plus volontaire et plus mesurée. Par exemple, la participation d'un médiateur neutre pourrait être incluse dans les premières étapes du règlement d'un différend.

Le fait d'ajouter des étapes intermédiaires dans le processus de règlement des différends avant le recours à l'arbitrage permettrait au conseil d'administration de disposer de davantage d'options lorsqu'une décision doit être prise sur une question qui ne fait pas consensus.

3.3 Structure organisationnelle

Une structure organisationnelle optimisée vise à promouvoir une communication et une coordination efficaces, pour des opérations qui se déroulent avec efficacité. Les rôles et responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisation. On peut ainsi réaliser des économies sur le plan opérationnel en s'assurant que les tâches ne se chevauchent pas et que les problèmes cernés sont résolus efficacement par le personnel de gestion du Consortium. L'idéal serait que l'organisme se compose de plusieurs services ou secteurs d'activité, que toutes les fonctions opérationnelles stratégiques soient bien définies et que les responsabilités générales en matière de gestion et de fonctionnement soient bien réparties.

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

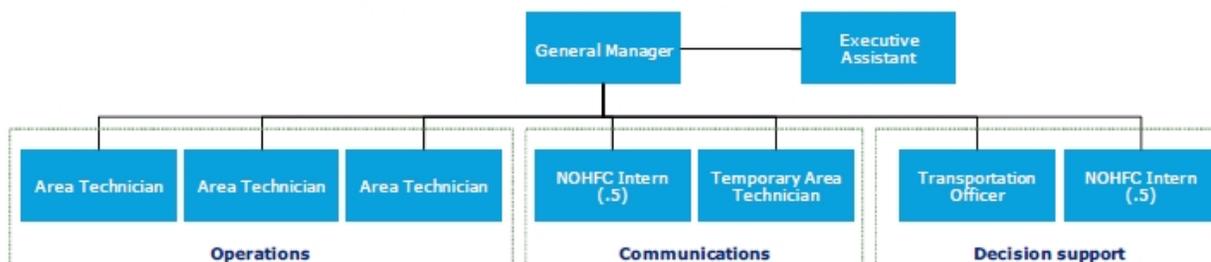
Les STSNPS ont été créés en personne morale distincte dont chaque conseil membre se voit accorder les droits associés à leur statut de membre, comme il est établi dans l'entente de consortium et le Règlement du Consortium n° 1. Les conseils membres ne sont pas responsables des obligations contractuelles du Consortium, comme le précise les règlements du Consortium.

Le bureau du Consortium est physiquement séparé de celui de ses conseils membres.

Organisation du Consortium

Voici l'organigramme de la structure de l'organisme qui a été présenté à l'équipe par le Consortium :

Figure 5 : Structure organisationnelle des STSNPS



Une directrice ou un directeur général, un chef des transports, trois techniciennes ou techniciens régionaux, une adjointe ou un adjoint de l'information, de la technologie et des communications, une technicienne ou un technicien régional adjoint occasionnel et une attachée ou un attaché de direction.

Directeur général

Selon la description de travail, la gestion des opérations du Consortium doit être menée par une directrice ou un directeur général. Le rôle de la directrice ou du directeur général comprend, notamment, la négociation des contrats de service des exploitants, la création et la tenue à jour des contrats avec les exploitants, le soutien, la supervision et l'évaluation du rendement des employés et des transporteurs, la préparation des rapports et la formulation des recommandations à l'intention du conseil d'administration, le traitement des paiements à verser aux exploitants, le calcul de la répartition des coûts entre les conseils scolaires, la récupération des coûts des conseils scolaires contigus, la coordination des réunions du conseil d'administration et du Consortium, la détermination des besoins en matière de transport selon la politique et les communications, ainsi que la détermination des itinéraires et des arrêts d'autobus. La directrice ou le directeur général est à l'emploi des STSNPS et est entièrement au service du Consortium.

Chef des transports

Relevant de la directrice ou du directeur général, le chef des transports est responsable, notamment, de la gestion des données concernant les élèves et des problèmes liés à ces données. Il est responsable du suivi quotidien des incidents, des questions de sécurité, de la coordination des vérifications de routes et de l'analyse des résultats, et il s'assure que les services de transport sont fournis aux élèves admissibles sur une base juste et équitable, que la priorité est accordée à la sécurité et que l'efficacité des opérations est optimisée. Le chef des transports est à l'emploi des STSNPS et est membre d'une unité de négociation collective. Une description de travail est disponible pour ce poste.

Techniciens régionaux

Relevant de la directrice ou du directeur général, les trois techniciens régionaux sont chargés de gérer la résolution des problèmes d'ordre technique comme les délais de parcours et les retards, ainsi que la planification des routes et d'autres activités reliées à la planification. Les techniciens régionaux sont à l'emploi des STSNPS et sont membres d'une unité de négociation collective. Une description de travail est disponible pour ce poste.

Technicien régional adjoint

Relevant de la directrice ou du directeur général, la technicienne ou le technicien régional adjoint s'occupe de l'assignation régulière des arrêts d'autobus et offre des services de communication aux parents. La technicienne ou le technicien régional adjoint est à l'emploi des STSNPS à titre occasionnel durant les périodes de pointe et n'est pas membre d'une unité de négociation collective. Aucune description de travail n'est disponible pour ce poste.

Adjoint de la technologie de l'information et des communications

Relevant de la directrice ou du directeur général, l'adjointe ou l'adjoint de la technologie de l'information et des communications assiste la directrice ou le directeur général dans la production des communications officielles, la mise à jour du site Web du Consortium et la préparation des communications externes, comme la conception de brochures destinées aux écoles et aux parents. L'adjointe ou l'adjoint de la technologie de l'information et des communications est à l'emploi des STSNPS. Il s'agit d'un poste temporaire d'une durée d'un an.

Attaché de direction

Relevant de la directrice ou du directeur général, l'attachée ou l'attaché de direction s'occupe de l'administration générale du bureau et offre un soutien comptable. L'attachée ou l'attaché de direction est à l'emploi des STSNPS et n'est pas pour le moment membre d'une unité de négociation collective. Une description de travail est actuellement disponible pour ce poste.

3.3.2 Pratiques exemplaires

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

Personne morale distincte

Les STSNPS sont constitués en personne morale sans capital-actions. Cette structure permet au Consortium de jouir d'une certaine indépendance en ce qui a trait à la gestion des activités quotidiennes et de certains avantages contractuels. À titre de personne morale distincte, le Consortium peut signer des contrats entraînant des obligations juridiques, dont des contrats avec des exploitants, pour tous les services acquis. Ce statut de personne morale distincte limite les risques pour les conseils partenaires du Consortium en ce qui a trait aux activités associées à la prestation de services de transport scolaire. Il constitue donc une protection efficace dans l'éventualité où un tiers voudrait exercer des recours en responsabilité contre un conseil

membre. À long terme, ce statut entraînera des avantages pour l'organisme au chapitre de la continuité, de la planification du personnel, de la responsabilité, des contrats et des méthodes de gestion.

Obligations des conseils membres

Le Règlement n° 1 du Consortium décrit clairement les obligations et les devoirs de chaque conseil membre et du Consortium, ce qui est une condition essentielle au bon fonctionnement de toute relation d'affaires. Grâce à la disponibilité des documents à jour et complets traitant des rôles et des responsabilités des conseils membres, on assure et renforce la responsabilisation en ce qui a trait à la prestation de services de transport scolaire.

Descriptions de travail

Nonobstant la recommandation indiquée ci-dessous, il est à noter que les descriptions de travail de tous les employés permanents du Consortium sont clairement définies au sein des STSNPS, ce qui permet à ces personnes d'exécuter leurs tâches de façon efficace.

3.3.3 Recommandations

Créer un nouveau poste comportant des fonctions de gestion

On recommande la création d'un nouveau poste de gestionnaire responsable de la coordination des techniciens régionaux et de la gestion des opérations de transport quotidiennes. Le directeur général pourra alors axer ses efforts sur la gestion générale et stratégique du Consortium et sur les questions de transport qui ne peuvent pas être prises en charge par un autre membre du personnel. Il sera alors en mesure d'endosser un rôle plus stratégique étant donné que les questions liées aux opérations seront confiées à la personne qui occupera ce nouveau poste, c'est-à-dire un membre du personnel en place ou un nouvel employé.

Créer des descriptions de travail pour les postes temporaires

Tous les employés du Consortium, y compris le personnel occasionnel, devraient avoir une description de travail pour leur poste, car c'est ce document qui permet de définir clairement les rôles et les responsabilités associés à un poste et qui peut également servir de cadre de travail pour la planification de la relève.

3.4 Gestion du Consortium

La gestion du Consortium se concentre sur les aspects opérationnels de l'organisation, soit d'assurer la responsabilité du personnel, de mettre l'accent sur l'amélioration continue au moyen de mesures de planification opérationnelle, et de gérer les risques en signant des ententes appropriées pour définir clairement les relations d'affaires.

3.4.1 Observations

Formation du Consortium et entente

Une entente de consortium signée le 16 juin 2003, ainsi que des statuts constitutifs, signés le 23 mars 2003, constituent le fondement juridique et contractuel du Consortium. Les règlements du Consortium joints aux documents concernant la constitution en personne morale décrivent la structure de gouvernance et les membres de la société. L'entente décrit en détail les structures de gouvernance et de fonctionnement du Consortium, les fonctions et les responsabilités de chaque organe de gouvernance et d'exploitation, et établit les lignes directrices en matière de services à offrir, de règlement des différends et d'indemnité.

L'entente de consortium comporte une section portant sur les services à fournir par le Consortium, lesquels comprennent, notamment, l'étude de la possibilité d'émettre un appel d'offres pour les services de transport, la coordination des négociations avec les exploitants, la mise sur pied et la tenue à jour d'une base de données commune sur les élèves, la coordination de l'optimisation des itinéraires d'autobus, l'examen des politiques en vigueur en vue d'apporter des recommandations concernant l'harmonisation des politiques, l'élaboration d'une formule de partage des coûts, ainsi que la formulation de recommandations relatives à tout élément susceptible d'assurer un fonctionnement efficace et efficient du Consortium. On ne mentionne pas explicitement la prestation des services de transport aux conseils membres. De plus, aucun contrat officiel⁹ n'a été conclu entre les conseils membres et le Consortium pour décrire formellement les activités de l'organisme ou les niveaux de rendement attendus.

⁹ Le terme « contrat » dans le présent contexte se rapporte aux documents détaillés décrivant l'étendue des services, les tarifs et les niveaux de service attendus. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui traite uniquement des services à fournir et des tarifs associés à ces services.

Ententes d'achat de services

Les STSNPS disposent actuellement de deux ententes de services avec le NPSCDSB, d'une entente avec le NNDSB et d'une autre avec le CSDNE. Les quatre ententes visent les services suivants :

- L'administration des avantages sociaux pour tous les membres du personnel et de la direction non syndiqués (CSDNE);
- L'administration des avantages sociaux pour tous les membres du personnel syndiqués (SCFP) (NNDSB);
- La gestion des comptes créditeurs/comptes débiteurs et la comptabilité générale (NPSCDSB);
- Les services de la paie et les prestations ILD (NPSCDSB);
- Un fournisseur local offre des services de TI sur une base ponctuelle. Tout ce qui a trait à l'entretien du système et aux opérations de sauvegarde est exécuté par le chef des transports.

Les services que le Consortium est tenu d'offrir sont décrits dans l'entente de consortium. Ce document indique les responsabilités du Consortium qui comprennent, notamment, l'étude de la possibilité d'émettre un appel d'offres pour les services de transport, la formulation des recommandations destinées aux conseils membres et portant sur le choix des exploitants d'autobus, la coordination des négociations avec certains exploitants, la mise sur pied d'une base de données commune sur les élèves, l'optimisation des itinéraires d'autobus, l'examen des coûts d'administration et d'exploitation du Consortium sur une base régulière, l'élaboration d'une formule de partage des coûts pour les conseils membres, l'utilisation des ressources nécessaires pour mener à bien les activités approuvées du Consortium, la formulation des recommandations relatives à l'achat et à l'installation de matériel et de logiciels informatiques en vue de la coordination d'activités, ainsi que la formulation des recommandations relatives à tout élément susceptible d'assurer un fonctionnement efficace et efficient du Consortium.

Pratiques d'achats

Les STSNPS ne disposent d'aucune politique officielle en matière d'approvisionnement et d'achat. Une ébauche de politique a été proposée en mai 2003, mais n'a jamais été approuvée. La pratique des appels d'offres par le Consortium est abordée à la section 6.3.

Services de transport offerts à d'autres groupes

Les STSNPS offrent actuellement des services de transport aux élèves de la Première nation de Moose Deer Point. Bien qu'on ait discuté de la possibilité d'établir un contrat officiel à cet effet, aucune entente n'est encore officialisée. Une ébauche de contrat a été présentée à la Première nation.

Le Consortium offre également des services de transport aux élèves du Parry Sound Roman Catholic Separate School Board dont les politiques relatives au transport sont très semblables à celles du Near North District School Board. Le contrat a pris fin le 31 août 2008, mais une entente verbale a été conclue pour que le service soit prolongé. Il n'y a pas encore de contrat écrit.

Opérations bancaires

Toutes les opérations bancaires pour le compte des STSNPS sont effectuées par le NPSCDSB.

Assurance

Les STSNPS disposent maintenant d'une assurance responsabilité, comme le stipule l'entente de consortium. En effet, l'organisme a souscrit une assurance responsabilité, une assurance vol et détournements, une assurance sur les biens, une assurance des chaudières et une assurance flotte auprès du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE). La police actuelle est en vigueur du 1^{er} janvier 2009 au 1^{er} janvier 2010.

Évaluation du rendement, formation et gestion du personnel

Tous les membres du personnel des STSNPS sont des employés du Consortium. Les évaluations, la formation et la gestion du personnel sont effectuées deux fois par année sous la gouverne du directeur général. Il faut aussi souligner que le personnel ne dispose actuellement pas de plans d'apprentissage. Des normes de rendement visant à évaluer les employés ont été établies, mais elles n'ont pas été mises en œuvre. On a élaboré des directives d'évaluation des postes pour tous les employés du Consortium et pour le conseil d'administration. Parmi les critères servant à évaluer les employés, il y a, notamment, la qualité du travail effectué et la quantité, la communication avec les employés, les qualités d'organisateur et les connaissances techniques, de même que l'initiative. Le directeur général a indiqué que les directives d'évaluation du rendement seraient révisées et modifiées au besoin au printemps de 2009.

Les employés reçoivent une formation polyvalente pour être en mesure d'offrir leur aide à d'autres membres du personnel. Puisqu'ils participent à l'évaluation des mesures et des programmes de sécurité ainsi qu'aux vérifications des exploitants, les techniciens

régionaux acquièrent la formation qu'exige l'exercice des fonctions du chef des transports. Celui-ci est souvent occupé à planifier les routes et à résoudre les problèmes de délai des parcours. Le poste interne d'adjoint de la technologie de l'information et des communications est actuellement remanié de façon à ce que le titulaire accepte davantage de tâches reliées à la TI, en remplacement du chef des transports. Les techniciens régionaux participent également aux activités liées à la TI tandis que l'attaché de direction s'acquitte de certaines fonctions de communication.

Surveillance des opérations du Consortium

Le directeur général anime deux fois par semaine des réunions avec le personnel afin d'examiner les problèmes non résolus, les demandes de service, les mises à jour des projets et autres. Des entrevues auprès d'employés ont montré que les événements devant être communiqués étaient supervisés, examinés et mis à jour au besoin lors de ces réunions. Toutefois, ces réunions ne font pas partie d'un processus de surveillance officiel. Étant donné qu'on ne rédige pas de compte rendu de ces réunions, nous n'avons pas pu vérifier le processus de suivi et de surveillance des incidents.

Un manuel des opérations est actuellement en cours d'élaboration, lequel abordera les questions comme le traitement des élèves dont la garde est partagée par les deux parents, les formulaires de la Société d'aide à l'enfance, etc. En outre, le Consortium tente actuellement de mettre par écrit les pratiques actuelles sous forme de politiques, de demander au comité consultatif des directrices et directeurs d'école («le comité PAC») de les étudier en détail et, enfin, de les faire approuver par le conseil d'administration. Lorsque les politiques sont élaborées, elles font l'objet de discussions avec le conseil d'administration.

Le comité PAC est composé de quatre directrices et directeurs d'école, chacun représentant un conseil membre ainsi que des territoires géographiques variés (ruraux et urbains) et des volets différents (élémentaire et secondaire). La première réunion du comité PAC a eu lieu en décembre 2008. Le comité PAC a notamment pour mandat d'ébaucher un cadre de référence pour le comité, en commençant par un examen des politiques, des procédures, des pratiques, des directives, des formulaires et des communications en place et d'en évaluer l'incidence globale sur le fonctionnement des écoles et sur les élèves. Le comité PAC discutera ensuite de ces sujets avec d'autres directrices et directeurs d'école et transmettra le résultat de ces discussions aux STSNPS.

Planification à long et à court terme

Les discussions avec le directeur général ont révélé qu'il n'existe actuellement aucun plan d'activités à long terme. Par contre, le Consortium a un énoncé de mission. On a

noté que le directeur général établissait des buts à court terme pour le plan opérationnel de 2008-2009, ce qui avait été approuvé par le conseil d'administration. Ce plan opérationnel décrit les attentes de la direction du Consortium sur le plan des principales réalisations attendues et des grands projets qui doivent être dirigés ou réalisés au cours de l'année scolaire 2008-2009. Le plan établit également les ressources qui ont été allouées à ces projets, les délais et les coûts prévus pour la réalisation des projets.

Le conseil d'administration ayant remarqué que les objectifs semblaient audacieux, il a donc invité le directeur général à se concentrer sur trois ou quatre buts et à intégrer les autres dans un plan stratégique à long terme qui sera éventuellement élaboré. Selon les procès-verbaux du conseil d'administration, le principal objectif des STSNPS pour l'année en cours vise à mettre en œuvre un processus officiel de demande de transport et de validation des données sur les élèves pour assurer l'exactitude des renseignements concernant les élèves. Une priorité tout aussi importante est de poursuivre les vérifications de routes dans le but d'améliorer les renseignements sur les itinéraires.

Indicateurs de rendement clés (IRC) du Consortium – service

Le Consortium effectue le suivi d'un certain nombre d'indicateurs de rendement clés, dont les suivants :

- l'analyse du coût par élève;
- les retards survenus sur les parcours;
- les bilans financiers réels mensuels comparativement aux chiffres budgétisés;
- le rapport de suivi des incidents;
- les erreurs de validation de données par bulletin scolaire.

Des discussions avec le directeur général révèlent qu'il y a des problèmes d'intégrité dans les données concernant les élèves. Cette situation a nui à l'utilisation routinière des IRC puisqu'il est nécessaire de vérifier l'exactitude des données contenues dans le système avant de les comparer à une valeur de référence. Dans le but de résoudre ces problèmes, le Consortium n'accepte plus les changements aux données sur les élèves à moins que la demande soit accompagnée d'un formulaire de demande de transport sur lequel on a indiqué une adresse d'embarquement, une adresse de débarquement et la signature de la directrice ou du directeur de l'école.

Sauf pour la surveillance informelle des retards, des accidents et d'autres incidents devant être signalés, le Consortium n'utilise pas d'IRC pour mesurer le rendement des

exploitants d'autobus. Il est donc difficile d'évaluer si les exploitants offrent le niveau de service que le Consortium s'attend de recevoir. On mesure également le rendement des exploitants d'autobus à l'aide d'une enquête. Pour en savoir davantage sur cette procédure, voir la section 6.4.1.

Ententes de confidentialité

Il n'existe pas de clause de confidentialité dans l'entente de consortium ou le Règlement n° 1 du Consortium.

Des ententes de confidentialité ont été signées avec tous les employés du Consortium et les exploitants.

Partage des coûts

Coûts d'administration et de transport

L'entente de consortium décrit la formule de partage des coûts établie pour les quatre conseils scolaires. Elle indique que chaque membre est responsable des coûts qu'il engage pour la gestion de ses opérations de transport et de ses politiques.

Toutefois, les coûts du Consortium sont, en pratique, divisés entre les conseils membres. Les coûts de transport sont répartis parmi les membres selon un pourcentage de remplissage pondéré pour chaque membre, tandis que les coûts d'administration sont répartis selon le coefficient de remplissage seulement. Des coûts directs sont facturés au complet au conseil membre qui demande des services supplémentaires. Bien que cette formule ait été décrite dans le plan du Consortium présenté au Ministère en novembre 2006, elle n'a pas été officialisée ni consignée par écrit au Consortium.

3.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que les STSNPS ont appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Assurance

Les STSNPS sont protégés par une assurance responsabilité, une assurance vol et détournements, une assurance sur les biens, une assurance des chaudières et une assurance flotte. De plus, chaque conseil membre est tenu d'avoir sa police d'assurance. Il est essentiel que le Consortium ainsi que les conseils scolaires se dotent d'une couverture d'assurance suffisante pour que chacun soit adéquatement protégé contre d'éventuelles poursuites.

Évaluation du rendement et gestion du personnel

Nonobstant la recommandation ci-dessous, la méthodologie utilisée pour effectuer les évaluations du rendement du personnel est considérée comme une pratique exemplaire. Les évaluations se font selon un cadre de travail facile à comprendre et particulier aux STSNPS, et elles sont fondées sur le plan de travail ministériel. Les paramètres utilisés appuient les buts et les objectifs du Consortium.

Formation polyvalente du personnel

Le personnel de soutien reçoit une formation polyvalente en matière d'activités opérationnelles pour être en mesure d'offrir son aide en cas d'excédent de personnel. Cette mesure est importante étant donné la petite taille de l'équipe du Consortium.

Planification à court terme et énoncé de mission

Nonobstant la recommandation indiquée ci-dessous, on reconnaît que le plan opérationnel créé par le Consortium pour l'année scolaire 2008-2009 guide ses opérations et décrit des objectifs précis et mesurables, ainsi que les ressources et les coûts qui y sont associés. Le détail et la spécificité du plan est souligné comme une pratique exemplaire.

Comité consultatif des directrices et directeurs d'école

Il est reconnu que le processus utilisé par le Consortium pour créer un manuel des opérations constitue une pratique exemplaire. Le fait que les directrices et directeurs d'école prennent part à la création des politiques et des procédures du Consortium constitue une approche inédite qui permet la participation accrue des parties prenantes quant aux opérations du Consortium.

3.4.3 Recommandations

Conclure une entente officielle de services de transport

Bien que l'entente de consortium mentionne certains points relativement à la prestation de services de transport, il serait nécessaire de clarifier et de préciser davantage les conditions et les caractéristiques particulières des services de transport devant être fournis. L'entente de consortium devrait essentiellement être une entente entre les conseils scolaires qui composent le Consortium; il devrait s'agir d'une entente globale qui décrit les modalités et la structure du partenariat entre les conseils.

Indépendante de l'entente de consortium, l'entente de services de transport décrit les relations entre les conseils membres et le Consortium à titre de personne morale distincte. Afin que cette distinction soit encore plus évidente, le Consortium devrait

établir et signer une entente de services de transport conjointe avec les conseils membres. L'entente de services de transport devrait comporter des dispositions détaillant l'envergure des services fournis, les honoraires, les polices d'assurance/responsabilités, la qualité du service, le processus de règlement des différends et d'autres modalités que les conseils membres jugeraient appropriés.

Signer des ententes de services de transport avec d'autres acheteurs de services

Bien qu'on reconnaisse la mise en place d'une entente verbale, le Consortium devrait officialiser et signer des contrats de services de transport avec la Première nation de Moose Deer Point et le Parry Sound Roman Catholic Separate School Board. Sans un contrat bien établi, le Consortium est davantage exposé à des poursuites pour dommages-intérêts et à des risques financiers.

Donner une définition officielle du mécanisme de partage des coûts

Bien que les questions relatives au partage des coûts soient en partie abordées dans l'entente de consortium, il n'existe aucune formule claire de partage des coûts approuvée par le conseil d'administration dans ce document ou dans les règlements du Consortium. La formule de partage des coûts se trouve uniquement consignée dans le plan du Consortium présenté au Ministère. Nous recommandons donc que les ententes de partage des coûts soient présentées dans un contrat officiel signé qui sera approuvé par le conseil d'administration. Cette mesure permettra d'éviter toute confusion possible entre le Consortium et ses conseils membres, et réduira le risque d'éventuels litiges.

Élaborer et officialiser un ensemble de politiques d'approvisionnement

Nonobstant la recommandation visant l'appel d'offres formulée à la section 6.3.2, laquelle prime sur la présente recommandation, il est recommandé que les STSNPS officialisent leurs politiques relatives à l'approvisionnement. Une politique d'approvisionnement efficace détermine le mode d'approvisionnement à privilégier selon la quantité, le type et la complexité du bien ou du service acheté. Tous les consortiums devraient établir des politiques d'approvisionnement officielles ou adopter les politiques d'un conseil membre une fois révisées pour s'assurer de la pertinence des décisions d'achat en matière de transport, des contrôles internes et des méthodes de travail. Une attention particulière devrait être accordée aux seuils d'achat associés à la mise en place d'un processus d'appel d'offres. Le seuil devrait être établi de manière à permettre les services de transport à fournisseur unique lorsque cela est justifié dans différentes circonstances. Le fait d'officialiser ces politiques assurera la normalisation des méthodes d'approvisionnement du Consortium et deviendra également un mécanisme de contrôle financier pour les conseils membres qui disposeront dorénavant de politiques claires. Cela permettra également au Consortium d'harmoniser les

politiques d'achat de chaque conseil tout en veillant à ce que ces politiques soient adaptées aux besoins particuliers du Consortium.

Préparer un document provisoire de planification à long terme

Les comptes rendus qui sont pris lors des réunions du conseil d'administration indiquent qu'une partie des buts mentionnés dans le plan opérationnel de 2008-2009 doit faire partie d'un document de planification à plus long terme à l'intention du Consortium. Il est important de séparer les buts à long terme de ceux à court terme pour permettre de distinguer les questions qui nécessitent une attention immédiate de celles qui peuvent être traitées à plus long terme. Nous recommandons que la direction du Consortium prépare une ébauche de document de planification à long terme et qu'elle la fasse approuver chaque année par le conseil d'administration. Ainsi, elle aura une approche stratégique claire et pourra viser des améliorations continues de rendement. Le plan à long terme devrait également établir des IRC sur lesquels se baserait le Consortium pour surveiller la qualité et l'amélioration des services.

Utiliser régulièrement des indicateurs de rendement clés (IRC) pour évaluer le Consortium

Les STSNPS devraient, avec l'avis et l'approbation du conseil d'administration, allonger la liste des indicateurs de rendement clés (IRC) qui leur permettront de surveiller et d'évaluer leur rendement. Les IRC peuvent être utilisés pour aider la direction à prendre des décisions et fournir une méthode visant à s'assurer de l'atteinte des buts et des objectifs organisationnels. Voici quelques exemples d'IRC :

- Listes d'élèves non assignés et admissibles;
- Nombre total d'élèves transportés;
- Données statistiques moyennes sur les véhicules et autres statistiques concernant les routes;
- Coût des programmes;
- Nombre total de véhicules en service.

Le directeur général devrait aussi évaluer officiellement le rendement de l'organisation en fonction des indicateurs clés indiqués à la section 3.4.1. En surveillant de manière officielle une gamme pertinente d'IRC, les STSNPS pourront évaluer quantitativement leur rendement. Le Consortium pourra se servir des résultats de l'analyse pour produire des plans réalistes d'amélioration des activités ou formuler des recommandations aux

conseils membres en fonction de données actuelles et pertinentes obtenues grâce aux IRC.

Continuer d'officialiser le manuel des opérations

Les efforts déployés par le Consortium pour élaborer le manuel des opérations et mettre par écrit les politiques, les pratiques et les procédures sont admirables. Les STSNPS devraient continuer de mettre l'accent sur la révision, l'ébauche et l'officialisation des politiques, des procédures, des pratiques, des directives, des formulaires et des communications en place. Les procédures administratives et opérationnelles normalisées permettront aux membres du personnel du Consortium de gérer leur temps efficacement, d'utiliser les ressources appropriées et d'organiser des activités de communication de façon appropriée. Ces procédures constituent également la base d'une bonne planification de la relève.

Officialiser les plans d'apprentissage du personnel et instaurer une formation régulière

Même si l'on sait que des évaluations du rendement du personnel sont menées régulièrement, il est recommandé qu'on y ajoute un volet concernant la formation du personnel et les besoins en apprentissage. La formation du personnel doit se faire régulièrement et être suivie à l'interne, et les objectifs de formation doivent être harmonisés avec les objectifs globaux du Consortium pour une amélioration continue de la qualité des services.

Signer des ententes de confidentialité avec tous les conseils membres

Étant donné que le Consortium fournit des services à un certain nombre de conseils membres, ses employés ont accès à des renseignements provenant des conseils membres. Pour veiller à ce que les renseignements confidentiels concernant les conseils ne soient pas transmis d'un conseil à l'autre, il est recommandé que le Consortium signe des ententes de confidentialité avec les conseils membres, dans lesquelles il serait précisé que les renseignements concernant chacun des conseils sont remis à titre confidentiel au Consortium. Pour assurer le caractère confidentiel de ces renseignements, il serait nécessaire de signer des ententes de non-divulgence.

3.5 Gestion financière

Une bonne gestion financière assure l'utilisation optimale des deniers publics ainsi que l'intégrité et l'exactitude des renseignements financiers. Elle comprend des contrôles internes appropriés et un processus budgétaire solide, avec un calendrier de planification et d'examen qui est clairement défini et qui favorise une responsabilité et un processus de prise de décision sain. Les politiques relatives à la gestion financière

tiennent compte des rôles et des responsabilités, des niveaux d'autorisation et des exigences concernant la présentation des rapports pour assurer la mise en place d'un système de contrôle financier interne adéquat pour le Consortium. En outre, elles décrivent clairement les processus financiers du Consortium de manière à assurer une surveillance appropriée sans nuire à l'efficacité.

3.5.1 Observations

Planification budgétaire et contrôle

L'élaboration du budget annuel de transport relève du directeur général qui se guide sur le budget de l'exercice précédent pour déterminer les dépenses et les revenus prévus pour l'exercice en cours. Le directeur répète ce processus pour chacun des postes visés dans le budget. Les estimations budgétaires sont présentées ensuite au conseil d'administration aux fins d'approbation. Une fois approuvé, le budget est présenté aux conseils membres et il devient alors le budget de fonctionnement officiel pour le Consortium. Il est à noter que le budget de l'exercice en cours a été approuvé par le conseil d'administration le 26 juin 2008, mais qu'on a par la suite décidé le 13 août 2008 de le réviser étant donné que les coûts liés aux exploitants avaient été sous-estimés dans le budget de l'exercice précédent.

Le NPSCDSB accomplit la fonction comptable pour le Consortium. Le système comptable du NPSCDSB produit un relevé mensuel qui est transmis chaque mois au directeur général aux fins de révision. Le directeur général et le personnel comptable du NPSCDSB procèdent conjointement au traitement de l'information financière de fin d'exercice.

Méthodes comptables et gestion

Tous les services de comptabilité sont fournis par le NPSCDSB. Ces services comprennent la facturation, les paiements aux fournisseurs et la préparation des états financiers. À titre d'exemple, l'attaché de direction du Consortium reçoit une facture pour des services téléphoniques, il la vérifie et codifie la dépense, puis la transmet au directeur général qui l'examine et l'approuve (en la signant). Puis, on fait une copie de la facture qui est conservée dans un dossier. L'original du document est envoyé au personnel comptable du NPSCDSB qui traite la facture et verse le paiement. Le personnel du NPSCDSB produit des états de rapprochement des données prévues et réelles dont le suivi est effectué chaque mois par le directeur général des STSNPS.

Toutes les dépenses engagées par le directeur général sont examinées et approuvées par le directeur financier du NPSCDSB qui est aussi l'un des administrateurs du Consortium. Le Consortium n'effectue aucune procédure de comptabilité. Les factures

font l'objet d'une vérification pour en assurer l'exactitude ainsi que d'une codification conformément à la structure comptable des STSNPS.

Chaque année, les bilans financiers de fin d'exercice des STSNPS sont présentés au conseil qui en fait l'approbation.

Vérification externe

La vérification des états financiers des STSNPS est réalisée chaque année par des vérificateurs externes.

Le Consortium ne fait l'objet d'aucune autre vérification interne.

3.5.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion comptable centralisée

La comptabilité du Consortium étant entièrement effectuée au NPSCDSB, les procédures comptables sont claires et les procédures sont supervisées depuis un seul endroit.

Contrôles internes

Les STSNPS et leurs conseils membres ont établi des politiques appropriées et des contrôles internes pour la comptabilité des revenus et des dépenses du Consortium. La comptabilité est effectuée par le conseil, mais le Consortium procède à un premier examen et donne son approbation (y compris une codification des comptes). Étant donné que les STSNPS n'ont pas l'autorité de verser les fonds, le deuxième niveau d'examen est effectué à l'échelle du conseil avant les déboursements. Cette procédure protège le Consortium et les conseils de la fraude et des erreurs comptables.

Suivi budgétaire

Le directeur général et le conseil d'administration procèdent à des examens de routine et approuvent les rapprochements de comptes dans le but d'assurer un contrôle adéquat et d'éviter les erreurs de comptabilité. Les écarts entre les données prévues et réelles sont aussi régulièrement expliqués dans la documentation.

3.5.3 Recommandations

Officialiser et mettre par écrit les processus de comptabilité en vigueur

On recommande que les procédures et les politiques en matière de comptabilité actuellement utilisées par le Consortium soient officialisées et mises par écrit. Il est essentiel de consigner ces procédures, car c'est ce qui permettra de mettre en place des contrôles appropriés et d'assurer la stabilité financière du Consortium même en cas de roulement du personnel.

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

Ce Consortium a reçu la cote **moyenne**. Le conseil d'administration est structuré de manière à assurer une supervision suffisante au Consortium et à permettre à ce dernier de veiller aux meilleurs intérêts de tous les conseils membres. Le Consortium est également établi en tant que personne morale distincte, ce qui permet de limiter les risques associés à la prestation de services de transport scolaire pour les conseils membres. À long terme, ce statut entraînera des avantages pour l'organisme au chapitre de la continuité, de la planification du personnel, de la responsabilité, des contrats et des méthodes de gestion.

Toutefois, un certain nombre de domaines gagneraient à être améliorés. Nous recommandons d'abord que les STSNPS visent à réduire la participation du conseil d'administration aux opérations quotidiennes du Consortium. Cette mesure permettra au conseil d'administration d'ajouter davantage de valeur aux travaux du Consortium, car ses membres se concentreront sur la supervision et sur une orientation stratégique globale.

Il est également important que le Consortium signe des ententes ou des contrats de services de transport avec tous les conseils, les autorités et autres organismes auxquels il fournit des services de transport.

Dans un même ordre d'idées, le Consortium devrait aussi signer un document formel d'entente de partage des coûts avec tous les conseils membres dans lequel serait indiquée la formule précise de partage des coûts.

Les STSNPS devraient également mettre sur pied des plans d'apprentissage à l'intention de tous les membres du personnel pour s'assurer que ceux-ci sont en mesure d'utiliser tous les logiciels et outils pertinents qui sont à leur disposition. Enfin, la direction du Consortium devrait créer un ensemble d'objectifs à long terme pour son organisation afin de disposer d'un cadre de travail qui orienterait toutes ses activités.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

La section des politiques et pratiques permet d'examiner et d'évaluer les politiques établies, les procédures opérationnelles et les pratiques quotidiennes qui déterminent les normes des services de transport d'élèves. L'analyse des politiques et pratiques est centrée sur trois secteurs :

- les politiques et pratiques de transport;
- les besoins particuliers et les programmes spécialisés;
- les programmes de sécurité et de formation.

Les conclusions et recommandations indiquées dans la présente section du rapport sont fondées sur les entrevues faites sur place avec le gestionnaire du transport, les cadres supérieurs et les techniciens à la planification des routes, ainsi que sur une analyse des documents et des données fournis. Les pratiques exemplaires, telles qu'elles sont établies dans le processus d'efficacité et d'efficience, ont permis de comparer chacun de ces secteurs clés. Ces résultats ont ensuite été utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes clés et pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du Consortium, tel qu'il est indiqué ci-dessous :

Politiques et pratiques – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne à faible

4.2 Politiques et pratiques de transport

Des politiques et des procédures claires et concises, ainsi que des pratiques applicables, sont des éléments essentiels d'un système de transport efficient et efficace. Les politiques établissent les paramètres qui définissent et déterminent le *niveau de service* qui sera fourni par le Consortium. Il importe également de pouvoir compter sur des procédures, des pratiques opérationnelles et des protocoles mis par écrit et clairement définis pour appliquer les politiques, car ce sont ces facteurs qui déterminent *comment* les services sont réellement fournis. L'harmonisation des politiques et la mise en application des pratiques permettent d'assurer la prestation de services sécuritaires et équitables à chacun des conseils membres. Dans cette section, nous évaluerons les politiques et pratiques en vigueur et leur incidence sur l'exploitation efficace et efficiente du Consortium.

Pour assurer l'efficacité et l'efficience d'un service de transport, il est essentiel que soit instaurée, et mise par écrit, une gamme complète de politiques, de procédures et de pratiques. Les politiques claires établissent et définissent le niveau de service que devra fournir le Consortium tandis que les procédures opérationnelles, les pratiques et les protocoles mis par écrit déterminent *comment* ces services seront réellement fournis. L'harmonisation des politiques parmi les conseils membres et la mise en application des pratiques cohérentes permettent d'assurer la prestation de services équitables à chacun des conseils membres. Dans cette section, nous évaluerons les politiques et pratiques en vigueur et leur incidence sur l'exploitation efficace et efficiente du Consortium.

4.2.1 Observations

Puisqu'il reconnaît la nécessité de clarifier les politiques et les procédures qui constituent la base en matière de planification des routes, de communication et de pratiques opérationnelles générales, le Consortium a travaillé à la mise à jour des politiques de façon à en assurer l'harmonisation avec les pratiques et à établir clairement le niveau des services qui peuvent et vont être fournis. Ces éléments directeurs sont indiqués dans plusieurs manuels, y compris un manuel des procédures d'urgence, un guide sur le transport d'élèves ayant des besoins particuliers et un manuel des opérations, lequel est en cours d'élaboration. Bien que bon nombre des politiques présentées pour l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience soient actuellement en attente d'approbation, ces versions provisoires sont fondées sur des politiques et des pratiques en vigueur et constituent le point de référence pour les décisions prises relativement à la planification et aux opérations. Lorsqu'ils seront terminés et approuvés, ces manuels seront pour le personnel du Consortium, les directions d'école, le personnel des conseils, les parents et les élèves, une source cohérente d'information sur la façon dont le transport scolaire est planifié et sur les services qui seront offerts. Parmi les principaux éléments de planification qui sont déjà harmonisés, notons l'admissibilité générale au service de transport, les distances jusqu'aux arrêts d'autobus et la durée des trajets. Les paragraphes suivants résument les principaux secteurs stratégiques, indiquent la cohérence ou l'incohérence entre les politiques des conseils, et présentent des suggestions d'amélioration.

Critères d'admissibilité aux services de transport général

Une politique d'admissibilité aux services de transport, qui définit clairement quels élèves ont droit aux services, est essentielle à toute planification efficace et efficiente des routes. L'harmonisation d'une politique d'admissibilité permet d'assurer la cohérence dans l'application de la politique et contribue à la prestation d'un service

équitable. Les STSNPS tirent profit d'une politique d'admissibilité aux services de transport qui est commune aux conseils membres, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 4 : Distances admissibles pour le transport scolaire

M/J	1re à 3e année	4e à 8e année	Secondaire
Porte-à-porte	1,0 km	1,6 km	3,0 km

Distances à parcourir à pied jusqu'à un arrêt

Les distances jusqu'à un arrêt ont aussi été harmonisées lors de la planification des routes afin d'assurer la cohérence dans la prestation des services. Ces distances sont les suivantes : de porte-à-porte pour les élèves de la maternelle et du jardin d'enfants, de 0,5 km pour ceux de la 1^{re} à la 6^e année et de 1,0 km pour les élèves de la 7^e à la 12^e année.

Critères d'emplacement des arrêts

Les critères régissant la détermination des arrêts d'autobus comprennent la vitesse permise, le débit de la circulation, la visibilité, le type de route, le nombre de voies et les feux de circulation. Le chef des transports a la responsabilité d'étudier l'emplacement des éventuels arrêts d'autobus. Un formulaire d'étude sur l'emplacement d'un arrêt d'autobus a été mis au point pour qu'un examen complet de l'emplacement soit effectué et qu'on dispose d'un document à des fins de référence.

Autres points de débarquement

Le service est offert aux élèves qui fréquentent des services de garde avant et/ou après les heures de classe, mais les critères d'admissibilité varient selon les conseils, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 5 : Critères d'admissibilité

Type de service de garde	NNDSB	CSDNE	NPSCDSB	CSDCFN
Non agréé	Dans la zone scolaire seulement	Dans la zone scolaire seulement	Dans la zone scolaire seulement	Dans la zone scolaire
Agréé	Tout service de garde agréé, pourvu que l'élève se trouve dans sa zone scolaire	Tout service de garde agréé, pourvu que l'élève se trouve dans sa zone scolaire	Dans la zone scolaire seulement	Dans la zone scolaire seulement

Ce volet du service devrait être examiné pour déterminer le coût potentiel et les avantages d'une politique harmonisée.

Transport dans des situations dangereuses

Le Consortium a préparé la version provisoire d'une politique concernant l'admissibilité au transport lorsque la distance à parcourir à pied comporte des dangers pour l'élève. Par exemple :

- Un examen du débit de la circulation et du nombre de voies de circulation, selon les critères du ministère des Transports;
- Les limites de vitesse permises et un historique ou l'observation des excès de vitesse dans la zone;
- Des espaces sûrs pour marcher, notamment l'absence de trottoirs en plus d'autres éléments;
- La présence de dispositifs de signalisation et de brigadiers;
- L'âge du ou des élèves.

La politique proposée contient un excellent énoncé qui permet d'examiner les zones « historiques » touchées par les critères indiqués ci-dessus afin de vérifier la nécessité de poursuivre la prestation des services de transport. La prestation des services de transport fondée sur des conditions dangereuses constitue un exemple de la façon dont

les systèmes de transport fournissent des services supplémentaires dans le but d'assurer la sécurité des élèves.

Transport par courtoisie

Les élèves de 1^{re} et de 2^e année peuvent avoir droit au transport par courtoisie si le nombre de sièges le permet (pour tous les conseils). À la suite de discussions avec des techniciens régionaux, on a appris que la plupart des actuels services de transport offerts par courtoisie étaient en place depuis longtemps et que les critères d'approbation n'étaient pas bien définis.

Grâce à l'harmonisation de la politique relative aux distances de marche, le but explicite vise à éliminer entièrement le transport par courtoisie, à l'exception du transport fourni pour des raisons médicales ou de sécurité. Toutefois, il semble que ce type de transport pourrait encore être offert en vertu de la politique relative aux distances de marche : « Les élèves de la 1^{re} à la 3^e année peuvent parcourir à pied un maximum de 1 kilomètre pour se rendre à l'école. S'il y a de la place dans l'autobus qui passe sur le trajet de ces élèves, on peut leur offrir un siège de courtoisie, valide pour l'année scolaire en cours et révocable durant cette même année si des changements surviennent quant au nombre de sièges de l'autobus effectuant ce trajet. » [Traduction] Voilà un excellent exemple de la façon dont l'analyse des données sur les routes peut fournir des renseignements utiles concernant les répercussions de la prestation du transport par courtoisie sur les coûts et le service.

Durée des trajets

La durée des trajets est un indicateur important du niveau de service fourni par tout service de transport. Puisque le Consortium dessert plusieurs conseils répartis sur un vaste territoire rural et urbain, la planification efficace des routes peut contribuer à réduire, dans la mesure du possible, le temps que les élèves passent à bord de l'autobus. Dans les pratiques de planification du Consortium, on limite la durée des trajets à 70 minutes et à 60 minutes pour les élèves de l'élémentaire. Selon l'analyse des données extraites, la durée moyenne des trajets est de 31 minutes et la durée médiane, de 28 minutes. Ces valeurs sont donc bien en deçà des limites établies. Toutefois, quelque 4 p. 100 des trajets durent plus longtemps que les 70 minutes préconisées. La durée des trajets et l'efficacité générale de la détermination des routes sont expliquées en détail à la section suivante, *Détermination des routes et utilisation de la technologie*.

Transferts d'autobus

L'utilisation stratégique des transferts peut être un excellent moyen de limiter la durée des trajets, de favoriser l'efficacité globale du service, de diminuer les pressions sur les

zones de ramassage des écoles concernées et de réduire le nombre de véhicules. Bien qu'il soit avantageux d'utiliser les transferts dans la structure globale de détermination des routes, il faut quand même tenir compte des procédures et des points de transfert, notamment le nombre de transferts permis, la supervision des lieux et les questions générales de sécurité. Le Consortium a eu l'excellente idée de faire signer des contrats avec tous les importants points de transfert. Les éléments du contrat qui ont été convenus comprennent la durée du mandat, la couverture d'assurance et les responsabilités liées à l'entretien routier hivernal. Outre le contrat, des procédures sur place délimitent clairement la façon dont les transferts sont gérés pour assurer la sécurité des élèves. Ce sont, entre autres, des procédures très précises pour les conducteurs d'autobus, comme les lieux de rassemblement assignés et les procédures de transfert d'autobus à autobus, qui visent à assurer la sécurité des élèves. La supervision des lieux est effectuée par les conducteurs et par un superviseur qui relève directement du Consortium. À mesure que le Consortium continuera d'évaluer et d'examiner ses politiques, il devrait envisager l'établissement d'une politique qui intégrerait les procédures indiquées ci-dessus ainsi que d'autres paramètres concernant les niveaux de service, comme le nombre de transferts permis et la durée maximale des déplacements des élèves, y compris le temps passé au point de transfert.

Discipline des élèves

Il existe un *code de conduite* qui explique clairement la responsabilité des élèves et les conséquences d'un comportement inapproprié.

Processus de règlement des différends et d'appel

Toutes les questions concernant le service doivent être consignées sur un formulaire de demande de service. Celles qui ne sont pas résolues par le planificateur de routes sont alors transmises au directeur général. Le Consortium prépare actuellement un processus d'appel officiel qui devra être examiné et approuvé par les conseils membres. Les surintendants des affaires scolaires constituent la dernière instance dans le processus d'appel.

Diffusion de renseignements

Bien qu'aucune politique du Consortium n'aborde directement la question des communications, les parents ont facilement accès à certains renseignements, notamment par l'entremise d'un site Web qui permet de vérifier les conditions d'admissibilité, les annulations de routes et la durée des trajets, et qui contient des liens vers des informations importantes comme les procédures relatives aux intempéries et d'autres liens vers des renseignements généraux sur la sécurité et les coordonnées des

personnes- ressources. Les documents imprimés sont envoyés par la poste ou remis directement aux élèves. Une lettre d'information, qui contient des renseignements sur les services de transport, est distribuée chaque mois depuis janvier 2009. Dans le but de normaliser ses communications écrites et verbales, le Consortium a embauché provisoirement un spécialiste chargé de la rédaction des réponses. Les communications se font en français et en anglais pour promouvoir un service équitable à chacun des conseils.

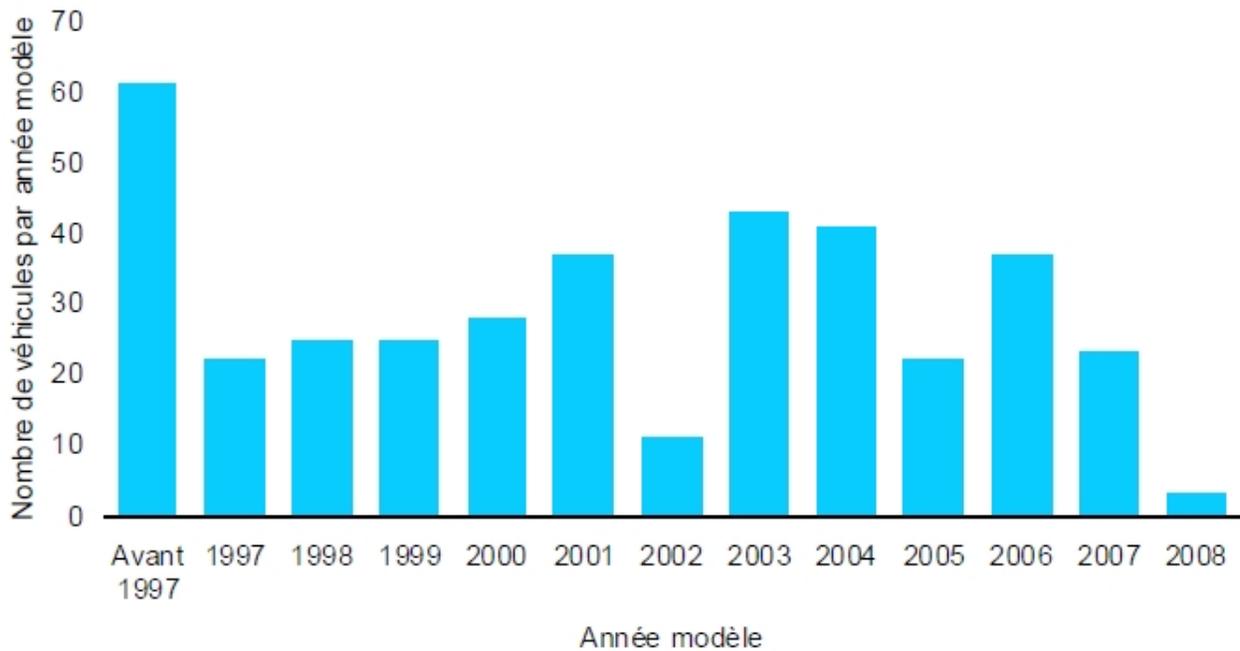
Procédures relative aux intempéries

Si les conditions météorologiques sont jugées dangereuses pour le transport, les exploitants doivent appeler le directeur général (ou son remplaçant désigné) avant 6 h 15 le matin. La décision de laisser partir les élèves plus tôt en fin de journée doit être prise avant 11 h 00. Le directeur général s'assure que les conseils membres sont au courant des changements et que les médias diffusent les renseignements dans une annonce. Le Consortium a mis au point des communications normalisées pour assurer la cohérence des renseignements. Le site Web du Consortium informe les utilisateurs de l'annulation ou des retards qui sont actuellement subis et dirige les utilisateurs vers des liens contenant des documents sur les procédures.

Politique concernant l'âge du parc

L'âge et l'état du parc d'autobus est un élément important lorsqu'il s'agit de la capacité des exploitants à fournir un service de transport sûr et efficace. Les autobus anciens ou mal entretenus peuvent être la cause de retards dans les trajets ou d'annulations. Actuellement, aucune politique ni aucun contrat n'oblige les exploitants à respecter un âge maximal de leurs véhicules. Le Consortium a établi un âge recommandé de 12 ans ou moins pour un autobus de 72 passagers. Une analyse des données indique que l'âge médian du parc d'autobus est de 8 ans. De tous les véhicules du parc, 83 autobus, soit environ 22 p. 100, ont 12 ans ou plus. La répartition de l'âge des véhicules est illustrée dans le tableau suivant :

Figure 6 : Répartition de l'âge des autobus



Comme l'illustre le graphique ci-dessus, sans politique prescrite concernant l'âge des véhicules, le pourcentage d'autobus de 12 ans et plus sera d'environ 35 p. 100 à la fin de l'année. Étant donné que le Consortium poursuit l'évaluation de ses procédures de passation des contrats, il devrait ajouter une politique relative à l'âge maximal de tous les types de véhicules servant à la prestation des services de transport.

Gestion des heures de classe

Pour un consortium, la gestion des heures de classe est essentielle à la prestation d'un service efficace et efficient. Cette gestion permet aux planificateurs de routes de modifier les heures de classe de façon à optimiser l'utilisation du parc de véhicules, en combinant les trajets ou les itinéraires, et ce, tout en respectant les besoins en matière de programmes d'éducation. La gestion des heures de classe respecte actuellement la politique concernant *la synchronisation des heures de début et de fin des classes*, laquelle décrit en détail le processus de demande d'un changement par l'école ou par le Consortium.

L'analyse des incidences sur le coût et le service est comprise dans le processus d'examen et d'approbation.

Mise en œuvre des politiques

Les entrevues avec les techniciens ont révélé qu'ils comprenaient bien les politiques et les pratiques du Consortium. Pour institutionnaliser davantage la façon dont le service doit être conçu et offert, le Consortium a récemment mis au programme des réunions d'équipe régulières afin d'examiner et d'étudier les questions concernant le service ou les routes et de veiller à la cohérence dans l'application de ses procédures. Un *manuel des opérations*, actuellement en cours d'élaboration, présentera toutes les politiques, les procédures et les pratiques quotidiennes qui déterminent la prestation des services de transport.

Harmonisation des politiques

Les STSNPS ont avantage à harmoniser les principaux éléments de la planification des routes, comme les distances à pied jusqu'aux arrêts d'autobus, la durée maximale des trajets et les fenêtres d'arrivée. Comme l'indiquent les paragraphes précédents, le Consortium reconnaît les avantages de disposer de politiques communes et a commencé un processus d'examen avec ses conseils membres au cours duquel ces politiques communes seront étudiées et éventuellement approuvées. Le transport par courtoisie et celui offert à la clientèle des services de garde sont des secteurs où l'harmonisation peut non seulement uniformiser le service entre les conseils, mais aussi donner lieu à des économies de coût.

4.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que les STSNPS ont appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Utilisation des transferts d'autobus

L'utilisation des transferts d'autobus à autobus peut s'avérer une stratégie efficace pour réduire la durée des trajets et le nombre d'autobus nécessaire. Les ententes sur les points de transfert du Consortium et les procédures de transfert d'autobus à autobus prouvent que l'on tient compte de la gestion des risques et de la sécurité des élèves.

Procédures relatives aux intempéries et aux urgences

Le manuel sur les procédures d'urgence et les coordonnées des personnes-ressources présente les mesures détaillées et les responsabilités en matière de communication, destinées au personnel et aux exploitants d'autobus. L'information sur les procédures est fournie aux écoles et aux parents et elle comprend des liens vers le site Web du Consortium et les médias locaux.

Établissement des heures de classe

Le Consortium participe à la détermination des heures de classe afin de promouvoir l'efficacité de ses services par l'établissement de différents trajets. Cette souplesse sera de plus en plus importante si le Consortium veut mettre en œuvre les recommandations indiquées à la section *Détermination des routes et utilisation de la technologie*.

4.2.3 Recommandations

Établir un processus officiel d'examen et d'approbation des politiques

Le Consortium a amorcé un processus ambitieux visant à réviser et à mettre à jour ses politiques et pratiques actuelles, comme l'indique le nombre de politiques mises à jour et en attente d'approbation. Il est recommandé que le Consortium et ses conseils membres officialisent le processus, y compris les échéanciers convenus. Ce processus devrait coïncider avec l'élaboration continue par le Consortium de son manuel des opérations. Une fois terminé et approuvé, ce document devrait servir d'outil de référence unique pour le Consortium et ses conseils membres lorsqu'ils abordent les questions concernant le transport.

Établir un processus fondé sur les données pour les recommandations de changement de politique

Les précédentes discussions sur le transport par courtoisie et celui offert à la clientèle des services de garde sont des exemples de domaines où l'extraction et l'analyse des données peuvent clarifier et soutenir les changements recommandés en définissant précisément les incidences du coût et du service des modèles actuels de prestation de services par rapport à d'éventuelles améliorations. La valeur des données concernant l'analyse du coût et du rendement sera abordée plus en détail à la section suivante, *Détermination des routes et utilisation de la technologie*.

Ajouter une politique relative à l'âge maximal des véhicules dans l'élaboration d'une stratégie d'attribution des contrats

Selon l'âge du parc actuel de véhicules, il est recommandé que des mesures soient prises immédiatement pour réduire l'âge combiné du parc au moyen de négociations ou par le processus d'approvisionnement. Comme il est indiqué précédemment, à mesure que le parc vieillit, il faut s'attendre à de plus nombreux cas de pannes d'origine mécanique et à des répercussions négatives sur la qualité des services. En réduisant l'âge du parc, le Consortium s'assurera que ses autobus sont dotés des plus récents dispositifs de sécurité.

4.3 Transport des élèves ayant des besoins particuliers

Pour qu'un service de transport soit tout à fait efficace, il faut tenir compte des besoins de tous les élèves, y compris les élèves ayant des besoins particuliers et ceux qui sont inscrits à des programmes spéciaux. Pour assurer le transport des élèves ayant des besoins particuliers, on doit tenir compte des besoins de ces enfants, notamment des contraintes en matière de durée ou de distance, des aides à la mobilité, comme les plates-formes élévatrices et les sangles de maintien, des problèmes médicaux et des médicaments qui doivent être administrés, des problèmes de comportement et de la gestion. Étant donné la complexité associée au transport sûr et efficace des élèves ayant des besoins particuliers, il est indispensable que des politiques claires et concises et des pratiques bien expliquées soient établies et suivies afin de répondre aux besoins uniques de ces personnes.

4.3.1 Observations

Les techniciens à la planification des routes établissent les trajets en fonction des besoins particuliers des élèves de leur région. Les exigences particulières des élèves sont consignées dans un document par le coordonnateur en besoins spéciaux de chaque conseil. Ce document, qui est remis au Consortium à des fins d'examen, indique en quoi consiste le service et quels en sont les coûts. On désigne alors le mode de transport des élèves, comme les autobus du service Para-Transit, les autobus accessibles, les taxis ou les autobus réguliers, selon ce qui correspond à leurs besoins particuliers. Les exploitants sont tenus par contrat de fournir aux conducteurs une formation de quatre heures par année sur le comportement des élèves, l'administration de médicaments et la gestion. Un atelier a été organisé en février 2009 pour offrir aux conducteurs des renseignements supplémentaires sur les troubles du spectre autistique et d'autres maladies qui peuvent avoir une incidence sur le comportement d'un élève.

Les connaissances des conducteurs sont enrichies grâce au manuel portant sur *les services de transports offerts à des élèves ayant des besoins particuliers* et qui est fourni par le Consortium à titre de guide de ressources. Ce document comprend :

- des techniques de conduite générales et d'accélération;
- les procédures d'embarquement et de débarquement, y compris lorsque la personne est en fauteuil roulant;
- la reconnaissance des types de déficience ou d'incapacité;
- des techniques de premiers soins.

Une politique (version provisoire) a été élaborée afin de bien faire connaître les médicaments qui peuvent être transportés à bord d'un autobus (les médicaments pour les cas très graves, comme l'EpiPen ou l'insuline) et de faire savoir aux parents qu'ils ont la responsabilité de transporter d'autres médicaments directement à l'école de l'élève. Une procédure en cas de choc anaphylactique a également été créée pour expliquer en quoi consiste la responsabilité des parents et du conducteur dans l'administration d'une dose d'EpiPen.

4.3.2 Pratiques exemplaires

Manuel sur les élèves ayant des besoins particuliers

La distribution du manuel sur *le transport d'élèves ayant des besoins particuliers* aux exploitants et aux conducteurs permet de comprendre la complexité de la tâche de transporter des élèves ayant des incapacités physiques et mentales. Le manuel fournit aux conducteurs de l'information concernant non seulement la sécurité des élèves, mais la leur.

4.3.3 Recommandations

Préparer une ébauche des politiques, pratiques et directives à intégrer dans un manuel des politiques sur les besoins particuliers

Les stipulations du contrat, les versions provisoires des politiques et des lignes directrices, de même que les renseignements contenus dans le manuel portant sur le transport des élèves ayant des besoins particuliers prouvent bien que le Consortium se soucie vraiment des élèves ayant des besoins particuliers. Toutefois, les politiques ou les procédures sur la façon de planifier et d'offrir des services de transport aux élèves ayant des besoins particuliers ne sont pas bien définies, notamment sur le plan des limites spécifiques de la durée des trajets, des procédures d'évacuation d'urgence ou de la gestion du comportement ou de la discipline particulière à ce type d'élèves. Par conséquent, il est recommandé que le Consortium allie les pratiques actuelles, les lignes directrices et les énoncés de politique provisoire dans un manuel complet des politiques sur les besoins particuliers, lequel définirait clairement les services qui seront fournis et la façon dont ils seront offerts.

4.4 Politique de sécurité

Des politiques, des pratiques et des procédures claires et concises sont essentielles à la promotion et à la prestation de services sûrs de transport des élèves. Étant donné que le Consortium gère les services sur un vaste territoire géographique où plusieurs exploitants sont embauchés, il faut absolument que les initiatives de sécurité soient bien

définies et étayées par des documents pour assurer la conformité à l'échelle du système. Il faut également que chacun, c'est-à-dire les collectivités, les parents, les élèves et les conducteurs d'autobus, comprennent qu'il a des rôles et des responsabilités pour assurer la sécurité du transport.

4.4.1 Observations

Le Consortium appuie directement la formation sur la sécurité des élèves grâce à la mise en place du programme Petits passagers et du programme des brigadiers d'autobus scolaire. Chacun des exploitants offre un soutien au programme Petits passagers pour les écoles se trouvant sur son territoire. Plus de 350 élèves ont été formés pour devenir des brigadiers d'autobus dans le cadre du programme présenté en six séances de formation. Le site Web du Consortium contient des liens pour les parents, y compris sur les dix règles de sécurité, sur les zones de danger près des autobus, sur le dépassement des autobus, sur les panneaux de signalisation aux abords des écoles, ainsi que des liens vers des sites contenant des renseignements sur la sécurité. Pour déterminer l'efficacité des programmes, le Consortium prévoit effectuer une vérification au cours de l'année scolaire 2009.

En plus des programmes mentionnés ci-dessus, le Consortium a assigné l'initiative de sécurité globale au chef des transports dont les responsabilités comprendront l'inspection des arrêts, la vérification des exploitants et des conducteurs, ainsi que le suivi et l'analyse des questions concernant le service, notamment les *incidents à signaler* comme les accidents ou la conduite imprudente.

Un manuel des procédures d'urgence fournit des renseignements sur les procédures en cas d'intempérie, de situation d'urgence et d'accident. La procédure en cas d'accident est associée à un formulaire servant à consigner les détails de tout accident; avec le temps, ce formulaire fournira des données utiles pour l'analyse et la prévention des accidents. On s'en servira également pour déterminer la formation dont certains conducteurs ont besoin.

4.4.2 Pratiques exemplaires

Procédures relative aux intempéries et aux situations d'urgence

Le manuel sur *les procédures d'urgence et les coordonnées des personnes-ressources* présente en détail les mesures à prendre et les responsabilités en matière de communication. Ce guide est destiné au personnel et aux exploitants d'autobus. L'information sur les procédures est fournie aux écoles et aux parents pour que tout le monde dispose des mêmes renseignements, et elle comprend des liens vers le site Web du Consortium et les médias locaux.

4.4.3 Recommandations

Élaborer et mettre par écrit des politiques précises concernant la sécurité

Il est recommandé que, dans le manuel des opérations, le Consortium élabore et mette par écrit ses politiques précises concernant la sécurité dans le but de fournir un transport sûr aux élèves. Bien que bon nombre des pratiques essentielles concernant la sécurité soient en place, la politique n'est pas consignée par écrit et/ou n'est pas clairement définie. À titre d'exemple, le contrat indique que les conducteurs doivent bénéficier de quatre heures de formation par année, mais il ne précise pas le type de formation qui doit être offert, comme la conduite défensive ou la gestion des élèves.

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

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et procédures ont reçu une cote **moyenne à faible**. Dans le but de devenir un organisme très efficace et efficient, le Consortium a entrepris plusieurs activités importantes, dont un changement de logiciel de détermination des routes, l'organisation du personnel, des procédures de communication et, en particulier, l'examen et le remaniement de ses politiques et de ses pratiques. Toutefois, au moment de notre examen, une grande partie de ces travaux n'avaient pas été complétés ou n'avaient pas été officiellement adoptés par le conseil d'administration. La révision et l'harmonisation potentielle des principales politiques de planification, comme le transport par courtoisie et celui offert à la clientèle des services de garde, uniformiseraient le service entre les conseils et appuieraient la planification globale efficace des routes. De plus, la mise en place d'une politique concernant l'âge maximal du parc de véhicules est essentielle pour réduire les risques de pannes qui causent des retards ou des annulations et pour promouvoir la sécurité générale des véhicules.

5 Routage et technologie

5.1 Introduction

La section consacrée à la détermination des routes et à l'utilisation de la technologie englobe la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie aux fins de la gestion du transport des élèves. L'analyse suivante est issue d'un examen des quatre composantes principales suivantes :

- Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie;
- Gestion de la carte numérique et de la base de données des élèves;
- Rapports du système;
- Planification et établissement des routes pour le transport ordinaire et le transport des élèves ayant des besoins particuliers.

Chaque composante a été analysée en fonction de l'observation des faits (y compris des entrevues) et d'une évaluation des pratiques exemplaires qui ont mené à un ensemble de recommandations. Ces résultats ont ensuite été utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficacité pour chaque composante qu'on a ensuite résumée afin d'élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficacité quant à la détermination des routes et à l'utilisation de la technologie, comme il est indiqué ci-dessous :

Détermination des routes et utilisation de la technologie – Appréciation de l'efficacité et de l'efficacité : Moyenne à faible

5.2 Configuration et utilisation de la technologie et des logiciels

Les systèmes modernes de détermination des routes de transport des élèves permettent aux gestionnaires du transport de faire un usage plus efficace des ressources dont ils disposent. Ces systèmes permettent d'apporter des améliorations à la gestion et à l'administration de grands volumes de données sur les élèves et les routes. Cependant, ces systèmes doivent être complètement opérationnels et utiliser des structures de codage bien conçues et des mécanismes efficaces pour extraire les données et les transmettre à tous les groupes d'intervenants. La présente section vise à évaluer l'acquisition, la configuration, l'installation et la gestion des logiciels associés au transport.

5.2.1 Observations

Logiciels de détermination des routes et logiciels connexes

Les STSNPS ont mis en œuvre le logiciel *BusPlanner* de GEOREF, Ltd. en 2007 dans le but d'améliorer la disponibilité des données de gestion, d'accroître la convivialité du logiciel de gestion du transport et de simplifier la gestion des activités de transfert. Le système a été utilisé lors des deux rentrées scolaires précédentes et de façon intermittente au cours des trois années scolaires précédentes.

Les STSNPS ont aussi mis sur pied un site Web de marque en français et en anglais, où l'on peut accéder à des documents d'orientation, aux coordonnées de personnes-ressources et à une fonction d'interrogation de base de données permettant aux parents de localiser les écoles et de déterminer leur admissibilité aux services de transport d'après leur adresse. En outre, le site offre des fonctions qui permettent d'informer les parents concernant les retards ou les annulations selon les différentes régions desservies par les STSNPS et conformément à la politique sur les annulations.

Ententes sur la maintenance et l'entretien-réparation

Les STSNPS ont conclu une entente normalisée de maintenance et d'entretien-réparation avec le fournisseur du logiciel de gestion du transport. Cette entente est actuellement en vigueur et prévoit des mises à niveau régulières (semestrielles) du logiciel et des services techniques. Elle fixe également les tarifs désignés relatifs aux services qui sont accessibles aux STSNPS lorsqu'une aide supplémentaire se révèle nécessaire. Enfin, la direction des STSNPS a conclu une entente avec une entreprise externe qui aidera à régler tout problème de matériel ou de mise en réseau lorsque le personnel actuel n'aura pas les compétences voulues pour le faire.

C'est le chef des transports qui effectue généralement la maintenance du système. Les STSNPS n'ont pas consigné par écrit les exigences associées à la gestion du système, mais les pratiques courantes assurent de façon satisfaisante que le système pourra être accessible rapidement en cas de panne du matériel ou du logiciel. Le chef des transports et le directeur général ont mis au point la marche à suivre pour maintenir la continuité en cas d'absence du chef des transports et assurer le déclenchement de la procédure de sauvegarde. En outre, le processus de restauration a été testé pour vérifier la validité de la procédure de sauvegarde.

Formation du personnel

L'ensemble du personnel du Consortium a reçu une formation de base relative au système au moment de sa mise en œuvre et plusieurs membres du personnel ont aussi suivi une formation spécialisée. La direction reconnaît que le personnel doit

continuellement parfaire ses connaissances quant à l'utilisation du système, en particulier pour les fonctions d'ordre supérieur. Cependant, aucun calendrier de formation officiel n'a été établi, ni pour la formation continue, ni pour la formation ciblée. On a laissé entendre au cours des entrevues qu'un tel calendrier sera établi après l'embauche d'un nouveau technicien régional ou d'une nouvelle technicienne régionale du transport qui remplacera l'actuel titulaire du poste après son départ à la retraite.

5.2.2 Recommandations

Mettre par écrit l'horaire et les exigences de la gestion des systèmes

Les STSNPS devraient mettre par écrit le calendrier et les exigences particulières de la gestion et de l'administration des systèmes en se fondant sur le logiciel *BusPlanner*. Il faudrait pour cela modifier l'actuelle méthode écrite qui se rapporte au progiciel précédent, en plus d'officialiser et de consigner par écrit les pratiques courantes.

Donner une formation officielle au personnel concernant l'utilisation de BusPlanner

Il faudrait établir le calendrier officiel de la formation du personnel concernant l'utilisation de *BusPlanner* pour chaque technicien régional. Ce calendrier de formation devrait être fondé sur une évaluation des compétences actuelles liées au logiciel, des attentes concernant les analyses et la planification de la gestion, ainsi que des fonctions offertes par le logiciel. Les STSNPS pourraient collaborer avec le fournisseur pour déterminer les différentes options de formation qui sont offertes et une stratégie de progression raisonnable pour le personnel. Ce type d'approche progressive prendra de l'importance à mesure que d'autres personnes seront embauchées pour combler les postes devenus vacants à la suite des départs à la retraite qui sont prévus dans l'organisation.

5.3 Gestion de la carte numérique et de la base de données des élèves

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience a été conçu pour évaluer les processus et les procédures en place et assurer la mise à jour des données sur les élèves et des données cartographiques qui constituent la base de tout système de détermination des routes de transport d'élèves.

5.3.1 Observations

Carte numérique

Il y a une seule carte numérique pour la totalité de la zone desservie. La carte fait partie de la mise en œuvre initiale du système et elle est mise à jour selon les renseignements

recueillis auprès des municipalités et des organismes de la région. Le géocodage quasi-universel des élèves et de l'emplacement des écoles s'effectue pratiquement sans entrée manuelle de données une fois que les adresses sont correctement entrées. La principale préoccupation liée à l'adressage concerne l'exactitude de l'entrée des données et non l'intégralité des données cartographiques.

Exactitude de la carte

Les STSNPS ont élaboré une enquête annuelle sur les services qui a pour but d'améliorer l'exactitude de la carte. Entre autres données, ce processus sert à vérifier le nombre d'élèves montant à bord des autobus, la durée des trajets et l'orientation des routes. Une comparaison permet de contrôler les données du système. Les entrevues menées au cours de l'examen ont révélé que certains intervenants doutent de l'exactitude des données cartographiques et font par conséquent leurs propres vérifications. Ce problème important devrait être abordé immédiatement afin d'assurer l'exactitude des données opérationnelles et des données du système. En particulier, il faudrait s'occuper en priorité de diagnostiquer les causes premières des inexactitudes, au lieu d'avoir régulièrement recours aux écoles et aux exploitants pour leur faire vérifier les données, car ces vérifications et les efforts qu'elles exigent sont une cause de distractions. Comme il est mentionné à la section 5.3.1 ci-dessous, on doit particulièrement veiller à ce que les écoles entrent toutes les données nécessaires de façon intégrale et exacte pour que les STSNPS puissent bien gérer les dossiers des élèves.

Les STSNPS ont reporté sur la carte numérique de base pratiquement toutes leurs zones limites d'exception existantes. Bien qu'il soit toujours nécessaire d'indiquer chacune des zones d'exception et les périodes où certaines zones sont dangereuses, le géocodage des zones limites sur la carte de base simplifie le processus de détermination de l'admissibilité des élèves lorsque des données concernant ces élèves sont importées ou ajoutées à la base de données. De plus, le géocodage permet au technicien régional d'être plus efficace.

Valeurs par défaut

La gestion des valeurs par défaut permet d'obtenir des délais de parcours plus précis. Ces valeurs ont été établies lors de la mise en œuvre initiale du système. Le chef des transports, qui gère toutes les données principales, notamment la vitesse sur les routes, les délais d'embarquement des passagers par défaut, les critères relatifs au nombre de sièges, les numéros civiques ainsi que les restrictions de déplacement, est chargé de gérer les valeurs par défaut. Les pouvoirs de modification de ces données clés doivent absolument être limités pour que la carte reflète les conditions d'exploitation réelles. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'exactitude des données et des durées de trajet

qui sont indiquées dans le système est un sujet préoccupant. On devra donc déployer des efforts soutenus pour vérifier que les valeurs par défaut sont régulièrement contrôlées afin d'assurer le synchronisme des conditions réelles et des données du système.

Gestion des données sur les élèves

Une base de données sur les élèves a été créée d'après l'information téléchargée chaque mois à partir du système de données sur les élèves de chacun des conseils scolaires. La base de données comprend tous les élèves, qu'ils soient admissibles ou non aux services. La configuration de l'extraction des données ne permet pas que plusieurs zones communes (comme la date de naissance et le sexe) alimentent le dossier de l'élève. De plus, le moment choisi pour les téléchargements exige que toute modification intermédiaire soit entrée manuellement dans l'intérim, puis vérifiée pendant le processus de téléchargement. Des routines ont été établies pour évaluer et déterminer l'admissibilité selon des paramètres de distance et des caractéristiques cartographiques. En outre, les dossiers des élèves de la maternelle et du jardin sont automatiquement balisés d'après l'année d'études assignée. On a suggéré que l'attribution de l'année d'études pourrait servir à améliorer l'identification des données sur les élèves par type de programme, mais aucun effort particulier n'a encore été entrepris pour déterminer la viabilité de cette approche.

L'examen des extractions de données précédentes a révélé qu'on doit examiner et évaluer environ 1500 dossiers par mois. La cause première semble se rapporter à des changements d'adresse qui ne concordent pas immédiatement avec les dossiers contenus dans le logiciel de gestion du transport. Il est donc nécessaire d'établir un mécanisme interne de rapprochement et de suivi aux STSNPS pour déceler la cause des problèmes répétés qui se produisent avec un même dossier d'élève. Le processus de rapprochement prend une bonne part du temps des techniciens. On tente actuellement d'améliorer l'entrée des données provenant des écoles, mais la plupart des efforts devront être centrés sur les rapports individuels avec les membres du personnel des écoles. Le conseil d'administration devra également fournir le soutien nécessaire pour favoriser une amélioration de l'exactitude des données.

Structures de codage

Les STSNPS ont récemment modifié leur structure de codage dans le but de simplifier et de clarifier l'attribution de différentes valeurs. Cette structure demeure essentiellement une structure en deux étapes qui commence par la détermination d'un code d'admissibilité et qui se poursuit avec l'utilisation d'un code de déplacement fournissant une description plus détaillée du mode de service. Des données supplémentaires décrivant les besoins des élèves sont conservées dans les champs

réservés aux commentaires et aux groupes. Il est possible d'interroger ces champs à partir du logiciel.

La méthode actuelle a simplifié la structure, mais d'autres modifications et perfectionnements s'imposent pour assurer l'exactitude de toutes les données de catégorisation. Lors des entrevues réalisées avec le personnel, celui-ci était conscient de la nécessité d'examiner et de considérer les groupements et savait que des efforts continus étaient faits dans ce sens. L'examen d'un petit nombre de dossiers a cependant indiqué que des efforts importants sont encore requis pour assurer que tous les élèves soient groupés dans les bons sous-ensembles, que les sous-ensembles soient conformes aux codes établis d'admissibilité et de déplacement, et que tous les dossiers soient complets et à jour. La démarche visant à améliorer ces dossiers doit être faite rapidement car la clarification de l'attribution des groupements permettra aux planificateurs de routes d'évaluer correctement la demande et l'offre des services de transport.

5.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que les STSNPS ont appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Participation des intervenants à la vérification des données cartographiques

L'utilisation des observations de plusieurs intervenants pour évaluer et confirmer l'exactitude des cartes est reconnue comme une pratique exemplaire. Grâce à l'utilisation de ces observations, les délais de parcours deviendront de plus en plus cohérents et précis.

5.3.3 Recommandations

Collaborer davantage avec les écoles pour garantir l'exactitude des données sur les élèves

Il faudrait mettre l'accent sur les moyens à employer pour améliorer le contenu et l'exactitude des données concernant les élèves et pour augmenter la fréquence avec laquelle elles sont importées depuis les systèmes de renseignements sur les élèves. Le processus actuel n'incorpore pas toutes les données pertinentes ou nécessaires et en raison du calendrier sporadique qui est suivi, on est obligé d'établir et d'employer des méthodes de travail parallèles pour assurer l'intégralité et l'exactitude des données sur les élèves, ce qui introduit des pratiques non efficaces dans le travail du planificateur. Entre autres préoccupations particulières et importantes, mentionnons qu'il faudra promouvoir la collaboration et la coopération entre les STSNPS et les écoles afin de

veiller à ce que toutes les données nécessaires soient entrées intégralement et complètement à la source primaire.

L'examen des attributions de l'admissibilité, des codes de déplacement et des groupements sera un élément nécessaire à la mise en œuvre de la présente recommandation. Il faudra attribuer et établir des codes appropriés avant de pouvoir entreprendre l'examen et la modification à grande échelle du plan de détermination des routes.

5.4 Communication des rapports

La communication adéquate des rapports permet de repérer rapidement les tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité d'analyse de l'organisation et permet aux intervenants internes et externes d'être mieux informés sur les activités. Cet aspect de l'examen avait pour but de déterminer les rapports qui sont habituellement produits, l'identité des personnes qui reçoivent ces rapports et les capacités qui existent pour produire des rapports ponctuels.

5.4.1 Observations

Rapports et analyse des données

Les STSNPS ne possèdent pas de structure officielle de production de rapports, à l'exception de l'examen des données téléchargées sur les élèves qui est mentionné plus haut. La fonction de production de rapports du logiciel de gestion du transport concerne généralement les rapports sur les trajets qui sont destinés aux écoles et les rapports sur les routes qui sont destinés aux exploitants d'autobus. Des efforts visent actuellement à intensifier l'utilisation du module *GeoQuery* à la fois chez les exploitants et dans les écoles. Comme nous l'avons déjà mentionné, certaines préoccupations liées à l'intégralité et à l'exactitude des données disponibles ont limité l'utilisation de *GeoQuery*. En plus d'améliorer la gestion des données, comme il en a été question plus haut, il faudra créer un mécanisme d'évaluation interne afin de déterminer qui sont les utilisateurs de *GeoQuery*, à quelle fréquence ils l'utilisent et dans quel but.

Étant donné que bon nombre d'exploitants extraient des données du système et les copient dans leur propre système de gestion, il serait plus avantageux et plus efficace de mettre au point un mécanisme de transmission électronique des données aux exploitants, dans un format approprié. *GeoQuery* permet d'extraire des données d'un logiciel de productivité standard appartenant à un tiers et de les importer dans d'autres systèmes de gestion. Si ce processus ne répond pas aux exigences des exploitants, les STSNPS devraient faciliter la mise au point d'un processus de communication entre le fournisseur du logiciel, le Consortium et les exploitants.

5.4.2 Recommandations

Établir une méthode régulière de production de rapports

Les STSNPS devraient établir une méthode régulière de production de rapports pour inclure une évaluation de chaque poste de l'organisation afin de déterminer de quelles données les personnes ont besoin et à quel moment elles doivent les obtenir, en vue de fixer un calendrier proactif de production de rapports qui reflète ces exigences.

L'absence de méthode régulière de production de rapports limite les possibilités de confirmer et de vérifier l'intégralité et l'exactitude des données du système, opération qui sera indispensable pour observer les recommandations de la section 5.3.1.

Les rapports possibles pourraient comprendre ceux-ci : un journal quotidien de modifications des données sur les élèves pour chaque technicien (conformément au travail de gestion des données dont il est question à la section 5.3.1); un rapport hebdomadaire sur les changements de routes pour le directeur général; un rapport trimestriel sur le rendement des activités pour le directeur général, avec des statistiques sommaires et des données détaillées sur des questions comme l'utilisation de la capacité, l'appariement des routes, les durées moyennes des trajets et les retards; un sommaire opérationnel annuel pour le directeur général, avec un résumé des statistiques de rendement mentionnées ci-dessus et des évaluations détaillées des coûts, comme les coûts direct et indirect par autobus, le coût par élève et le coût par kilomètre.

5.5 Planification et établissement de routes de transport ordinaire et de transport d'élèves ayant des besoins particuliers

La planification des routes de transport est la principale activité des STSNPS. Cette portion de l'examen vise à évaluer les stratégies, les tactiques et les processus qui sont employés pour assurer le transport ordinaire et celui des élèves ayant des besoins éducatifs particuliers, ainsi que les approches utilisées pour réduire au minimum le coût et la perturbation opérationnelle associés à ces deux types de transport.

5.5.1 Observations

Cycle de planification

Un calendrier de planification avait été établi d'après la fonctionnalité et les exigences du logiciel précédent de gestion du transport. Cependant, ce document n'a pas été mis à jour pour tenir compte des changements apportés au calendrier ou de la fonctionnalité du logiciel de transportation actuel. Les délais relatifs aux tâches requises n'ont pas

changé de façon marquée et le calendrier de planification devrait être mis à jour en fonction de la teneur et de l'ordre des tâches.

Gestion des routes d'autobus régulières

Les STSNPS ont créé trois zones de service auxquelles sont affectés les techniciens régionaux. En général, ces zones sont géographiquement alignées, mais en raison de la nécessité de maintenir le bilinguisme dans les communications, les conseils de langue française ont été assignés à un seul technicien et le NNDSB a été assigné à un autre. À l'intérieur de chaque zone de service, le technicien régional est responsable de toutes les activités en rapport avec la détermination des routes. Les responsabilités essentielles qui se rattachent à ce poste sont notamment celles-ci :

- Confirmer l'intégralité et l'exactitude des attributs de la carte;
- Vérifier que les limites fixées pour l'admissibilité aux services sont complètes et exactes;
- Localiser les arrêts d'autobus;
- Assigner les élèves aux différents arrêts;
- Concevoir les parcours d'autobus et appairer les trajets pour combiner les routes;
- Répondre aux préoccupations des parents, des écoles ou des entrepreneurs du transport en autobus.

Le processus de planification n'est orienté par aucune ligne directrice officielle et ne se limite officiellement à aucune technique de planification des trajets. Les considérations relatives à la taille des véhicules et à la composition du parc de véhicules ne comptent pas actuellement au nombre des éléments importants dans la planification des routes.

Planification des routes de transport des élèves ayant des besoins particuliers

Les techniciens régionaux effectuent la planification liée aux programmes d'éducation spécialisée dans chacune des zones. Le nombre d'élèves inscrits à ces programmes est limité mais ces élèves sont expressément identifiés grâce aux balises placées dans le système. Il n'existe pas de restrictions explicites imposées aux techniciens régionaux quant à l'assignation des élèves ayant des besoins particuliers aux autobus des classes régulières ou à l'assignation des élèves des classes régulières aux autobus des programmes d'éducation spécialisée lorsqu'il est raisonnable et opportun de procéder de cette façon. Toutefois, l'approche actuelle d'assignation des écoles qui isole la région de North Bay contribue peut-être de manière non intentionnelle à limiter les chances d'intégrer les élèves ayant des besoins particuliers. Cela tient au fait que les

zones géographiques désignées qui sont gérées par chacun des techniciens régionaux ne prévoient pas d'emblée l'affectation de ressources existantes à une école particulière. Par conséquent, si des élèves des programmes d'éducation spécialisée fréquentent une école située dans une zone voisine d'une école du NNDSB, on ne voit peut-être pas facilement le moyen d'intégrer des élèves provenant de plusieurs conseils dans le même autobus afin de les conduire à des écoles se trouvant à distance raisonnable l'une de l'autre.

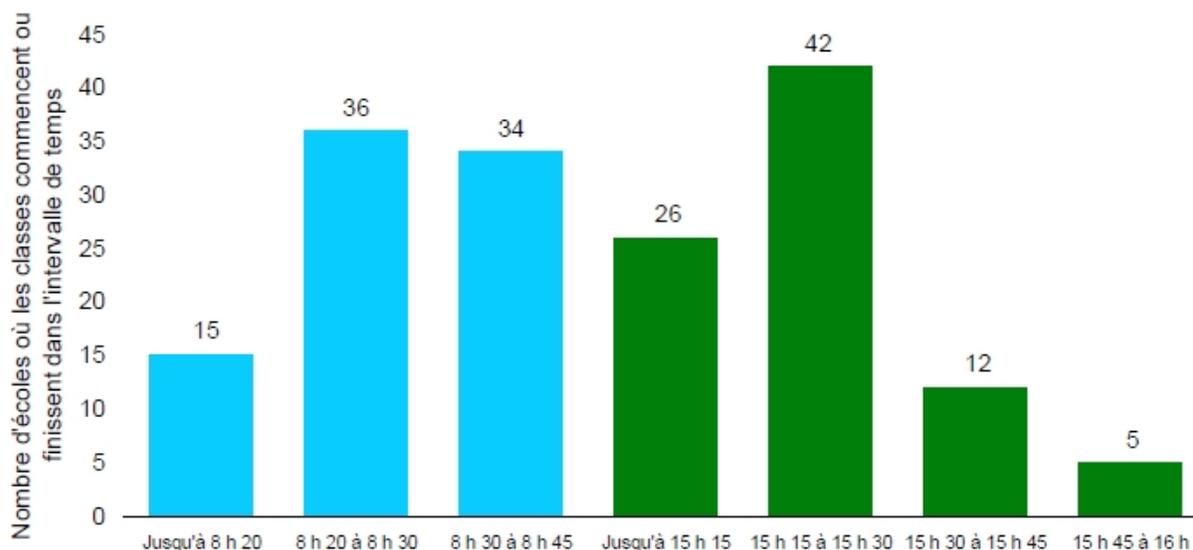
Analyse de l'efficacité du système

Les STSNPS desservent une superficie vaste et dispersée qui comprend quelques zones de densité urbaine mais surtout des parcours et des zones de population à caractéristiques suburbaines et rurales. La structure des routes doit donc tenir compte de ce type de densité, de la disposition des routes et de la distribution des écoles.

Les services de transport ont tous pour objectif de desservir autant d'écoles que possible en utilisant le moins grand nombre d'autobus possible. Pour atteindre ce niveau de service, il faut considérer les distances à parcourir et le temps alloué aux trajets. Le premier facteur déterminant du temps dont on dispose pour les trajets en autobus est l'heure fixée pour le début et la fin des classes dans les écoles. Les STSNPS fonctionnent suivant un cadre de travail dans lequel environ 95 p. 100 des écoles commencent les classes dans un délai d'environ 25 minutes les unes par rapport aux autres et environ 94 p. 100 de toutes les écoles terminent les classes dans un délai d'environ 30 minutes les unes par rapport aux autres¹⁰. Le graphique suivant montre la distribution des heures du début et de la fin des classes dans les écoles.

¹⁰ Toutes les données indiquées dans la présente section du rapport renvoient aux données recueillies pendant que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience était sur place. Il peut y avoir des écarts par rapport à certaines données fournies auparavant par le Ministère en raison des moments différents auxquels la collecte des données a eu lieu.

Figure 7 : Répartition des heures de début et de fin des classes



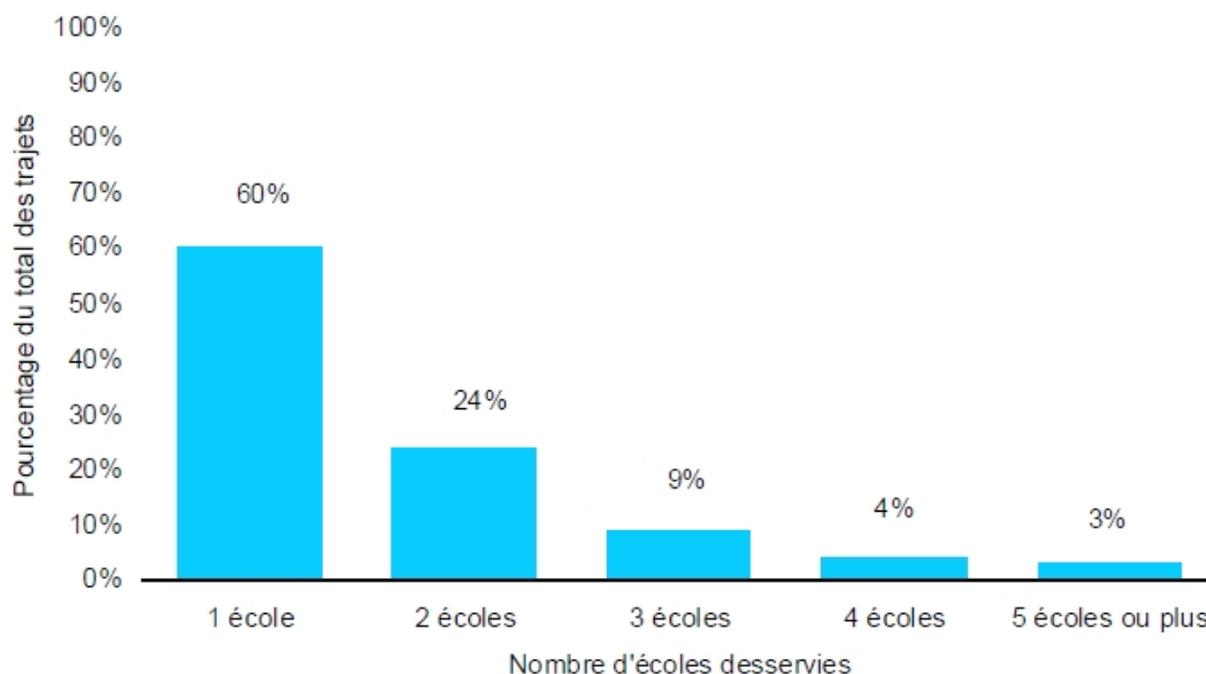
Comme on peut le constater d'après le graphique, le début et la fin des heures de classes se concentrent de façon notable entre 8 h 20 et 8 h 45, et entre 15 h 15 et 15 h 30. Lorsque les heures du début et/ou de la fin des classes sont très rapprochées et que l'on doit fournir des services de transport sur un grand territoire, il est difficile d'élaborer un système en plusieurs étapes permettant d'utiliser le même autobus pour desservir plusieurs écoles à différentes heures de la journée. Les contraintes imposées par l'étroit créneau des heures de classe ont manifestement influé sur la conception de la structure de routes adoptée par les STSNPS.

Les STSNPS ont conçu une structure de routes principalement fondée sur un système en une seule étape avec des trajets et des transferts combinés afin de promouvoir l'efficacité. Environ 80 p. 100 de toutes les routes d'autobus offrent un service en une seule étape le matin ou l'après-midi. Cette statistique indique qu'en raison du temps disponible ou de certaines décisions concernant la conception des trajets, il est difficile pour les STSNPS de réutiliser une part considérable de leur parc pour effectuer des trajets multiples pendant la journée. Par conséquent, les routes se composent surtout de trajets combinés (lorsqu'un seul autobus transporte des élèves qui fréquentent plusieurs écoles et les dépose successivement à destination) et de trajets à transfert (lorsque des élèves de plusieurs régions géographiques sont déposés à un point central où ils prennent un autre autobus qui les emmène à l'école de destination) dans tout le système.

D'après l'analyse des données sur les trajets d'autobus, sur les 820 trajets du matin et de l'après-midi qui ont été établis par les STSNPS, 492 (60 p. 100) desservent une seule école. Plus de la moitié des 40 p. 100 qui restent desservent 2 écoles, ce qui

signifie que plus de 80 p. 100 de tous les trajets desservent 2 écoles ou moins. Le graphique suivant montre la répartition de tous les trajets du matin et de l'après-midi (y compris les programmes d'éducation spécialisée) et le nombre des écoles desservies.

Figure 8 : Répartition des trajets d'autobus selon le nombre d'écoles desservies

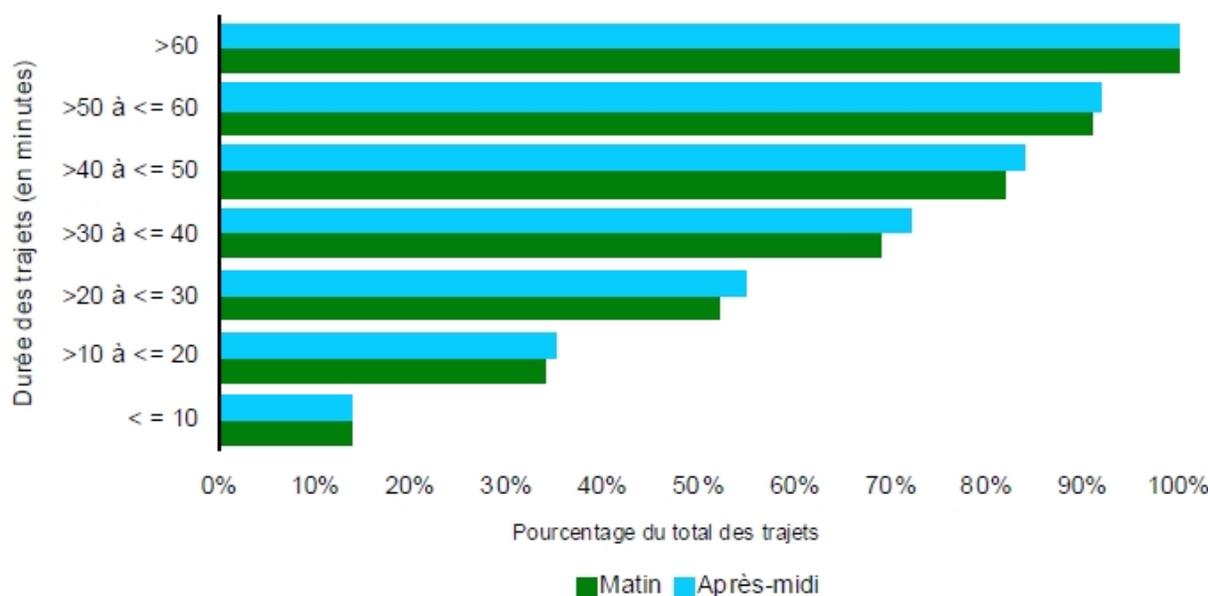


Pour compléter l'utilisation des trajets combinés, les STSNPS comptent sur les transferts pour promouvoir l'efficacité des opérations. Sur 820 trajets du matin et de l'après-midi, 347 (42 p. 100) offrent un service de transfert vers au moins une école. Ce type de stratégie dans la détermination des routes vise à produire des avantages semblables à ceux qu'offrirait l'étagement des services sans obliger les autobus à retourner dans des quartiers où ils sont déjà passés prendre les élèves. Cependant, l'analyse des transferts indique qu'un certain nombre d'autobus sont affectés à des trajets qui commencent bien après que le trajet principal est terminé. La base de données compte 119 trajets qui sont des transferts seulement (ils ne sont affectés à aucune école). Dans ce groupe de 119 trajets, 31 (26 p. 100) sont des trajets qui commencent au moins 20 minutes avant ou après le trajet principal. En outre, 17 des 119 trajets de transfert seulement (14 p. 100) n'effectuent rien d'autre que des transferts. Les données sur les trajets révèlent que la majorité des transferts se font avec de plus petits autobus pouvant indiquer leur affectation à des services spéciaux dans le cadre de programmes déterminés. La prépondérance du service en une seule étape et avec une seule école et l'utilisation des transferts (en particulier les 119 trajets de transfert seulement) indiquent souvent que les contraintes de temps imposées par la

structure des heures de classe nuisent à l'efficacité générale du système. Il serait donc nécessaire de mener un examen complet de toutes les facettes de la structure de détermination des routes pour savoir s'il serait possible d'améliorer l'efficacité.

L'actuel système de détermination des routes offre un niveau de service conforme aux attentes établies par le conseil d'administration. Comme nous l'avons déjà mentionné, la durée médiane des trajets pour les élèves est de 28 minutes. Soulignons que le calcul de la durée de trajet des élèves est fondé sur l'heure d'embarquement jusqu'au point du premier débarquement. Par conséquent, la valeur médiane est quelque peu sous-estimée car elle ne tient pas compte du temps alloué aux transferts. Les données disponibles fournissent toutefois un aperçu composite raisonnablement exact des niveaux de service, particulièrement en ce qui concerne la durée du trajet des élèves. Le graphique suivant montre la répartition de la longueur du trajet des élèves (moins les transferts) pour le matin et l'après-midi.

Figure 9 : Durée du trajet des élèves



Comme l'indique la figure 9, plus de 90 p. 100 de tous les élèves ont une durée de trajet inférieure à 60 minutes, conformément à la ligne directrice établie pour les écoles élémentaires. Étant donné que dans l'ensemble, la longueur du trajet en autobus est en moyenne de 47 minutes (avec une médiane de 43 minutes), il semble que les STSNPS offrent à tous les élèves des services qui répondent aux directives établies.

De plus, ni les techniciens régionaux ni la direction des STSNPS n'ont laissé entendre que la ponctualité du service fourni par les exploitants d'autobus posait un problème. Bien qu'on ne dispose actuellement d'aucun mécanisme ni d'aucune méthode pour

surveiller et analyser les interruptions de service et leur cause, le fournisseur de logiciels offrira dans un avenir rapproché un outil permettant d'établir les données de base nécessaires à cette analyse. Les STSNPS pourront ainsi mieux évaluer le rendement des exploitants et cet outil devrait devenir un élément important du programme global de production de rapports et d'analyse des données.

5.5.2 Recommandations

Mener une évaluation de la détermination des routes et des heures de classe dans toute la zone de service

Il est recommandé d'entreprendre une évaluation de la détermination des routes et des heures de classe dans toute la zone de service afin d'analyser les possibilités d'économies associées à la modification du système de routes existant. Il faudrait en particulier examiner les heures de classe, leur impact sur la capacité de réutiliser les actifs grâce à l'étagement des services ou aux transferts, et la prévalence des transferts parmi les élèves. Toute réduction du nombre des autobus qui sont réservés aux trajets de transfert seulement se traduirait par une réduction du nombre de véhicules nécessaires et, en même temps, du total des coûts. Cette démarche serait probablement plus exhaustive et plus difficile au point de vue technique que l'examen annuel des routes qui est effectué par les techniciens régionaux et elle exigera une formation plus poussée quant aux outils de planification stratégique qui sont offerts par le logiciel de gestion du transport.

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

La détermination des routes et l'utilisation de la technologie ont reçu la cote **moyenne à faible**. Les STSNPS ont mis en œuvre efficacement le logiciel de gestion du transport à utiliser dans la planification. De plus, les responsabilités en dotation de personnel ont été attribuées de façon à favoriser la gestion efficace du système.

Les STSNPS doivent s'efforcer d'améliorer la disponibilité des données sur les élèves aux fins de la planification en coordonnant les activités avec les conseils membres. Il est nécessaire d'améliorer l'exactitude de l'entrée des données à la source et la disponibilité des données aux fins de la planification. C'est en grande partie dans les écoles qu'il sera possible d'améliorer l'exactitude des données et le conseil d'administration devra apporter son aide en veillant à ce qu'une formation suffisante soit fournie au personnel scolaire. De plus, il faudra insister davantage sur une analyse opérationnelle permanente au moyen de la production de rapports réguliers qui assureront la prestation continue de services efficaces et efficients.

6 Contrats

6.1 Introduction

La section consacrée aux contrats englobe les processus et les pratiques grâce auxquels le Consortium s'occupe de la passation et de la gestion des contrats de transport et d'autres services. L'analyse est issue de l'examen des trois composantes clés suivantes en matière de pratiques contractuelles :

- Structure des contrats;
- Négociation des contrats;
- Gestion des contrats.

Chaque composante a été analysée en fonction des observations et des renseignements fournis par les STSNPS, y compris les entrevues effectuées avec les responsables de la gestion du Consortium et avec certains exploitants. L'analyse comprenait une évaluation des secteurs à améliorer, d'après l'ensemble des pratiques exemplaires qui ont été reconnues lors des examens précédents de l'efficacité et de l'efficience. Ces résultats ont ensuite servi à obtenir une appréciation de l'efficacité et de l'efficience pour chaque composante. En ce qui concerne les pratiques contractuelles des STSNPS, l'appréciation de l'efficacité et de l'efficience est la suivante :

Contrats – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne à faible

6.2 Structure des contrats

Tout contrat¹¹ efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie concernée et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Un contrat efficace prévoit aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peut prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On a inclus dans l'analyse contractuelle un examen des clauses contenues dans le contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, ainsi qu'un examen de la

¹¹ Le terme « contrat » dans le présent contexte se rapporte aux documents détaillés décrivant l'étendue des services, les tarifs et les niveaux de service attendus. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui traite uniquement des services à fournir et des tarifs associés à ces services.

structure tarifaire afin de permettre la comparaison de ses composantes avec les pratiques exemplaires.

6.2.1 Observations

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Les exploitants de la région desservie par les STSNPS ont formé une association composée de tous les exploitants d'autobus scolaires qui travaillent pour le Consortium. Cette association n'est pas une personne juridique. Elle a pour but d'assurer la liaison avec les STSNPS pour les questions d'ordre opérationnel (p. ex., optimisation des routes) et contractuel (p. ex., négociation et interprétation de clauses contractuelles). L'association négocie des clauses contractuelles, des prix et des clauses types qui figurent dans les contrats des STSNPS, mais chaque exploitant signe un contrat distinct avec les STSNPS.

Les STSNPS ont exécuté des contrats (ententes sur le transport) entre le 1^{er} septembre 2006 et le 31 août 2009 avec leurs exploitants d'autobus. Cependant, les contrats n'ont été signés qu'en mars et en avril 2008 en raison des pourparlers qui se déroulaient entre les exploitants et les STSNPS concernant la formulation de certaines clauses. Les clauses contractuelles sont normalisées dans toutes les ententes sur le transport et prévoient des clauses générales permettant aux STSNPS de vérifier les routes et la conformité des exploitants aux modalités du contrat. Les contrats ne renferment toutefois ni normes d'exécution précises, ni indications sur le moment, la forme et la méthode des vérifications ou examens de la conformité par rapport aux normes de rendement. Les contrats ne contiennent aucun renseignement précis en ce qui concerne :

- La formation des conducteurs et les consignes de sécurité, bien que les conducteurs soient censés suivre la formation en premiers soins offerte grâce au financement du Ministère et une formation d'au moins quatre heures par an en matière de sécurité;
- L'immatriculation et l'entretien mécanique des véhicules, y compris les fourgonnettes qui ne font pas partie de la catégorie des autobus scolaires pour lesquels le contrat exige l'inspection annuelle des freins et de la sécurité;
- Les limites d'âge des véhicules, bien que certaines clauses fassent mention du rapport qui existe entre l'âge du véhicule et l'attribution des routes;
- Les communications des exploitants au Consortium au sujet des troubles médicaux et de la discipline chez les conducteurs (p. ex., aucune exigence concernant la

communication proactive de tels troubles ou les mesures disciplinaires au Consortium);

- La formation relative aux premiers soins, à la RCR ou à l'EpiPen – Il est reconnu qu'il existe des clauses obligeant les conducteurs à aider les élèves ayant des besoins particuliers dans l'administration de médicaments, comme l'expliquent les politiques et procédures du Consortium. D'autres clauses exigent aussi que tous les conducteurs suivent une formation en secourisme d'urgence, offerte grâce au financement du Ministère.

Vu que le Consortium ne l'exige pas dans les clauses du contrat, certains exploitants ne fournissent pas de formation relative aux premiers soins, à la RCR ou à l'EpiPen à leurs conducteurs.

Les contrats expliquent de façon claire et détaillée la responsabilité et le processus liés à l'affectation et à la réaffectation des routes. Les STSNPS se réservent le droit, dans les contrats, de modifier les routes et s'engagent, pendant la durée de l'entente, à aviser l'exploitant par écrit de tout changement dans le nombre de routes avant le 30 avril. L'affectation des routes est fondée sur un certain nombre de facteurs, comme l'âge des véhicules qui desservent une zone, les routes gagnées ou perdues par l'exploitant qui dessert la zone, le rendement antérieur de l'exploitant et la durée de son mandat.

Clauses des contrats des exploitants de bateau

Les STSNPS bénéficient d'un contrat avec un exploitant de bateau pour transporter les élèves qui habitent la baie Georgienne. Le contrat de l'année scolaire 2007-2008 a été soumis à l'examen et la direction a indiqué qu'il a été renouvelé pour l'année scolaire 2008-2009. Ce contrat stipule les exigences qui concernent les caractéristiques de sécurité des embarcations. Aucune clause du contrat ne mentionne d'entente ou d'exigence concernant : i) des échelles mobiles de carburant ou de dépenses en immobilisations, ii) l'âge maximum des embarcations, iii) les compétences en premiers soins que doivent avoir les exploitants de bateau, iv) la formation relative aux politiques générales et à la sécurité pour les exploitants de bateau qui ont des rapports avec les élèves, v) la vérification du casier judiciaire, vi) la formation relative aux premiers soins, à la RCR ou à l'EpiPen et vii) les attentes et les mesures en matière de rendement. Contrairement au contrat qui est conclu avec les exploitants d'autobus, le contrat des exploitants de bateau ne contient pas de clause concernant l'information qui doit être échangée entre ceux-ci et les STSNPS. Il comprend toutefois une clause obligeant les exploitants de bateau à être assurés. Il est à noter que d'après les documents qui ont été remis à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, les exploitants de bateau

fournissent aux STSNPS des renseignements sur la vérification du casier judiciaire, même si ce n'est pas exigé dans le contrat.

Clauses des contrats des exploitants de taxi

Les STSNPS ont des contrats avec deux des cinq entreprises de taxi qu'ils utilisent pour transporter les élèves. Cependant, les contrats que les STSNPS ont soumis à l'examen ne faisaient pas état des prix ou des tarifs pratiqués. Les vérifications du casier judiciaire sont effectuées et présentées au Consortium conformément aux exigences des contrats. Les contrats de taxi ne prévoient pas d'examen périodique du rendement et de la conformité en ce qui a trait à la formation relative aux premiers soins, à la RCR ou à l'EpiPen. Des ententes de confidentialité sont en place avec les cinq entreprises de taxi.

Transport des élèves ayant des besoins particuliers

Certains élèves ayant des besoins particuliers sont transportés par les STSNPS dans des véhicules fournis par deux entrepreneurs. Il n'y a pas eu d'appel d'offres pour obtenir ce type de transport. On remarque aussi qu'aucun des deux contrats ne contient d'exigence concernant la surveillance du rendement, le suivi des incidents, la formation en matière de premiers soins et de sécurité et la vérification du casier judiciaire. L'un de ces contrats est une entente tripartite conclue avec les STSNPS et la Ville de North Bay.

Rémunération des exploitants d'autobus

La rémunération des exploitants, telle qu'elle est décrite à l'annexe A des contrats, est fondée sur un tarif de base par route plus un tarif au kilomètre (km) établi selon la taille du véhicule. Le tarif au km s'applique au total quotidien des kilomètres, soit la somme de la distance parcourue entre le premier point d'embarquement et le dernier point de débarquement, et la plus courte distance pour retourner au premier point d'embarquement pour les routes du matin et de l'après-midi. Pour chaque route, les exploitants sont payés pour un minimum quotidien de 50 kilomètres.

Le contrat de transport explique deux mécanismes de rémunération des exploitants les jours d'intempéries. L'entente sur le transport prévoit que si le service est interrompu pour une raison indépendante de la volonté de l'exploitant d'autobus, celui-ci reçoit le tarif de base par route plus 50 p. 100 du tarif au km. Cependant, selon l'annexe A de l'entente, les entrepreneurs (exploitants) doivent être rémunérés en cas d'intempéries. Ni l'entente sur le transport ni l'annexe A ne donnent la définition d'un jour d'intempéries. Au cours de l'année scolaire 2007-2008, on a compté un total de 5 jours d'annulation du service dans toute la zone de transport à cause du mauvais temps. Les régions de Mattawa et de Parry Sound Est totalisent 2 jours d'annulation de plus (soit 7

jours en tout), et la région de Parry Sound Ouest, 6 jours de plus (soit 11 jours en tout). Des routes individuelles ou des routes combinées ont été annulées dans certains corridors à certaines dates (14 jours visés).

6.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que les STSNPS ont suivi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

Contrats normalisés

Nonobstant la recommandation ci-dessous, le Consortium dispose de contrats normalisés pour tous les exploitants qui lui procurent des services de transport. Les clauses précises de ces contrats varient selon le type de service de transport (autobus, taxi, bateau) fourni. Les contrats normalisés permettent de faire en sorte que la relation contractuelle qui existe entre les fournisseurs de services de transport et le Consortium soit clairement définie, équitable et exécutoire. En normalisant les contrats, on veille aussi à ce que les attentes et les obligations soient les mêmes pour tous les exploitants.

Affectation des routes d'autobus

Il est reconnu que la spécificité des critères selon lesquels les routes sont affectées de la façon prévue dans l'entente sur le transport est une pratique exemplaire. La précision de cette clause et son inclusion dans l'entente sur le transport réduisent les risques de désaccord entre les exploitants lorsque des routes sont réduites ou réaffectées.

6.2.3 Recommandations

Inclure des clauses additionnelles dans tous les contrats des exploitants

Il est recommandé aux STSNPS d'examiner leurs contrats avec tous les exploitants (autobus, bateau, taxi et besoins particuliers) pour vérifier s'ils contiennent des spécifications claires concernant :

- la prestation et l'exécution de la formation des conducteurs en matière de premiers soins, de RCR, d'utilisation de l'EpiPen et de traitement de l'état de choc;
- la limite d'âge des véhicules;
- la vérification du casier judiciaire;
- le rapport de véhicules de réserve;
- le temps pendant lequel un véhicule de réserve peut être utilisé;

- les clauses concernant la résolution des différends;
- les méthodes de négociation des tarifs;
- une disposition prévoyant la prorogation automatique du contrat si les négociations ne sont pas terminées avant la rentrée scolaire.

Avec des contrats exhaustifs et complets, il est possible de faire en sorte que le Consortium reçoive la norme de service requise et que les erreurs de communication ou les conflits soient réglés de façon appropriée et en temps voulu.

Il est également recommandé que le Consortium suive l'orientation communiquée par le Ministère dans la note de service numéro 2008:B15 du 10 décembre 2008 concernant les clauses et l'utilisation du modèle de contrat. Le modèle de contrat contient des clauses qui ont été négociées en détail et des options relatives à d'autres formulations, des clauses facultatives et un contenu variable pour adapter le texte aux besoins locaux. Le Consortium devrait examiner soigneusement les modalités qui figurent dans le modèle afin de déterminer s'il serait opportun d'apporter des modifications aux contrats actuellement en vigueur. En outre, le Consortium devrait prendre en considération les conclusions de l'étude du coût de référence et le financement à jour pour déterminer les niveaux de service et les tarifs appropriés dans les nouveaux contrats.

Établir des contrats écrits avec tous les exploitants de taxi

Des contrats écrits devraient être établis avec toutes les entreprises de taxi. L'absence de tels documents contractuels accroît les risques pour le Consortium. Les contrats devraient inclure les mêmes modalités que les contrats existants, avec les ajouts pertinents indiqués au point 6.2.3.

Indemniser les exploitants pour les coûts fixes seulement pendant les jours d'intempéries

Il est entendu que les exploitants engagent des coûts fixes afin d'assurer que le parc d'autobus et les conducteurs soient prêts à reprendre du service lorsque le mauvais temps se dissipe. Cependant, ces coûts devraient être entièrement compris dans le tarif de base fixe par route qui est prévu au contrat. Il importe de faire cette distinction, car les coûts variables (ceux qui découlent directement de la distance parcourue) ne sont pas engagés par les exploitants et les exploitants ne sont pas remboursables pour ces frais. Il ne faudrait donc pas continuer de payer ces montants variables les jours de mauvais temps. Si le taux d'attrition des conducteurs vient à poser un problème, il serait préférable d'y remédier en prévoyant un salaire distinct qui continuerait d'être versé aux

conducteurs pendant les jours d'intempéries. Le bon entretien du parc de véhicules devrait se poursuivre grâce au maintien de l'élément fixe de la rémunération.

6.3 Négociation des contrats

La négociation des contrats vise à constituer une voie par laquelle le Consortium peut obtenir en fin de compte le meilleur rapport qualité-prix pour les services achetés. Le but du Consortium est d'obtenir un service de qualité, à juste prix.

6.3.1 Observations

Processus de négociation des contrats des exploitants d'autobus

Durant les négociations, tous les exploitants sont représentés par leur association et c'est par l'entremise de cette association qu'ils ont conclu une entente contractuelle avec les STSNPS. L'association, qui se compose actuellement de 29 exploitants d'autobus, n'inclut pas les exploitants de taxi et de bateau engagés par les STSNPS. Aucun processus d'appel d'offres n'est suivi. Bien que l'association n'impose aucune restriction quant à l'adhésion, elle n'a compté jusqu'à présent que des exploitants liés par contrat aux STSNPS parmi ses membres.

Le contrat reste muet en ce qui concerne l'exigence minimum voulant que les exploitants reçoivent l'information relative aux routes avant le début de l'année scolaire. Les manifestes des routes sont mis à jour quotidiennement, au fur et à mesure des nouvelles inscriptions et des changements d'adresse. Le système permet aussi de baliser et de signaler toute modification apportée aux routes et au manifeste par l'exploitant.

Les négociations visant la conclusion d'un nouveau contrat pour le 1^{er} septembre 2009 n'ont pas encore commencé.

6.3.2 Recommandations

Établir un processus d'appel d'offres

À l'heure actuelle, les contrats liés aux services de transport en autobus ne sont pas attribués par voie concurrentielle. Or, en ne faisant pas d'appel d'offres, les STSNPS ne peuvent pas savoir s'ils paient le meilleur tarif pour les services fournis. Si le Consortium lançait un appel d'offres pour obtenir des services contractuels, il pourrait énoncer clairement toutes les exigences liées aux services dans le document d'approvisionnement. En outre, il aurait la certitude de bénéficier du meilleur rapport qualité-prix, vu que les exploitants se feraient concurrence pour fournir les niveaux de service requis à des prix qui leur rapporteraient un bon rendement pour le capital

investi. Cela ne signifie pas nécessairement que les tarifs baisseraient, mais les STSNPS devraient néanmoins se préoccuper d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

Le processus d'appel d'offres peut être employé avec certaines garanties en place pour protéger la prestation des services. Le Consortium devrait continuer d'imposer des limites sur le pourcentage des affaires qu'un exploitant peut détenir pour éviter les situations de monopole. De plus, dans l'évaluation des soumissionnaires retenus, le coût ne devrait pas être le principal critère de sélection, car cela encouragerait les soumissionnaires à faible coût à accéder au marché sans que les niveaux de service offerts soient forcément maintenus ou améliorés. La conjoncture du marché local doit être prise en considération à toutes les étapes de l'élaboration et de l'évaluation d'une proposition de services. À titre d'exemple, on peut encourager les exploitants locaux à participer au processus en accordant de la valeur à l'expérience acquise à l'échelle locale, quoique ce critère particulier ne doive pas non plus devenir un facteur primordial dans le processus d'évaluation des propositions.

Si l'actuel processus de négociation est jugé le mieux adapté à certaines régions particulières telles que les régions éloignées, qui ne comptent peut-être pas beaucoup d'exploitants désireux de fournir les services demandés, le Consortium pourra utiliser comme modèles les contrats attribués par voie concurrentielle pour négocier les niveaux de service et les coûts avec les exploitants ruraux.

Puisque la trousse concernant l'approvisionnement concurrentiel a été publiée et que les programmes pilotes sont en cours, le Consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre de l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait comprendre un examen des politiques d'approvisionnement existantes, une analyse du marché fournisseur local, des stratégies pour aider à déterminer la portée et les modes d'appel d'offres, ainsi que les critères et le calendrier d'introduction graduelle de l'approvisionnement concurrentiel. Le plan devrait également tirer avantage des pratiques exemplaires des consortiums pilotes et des leçons qu'ils ont retenues.

Conclure les négociations de contrat avant la rentrée scolaire

Nonobstant le point 6.3.2.1, qui a priorité sur la présente recommandation, il est recommandé de terminer les négociations entre le Consortium et les exploitants d'autobus avant le début de l'année scolaire. Il est également recommandé de commencer plus tôt les futures négociations sur le transport. Les prochaines ententes sur le transport devraient aussi comporter une clause de prorogation du contrat (décrite au point 6.2.3.1.) qui entrerait automatiquement en vigueur dans l'éventualité où les négociations se poursuivraient au delà de la rentrée scolaire. Cette mesure viserait à garantir que les services de transport ne soient pas interrompus à cause des négociations en cours.

6.4 Gestion des contrats

Les pratiques contractuelles ne se terminent pas à la signature d'un contrat. La surveillance permanente de la conformité et du rendement des services contractuels est une pratique importante et utile pour améliorer les niveaux de service et garantir que les exploitants fournissent le niveau de service qui a été convenu. La surveillance devrait être effectuée de façon proactive, régulière et permanente pour être efficace.

6.4.1 Observations

Gestion des contrats des exploitants du transport

Les contrats ne sont pas normalisés parmi tous les exploitants (autobus, bateau et taxi) mais ils le sont entre les exploitants d'autobus. Les contrats des exploitants d'autobus et de taxi ont un degré de spécificité plus élevé que celui de l'exploitant de bateau. On remarque dans tous les contrats l'absence d'une méthode exhaustive de mesure et de gestion du rendement, en particulier pour l'exécution et la communication de la formation en matière de sécurité, pour les cours et la qualification en secourisme, ainsi que pour l'état et la qualité des véhicules. Bien qu'il soit stipulé dans le contrat que les STSNPS doivent effectuer un examen semestriel du rendement et de la conformité auprès des exploitants d'autobus, rien n'indique que cette condition soit respectée à l'heure actuelle.

Les exploitants reçoivent des STSNPS l'information sur les routes. Notons que l'exactitude et l'intégrité des données sur les élèves du Consortium sont préoccupantes. En ce qui concerne les renseignements médicaux des élèves, le contrat stipule que la direction de chaque école doit fournir ces renseignements directement à l'exploitant ou au conducteur.

Surveillance

Le rendement des exploitants d'autobus est surveillé de façon informelle à l'aide d'indicateurs tels que les retards des autobus, les accidents et d'autres incidents qui doivent être signalés. En outre, la direction a affirmé que les STSNPS effectuent des vérifications périodiques des routes et que 20 vérifications de ce genre ont été faites l'an dernier. Trois documents de vérification des routes ont été remis à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience : un daté du 28 juin 2004, un autre daté du 11 juin 2007, ainsi qu'une vérification complète des routes et des autobus (vérification sur place) datée du 8 novembre 2008. Selon les deux premiers documents, les vérifications étaient des autoévaluations remplies par l'exploitant et présentées au Consortium. Sur réception de ces formulaires, le personnel du Consortium effectue une visite de suivi afin de contrôler l'autoévaluation de l'exploitant, ce qui mène parfois à une vérification

des routes. Selon le directeur général, le Consortium emploie une approche fondée sur le risque pour examiner les autoévaluations afin de déterminer quels exploitants doivent faire l'objet d'une vérification directe. Les vérifications sur place qui sont menées par le Consortium servent à vérifier l'exactitude de l'information sur les routes, y compris les distances, les manifestes des élèves et les compétences de conduite, et comprennent une inspection mécanique de l'autobus ainsi qu'une évaluation du conducteur.

Les incidents relatifs aux autobus (y compris ceux qui concernent la ponctualité, l'aspect mécanique et le comportement des élèves) sont déclarés aux STSNPS et font l'objet d'un examen mené par la direction et par les techniciens régionaux en vue de renforcer ou de modifier certaines pratiques et d'éviter d'autres incidents du même genre dans l'avenir. Un nouveau système en ligne a été récemment mis en œuvre pour permettre aux exploitants d'entrer l'information relative aux incidents. Les exploitants ont émis des commentaires positifs sur ce système, en ajoutant toutefois qu'il est trop tôt pour en évaluer l'efficacité et l'efficacité.

Processus de résolution des différends

Le contrat des exploitants prévoit un processus de résolution des différends uniquement en ce qui concerne les examens du rendement et de la conformité qui sont effectués par le Consortium. Les exploitants ont le droit d'adresser une requête au conseil d'administration des STSNPS s'ils ne sont pas d'accord avec les résultats de l'examen du rendement et de la conformité mené par le personnel des STSNPS.

6.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le Consortium a observé des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

Surveillance du rendement et vérification des routes

Nonobstant la recommandation ci-dessous, qui concerne expressément la conformité des exploitants aux attentes relatives à la sécurité et à la réglementation, les STSNPS effectuent des vérifications périodiques auprès des exploitants et des conducteurs pour s'assurer qu'ils fournissent des niveaux de service satisfaisants aux écoles relativement à la ponctualité, au respect des routes établies et à l'observation du code de la route parmi les conducteurs. Les vérifications forment un élément clé de la gestion des contrats. Elles permettent de déterminer si les exploitants et les conducteurs se conforment aux clauses énoncées dans le contrat et, en définitive, s'ils fournissent un service sûr et fiable.

Déclaration d'incident

Les rapports d'incident sont déposés auprès du directeur général et examinés régulièrement. Les pratiques sont également examinées à la suite d'un incident et tous les incidents font l'objet d'un suivi à l'aide du système en ligne. Celui-ci représente donc un système proactif de gestion des incidents et des pratiques qui permet de veiller à ce que les pratiques favorisent toujours la sécurité des élèves.

6.4.3 Recommandations

Améliorer l'exactitude et l'intégralité des données du système concernant les élèves

Les STSNPS devraient évaluer de façon exhaustive l'intégralité et la fiabilité de leur information sur les élèves et fournir suffisamment de renseignements aux exploitants pour faire en sorte que ceux-ci et le Consortium disposent de données à jour concernant l'identité des élèves transportés entre leur domicile et l'école. Ces mesures permettraient aussi d'éliminer toute divergence entre l'information détenue par les exploitants et par le Consortium.

Le Consortium devrait également commencer à coordonner la façon dont il communique aux exploitants les renseignements médicaux sur les élèves. Ainsi, les exploitants disposeraient toujours de renseignements médicaux à jour sur les élèves qu'ils transportent.

Effectuer périodiquement un contrôle de la conformité des exploitants aux exigences de la loi et de la sécurité

Outre la vérification périodique des routes qui permet de vérifier si les exploitants fournissent un niveau de service satisfaisant aux écoles, les STSNPS devraient effectuer un contrôle périodique pour s'assurer que les exploitants et les conducteurs respectent les exigences de la sécurité et de la loi (p. ex, permis de conduire en règle, formation en secourisme, etc.). Non seulement cet élément est-il d'une importance cruciale pour gérer efficacement les contrats, mais c'est aussi un facteur déterminant de la sécurité et de la fiabilité du service.

Inclure une clause plus générale de résolution des différends dans tous les contrats des exploitants

Conformément au point 6.2.3.1, une clause plus générale concernant la résolution des différends (en dehors de l'évaluation du rendement) devrait être incluse dans les futures ententes sur le transport. On disposerait ainsi d'une procédure officielle pour régler les différends sans avoir recours à une réduction des niveaux de service ou au contentieux. Ce procédé devrait être neutre et transparent.

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 pour les services de transport a obtenu une cote **moyenne à faible**.

Les contrats ne sont pas complets en ce qui concerne certaines clauses essentielles sur la sécurité, l'aspect juridique et la résolution des différends. L'absence de telles clauses est très préoccupante, car elle diminue l'aptitude du Consortium à faire respecter les exigences, ce qui nuit à la sécurité et à la qualité du service fourni par le Consortium. En outre, il n'y a pas non plus de contrôle régulier de la conformité aux exigences de la sécurité et de la loi, ce qui réduit encore davantage la sécurité et la qualité du service fourni.

À l'heure actuelle, les contrats relatifs aux services de transport ne sont pas attribués par appel d'offres. Or, en ne faisant pas d'appel d'offres, le Consortium ne peut pas savoir s'il paie les meilleurs tarifs pour les services fournis. Si le Consortium lançait un appel d'offres pour obtenir des services contractuels, il pourrait énoncer clairement toutes les exigences liées aux services dans le document d'approvisionnement. En outre, il aurait la certitude de bénéficier du meilleur rapport qualité-prix, vu que les exploitants se feraient concurrence pour fournir les niveaux de service requis à des prix qui leur rapporteraient un bon rendement pour le capital investi. Le processus d'appel d'offres devrait être employé avec certaines garanties en place pour protéger la prestation des services et tenir compte de la conjoncture du marché local. Dans les régions où ce processus ne convient pas en raison de la disponibilité limitée des services, le Consortium pourrait quand même promouvoir l'emploi de méthodes transparentes et responsables en se servant des contrats attribués par voie concurrentielle pour négocier les niveaux de service et les coûts. Les politiques d'approvisionnement établies détermineront le processus d'acquisition des services.

7 Rajustement du financement

Le Ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer la formule de rajustement du financement à chaque conseil qui a été soumis à l'examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la Phase 3A. Il est à noter que dans le cas des conseils qui engagent des dépenses de transport dans plusieurs sites du Consortium, le rajustement sera calculé proportionnellement à la portion qui est attribuée au Consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 p. 100 des dépenses du conseil A sont attribuées au Consortium A, et que 10 p. 100 des dépenses sont attribuées au Consortium B, le rajustement du financement qui résultera de l'examen du Consortium A sera appliqué à 90 p. 100 du déficit ou de l'excédent enregistré par le conseil A.

La formule de financement du Ministère est la suivante :

Tableau 6 : Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires¹²	Incidence sur les conseils scolaires ayant un excédent budgétaire¹²
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 à élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %	Voir plus haut
Moyenne à faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 à 30 %	Voir plus haut

¹² Ceci se rapporte aux conseils ayant un déficit/excédent sur le transport des élèves.

Compte tenu de la formule de financement du Ministère et de notre évaluation de l'efficacité et de l'efficience du Consortium, on prévoit que les rajustements de financement suivants seront apportés pour chaque conseil :

Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de transport 2007-2008	106 674 \$
% de l'excédent (déficit) attribué au Consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du Consortium	106 674 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne à faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement	0 \$

Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de transport 2007-2008	(51 438 \$)
% de l'excédent (déficit) attribué au Consortium (arrondi)	55,21 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du Consortium	(28 400 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne à faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	30%
Rajustement total du financement	8 520 \$

Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board (NPSCDSB)

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de transport 2007-2008	156 555 \$
% de l'excédent (déficit) attribué au Consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du Consortium	156 555 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne à faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement	0 \$

Near North District School Board (NND SB)

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de transport 2007-2008	330 640 \$
% de l'excédent (déficit) attribué au Consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du Consortium	330 640 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne à faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement	0 \$

8 Annexe 1 : Glossaire de termes

Élément	définition
Appréciation	L'appréciation faisant suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible, voir la section 1.3.4
Appréciation globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation
Attaché de direction	Défini à la section 3.3.1
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework For NPSSTS Student 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.
Chef des transports	Défini à la section 3.3.1
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « exploitants »
Conseil d'administration	Défini à la section 3.2.1
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.1.5
Conseils partenaires, conseils membres ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé au Consortium à titre de partenaires à part entière
CSDCFN	Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord
CSDNE	Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
Directeur général	Défini à la section 3.3.1.2
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu, la capacité d'offrir le service voulu
Efficient	Qui s'acquitte d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; qui a la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.

Élément	définition
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.1.4
Exploitants	Se rapporte aux entreprises d'exploitation d'autobus, de bateaux et de taxis et aux personnes qui les dirigent; dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
Formule de rajustement du financement	Définie à la section 1.3.5
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et par le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
M/J	Maternelle/jardin
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en matière de routes, tel qu'il est défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
NNDSB	Near North District School Board
Note de service	Note de service 2006 : SB13, datée du 11 juillet, publiée par le Ministère
NPSCDSB	Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board
Personne morale distincte	Personne morale
Pratique courante	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario

Élément	définition
	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'efficacité.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité (c.-à-d. le présent document).
RH	Ressources humaines
STSNPS ou le Consortium	Services de transport scolaire Nipissing-Parry Sound
Techniciens régionaux	Montré à la figure 5
Techniciens régionaux adjoints	Montré à la figure 5
Technologie de l'information et des communications	Définie à la section 3.3.1
Tl	Technologies de l'information

9 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire

Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocations ¹³	3 060 242 \$	3 180 858 \$	3 167 499 \$	3 404 350 \$
Dépenses ¹⁴	3 021 211 \$	3 226 767 \$	3 139 020 \$	3 297 676 \$
Excédent (déficit) de transport	39 031 \$	(45 909 \$)	28 479 \$	106 674 \$
Total des dépenses payées au Consortium	3 021 211 \$	3 226 767 \$	3 139 020 \$	3 297 676 \$
En % du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %

Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocations	872 780 \$	1 168 160 \$	1 109 519 \$	1 326 194 \$
Dépenses	990 303 \$	1 342 354 \$	1 260 497 \$	1 377 632 \$
Excédent (déficit) de transport	(117 523 \$)	(174 194 \$)	(150 978 \$)	(51 438 \$)
Total des dépenses payées au Consortium	485 716 \$	783 978 \$	723 618 \$	760 619 \$
En % du total des dépenses du conseil	49,05 %	58,40 %	57,41 %	55,21 %

¹³ Allocations fondées sur les données du Ministère – comprend toutes les allocations de subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C)

¹⁴ Dépenses fondées sur les données du Ministère – tirées du Formulaire de données D : 730C (Dépenses rajustées aux fins de conformité) -212C (Autres revenus) + 798C (Dépenses en capital financées à partir des activités)

Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocations	3 100 115 \$	3 296 521 \$	3 347 640 \$	3 611 215 \$
Dépenses	3 143 748 \$	3 276 691 \$	3 487 061 \$	3 454 660 \$
Excédent (déficit) de transport	(43 633 \$)	19 830 \$	(139 421 \$)	156 555 \$
Total des dépenses payées au Consortium	3 143 748 \$	3 276 691 \$	3 487 061 \$	3 454 660 \$
En % du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %

Near North District School Board

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocations	9 649 853 \$	10 070 278 \$	10 130 640 \$	10 333 253 \$
Dépenses	9 021 508 \$	9 364 895 \$	9 601 608 \$	10 002 613 \$
Excédent (déficit) de transport	628 345 \$	705 383 \$	529 032 \$	330 640 \$
Total des dépenses payées au Consortium	9 021 508 \$	9 364 895 \$	9 601 608 \$	10 002 613 \$
En % du total des dépenses du conseil	100 %	100%	100%	100%

10 Annexe 3 : Liste de documents

1. ABF 10.0 – Part des frais d'administration
2. Addenda A – Clarification et modèle de proposition
3. Admissibilité en vertu de la politique sur les distances de marche qui comportent des dangers
4. Annexe B – Formulaire de prix
5. Annexe C – Enquête sur le service
6. Annexe D-1 – Liste d'élèves par route (trajet du matin)
7. Annexe D-2 – Liste d'élèves par route (trajet de 12 h 30)
8. Annexe D-3 – Liste d'élèves par route (trajet de l'après-midi)
9. Annexe E – Modèle de facture
10. Annexe A – Routes provisoires
11. Assemblée générale annuelle (AGA) des STSNPS, 2003-06-16
12. Assemblée générale annuelle (AGA) des STSNPS, 2004-12-14
13. Assemblée générale annuelle (AGA) des STSNPS, 2005-12-13
14. Assemblée générale annuelle (AGA) des STSNPS, 2006-12-19
15. Assemblée générale annuelle (AGA) des STSNPS, 2007-12-10
16. Brochure sur les intempéries – EPS
17. Brochure sur les intempéries – NR
18. Brochure sur les intempéries – NR – Français
19. Brochure sur les intempéries – WPS
20. Budget 2008-2009 – Le 11 décembre 2008
21. Bulletin, janvier 2009

22. Cartes d'achat
23. Certificat d'assurance OSBIE
24. Chef des transports
25. Code de conduite (nouvelle présentation - Sept. 2006)
26. Conditions d'emploi, personnel non syndiqué
27. Conférence téléphonique des STSNPS avec le Ministère, 2008-06-20 – Rapport
28. Consortium – Protocole d'accord
29. Contrat de droits d'utilisation de logiciel – Georef
30. Contrat de location – 1870 Bond
31. Contrat de transport – Directeurs
32. Coordonnées
33. Cours d'été 2008 – Résumé des routes
34. Demande d'autorisation de congé – ABS 1
35. Demande de propositions – Cours d'été 2008-2
36. Dépenses cumulatives à ce jour (20 déc.) par rapport au budget de 2008-2009
37. Description de travail de l'attaché de direction
38. Description de travail du commis au transport
39. Directives pour les conducteurs au point de transfert de Parry Sound
40. Documents de l'entente avec la Première nation de Moose Deer Point
41. Ébauche de politique sur le transport d'urgence
42. Ébauche de procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2007-12-10
43. Énoncé de mission (approuvé le 14 février 2006)

44. Enquête sur le service 08-09
45. Entente de confidentialité – Personnel
46. Entente de confidentialité (5 exploitants de taxi)
47. Entente sur le service – 1
48. Entente sur le service – 2
49. Entente sur le service – Conseil scolaire public du Nord-Est de l’Ontario (régime d’avantages sociaux des employés non syndiqués)
50. Entente sur le service – Municipalité de Callander
51. Entente sur le service - NNDSB (régime d’avantages sociaux du SCFP)
52. Entente sur le service – NPSC – Comptabilité
53. Entente sur le service – NPSC – RH
54. Entente sur le service – Ville de Parry Sound
55. Entente sur le transport en bateau
56. Entente sur le transport en taxi
57. Entente sur le transport en taxi
58. Entente sur les points de transfert et le service – Ville de North Bay
59. États financiers (31 août 2008)
60. Examen du rendement – Conseil d’administration
61. Examen du rendement – Directeur
62. Examen du rendement – Personnel de bureau
63. Examen du rendement des exploitants et vérification des routes – 2004
64. Examen du rendement des exploitants et vérification des routes – 2007
65. Exemple d’entente – Remboursement des parents
66. Exemple d’entente – Soutien aux parents

67. Exploitants – Ententes de confidentialité
68. Exploitants d'autobus – Ententes sur le transport
69. Exploitants désignés – Cours d'été 2008
70. Feuille sommaire de RP
71. Fichiers de données – trajets, arrêts, élèves et parc de véhicules (6 fichiers)
72. Formulaire d'évaluation
73. Formulaire de demande de modification de l'emplacement d'un arrêt d'autobus
74. Formulaire de demande de service
75. Jours d'intempéries 2003-2008 (3 juin 2008)
76. Lettre d'information, janvier 2009
77. Lignes directrices et formulaires (MED.)
78. Lignes directrices et formulaires (MED.), nouvelle ébauche
79. Mandat de protocole (modifié le 25 nov. 2005)
80. Manuel des opérations – 15 déc. 2008
81. Manuel des procédures d'urgence
82. Manuel sur le transport, besoins particuliers
83. Modèle de gouvernance des STSNPS
84. Modèle de proposition
85. Modèles de facture
86. Moniteurs vidéo
87. Note de service, atelier pour les conducteurs
88. Note de service, Near North – CONSORTIUM1 (4 mai 2004)
89. Note de service, programme des brigadiers d'autobus scolaire

90. Numéro d'entreprise – Sommaire des comptes
91. Numéros des véhicules assignés
92. OG 12.0 – Transfert de routes d'autobus
93. Organigramme – Personnel
94. Organigramme de la gouvernance
95. Organigramme des STSNPS – Actuel
96. Organigramme mensuel des responsabilités
97. Parents – Remboursement 08-09
98. PC 11.0 – Indemnité de déplacement (adoptée le 19 mai 2005)
99. Plan comptable normalisé
100. Plan d'activités des STSNPS (mai 2008)
101. Plan des consortiums – Annexe 2
102. Plan des consortiums – Annexe 2
103. Politique sur le niveau commun – Marche
104. Politique sur les intempéries
105. Présentation du plan des consortiums – Page de signature
106. Procès-verbal 2 de la réunion des STSNPS, 2008-01-16
107. Procès-verbal de la réunion à huis clos des STSNPS, 2008-02-12
108. Procès-verbal de la réunion à huis clos des STSNPS, 2008-03-25
109. Procès-verbal de la réunion à huis clos des STSNPS, 2008-04-15
110. Procès-verbal de la réunion à huis clos des STSNPS, 2008-05-13
111. Procès-verbal de la réunion à huis clos des STSNPS, 2008-06-26
112. Procès-verbal de la réunion ad hoc du comité de direction des STSNPS, 2008-06-02

113. Procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2007-02-20
114. Procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2007-04-10
115. Procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2007-05-30
116. Procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2007-08-30
117. Procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2007-10-10
118. Procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2007-11-13
119. Procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2007-12-10
120. Procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2008-04-15
121. Procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2008-05-06 (séance de planification)
122. Procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2008-05-13
123. Procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2008-06-26
124. Procès-verbal de la réunion des STSNPS, 2008-12-02
125. Procès-verbal révisé de la réunion des STSNPS, 2008-02-12
126. Procès-verbal révisé de la réunion des STSNPS, 2008-03-25
127. Programme de stage de la SGFPNO
128. Projets spéciaux
129. Propositions de prix reçues – Tarifs
130. Protocole de communication (modifié le 25 nov. 2005)
131. Rapport d'absence – ABS 2
132. Rapport mensuel des absences – ABS 3
133. Rapports aux actionnaires
134. Règlement administratif n° 1
135. Rendement

136. Résumé du programme 2008
137. Réunion informelle à huis clos des STSNPS, 2008-08-13
138. Réunion informelle des STSNPS, 2008-08-13
139. Réunion informelle des STSNPS, 2008-09-09
140. S 12.0 – Sièges de sécurité pour enfants (ébauche)
141. S 13.0 – Transport de médicaments (ébauche mise à jour le 1^{er} fév. 2006)
142. SCFP – Ébauche 1165 6, Transport d'élèves 082012
143. SCFP – Protocole d'accord, section locale 1165, novembre 2008
144. SG 10.0 – Synchronisation des heures de début et de fin des classes
145. SG 13.0 – Moniteurs vidéo
146. Sièges de sécurité pour enfants (ébauche)
147. Suivi des STSNPS, 2008-12-02
148. Synchronisation des heures de début et de fin des classes
149. Téléconférence 3 des STSNPS, 2008-02-26
150. Téléconférence des STSNPS, 2007-02-08
151. Téléconférence des STSNPS, 2008-11-25
152. Transport de médicaments
153. Trillium – Manuel des normes relatives aux élèves – Arrêts d'autobus initiaux
154. Vérification des routes – 01a, 6 nov. 2008
155. Vérifications du casier judiciaire des conducteurs
156. Vérifications du casier judiciaire des conducteurs – Transport en bateau
157. Vue d'ensemble du niveau de service commun – Juin 2008

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance du domicile à l'école

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Politique NPSCDSB	Porte-à-porte	1,0 km	1,6 km	1,6 km	3,0 km
Politique NNDSB	Porte-à-porte	1,0 km	1,6 km	1,6 km	3,0 km
Politique CSDNE	Porte-à-porte	1,0 km	1,6 km	1,6 km	3,0 km
Politique CSDCFN	Porte-à-porte	1,0 km	1,6 km	1,6 km	3,0 km

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km
Politique NPSCDSB	0,5 km	0,5 km	0,5 km	1,0 km	1,0 km
Politique NNDSB	0,5 km	0,5 km	0,5 km	1,0 km	1,0 km
Politique CSDNE	0,5 km	0,5 km	0,5 km	1,0 km	1,0 km
Politique CSDCFN	0,5 km	0,5 km	0,5 km	1,0 km	1,0 km

Fenêtre d'arrivée

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	18	18	18	18	25
Politique NPSCDSB	30	30	30	30	30
Politique NNDSB	30	30	30	30	30
Politique CSDNE	30	30	30	30	30
Politique CSDCFN	30	30	30	30	30
Pratique	15	15	15	15	15

Fenêtre de départ

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	16	16	16	16	18
Politique NPSCDSB	30	30	30	30	30
Politique NNDSB	30	30	30	30	30
Politique CSDNE	30	30	30	30	30
Politique CSDCFN	30	30	30	30	30
Pratique	15	15	15	15	15

Heure d'embarquement la plus matinale

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique NPSCDSB	-	-	-	-	-
Politique NNDSB	-	-	-	-	-
Politique CSDNE	-	-	-	-	-
Politique CSDCFN	-	-	-	-	-

Heure de débarquement la plus tardive

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique NPSCDSB	-	-	-	-	-
Politique NNDSB	-	-	-	-	-
Politique CSDNE	-	-	-	-	-
Politique CSDCFN	-	-	-	-	-

Durée maximale des trajets

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	75	75	75	75	90
Politique NPSCDSB	60	60	60	60	70
Politique NNDSB	60	60	60	60	70
Politique CSDNE	60	60	60	60	70
Politique CSDCFN	60	60	60	60	70
Pratique Moyenne/Médiane	31/28	31/28	31/28	31/28	31/28

Élèves assis par véhicule

Activité	M/J	1 ^{re} – 6 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	69	69	69	53	52
Politique NPSCDSB	72	72	72	48	48
Politique NNDSB	72	72	72	48	48
Politique CSDNE	72	72	72	48	48
Politique CSDCFN	72	72	72	48	48

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 certification, 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 Verein (association) suisse, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, voir www.deloitte.com/about.

<© Deloitte & Touche s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu