



Conseils financiers

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

Phase 2 – Examen

Service du transport scolaire des trois conseils du Nord-Est

Mai 2008

Table des matières

Sommaire	1
1 Introduction.....	6
1.1 Contexte.....	6
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario.....	6
1.1.2 Réforme du transport	6
1.1.3 Composition des consortiums de transport scolaire.....	7
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience.....	8
1.1.5 Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	8
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	9
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	9
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	10
1.3.1 Étape 1 – Collecte des données	11
1.3.2 Étape 2 – Entrevues.....	11
1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations	11
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 – diagramme	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 Présentation du Service du transport scolaire des trois conseils du Nord-Est	19
Tableau 2 : Données de l'étude de 2006-2007 sur le transport.....	19
Tableau 3 : Données financières de 2006-2007	21
3 Gestion du consortium.....	22
3.1 Introduction	22
3.2 Gouvernance.....	22
3.2.1 Observations.....	22

Figure 4 : Organigramme de la gouvernance	23
3.2.2 Pratiques exemplaires.....	24
3.2.3 Recommandations	25
3.3 Structure organisationnelle.....	25
3.3.1 Observations.....	25
Figure 5 : Organigramme.....	26
3.3.2 Pratiques exemplaires.....	27
3.3.3 Recommandations	27
3.4 Gestion du consortium	28
3.4.1 Observations.....	28
3.4.2 Recommandations	30
3.5 Gestion financière	32
3.5.1 Observations.....	32
3.5.2 Pratiques exemplaires.....	33
3.6 Résultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité.....	34
4 Politiques et pratiques	35
4.1 Introduction	35
4.2 Politiques et pratiques en matière de transport	35
4.2.1 Observations.....	35
4.2.2 Pratiques exemplaires.....	39
4.2.3 Recommandations	39
4.3 Besoins spéciaux et programmes spécialisés.....	40
4.3.1 Observations.....	40
4.3.2 Pratiques exemplaires.....	41
4.3.3 Recommandation.....	42
4.4 Politique relative à la sécurité.....	42
4.4.1 Observations.....	42
4.4.2 Pratiques exemplaires.....	43
4.4.3 Recommandation.....	43
4.5 Résultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité.....	43
5 Itinéraires et technologie.....	45
5.1 Introduction	45
5.2 Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie.....	45

5.2.1	Observations	46
5.2.2	Pratique exemplaire	48
5.2.3	Recommandations	49
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves.....	49
5.3.1	Observations	50
5.3.2	Recommandations	50
5.4	Rapports du système	51
5.4.1	Observations	51
5.4.2	Recommandations	52
5.5	Planification du transport régulier et du transport adapté et établissement des itinéraires.....	53
5.5.1	Observations	53
	Seating Capacity Utilization	55
5.5.2	Pratique exemplaire	56
5.5.3	Recommandations	57
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficacités.....	57
6	Passation des marchés	58
6.1	Introduction	58
6.2	Structure des contrats	58
6.2.1	Observations	58
6.2.2	Pratiques exemplaires.....	61
6.2.3	Recommandations	61
6.3	Négociation des contrats.....	63
6.3.1	Observations	63
6.3.2	Recommandations	64
6.4	Gestion des contrats	65
6.4.1	Observations	65
6.4.2	Recommandations	66
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficacités.....	67
7	Rajustement du financement.....	68
	District School Board Ontario North East	68
	Northeastern Catholic District School Board	69
	Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario.....	69
8	Annexe 1 : Glossaire	69

9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire	73
	District School Board Ontario North East	73
	Northeastern Catholic District School Board	73
	Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario.....	73
10	Annexe 3 : Liste des documents.....	74
11	Annexe 4 : Pratiques communes.....	76
	Distance de la maison à l'école	76
	Distance de la maison à l'arrêt d'autobus.....	76
	Intervalle d'arrivée	76
	Intervalle de départ.....	77
	Heure de ramassage la plus tôt.....	77
	Heure de retour la plus tardive	77
	Durée maximale du trajet	78
	Nombre de places assises par véhicule	78

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

Sommaire

Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience du Service du transport scolaire des trois conseils du Nord-Est (le consortium ou le STSTCNE) ainsi que les recommandations qui s'y rattachent. Cet examen, réalisé par une équipe de travail désignée par le ministère de l'Éducation, est le résultat d'initiatives gouvernementales visant à établir une approche équitable pour réformer le transport scolaire dans l'ensemble de la province et à réduire le fardeau administratif des conseils concernant la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. La présente section du rapport présente une évaluation globale du consortium ainsi que les conclusions et les recommandations jugées dignes de mention. Ces conclusions et recommandations principales sont 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 les pratiques, les itinéraires et la technologie ainsi que la 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 relever les pratiques exemplaires instaurées par le consortium, le cas échéant, et de formuler des recommandations à l'égard des améliorations possibles. L'évaluation de chaque secteur a ensuite servi à présenter une appréciation globale du travail du consortium dont le ministère se servira 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 conseils scolaires du Nord-Est de l'Ontario partagent depuis longtemps les services de transport scolaire. En 1998, les quatre nouveaux conseils scolaires de district ont créé un comité du transport dans le but de partager les services de transport. Au début de 2005, le District School Board Ontario North East (DSBONE), le Northeastern Catholic District School Board (NCDSB) et le Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario (CSDNE) ont signé une entente de consortium pour former conjointement le STSTCNE.

À l'heure actuelle, le STSTCNE a des contrats avec 17 exploitants d'autobus scolaires qui sont chargés d'assurer le transport de 8 440 élèves au moyen de 226 autobus. Étant donné que les centres de population de la région sont dispersés et couvrent de

grandes distances, le STSTCNE est aux prises avec des problèmes particuliers. C'est pourquoi il a des bureaux à deux endroits différents. La distance géographique d'une extrémité du district à l'autre est de plus de 600 kilomètres, et la superficie de la zone desservie est d'environ 25 000 kilomètres carrés. Le dispersement de la population et les grandes distances contribuent directement à la complexité des regroupements et de la planification des itinéraires.

Depuis sa création, le consortium a franchi bon nombre des grandes étapes nécessaires à la réalisation de son mandat, soit assurer le transport des élèves. Voici les réalisations dignes de mention.

- L'organisme de surveillance du STSTCNE (qui comprend le comité de gouvernance et le comité des opérations) compte un nombre égal de représentants de chacun des conseils partenaires. Chaque conseil partenaire a un droit de vote. La structure de l'organisme de surveillance favorise l'équité et garantit les mêmes droits aux divers intervenants.
- Il existe des contrats standard pour les autobus scolaires réguliers et les véhicules servant au transport des élèves qui ont des besoins spéciaux. En signant un contrat officiel avec les exploitants, le consortium partage de façon appropriée la responsabilité générale et civile du transport des élèves.
- Les contrats avec les exploitants sont signés à l'avance. Il est très important que tous les contrats avec les exploitants soient conclus avant le début de l'année scolaire. Le STSTCNE a consacré beaucoup d'efforts à la planification ainsi qu'à la négociation des contrats avec les exploitants avant le début de l'année scolaire, et ces efforts ont porté fruit. Lorsqu'on signe les contrats avant le début de l'année scolaire, les conditions et les responsabilités sont convenues avant la prestation des services.
- Les conseils partenaires ont harmonisé leurs politiques, ce qui a permis d'établir des procédures opérationnelles qui aident le consortium à déterminer le meilleur plan de transport possible et à promouvoir la prestation d'un service juste et équitable aux élèves des conseils partenaires.
- Le guide des politiques du consortium et les procédures à l'appui fournissent au personnel du consortium, aux parents ainsi qu'aux communautés scolaires un seul et même point de référence qui favorise des communications claires et un service équitable. En outre, grâce à l'établissement et à la consignation d'un processus de planification annuel, les tâches essentielles sont correctement ordonnées et les ressources appropriées peuvent y être affectées.

- Le consortium a adopté un certain nombre d'outils de communication, notamment des technologies en ligne, pour communiquer avec les intervenants. L'adoption de ces outils contribue à améliorer l'accès à l'information et à réduire les coûts associés aux avis de modification du système destinés aux intervenants.

D'après les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les principales possibilités d'amélioration seraient les suivantes :

Statut de l'organisme

Comme le partenariat comporte plusieurs risques inhérents, ce n'est pas une entité structurelle idéale pour coordonner le transport des élèves des conseils scolaires. En se constituant en personne morale, le consortium devient une entité distincte des conseils scolaires, qui en sont les propriétaires. La constitution en personne morale a comme principal avantage de procurer une protection efficace dans les cas où une tierce partie voudrait établir la responsabilité d'un conseil scolaire membre. Un de ses avantages qualitatifs secondaires est qu'elle accroît la crédibilité du consortium, car elle oblige ce dernier à rendre davantage de comptes au public. Les exigences en matière de rapports sont établies de façon officielle, et les comportements organisationnels et la prise de décisions sont régis par des règlements de constitution bien établis. Des rôles et responsabilités clairement définis en matière de gouvernance fournissent un solide cadre de responsabilisation à toutes les parties, y compris les conseils scolaires, le consortium, les exploitants ou les autres fournisseurs de services contractuels. De plus, la constitution en personne morale assure le maintien du consortium et lui procure davantage de stabilité à long terme.

Processus d'approvisionnement concurrentiel

Un processus concurrentiel confèrera équité, impartialité et transparence aux activités d'acquisition et permettra au consortium d'acheter des services auprès d'exploitants qui sont en mesure de répondre à des besoins spéciaux. Le recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel, en particulier dans les agglomérations urbaines, permettra au consortium d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et d'établir les attentes concernant le niveau de service. En outre, ce processus reflètera les prix du marché, car les exploitants pourront soumettre des propositions adaptées au niveau de service exigé par le consortium et fondées sur une efficacité opérationnelle réalisable et un rendement satisfaisant du capital investi. De plus, ce processus représente une base équitable et mesurable pour évaluer le rendement de l'exploitant et donne la possibilité au consortium d'avoir recours à des incitatifs financiers pour obtenir le niveau de service voulu. Dans les secteurs où ce processus ne convient pas, le consortium peut,

comme solution de remplacement, s'appuyer sur les niveaux de service et les prix négociés avec les exploitants dans le cadre d'un processus concurrentiel.

Contrats concernant le transport par autobus pour les cours d'été et le transport par taxi

Des contrats écrits doivent être établis avec les entreprises de taxis et les exploitants qui fournissent des services de transport par autobus pour les cours d'été. L'absence de contrat accroît les risques pour le consortium et les conseils partenaires. Il est important que tous les véhicules servant au transport des élèves respectent les exigences du ministère des Transports en matière de permis, d'assurance et de sécurité et que les conducteurs aient reçu toute la formation exigée pour pouvoir fournir des services de transport scolaire.

Surveillance de la formation sur la sécurité

Le consortium doit établir sans délai une pratique opérationnelle afin de consigner et d'analyser les exigences de formation. Ce processus doit inclure tous les aspects de la formation et préciser la fréquence et la responsabilité de chaque activité ainsi que le programme exigé. L'établissement d'un document de ce genre permettra d'établir des politiques bien rédigées et bien orientées qui auront les effets attendus sur la sécurité et l'efficacité du transport.

Gestion des données sur les élèves et structure de codage

Le consortium doit se renseigner sur l'échange automatique de données sur les élèves afin de réduire le travail manuel nécessaire pour tenir à jour les renseignements sur les élèves ainsi que les efforts considérables qu'exige la vérification du dossier de chaque élève pendant le processus de planification annuel. Des améliorations dans ce domaine permettraient aux commis au transport de terminer la mise en œuvre d'une structure de codage bien conçue. Cette structure améliorera grandement l'exactitude, l'exhaustivité et l'utilité des rapports recommandés et des données sur le rendement.

Formation sur le logiciel d'établissement des itinéraires

Il faut mettre en œuvre un programme régulier de formation du personnel qui met l'accent sur la planification efficace des itinéraires et l'analyse des données de base. Étant donné que, selon la structure actuelle de l'organisation, chaque commis est responsable de tous les aspects de la planification du transport dans sa région désignée, la formation permettrait d'uniformiser la planification des itinéraires et l'application des politiques et procédures. Il faut également envisager d'offrir de la formation structurée sur le logiciel d'établissement des itinéraires afin que tous les commis connaissent bien les fonctions avancées du logiciel liées aux rapports et à l'établissement des itinéraires.

La mise en œuvre des recommandations proposées et l'application continue des pratiques exemplaires figurant dans le présent rapport permettront au STSTCNE de devenir graduellement un consortium très efficace et efficient.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen du rendement actuel du STSTCNE, le consortium a obtenu la cote **moyenne**. D'après cette évaluation, le ministère accordera au Northeastern Catholic District School Board et au Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario des fonds supplémentaires pour le transport afin de réduire le déficit de financement en 2007-2008, tandis que la subvention de transport du District School Board Ontario North East ne changera pas pour l'année scolaire 2007-2008.

Les détails des rajustements du financement sont exposés ci-dessous¹:

District School Board Ontario North East	S. O.
Northeastern Catholic District School Board	2 681 \$
Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario	38 583 \$

¹ Pour obtenir des renseignements sur le calcul des rajustements du financement, se reporter à la section 7

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement du 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 de le faire, le ministère lui accorde les subventions nécessaires pour offrir ce service. Bien que la Loi ne les oblige pas à assurer le transport des élèves, tous les conseils scolaires de l'Ontario offrent ce service aux élèves admissibles du primaire 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.

En 1998-1999, un nouveau modèle de financement de l'éducation expliquant l'approche globale prévue pour le financement des conseils scolaires a été présenté en Ontario. Entre 1998-1999 et 2007-2008, les fonds alloués ont augmenté de plus de 195 millions de dollars en raison de l'augmentation du coût du transport des élèves attribuable notamment à la hausse du prix de l'essence, et ce, malgré la baisse des inscriptions au cours des dernières années.

1.1.2 Réforme du transport

En 2006-2007, le gouvernement a amorcé une réforme du transport scolaire. Cette réforme vise à renforcer la capacité d'offrir des services de transport scolaire sécuritaires, efficaces et efficaces, à mettre en place une approche équitable en matière de financement et à réduire le fardeau administratif lié à la prestation des services de transport pour permettre aux conseils scolaires de se concentrer sur l'apprentissage et la réussite des élèves.

Parmi les changements visés figurent l'obligation pour les consortiums d'assurer le transport scolaire, la réalisation d'examen de l'efficacité et de l'efficacité des consortiums de transport et la tenue d'une étude sur les coûts de référence des autobus scolaires qui tient compte des normes de sécurité des véhicules et de la formation des conducteurs.

1.1.3 Composition des consortiums de transport scolaire

Les 72 conseils scolaires de l'Ontario sont répartis dans quatre systèmes indépendants :

- anglophone public;
- anglophone catholique;
- francophone public;
- francophone catholique.

Par conséquent, une même région géographique de la province peut compter jusqu'à quatre conseils scolaires contigus (c.-à-d. des conseils scolaires dont les territoires se chevauchent) qui gèrent des écoles et leurs systèmes de transport respectifs. Les conseils scolaires contigus ont la possibilité de former des consortiums afin d'assurer le transport scolaire pour deux conseils scolaires contigus ou plus dans une même région. Le ministère estime que la création d'un consortium constitue un modèle opérationnel viable qui permet de réaliser des économies. La Commission d'amélioration de l'éducation s'est ralliée à cette opinion en 2000, et un certain nombre de consortiums établis dans la province ont prouvé qu'elle était fondée. À l'heure actuelle, 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 par un conseil scolaire de services de transport à un autre conseil relevant entièrement ou partiellement de sa compétence;
- le partage des services de transport entre deux conseils scolaires contigus ou plus pour une partie ou la totalité de leurs itinéraires;
- la création d'un consortium chargé de planifier et d'offrir des services de transport aux élèves de tous les conseils scolaires partenaires.

Près de 99 % des services de transport des élèves en Ontario sont offerts dans le cadre de marchés entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et des exploitants privés. Les autres services (1 %) sont offerts à l'aide de véhicules loués par les conseils scolaires et viennent compléter les services achetés auprès d'exploitants privés.

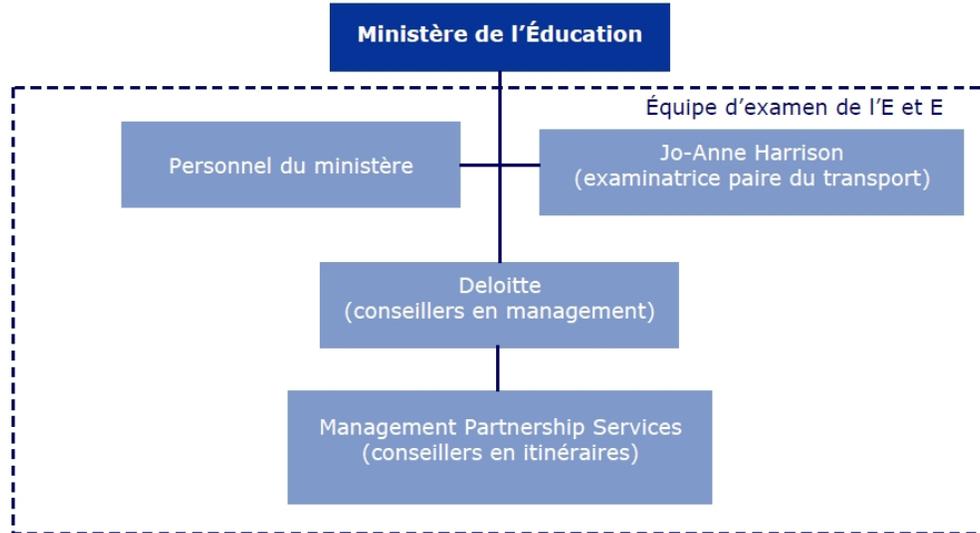
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

D'après les lignes directrices du ministère concernant les consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB13 du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen est réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience qui aide le ministère à évaluer la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, les itinéraires et la technologie ainsi que la passation des marchés. Ces examens permettront de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux qui serviront à orienter les décisions futures en matière de financement. L'étude du rendement (collectivement les examens de l'efficacité et de l'efficience) des consortiums dans toute la province se déroule en plusieurs phases. La phase 1 des examens de l'efficacité et de l'efficience, qui s'est terminée en mars 2007, comprenait quatre consortiums. À la suite de ces examens, les conseils scolaires visés ont reçu 7,6 millions de dollars supplémentaires en subventions.

1.1.5 Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience

Afin d'assurer l'objectivité des examens, le ministère a mis sur pied une équipe d'examen (l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience présentée dans la figure 1). On a formé l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience de manière à tirer parti de l'expertise des professionnels de l'industrie et des sociétés d'experts-conseils en vue d'évaluer des aspects précis de chaque consortium. On a embauché des conseillers en management pour qu'ils évaluent la gestion des consortiums ainsi que la passation des marchés. On a aussi retenu les services de conseillers en itinéraires qui devaient se concentrer sur l'acquisition, la mise en œuvre et l'utilisation de logiciels d'établissement des itinéraires et des technologies connexes ainsi que sur les politiques et les pratiques. L'examinatrice paire du transport a donné à l'équipe d'examen des conseils éclairés sur la prestation de services de transport aux élèves de l'Ontario.

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

Le cabinet Deloitte a été chargé de diriger l'équipe et d'agir à titre de conseiller en management de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Son rôle général consistait à :

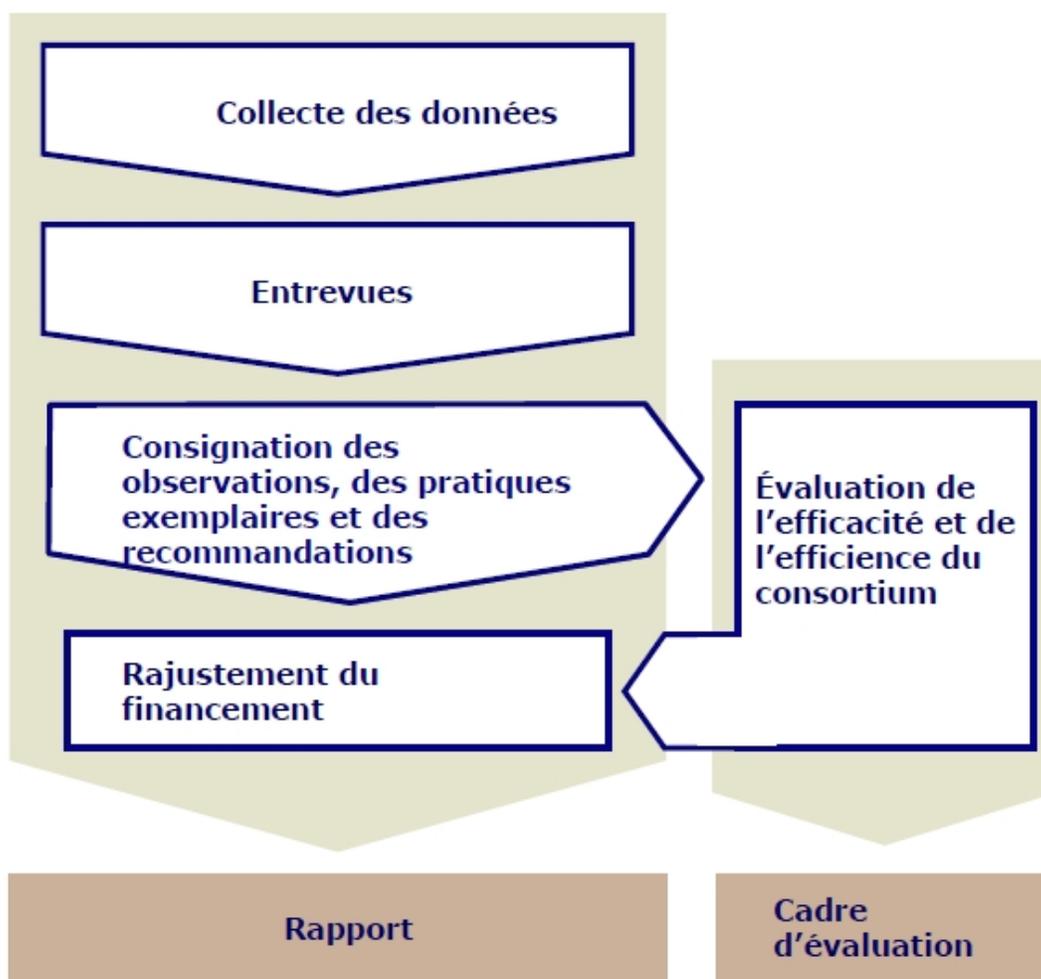
- diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience des cinq consortiums de transport visés par la phase 2 (se reporter à la section 1.1.4);
- au début de chaque examen de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et leur accessibilité avant l'examen;
- diriger la réalisation de chaque examen de l'efficacité et de l'efficience – le ministère a facilité le processus en présentant à l'avance au consortium les renseignements nécessaires de sorte que la préparation et la cueillette des renseignements aient lieu avant l'examen sur place;
- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les pratiques en matière de passation des marchés du consortium;
- intégrer les résultats de l'examen des itinéraires et de la technologie ainsi que ceux de l'examen des politiques et des pratiques qui ont été réalisés par MPS;
- rédiger un rapport pour chaque consortium ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience à la phase 2. Le rapport est destiné au ministère, au

consortium et aux conseils partenaires. Une fois terminé, chaque rapport sera remis au consortium et aux conseils scolaires 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 l'approche en cinq étapes présentée dans les sections qui suivent.

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



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

1.3.1 Étape 1 – Collecte des données

Chaque consortium faisant l'objet d'un examen a reçu le Guide de l'efficacité et de l'efficience du ministère de l'Éducation. Ce guide, qui sert de base à la collecte des données, présente en détail les renseignements et les données dont l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a besoin.

Les données recueillies se rapportent à quatre aspects principaux :

1. la gestion du consortium;
2. les politiques et les pratiques;
3. les itinéraires et la technologie;
4. la passation des marchés.

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a désigné des membres importants du personnel du consortium, des intervenants externes et des décideurs clés avec lesquels des entrevues seraient réalisées. Les entrevues visent à mieux connaître les activités et les principaux problèmes qui ont une incidence sur la prestation de services efficaces et efficaces en matière de transport des élèves.

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

En se basant sur les données recueillies et les entrevues réalisées, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience présente ses conclusions qui sont réparties dans trois catégories clés :

- observations tirées de conclusions axées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles;
- pratiques exemplaires adoptées par le consortium pour chaque aspect;
- recommandations visant des améliorations d'après le Guide d'évaluation. Les principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés ci-dessous :

Efficacité

Gestion du consortium

- Une entité distincte, axée sur la prestation aux conseils partenaires de services de transport des élèves
- Une structure d'organisation et de régie bien établie, où les rôles et les responsabilités sont clairement définis
- Un organe de supervision a le mandat de fournir à la direction du consortium des conseils d'orientation stratégique sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficients, qui favorisent l'apprentissage des élèves
- La direction a fait connaître les buts et objectifs du consortium, que reflète le plan opérationnel
- Un cadre de responsabilisation bien établi, qui se reflète dans la mise en œuvre et le fonctionnement du consortium, et qui figure dans les modalités de l'entente relative au consortium
- Il y a surveillance des activités, afin de déterminer leur rendement et les améliorations à y apporter en continu
- Les processus financiers assurent aux conseils partenaires la répartition des responsabilités et l'égalité
- Un processus d'établissement du budget est en place en vue de la prévision en temps opportun des dépenses et leur contrôle
- Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats

Politiques et pratiques

- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis, tels qu'établis par les plans stratégique et opérationnel, en vue de la prestation de services de transport, sûrs, efficaces et efficients aux élèves des conseils partenaires; de plus,
 - les décisions stratégiques sont prises en tenant compte de leurs répercussions sur les coûts et les services pour les conseils partenaires

- de bonnes communications entre le consortium et les conseils partenaires facilitent une prise de décisions éclairée sur les questions qui touchent directement le transport des élèves
- les politiques et pratiques du consortium sont adéquates et conformes aux normes et règlements pertinents sur la sécurité
- les pratiques sur le terrain sont conformes aux politiques

Technologie et optimisation des tournées

- L'exploitation poussée d'un logiciel de gestion du transport pour l'entreposage des données sur les élèves et la définition de solutions en matière d'optimisation des tournées
- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place et en état de servir
- Les responsabilités et l'obligation redditionnelle quant à la gestion des données sur les élèves sont clairement définies
- Le plan d'optimisation des tournées est révisé régulièrement
- Les outils de présentation des rapports sont utilisés efficacement
- Dans la mesure du possible, les itinéraires de transport des élèves ayant des besoins particuliers sont intégrés à ceux des autres élèves

Contrats

- On a adopté des pratiques concurrentielles en passation de contrats
- On procède à la négociation des contrats de façon transparente, équitable et diligente
- Les contrats sont structurés de manière à assurer la transparence et une juste répartition des responsabilités entre les parties
- Des contrats sont conclus avec tous les fournisseurs de service
- Le consortium travaille actuellement à la vérification de la conformité en matière d'exigences de service, d'obligations juridiques et de sécurité

Efficienne

Gestion du consortium

- Le comité de supervision n'examine que les décisions de haut niveau
- La structure organisationnelle prévoit une utilisation efficiente du personnel
- Les processus liés aux affaires et aux finances sont rationalisés
- Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en œuvre

Politiques et pratiques

- L'harmonisation des politiques sur le transport des conseils partenaires permet une planification efficiente
- Un pouvoir approprié est délégué au consortium de façon à lui permettre de réaliser des gains d'efficience, par exemple dans l'établissement des heures de classe
- On a adopté des pratiques exemplaires en matière de planification; ainsi, des parcours à étapes et des parcours combinés permettent d'optimiser l'utilisation de la capacité
- Il y a recours optimal aux transports en commun, lorsqu'ils sont disponibles et efficaces
- Les niveaux de service sont raisonnables et comparables aux normes de pratique courantes

Technologie et optimisation des tournées

- 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
- On a recours aux fonctions du système pour déterminer les possibilités d'économies

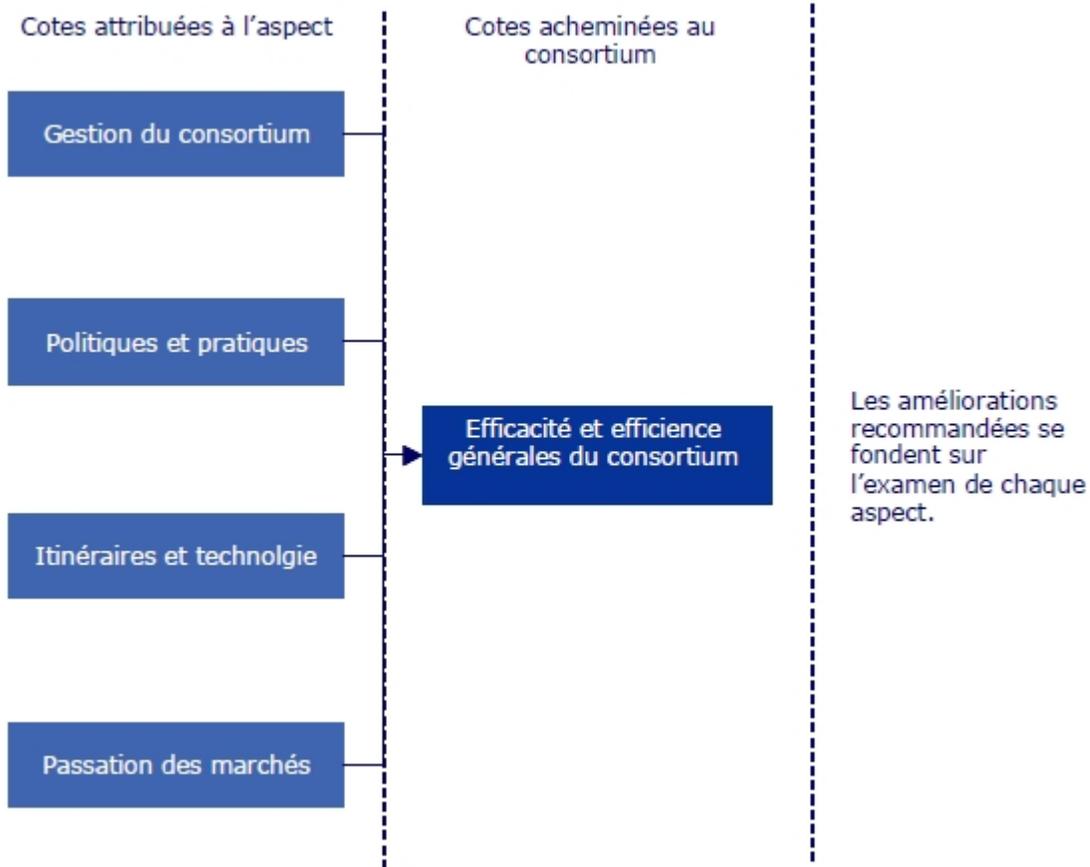
Contrats

- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualité-prix
- Des modalités de paiement équitables figurent dans les contrats et sont mises en œuvre de façon transparente pour les deux parties

1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficacité 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'efficacité d'offrir à tous les consortiums faisant l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité une méthode d'évaluation uniforme, juste et transparente. Le Guide d'évaluation comprend quatre parties correspondant aux principaux aspects de l'examen (c.-à-d. la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, les itinéraires et la technologie et la passation des marchés) et illustre pour chacun ce qui constitue un niveau d'efficacité et d'efficacité donné (se reporter à la figure 3 qui présente le diagramme du processus).

Figure 3 : Évaluation du consortium – diagramme



Le cadre d'évaluation donne des précisions sur la façon d'appliquer le Guide d'évaluation, y compris l'utilisation des documents d'évaluation, pour en arriver à l'appréciation globale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience regroupe ensuite toutes les conclusions et les recommandations dans un rapport sur l'efficacité et l'efficience du consortium (c.-à-d. le présent document).

1.3.5 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et de l'étude des coûts de référence pour prendre des décisions à propos des futurs rajustements du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. La Tableau 1 montre l'incidence de l'appréciation globale sur la réduction de l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires²	Incidence sur les conseils scolaires ayant un excédent budgétaire²
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. le combler)	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
Moyenne-faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	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 que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a effectué pendant la semaine du 28 janvier 2008.

1.3.7 Documentation

L'annexe 3 contient la liste des documents dont l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience s'est servie dans le cadre de son examen. À ces documents s'ajoutent les renseignements recueillis durant les entrevues avec des membres importants du personnel du consortium, des intervenants externes et des décideurs clés.

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 Service du transport scolaire des trois conseils du Nord-Est. De par sa nature et sa portée, l'examen de l'efficacité et de l'efficience ne constitue pas une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement

² Il s'agit des conseils qui affichent un déficit ou un excédent dans le secteur du transport des élèves (voir la section 7 – Rajustement du financement).

reconnues. Par conséquent, dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, Deloitte n'a pas exprimé d'opinion sur les états, les éléments ou les comptes financiers qui ont servi à l'examen lorsqu'il a présenté ses résultats au ministère. De plus, les procédures utilisées par l'équipe d'examen ne visent pas à divulguer des détournements de fonds, des lacunes du système ni d'autres irrégularités.

2 Aperçu du consortium

2.1 Présentation du Service du transport scolaire des trois conseils du Nord-Est

Les conseils scolaires du Nord-Est de l'Ontario partagent depuis longtemps les services de transport scolaire. En 1998, les quatre nouveaux conseils scolaires de district ont créé un comité du transport dans le but de partager les services de transport. Au début de 2005, le District School Board Ontario North East (DSBONE), le Northeastern Catholic District School Board (NCDSB) et le Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario (CSDNE) ont signé une entente de consortium pour former conjointement le Service du transport scolaire des trois conseils du Nord-Est (STSTCNE).

À l'heure actuelle, le STSTCNE a des contrats avec 17 exploitants d'autobus scolaires qui sont chargés d'assurer le transport de 8 440 élèves au moyen de 226 autobus. Étant donné que les centres de population de la région sont dispersés et couvrent de grandes distances, le STSTCNE est aux prises avec des problèmes particuliers. C'est pourquoi il a des bureaux à deux endroits différents. La distance géographique d'une extrémité du district à l'autre est de plus de 600 kilomètres, et la superficie de la zone desservie est d'environ 25 000 kilomètres carrés. Le dispersement de la population et les grandes distances dans l'axe nord-sud contribuent directement à la complexité des regroupements et de la planification des itinéraires.

Le tableau 2 ci-dessous donne les principales statistiques relatives à chaque conseil.

Tableau 2 : Données de l'étude de 2006-2007 sur le transport

Élément	DSBONE	NCDSB	CSDNE
Nombre d'écoles desservies	39	13	6
Nombre total d'élèves bénéficiant du service de transport tous les jours	5 877	2 048	658
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire	4 544	1 406	641
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui ont des besoins spéciaux ³	1 031	535	-

³ Comprend les élèves ayant des besoins spéciaux en matière de transport, comme les élèves de l'éducation spécialisée qui sont inscrits à des programmes communs ou intégrés et qui ont besoin d'itinéraires ou de véhicules spéciaux, les élèves qui doivent être transportés seuls et les élèves qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

Élément	DSBONE	NCDSB	CSDNE
Nombre total d'élèves ayant besoin d'un autobus adapté aux fauteuils roulants	38	8	1
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui sont inscrits à des programmes spécialisés ⁴	94	26	4
Nombre total d'élèves bénéficiant du service à titre gracieux	-	-	-
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	170	73	12
Nombre total de véhicules exploités à contrat	168	51	18
Nombre total d'autobus de grande taille ou de taille moyenne exploités à contrat ⁵	133	38	16
Nombre total de minibus exploités à contrat	26	10	2
Nombre total de véhicules d'usage scolaire ⁶ exploités à contrat	-	-	-
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	8	3	-
Nombre total de taxis exploités à contrat	1	-	-

⁴ Comprend les élèves utilisant le transport scolaire qui sont inscrits à des cours d'immersion en français, à des programmes préparatoires ou à des programmes destinés aux élèves doués. Les données sur les élèves ayant des besoins spéciaux qui utilisent le transport scolaire pour suivre un programme spécialisé sont intégrées dans la catégorie des élèves prenant l'autobus scolaire qui ont des besoins spéciaux.

⁵ Comprend les autobus de taille normale, les autobus de taille intermédiaire et les autobus de taille normale et de taille intermédiaire adaptés aux fauteuils roulants; toutes les données relatives aux véhicules sont arrondies au nombre entier le plus près.

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

Tableau 3 : Données financières de 2006-2007⁷

Élément	District School Board Ontario North East	Northeastern Catholic District School Board	Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario
Affectation (2006-2007)	6 860 708	2 661 999	1 109 519
Dépenses (2006-2007)	6 816 558	2 666 467	1 260 497
Excédent budgétaire (déficit) en 2006-2007	44 150	(4 468)	(150 978)
Pourcentage des dépenses de transport attribuées au Service du transport scolaire des trois conseils du Nord-Est	100,00 %	100,00 %	42,59 %

⁷ D'après 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 qui fournit des services de transport des élèves. L'analyse se fonde sur un examen des quatre principaux volets de la gestion du consortium :

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

Les quatre volets ont fait l'objet d'une analyse fondée sur les renseignements fournis par le consortium et sur l'information recueillie au cours des entrevues. L'analyse comprend une évaluation des pratiques exemplaires qui mène à une série de recommandations. On se sert des résultats pour faire une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque volet et on résume ensuite l'évaluation pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du consortium, qui est indiquée ci-dessous :

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

3.2 Gouvernance

On entend par gouvernance la façon dont une organisation est dirigée. Il incombe essentiellement à la structure de gouvernance de mettre en place des structures et des processus administratifs qui facilitent une bonne gestion des activités et permettent d'en surveiller l'efficacité. La responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des intervenants sont les trois principes clés d'une structure de gouvernance efficace. Afin de respecter ces trois principes, il est important que l'organisme de gouvernance ne s'occupe pas de la gestion des activités quotidiennes.

3.2.1 Observations

Comité de gouvernance

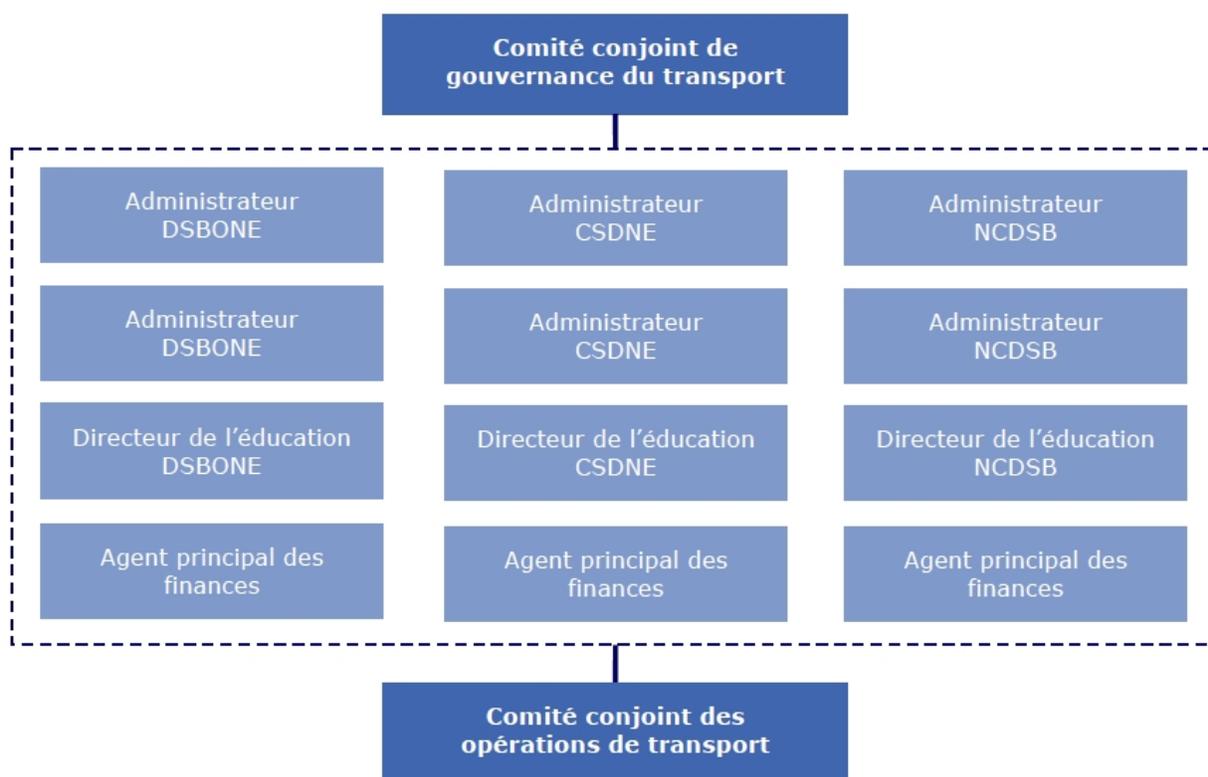
Le comité de gouvernance a pour rôle de surveiller et d'orienter les activités quotidiennes d'une entreprise. Il sera jugé efficace si les rôles et les responsabilités de ses membres sont consignés de façon appropriée, ce qui permet de maintenir la

structure indéfiniment, et il sera jugé efficient si son niveau de responsabilité en matière de surveillance n'a pas d'effet négatif sur l'exploitation de l'entreprise au quotidien. Le STSTCNE a une structure opérationnelle à trois niveaux qui comprend un comité de gouvernance et un comité des opérations, conformément à la figure 4 ci-dessous.

Arbitrage

L'entente définit la politique concernant le règlement des différends pour permettre l'adoption d'une approche structurée et rationnelle lorsque les conseils n'arrivent pas à s'entendre. Selon l'entente, tous les différends doivent être soumis à l'arbitrage, conformément aux dispositions de la *Loi sur l'arbitrage*. Le processus d'arbitrage comprend la sélection d'un comité d'arbitrage composé de quatre arbitres. Chacun des trois conseils partenaires désigne un arbitre, et les trois arbitres désignés choisissent le quatrième arbitre qui assumera le rôle de président du comité d'arbitrage. Toutes les décisions du comité d'arbitrage lient les conseils partenaires et sont soumises à la règle de la majorité. Chacun des quatre membres du comité d'arbitrage a un droit de vote.

Figure 4 : Organigramme de la gouvernance



Comité conjoint de gouvernance du transport

Le comité de gouvernance est composé d'un nombre égal de représentants de chacun des conseils partenaires (deux administrateurs, le directeur de l'éducation et l'agent principal des finances). Il fonctionne selon un modèle fondé sur le consensus, et chaque conseil a un droit de vote. Dans la structure existante, les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance sont clairement définis et sont centrés sur l'établissement de l'orientation du consortium pour les questions communes à tous les conseils partenaires. À l'heure actuelle, il n'existe aucune structure officielle pour soumettre des problèmes ni pour tenir le procès-verbal des réunions du comité.

Comité conjoint des opérations de transport

Le comité des opérations se compose d'un agent principal des finances de chaque conseil partenaire ainsi que du superviseur et de l'agent de transport du STSTCNE. Il fonctionne lui aussi selon un modèle fondé sur le consensus et s'acquitte de son mandat en s'occupant des questions communes à tous les conseils partenaires. En général, le comité des opérations joue un rôle de nature tactique et dirige les activités quotidiennes du STSTCNE.

3.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a établi les pratiques exemplaires qui suivent.

- L'organisme de surveillance du STSTCNE (qui comprend le comité de gouvernance et le comité des opérations) compte un nombre égal de représentants de chacun des conseils partenaires. Ces derniers ont un droit de vote chacun. La structure de l'organisme de surveillance favorise l'équité et garantit les mêmes droits aux divers intervenants.
- Les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance et du comité des opérations sont clairement définis. Cela permet d'éviter toute ambiguïté au sujet de la fonction du comité de gouvernance. Ce dernier peut s'employer à établir et à favoriser un processus d'amélioration continue du fonctionnement, ce qui contribue à la réussite à long terme du STSTCNE. Il s'agit d'un élément clé d'une gouvernance et d'une gestion efficaces et efficientes.
- Les agents principaux des finances qui représentent chaque conseil collaborent étroitement avec le superviseur et l'agent de transport du STSTCNE dans le cadre des activités du comité des opérations. Ce comité a comme principal objectif de fournir des conseils et du soutien opérationnels sous diverses formes. Les agents principaux des finances assurent la liaison entre les conseils scolaires ou les administrateurs et le STSTCNE et ne participent pas à la gestion

ni aux activités quotidiennes du consortium. La fonction de surveillance peut donc être exercée de façon objective et dans l'intérêt véritable du STSTCNE.

3.2.3 Recommandations

Réunions du comité de gouvernance et procès-verbaux

Pour que le comité de gouvernance puisse s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance, on recommande qu'il établisse chaque année un calendrier de réunions. Le procès-verbal de chaque réunion du comité doit être établi, puis approuvé à la réunion suivante. En général, les procès-verbaux sont signés par les personnes responsables de leur rédaction et par celle qui assume le rôle de président au moment de l'approbation du document. Les procès-verbaux servent à consigner les décisions prises et à attester qu'elles ont été approuvées. Ils constituent un registre officiel des décisions du comité de gouvernance et des directives normatives destinées à la direction concernant l'exécution des décisions des conseils partenaires.

3.3 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle peut prévoir un processus efficace de communication et de coordination afin de permettre le bon déroulement des activités. Les rôles et les responsabilités dans l'organisation doivent être bien définis. Cela permet de réaliser des économies sur le plan opérationnel, puisqu'on évite le chevauchement de tâches et on peut régler les problèmes efficacement en respectant la voie hiérarchique. Idéalement, l'organisation doit être divisée de façon fonctionnelle (par service ou secteur), et toutes les fonctions de gestion de base doivent être identifiées.

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

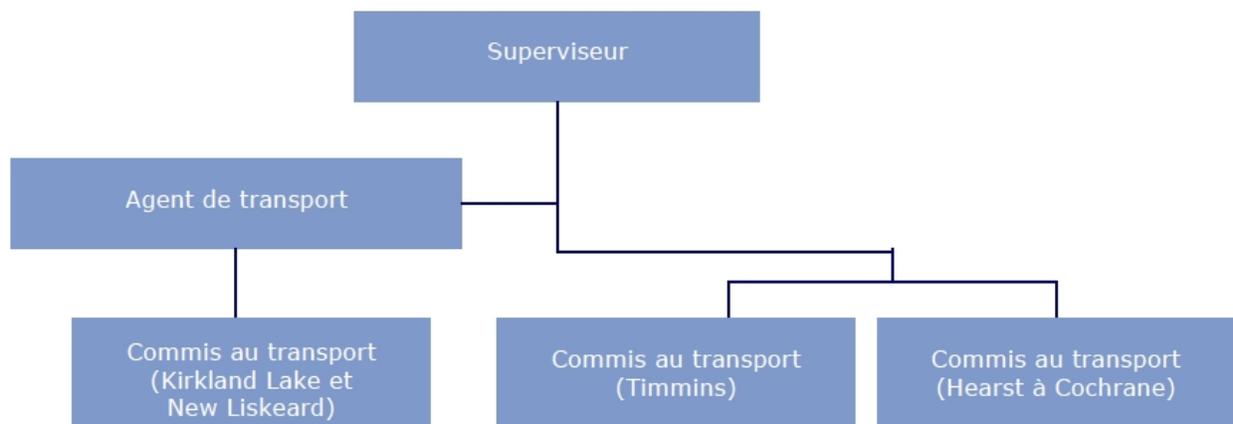
Le STSTCNE est une entité qui a été créée au moyen d'une entente de partenariat. Dans la pratique, le STSTCNE était d'abord constitué des anciens services des transports des conseils partenaires. Depuis septembre 2005, toutes les personnes qui travaillent pour le consortium sont devenues des employés du DSBONE. Le consortium est régi par les conditions énoncées dans l'entente de partenariat que les conseils partenaires ont conclue (se reporter à la section 3.4.1 qui porte sur l'entente de partenariat). Le STSTCNE fournit des services de transport uniquement aux conseils partenaires.

Structure

La figure 5 ci-dessous illustre la structure organisationnelle du STSTCNE. Les rapports hiérarchiques sont bien définis dans l'organisation. Compte tenu des caractéristiques géographiques de la région – c.-à-d. les grandes distances qui séparent les extrémités sud et nord du territoire desservi par le consortium, la planification du transport est effectuée à deux endroits distincts. Le superviseur est responsable du fonctionnement général du STSTCNE. Les commis au transport à Hearst-Cochrane et à Timmins relèvent directement du superviseur. Un autre commis au transport qui gère la planification des itinéraires dans le secteur de Kirkland Lake et de New Liskeard relève de l'agent de transport. Ces deux personnes travaillent au bureau du DSBONE situé à New Liskeard. L'agent de transport, qui relève du superviseur, est chargé de concevoir et de gérer les itinéraires du secteur de New Liskeard et de Kirkland Lake.

Les trois commis au transport sont syndiqués et sont assujettis à la convention collective locale du DSBONE. L'agent de transport et le superviseur font partie de l'équipe de gestion et ne sont pas représentés par un syndicat.

Figure 5 : Organigramme



Descriptions de travail

Les descriptions de travail établissent les secteurs de responsabilité de tous les membres du personnel et déterminent qui est responsable de la gestion d'activités fonctionnelles précises, comme l'établissement des itinéraires, la gestion des systèmes, la négociation des contrats et la surveillance. Il est important de définir les rôles dans l'organisation afin que les membres du personnel connaissent les compétences et les aptitudes exigées pour leur poste, leur rôle dans l'organisation, la portée de leurs pouvoirs et responsabilités ainsi que la voie hiérarchique à respecter.

3.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSTCNE a établi les pratiques exemplaires qui suivent.

Le STSTCNE a établi une structure organisationnelle logique. L'équipe de gestion a adopté une approche unique en établissant deux bureaux locaux distincts afin de surmonter les problèmes associés aux caractéristiques géographiques. Le fait d'avoir deux bureaux permet au consortium de bien servir les nombreuses collectivités rurales ou de petite taille de la région. Les commis au transport peuvent fournir rapidement des services parce qu'ils sont au courant des conditions locales au moment où une intervention initiale est nécessaire. Il existe une voie hiérarchique claire dans l'organisation, et les deux bureaux de transport utilisent un processus cohérent et approprié pour la prise de décisions opérationnelles.

3.3.3 Recommandations

Constitution d'une personne morale distincte

En règle générale, les membres d'un partenariat sont conjointement responsables de toutes les dettes et obligations du partenariat. Par ailleurs, tous les membres d'un partenariat peuvent se trouver liés à une affaire concernant le partenariat à cause de l'un d'eux. Les partenariats comportent donc plusieurs risques inhérents et ne sont pas des entités structurelles idéales pour coordonner le transport des élèves. À titre d'exemple, mentionnons :

- le risque que les actes d'un conseil partenaire puissent engager la responsabilité des autres conseils partenaires;
- le risque que les conseils partenaires soient impliqués dans des litiges à propos de problèmes mettant en cause des élèves qui n'appartiennent pas à leur conseil scolaire;
- le risque que les responsabilités, qui découlent du partenariat, dépassent les limites actuelles des responsabilités assurables. Le consortium devrait se renseigner, avec l'aide de son assureur, sur la protection qu'il détient en ce qui concerne notamment les dommages-intérêts punitifs, les plaintes relatives aux droits de la personne et les poursuites pour congédiement injustifié.

Compte tenu de ces risques, les conseils partenaires devraient envisager de constituer le consortium en personne morale distincte pour officialiser et améliorer ses pratiques actuelles en matière de passation des marchés. La création d'une personne morale distincte limiterait efficacement les risques que courent les conseils partenaires dans le cadre de leurs activités liées au transport des élèves.

Ainsi, lorsqu'une entité constituée en personne morale assume la responsabilité du transport des élèves, son statut de personne morale devient un moyen efficace de se protéger dans les cas où une tierce partie voudrait établir la responsabilité d'un conseil scolaire membre. À long terme, il est possible que des changements dans les circonstances politiques ou d'éventuels conflits entre les conseils partenaires déstabilisent la structure actuelle. D'un point de vue organisationnel, le fait d'officialiser son statut en se constituant en personne morale serait avantageux pour le consortium sur le plan de la continuité de l'entreprise, de la planification du personnel, de la responsabilité, de la passation des marchés et de la gestion.

3.4 Gestion du consortium

La gestion du consortium est centrée sur les aspects opérationnels de l'organisation, c'est-à-dire qu'elle assure la responsabilisation du personnel, met l'accent sur l'amélioration continue au moyen de la planification opérationnelle et gère les risques en signant des ententes et des contrats appropriés pour définir clairement les relations d'affaires.

3.4.1 Observations

Entente de consortium

Le STSTCNE a été créé au moyen d'une entente de partenariat (l'entente) que le DSBONE, le NCDSB et le CSDNE ont signée en avril 2005. Le partenariat avait pour but d'assurer la prestation de services administratifs et consultatifs aux conseils et de coordonner les itinéraires d'autobus de tous les conseils scolaires afin d'optimiser le transport des élèves et d'accroître les économies connexes. L'entente de transport des trois conseils définit le mandat, la composition et le fonctionnement du comité conjoint de gouvernance du transport (le comité de gouvernance) et du comité conjoint des opérations de transport (le comité des opérations) et établit les exigences concernant les assurances, le partage des coûts, les rapports, le retrait, la résiliation, l'arbitrage et la langue. En outre, les rôles et les responsabilités de chaque intervenant sont clairement définis dans l'entente. Se reporter aux sections 3.3.1 et 3.3.3 qui traitent de l'incidence du statut du partenariat.

Partage des coûts

L'entente prévoit le partage des coûts entre les conseils partenaires en fonction du financement accordé par le ministère. Selon cette méthode, au lieu d'attribuer des dépenses précises à chaque conseil partenaire, on met en commun les fonds destinés au transport que reçoivent tous les conseils partenaires de manière à financer tous les coûts liés au transport. Il s'agit en fait d'une méthode basée sur le regroupement des

coûts plutôt que sur un partage équitable puisque les conseils assument les dépenses de transport en fonction de leur capacité financière et non pas d'après le nombre d'élèves et les besoins. Cette méthode de regroupement des coûts s'aligne sur les objectifs du consortium pour assurer le financement de toutes les dépenses de transport admissibles et pour permettre au consortium d'atteindre ses objectifs grâce aux fonds qu'il reçoit actuellement. En choisissant cette méthode, les conseils considèrent les besoins en matière de transport scolaire comme des besoins communs de tous les conseils partenaires. On a adopté ce modèle de partage des coûts pour éviter qu'un conseil partenaire soit déficitaire et, par conséquent, pour offrir le même niveau de service dans tous les conseils partenaires. Comme cette méthode déforme les dépenses réelles que doivent assumer les conseils partenaires pour fournir des services de transport, il faudra l'examiner afin de déterminer ses répercussions financières futures.

Effectif

Le personnel du STSTCNE est géré par le superviseur et l'agent de transport, comme le montre la figure 5 ci-dessus. Toutes les personnes qui travaillent pour le consortium sont des employés directs du DSBONE. La section 3.2.1 donne des détails au sujet des rôles et des responsabilités des membres du personnel. Chacun des conseils partenaires est chargé de mettre en œuvre la politique conjointe concernant le transport et de fournir au STSTCNE des données à jour sur le transport scolaire.

Plans opérationnels

À l'heure actuelle, il n'existe pas de processus officiel pour établir et surveiller les plans opérationnels à court ou à long terme. On examine les activités une fois qu'elles sont terminées, et on règle les problèmes au fur et à mesure. Le STSTCNE a pris des dispositions importantes afin de commencer à élaborer, en collaboration avec le comité des opérations, un plan opérationnel visant à déterminer les améliorations nécessaires en matière d'efficacité, d'efficience, d'économie et de sécurité. Le plan opérationnel établi énonce des objectifs que le STSTCNE devra atteindre au cours des quatre prochaines années, et on attend l'approbation du comité de gouvernance avant de procéder à sa mise en œuvre officielle.

Indicateurs de rendement clés

Les indicateurs de rendement clés (IRC) sont des statistiques quantitatives qui peuvent servir à évaluer et à surveiller le rendement du consortium. Le STSTCNE n'évalue pas ou ne surveille pas son rendement de façon officielle au moyen des IRC. En prévision de l'adoption d'une politique officielle de surveillance des IRC, le superviseur a réalisé des analyses officielles, notamment une étude des coûts des autobus et une analyse de divers itinéraires.

Gestion du personnel

Les commis au transport nouvellement embauchés ont reçu de leurs pairs de la formation sur l'utilisation du système d'établissement des itinéraires. Aucun programme de formation officiel ni aucune liste de contrôle de la formation obligatoire n'ont été élaborés. Étant donné que le consortium compte peu d'employés, il n'est pas essentiel d'établir un système de suivi officiel pour la formation du personnel. La section 5.2.3 donne des détails sur la nécessité d'établir un programme de formation officiel.

Services de soutien

Les bureaux du STSTCNE sont situés dans l'immeuble du DSBONE. Le DSBONE demande au STSTCNE de lui verser quatre mille dollars (4 000 \$) à chaque année scolaire pour couvrir les dépenses liées à l'immeuble telles que le loyer, les services publics, le téléphone et d'autres services connexes. Le comité de gouvernance a convenu que le DSBONE fournirait gratuitement au STSTCNE les services suivants : TI, comptabilité, ressources humaines et approvisionnement. Aucune entente d'achat de services n'a été signée entre le DSBONE et le STSTCNE ou les conseils partenaires en rapport avec les services en question qui sont fournis au consortium.

3.4.2 Recommandations

Plans opérationnels

Même si le comité des opérations et le consortium ont déjà commencé à définir officiellement les buts et objectifs du consortium, il faudrait également inclure dans le processus l'élaboration de plans de mise en œuvre à court terme (moins d'un an) et à long terme (de 3 à 5 ans). Ces plans devraient servir à différencier les questions urgentes de celles pouvant être réglées à long terme. En outre, le comité de gouvernance doit absolument examiner et approuver le plan chaque année pour s'assurer qu'il reflète l'orientation stratégique du consortium.

Partage des coûts entre les conseils partenaires

Selon la méthode actuellement utilisée par le consortium, tous les fonds destinés au transport que reçoivent les trois conseils partenaires sont mis en commun afin de fournir des services de transport à tous les élèves admissibles desservis par ces conseils. Même si le but de cette méthode de partage des coûts axée sur le financement est de faire en sorte que chaque conseil respecte son budget de transport, elle ne montre pas le coût véritable des services fournis à chacun des conseils membres. Il est donc difficile de déterminer si un conseil finance les activités de transport d'un autre conseil. En outre, avec la méthode actuelle, ce sont les exploitants qui bénéficient des économies découlant des efforts déployés par le consortium,

comme l'optimisation des itinéraires. On recommande aux conseils et au STSTCNE d'adopter une méthode de répartition des coûts qui permettra au STSTCNE de facturer à chaque conseil le montant des services reçus d'après le nombre pondéré d'élèves ou une autre méthode appropriée d'établissement des coûts.

Surveillance des IRC

La direction du STSTCNE, avec les conseils et l'approbation du comité de gouvernance, doit déterminer les IRC qu'il serait bon de surveiller pour évaluer le rendement de l'organisation. Les IRC peuvent également faciliter la prise de décisions et favoriser l'atteinte des buts et objectifs de l'organisation. Voici des exemples d'IRC qui pourraient faire l'objet d'une surveillance officielle :

- les listes d'élèves admissibles qui ne sont pas attribuées;
- le taux de correspondances sur les cartes;
- le nombre total d'élèves qui bénéficient du service de transport;
- les statistiques sur les moyennes concernant les véhicules et d'autres statistiques sur les itinéraires;
- les coûts des programmes;
- le nombre total de véhicules en circulation;
- la durée des trajets des élèves.

La surveillance officielle d'un ensemble utile d'IRC permet au consortium de quantifier son rendement. Le STSTCNE peut faire une analyse et se servir des résultats pour élaborer des plans réalistes d'amélioration des activités ou pour faire des recommandations stratégiques aux conseils partenaires en fonction des données utiles et à jour obtenues grâce aux IRC. D'autres exemples sont donnés dans la section 5.4.2.

Contrats de services de soutien

On recommande que le STSTCNE et le DSBONE signent des contrats pour les services de soutien (gestion des ressources humaines, paie, comptabilité, soutien de la TI et approvisionnement) que le DSBONE fournit au consortium. La signature d'une entente ou d'un contrat officiel garantit au STSTCNE un niveau de service convenu et revêt une importance particulière lorsqu'il est question de la priorité accordée au STSTCNE. Il faudrait envisager d'inclure dans les contrats de services de soutien des clauses visant à protéger les intérêts de chaque partie. À titre d'exemple, le personnel de la TI du DSBONE devrait être lié par des clauses de confidentialité compte tenu qu'il

participe à la mise à jour des bases de données contenant des renseignements sur les élèves d'autres conseils partenaires que le DSBONE.

Assurance

L'entente dit clairement que toute activité du partenariat est considérée comme une activité des conseils partenaires. À la demande d'un conseil partenaire, chaque conseil doit fournir au comité de gouvernance la preuve d'une assurance responsabilité. À l'heure actuelle, tous les conseils scolaires sont assurés par le Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE), et les besoins en matière de protection sont vérifiés périodiquement. De plus, on recommande au consortium de vérifier auprès de son assureur s'il y a lieu de souscrire une assurance erreurs et omissions pour les conseillers scolaires et les dirigeants du consortium.

3.5 Gestion financière

Un processus de gestion financière solide permet de garantir l'intégrité et l'exactitude de l'information financière. Cela englobe les contrôles internes mis en place dans la fonction comptable et l'établissement d'un processus budgétaire rigoureux qui assure la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel. Dans la présente section, on examine le rendement financier du consortium au cours des trois dernières années dans le but de comprendre toute variation importante d'une année à l'autre. Cet examen permettra d'évaluer les décisions du consortium qui ont eu une incidence sur les dépenses liées au transport.

Les politiques de gestion financière définissent les rôles et les responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière de rapports. Le calendrier de planification contient des renseignements sur les échéances clés liées à la conformité, les politiques de contrôle ou la répartition des tâches. Les politiques laissent supposer que le consortium a un système interne de contrôle financier approprié.

3.5.1 Observations

Méthodes comptables

Il existe deux grandes catégories de dépenses pour le STSTCNE : (A) les coûts de transport directs et (B) les coûts de transport indirects.

A. Coûts de transport directs

Ces coûts englobent les dépenses liées aux exploitants d'autobus et les paiements faits aux exploitants de taxis et de véhicules utilisés pour le transport des élèves ayant des besoins spéciaux.

Chaque année, on signe des contrats avec les exploitants d'autobus avant le début de l'année scolaire. Dix paiements égaux tirés sur le compte bancaire du DSBONE sont versés aux exploitants d'autobus pendant l'année scolaire. De même, le NCDSB et le CSDNE transfèrent la totalité de leur budget de transport au DSBONE sous forme de dix versements égaux effectués pendant l'année scolaire. À la fin de chaque mois, on fait le rapprochement des comptes de transport et on inscrit les dépenses à la ligne budgétaire du STSTCNE. Le superviseur examine périodiquement le système comptable du DSBONE pour s'assurer que les paiements liés au transport ont été correctement traités. Si une erreur est relevée, l'aide-comptable du DSBONE prend immédiatement des mesures correctives.

Chaque mois, les exploitants de taxis et de véhicules utilisés pour le transport des élèves ayant des besoins spéciaux présentent une facture au STSTCNE pour les services fournis. Le superviseur vérifie les factures et autorise le DSBONE à effectuer directement les paiements.

B. Coûts de transport indirects

Les factures pour les services ou les éléments non liés au transport sont transmises à l'aide-comptable du DSBONE qui est chargé de les coder et d'en saisir les détails dans le système électronique de bons de commande du DSBONE. Le superviseur du consortium examine toutes les factures et les approuve avant que les paiements soient effectués. Une fois les vérifications et les approbations appropriées reçues, l'aide-comptable saisit les renseignements dans le système financier pour qu'ils soient traités.

Planification et surveillance budgétaire

Au lieu d'établir son budget selon une approche ascendante, qui consiste à détailler les dépenses prévues ou souhaitées pour ensuite constituer le budget nécessaire, le STSTCNE utilise une méthode descendante, c'est-à-dire qu'il se base sur le financement annuel que chaque conseil partenaire reçoit du ministère pour établir un budget global qu'il ventile par la suite.

Le budget du STSTCNE est établi en juin ou en juillet pour l'année scolaire suivante. Les besoins budgétaires de chaque partenaire sont transmis aux membres du comité de gouvernance représentant chaque conseil par l'entremise des représentants du comité des opérations. Les conseils approuvent leur propre budget de transport en juin ou en juillet de chaque année avant que le STSTCNE regroupe tous les budgets.

3.5.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a établi les pratiques exemplaires qui suivent.

- Le système de gestion financière mis en œuvre par le consortium et le DSBONE permet d'avoir suffisamment de contrôles internes et de présenter des rapports en temps utile. Le DSBONE a des politiques de gestion financière convenables. Les vérifications et les rapprochements effectués régulièrement par le superviseur et l'aide-comptable du DSBONE protègent le consortium et les conseils contre la fraude et les erreurs comptables.
- Grâce au processus établi par le STSTCNE et son comité de gouvernance, les budgets annuels sont établis et approuvés en temps opportun. La méthode descendante utilisée pour l'établissement du budget est efficace du point de vue du temps et des efforts. Cette méthode proactive permet de faire une consolidation fiscale efficace et d'aligner les dépenses sur les priorités du STSTCNE.

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

Le rendement du STSTCNE en ce qui concerne les pratiques de gestion du consortium est **moyen**. La structure de gouvernance, qui comprend le comité de gouvernance et le comité des opérations, assure la surveillance du consortium tout en accordant à son personnel suffisamment de latitude pour exécuter les tâches quotidiennes liées au transport des élèves. Les processus de gestion financière et d'établissement du budget sont la preuve qu'il existe des contrôles internes pour protéger les actifs du consortium et des conseils partenaires.

On recommande au consortium d'examiner son statut et les avantages liés à la constitution en personne morale distincte. Parmi les autres améliorations qu'il pourrait apporter figurent l'établissement et l'approbation de la version définitive des plans opérationnels du consortium, l'élaboration d'indicateurs de rendement clés et d'un processus officiel permettant de les surveiller ainsi que la signature de contrats pour les services de soutien fournis par les conseils partenaires.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

Les politiques et les pratiques englobent l'élaboration et l'application cohérente de politiques, de pratiques et de procédures opérationnelles qui déterminent les normes de service en matière de transport. L'analyse de la présente section se concentre sur trois éléments clés :

- les politiques et pratiques générales en matière de transport;
- les besoins spéciaux et les programmes spécialisés;
- les programmes de sécurité et de formation.

Cette analyse est fondée sur un examen des documents présentés, des données sur les itinéraires, des observations sur place et des entrevues avec le personnel du consortium. Les pratiques exemplaires, qui ont été définies dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, ont permis de faire des comparaisons pour chacun de ces éléments clés et de formuler les observations, les commentaires et les recommandations qui suivent. Les résultats ont servi à évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque élément clé et à donner une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des politiques et des pratiques du consortium, qui est indiquée ci-dessous :

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

4.2 Politiques et pratiques en matière de transport

4.2.1 Observations

Un système de transport efficace et efficient s'appuie sur des politiques et procédures précises et concises. Les paramètres des services à fournir doivent être clairement établis et définis au moyen de politiques bien conçues. Des pratiques écrites, des protocoles opérationnels et des lignes directrices permettent de préciser comment les services seront conçus et offerts. En outre, l'harmonisation et l'application des politiques ainsi que la mesure dans laquelle les pratiques et procédures respectent les politiques établies contribuent à assurer la prestation de services sécuritaires et équitables aux conseils partenaires. La présente section analyse les politiques, les pratiques et les procédures en place et leur incidence sur l'efficience et l'efficacité des services fournis.

Processus de planification annuel

Le consortium a élaboré et consigné un processus de planification annuel qui englobe à la fois les élèves fréquentant une école ordinaire et ceux inscrits à un programme d'éducation spécialisée. Ce processus permet de voir, avant le début des classes, à la préparation ou à l'achat du matériel de départ, y compris le matériel de formation pour les élèves et les communications destinées aux parents, et à la vérification des antécédents criminels par les exploitants. Le processus de planification pour l'année scolaire suivante débute en mars. On examine alors les itinéraires ainsi que les politiques et procédures en vue d'apporter des modifications. Une base de données d'essai est ensuite établie pour faire l'analyse des itinéraires de l'année suivante en fonction du roulement des élèves. Ce processus est presque entièrement manuel. Les commis au transport doivent vérifier chaque dossier et modifier à la main les données sur l'admissibilité pour les élèves qui ont atteint une année d'études limite. Avant la fin des classes, on avise les exploitants des changements ou des diminutions d'itinéraires, on rédige des lettres pour les parents et on établit des contrats pour les exploitants. En outre, les écoles reçoivent de nombreuses listes d'élèves afin qu'elles puissent répondre aux questions de base sur l'emplacement des arrêts ou l'attribution des itinéraires.

Élaboration et harmonisation des politiques

Le but du STSTCNE est de fournir des services conformément aux politiques élaborées et approuvées par le comité de gouvernance du transport. On a établi un guide conjoint des politiques harmonisées concernant le transport pour fournir à la direction et au personnel du consortium des directives concernant la prestation de services au quotidien et pour faire en sorte que les services de transport fournis aux conseils partenaires soient sécuritaires et équitables. Le guide des politiques établit les paramètres essentiels de la planification et des services, notamment les lignes directrices générales sur l'admissibilité, les exceptions pour les zones de marche dangereuses, le transport des élèves ayant des besoins spéciaux et le transport des élèves du préscolaire dont les parents sont inscrits. Il contient également des renseignements sur les distances à parcourir à pied, les zones d'embarquement et de débarquement, la sécurité aux arrêts, le mauvais état des routes, les conditions météorologiques défavorables ainsi que les procédures relatives à l'établissement d'un lieu de ramassage secondaire. De plus, le guide définit les responsabilités des conseils, des parents, des élèves et des conducteurs. Un processus à plusieurs niveaux est inclus à l'intention des parents qui ont des inquiétudes ou qui veulent contester une décision relative au transport. Des procédures d'appui ont également été élaborées afin de fournir des détails sur des aspects précis, comme le transport des élèves ayant des besoins spéciaux, l'annulation du transport par autobus scolaire, l'anaphylaxie, les

sièges d'auto et les sièges rehausseurs, les situations d'urgence et la prestation des services.

Admissibilité

La définition de l'admissibilité au transport est un élément primordial de la planification puisque cela détermine les services à planifier et à fournir. Les distances à parcourir à pied pour se rendre à l'arrêt et les exceptions telles que le transport à titre gracieux ou en cas de danger sont également prises en compte dans la planification et peuvent avoir une incidence considérable sur les trajets et les itinéraires. Les politiques concernant la distance à parcourir à pied pour se rendre à l'arrêt et l'admissibilité générale sont clairement formulées dans le guide des politiques et sont harmonisées pour toutes les années d'études. En outre, dans la pratique, on permet à des élèves de différentes années d'études et de divers conseils partenaires de prendre le même autobus. Ces politiques sont structurées de manière à permettre la conception d'itinéraires efficaces, compte tenu du vaste territoire que le consortium doit desservir.

Par ailleurs, les conseils partenaires accordent aux parents et aux élèves une certaine souplesse en autorisant les arrêts secondaires. Ces arrêts (gardiennes) sont autorisés à condition que la situation soit la même toute la semaine, conformément à ce qu'ont approuvé la direction de l'école et le consortium. Même si aucune politique officielle ne prévoit le nombre de modifications dont un même élève peut faire l'objet au cours d'une période donnée, dans la pratique, on permet généralement deux modifications avant d'exiger le dépôt d'une demande spéciale. C'est un moyen raisonnable et convenable de gérer les changements dans les itinéraires tout en offrant de la souplesse aux parents et aux élèves lorsque les besoins en matière de garde d'enfants changent.

Durée des trajets

La durée des trajets des élèves est un important indicateur du niveau de service global du consortium ainsi qu'un paramètre déterminant pour la planification des itinéraires. Selon les procédures établies, la durée d'un trajet ne doit pas dépasser 60 minutes tant pour l'aller que pour le retour, dans la mesure du possible. D'après une analyse des données sur les itinéraires, la durée du trajet pour la majorité des élèves (67 %) est en fait inférieure à 30 minutes et pour 79 % de tous les élèves qui utilisent le transport, elle est d'au plus 40 minutes. De plus amples détails sur la durée des trajets et d'autres paramètres de planification et leur incidence sur l'efficacité et l'efficience des itinéraires figurent dans la section sur les itinéraires et la technologie.

Transport à titre gracieux

D'après les entrevues avec le personnel, le service de transport à titre gracieux n'est pas offert dans l'ensemble de la zone desservie à l'heure actuelle, et ce, pas même

pour les frères et sœurs plus âgés des élèves admissibles. En général, l'établissement d'un service de transport à titre gracieux vise à offrir des services à des élèves qui ne seraient pas admissibles autrement, pourvu qu'il y ait des places disponibles et que les coûts n'augmentent pas. Il faut examiner périodiquement ce service pour s'assurer qu'il n'a pas d'effet négatif sur l'ensemble des itinéraires et que le consortium sait exactement qui prend l'autobus scolaire en cas d'accident ou d'incident. Un examen du guide des politiques indique que le transport peut être accordé pour d'autres motifs jugés valables par le directeur ou la directrice de l'éducation et le conseil. Selon une analyse des données sur les élèves, même si le code de transport à titre gracieux est attribué à un nombre relativement négligeable d'élèves (42 élèves), aucun code n'est attribué à la majorité des élèves figurant dans la base de données (environ 95 %). Par conséquent, il n'est pas possible de faire une analyse exacte.

Transport en cas de danger

Le consortium offre un service de transport en cas de danger dans l'ensemble de la zone desservie en fonction des conditions locales, comme les passages à niveau, la densité de la circulation et l'état des trottoirs. Selon une analyse des données sur les élèves, le code de transport en cas de danger est attribué à 123 élèves. Cependant, comme on le mentionne ci-dessus, les données actuelles ne permettent pas de faire une analyse complète. Chaque commis au transport tient une liste des zones dangereuses. Les critères d'admissibilité au transport en cas de danger ne sont toutefois pas clairement définis ni dans le guide des politiques ni dans les procédures à l'appui. En outre, les zones dangereuses ne sont pas définies dans le logiciel d'établissement des itinéraires, ce qui faciliterait la détermination de l'admissibilité des élèves. En définissant clairement les situations dangereuses, on pourrait examiner régulièrement les conditions locales et offrir un service équitable et uniforme.

Gestion des heures de classe

La gestion des heures de classe constitue un autre élément déterminant qui facilite la planification efficace et efficiente des itinéraires. Le fait de pouvoir modifier les heures de classe pour les écoles et les programmes existants ou nouveaux élimine une contrainte et permet ainsi une planification plus efficace et plus efficiente des itinéraires. Le consortium a la possibilité de proposer des modifications aux heures de classe pour les écoles et les programmes réguliers ou spécialisés. Même si, d'après le personnel du consortium, les heures de classe sont établies dans un climat de collaboration afin de permettre une planification efficace, l'absence de procédure écrite sur la modification des heures de classe risque de causer des problèmes en cas de changement dans la direction du consortium ou du conseil.

Communication

On renseigne les communautés scolaires à l'aide de divers outils de communication, par exemple, des brochures d'information et des renseignements sur les itinéraires qui sont envoyés par la poste directement aux élèves. Le site Web du consortium procure un accès rapide aux politiques sur le transport, aux paramètres de service comme les distances de marche, à de l'information sur la sécurité telle que des programmes téléchargeables, à des renseignements sur les intempéries, à une liste de questions générales ainsi qu'à des liens menant au site de chacun des conseils partenaires et des services météorologiques régionaux. Tous les renseignements sur le consortium sont offerts en français et en anglais, y compris ceux affichés dans le site Web. Il s'agit d'une utilisation efficace des supports dont on dispose pour transmettre de l'information statique aux utilisateurs intéressés du système.

4.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSTCNE a établi les pratiques exemplaires qui suivent.

- Le guide des politiques du consortium et les procédures à l'appui fournissent au personnel du consortium, aux parents et aux communautés scolaires un seul et même document de référence qui assure des communications claires et favorise un service uniforme. En outre, l'établissement et la consignation d'un processus de planification annuel permettent d'ordonner convenablement les tâches essentielles et d'affecter les ressources appropriées pour les accomplir.
- L'harmonisation des politiques et procédures des divers conseils partenaires facilite le travail du consortium pour déterminer le meilleur plan de transport qui soit et favorise la prestation de services justes et équitables aux élèves des conseils membres.
- Le consortium a adopté plusieurs outils de communication, notamment des technologies en ligne, pour communiquer avec les intervenants. L'adoption de ces outils améliore l'accès à l'information et réduit les coûts associés aux avis de modification du système destinés aux intervenants.

4.2.3 Recommandations

Examen des documents énonçant les politiques et les pratiques

Le guide des politiques et les procédures à l'appui assurent la cohérence des décisions et permettent de communiquer clairement les paramètres de service aux intervenants. L'évaluation et l'amélioration continues de ces documents renforceront la capacité du

consortium d'offrir un service uniforme et équitable. Parmi les politiques qu'il serait avantageux de détailler davantage figurent celles concernant la définition des conditions dangereuses et la gestion des heures de classe, comme on l'a mentionné dans les sections ci-dessus.

4.3 Besoins spéciaux et programmes spécialisés

Pour être pleinement efficace, un système de transport doit être en mesure de répondre aux besoins de tous les élèves, y compris les élèves ayant des besoins spéciaux et ceux inscrits à un programme spécialisé. Une planification efficace tient compte des besoins particuliers de l'élève, y compris des facteurs tels que les problèmes comportementaux, le fonctionnement du matériel spécial et la mobilité de l'élève, les problèmes de santé pouvant nécessiter l'administration de médicaments, la présence d'un élève-assistant ainsi que la durée de trajet et la distance que l'élève peut supporter. Les programmes spécialisés et les programmes centralisés posent des problèmes semblables dans la mesure où il faut souvent aller chercher les élèves dans une région éloignée. L'inclusion des élèves ayant des besoins spéciaux dans le service de transport régulier peut réduire les coûts et les exigences en matière de services que ces programmes imposent au système puisqu'elle permet d'utiliser au maximum l'ensemble du parc et de limiter le recours à des véhicules spécialisés supplémentaires. La présente section examine les politiques et les pratiques qui entrent en jeu dans la planification du transport des élèves ayant des besoins spéciaux et du transport adapté et dans la prestation de services ainsi que la mesure dans laquelle les politiques établies sont appliquées dans la pratique.

4.3.1 Observations

Le transport des élèves ayant des besoins spéciaux est soutenu à la fois par des énoncés de politique et des procédures écrites sur l'éducation spécialisée. Le guide des politiques reconnaît qu'il incombe au personnel administratif des écoles de consigner les besoins spéciaux en matière de santé et les coordonnées de l'élève et de fournir des documents écrits aux parents, aux conducteurs, aux exploitants ainsi qu'au consortium. Les commis au transport collaborent avec le personnel de l'école afin de déterminer le mode de transport qui convient le mieux à l'élève. Le consortium a le pouvoir, le cas échéant, d'inclure des élèves ayant des besoins spéciaux dans le service de transport régulier pour limiter les coûts et améliorer les niveaux de service.

Afin de favoriser la prestation efficace des services, on a établi des procédures pour soutenir tant les exploitants que les conducteurs. Il s'agit notamment de procédures générales relatives aux élèves ayant des besoins spéciaux, de procédures détaillées concernant l'anaphylaxie ainsi que de procédures sur l'utilisation et l'installation des

sièges d'auto et des sièges rehausseurs, l'admissibilité à des services temporaires et la fixation des fauteuils roulants. Un guide détaillé destiné aux conducteurs explique les procédures de chargement et de fixation de l'équipement, les types d'incapacités, les premiers soins et la reconnaissance des signes de crise d'épilepsie. Ces documents visent à promouvoir la prestation uniforme de services de qualité. Le consortium a établi des pratiques pour vérifier si les conducteurs remplissent les exigences en matière de formation sur la sécurité. Ces pratiques comprennent un examen périodique des certificats de formation des conducteurs et des accompagnateurs. Bien qu'il indique clairement le type de formation exigée, le contrat ne précise pas le délai dont disposent les conducteurs tant actuels que nouveaux pour se conformer aux exigences. Cependant, les entrevues réalisées pendant l'examen ont révélé que de nombreux conducteurs n'ont pas suivi de formation en RCR et en premiers soins ni de formation sur l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen. Les dossiers examinés n'établissent pas clairement depuis combien de temps les conducteurs travaillent sans avoir suivi de formation structurée. De plus, l'examen indique que tous les accompagnateurs ont un certificat en règle dans leur dossier. Il n'existe pas de mesure de suivi particulière pour vérifier si la formation nécessaire est donnée. L'absence d'une procédure de gestion des dossiers et de vérification constitue une préoccupation importante, et il faut rapidement remédier à la situation.

4.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSTCNE a établi les pratiques exemplaires qui suivent.

- L'inclusion des élèves ayant des besoins spéciaux dans le service de transport régulier est un bon exemple de politique qui permet au consortium de planifier les services en fonction du mode de transport le plus efficient et le plus efficace qui soit pour tous les élèves.
- Le guide des conducteurs est un document détaillé qui procure aux conducteurs des renseignements facilement accessibles permettant d'assurer le transport sécuritaire des élèves ayant des besoins spéciaux. En plus d'énoncer les exigences opérationnelles, le guide fournit des renseignements qui visent à faciliter les communications avec les élèves et la gestion des élèves. La procédure détaillée concernant l'anaphylaxie montre bien tous les facteurs qui ont été examinés pendant l'élaboration et inclus dans le document. Quoiqu'il en soit, cette pratique exemplaire figure ci-dessous à titre de recommandation au sujet de la surveillance des exigences de formation des conducteurs.

4.3.3 Recommandation

Examen et vérification des politiques

Le consortium doit établir sans délai une pratique opérationnelle afin de consigner et d'analyser les exigences de formation des conducteurs. Ce processus doit inclure tous les aspects de la formation et préciser la fréquence et la responsabilité de chaque activité ainsi que le programme exigé. En établissant un document de ce genre, on disposera de politiques bien rédigées et bien orientées qui auront les effets attendus sur la sécurité et l'efficacité du transport.

4.4 Politique relative à la sécurité

Assurer la sécurité des élèves constitue l'objectif principal de tout système de transport scolaire. Pour atteindre cet objectif de la plus haute importance, il faut que les pratiques opérationnelles soient basées sur des politiques et procédures claires et concises concernant la sécurité. En outre, il est important que les programmes de formation et de sécurité à l'appui favorisent une culture de sécurité chez les élèves, les parents et les conducteurs ainsi que dans la collectivité.

4.4.1 Observations

Les nombreuses mentions de la sécurité dans les politiques et procédures applicables montrent bien que le consortium accorde beaucoup d'importance au transport sécuritaire des élèves. Le guide des politiques parle de la sécurité et contient des procédures à ce sujet. Il traite notamment du caractère sécuritaire du parcours à pied, de la sécurité aux arrêts d'autobus et des responsabilités des parents, des arrêts secondaires, des caméras vidéo et des conditions météorologiques. Le site Web du consortium fournit un accès rapide aux politiques écrites et contient des présentations téléchargeables sur la sécurité à l'intention des parents.

Formation des élèves

Le consortium soutient plusieurs activités et programmes liés à la sécurité qui sont destinées aux élèves. Mentionnons notamment le programme Young Rider Days, les dépliants tels que *Les parents constituent des dangers sérieux de circulation*, la distribution de napperons contenant des messages sur la sécurité ainsi que des calendriers qui fournissent des renseignements sur le transport scolaire et la sécurité. Divers exploitants d'autobus scolaires et services de police locaux collaborent pour donner de la formation supplémentaire dans les écoles de la région. En outre, les parents doivent fournir la preuve qu'ils ont examiné avec leurs enfants les politiques sur le transport qui expliquent notamment les responsabilités des élèves, des parents et

des conducteurs. Par exemple, il incombe aux parents qui ont des enfants à la prématernelle ou à la maternelle de les attendre à leur arrêt d'autobus désigné ou de voir à ce que quelqu'un d'autre le fasse.

Formation des conducteurs

Tous les conducteurs reçoivent un exemplaire du guide des conducteurs mentionné dans la section 4.3.1. Les contrats de services conclus avec les exploitants indiquent la responsabilité et les exigences en matière de formation des conducteurs. D'après l'examen d'un contrat, les conducteurs et les accompagnateurs doivent détenir un certificat de premiers soins valide qui comprend des cours de RCR et de la formation sur l'auto-injecteur EpiPen.

4.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSTCNE a établi les pratiques exemplaires qui suivent.

- Le consortium a prouvé son engagement à l'égard de la sécurité et de la formation en élaborant des politiques et en offrant directement des programmes de formation aux élèves. Cependant, comme on l'indique dans la section 4.3.3, il faut continuer de surveiller les exigences de formation afin de bien les remplir.
- Le fait de demander aux parents de confirmer qu'ils ont lu les politiques sur la sécurité et qu'ils les ont examinées avec leurs enfants est une autre preuve de l'importante que le consortium accorde au transport sécuritaire des élèves.

4.4.3 Recommandation

Vérification de la formation

Afin de garantir la mise en œuvre des procédures établies, le consortium devrait établir un processus officiel afin de vérifier si les conducteurs suivent la formation exigée et si tous les exploitants, quelle que soit leur affiliation, offrent la même formation. Pour qu'un politique soit efficace, il faut la surveiller et voir à son application. L'élaboration d'un programme de vérification visant à faire en sorte que tous les exploitants, les élèves, les écoles et les autres intervenants se conforment aux programmes de formation souhaités contribuera à accroître la sécurité du transport scolaire.

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

Au chapitre de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et procédures, le consortium a obtenu la cote **moyenne**. Le guide des politiques et les procédures à l'appui fournissent au consortium l'orientation nécessaire pour prendre des décisions

au quotidien. Le guide des conducteurs est une excellente ressource pour chaque exploitant et aide à assurer l'uniformité de la formation dans le territoire desservi.

L'élaboration d'une procédure pour la surveillance et la vérification des exigences de formation est primordiale. En outre, du point de vue de la sécurité, il est essentiel que les conducteurs suivent toute la formation nécessaire. Les priorités des dirigeants du consortium devraient consister à établir cette procédure le plus vite possible et à exiger que les conducteurs suivent de la formation de rattrapage au besoin. D'autres améliorations aux politiques en ce qui concerne notamment le transport à titre gracieux et le transport en cas de danger ainsi que l'augmentation des responsabilités en matière de gestion des heures de classe contribueront à l'atteinte des objectifs d'efficacité et d'efficacité du consortium.

5 Itinéraires et technologie

5.1 Introduction

Dans le cadre de la gestion du transport des élèves, les itinéraires et la technologie englobent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie. L'analyse qui suit se fonde sur un examen des quatre éléments clés suivants :

- la configuration et l'utilisation des logiciels et de la technologie;
- la gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves;
- les rapports du système;
- la planification du transport régulier et du transport adapté et l'établissement des itinéraires.

Les éléments clés ont fait l'objet d'une analyse fondée sur des observations, les entrevues avec le personnel du consortium et l'examen de données sur les itinéraires. On a ensuite comparé chaque élément avec les pratiques exemplaires afin de formuler une série de recommandations. Les résultats ont servi à évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque élément clé. Par la suite, on a résumé l'évaluation pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des itinéraires et de la technologie, qui est indiquée ci-dessous :

Itinéraires et technologie – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne

5.2 Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie

Pour bien gérer un système de transport scolaire d'envergure et planifier efficacement les itinéraires, il faut recourir à un système moderne d'établissement des itinéraires. Ce système permet de gérer et d'analyser de grands volumes de données sur les élèves, ce qui fournit aux gestionnaires les renseignements nécessaires à la prise de décisions permettant à la fois de maximiser l'utilisation des actifs et de fournir des services selon les paramètres établis. Pour tirer le maximum d'un système d'établissement des itinéraires, il faut que sa mise œuvre soit complète et qu'il compte des structures de codage bien conçues s'appuyant sur des politiques et des méthodes de transport convenablement établies et mises en œuvre. Grâce à ce système, l'extraction des données peut se faire rapidement, ce qui permet de bien planifier et étudier les itinéraires et de présenter des rapports à tous les groupes d'intervenants. La présente section évalue l'acquisition, la configuration, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

Le consortium a manifesté le désir d'évaluer d'autres logiciels de planification des itinéraires. Dans la mesure du possible, on a inclus des observations et des recommandations qui seront utiles, et ce, que le consortium décide de changer de logiciel ou non. Cependant, les observations, l'analyse et les recommandations présentées ci-dessous sont fondées sur l'évaluation de la mise en œuvre et de l'installation du logiciel actuel d'établissement des itinéraires.

5.2.1 Observations

Logiciel d'établissement d'itinéraires et logiciels connexes

Le consortium utilise actuellement le logiciel d'établissement d'itinéraires *BUSTOPS* de Micro Analytics, Inc. Au moment de la mise en œuvre initiale, on a établi trois bases de données distinctes et trois cartes correspondantes. Le nombre de cartes est récemment passé de trois à deux, car Timmins et la région du Nord partagent la même carte. Bien que la région du Sud demeure sur une carte distincte, chaque agent de transport a accès à la totalité de la zone desservie et peut fournir du soutien aux autres agents ainsi que de l'information aux intervenants. Le recours à des bases de données et des cartes multiples rend l'extraction de données difficile et ne permet pas de faire une analyse exacte des données. En outre, le fait d'avoir des cartes distinctes alourdit le travail des membres du personnel du consortium puisqu'ils doivent sortir d'une base de données avant de pouvoir accéder aux données d'une autre région.

Les conseils partenaires utilisent à la fois les logiciels *Trillium* et *Maplewood*. Chaque mois, on extrait des données sur les nouvelles inscriptions et les transferts d'élèves, les départs et les changements d'adresse. Toutes les modifications apportées aux dossiers des élèves doivent être faites manuellement puisqu'il n'existe pas d'interface permettant le téléchargement automatique des données à l'heure actuelle. Les problèmes que cela entraîne sont manifestes durant le transfert annuel des données. Chaque printemps, le consortium reçoit des données sur les élèves actuellement inscrits et les nouvelles inscriptions. Il faut comparer le dossier de chaque élève au dossier actuel dans *BUSTOPS* pour en vérifier l'exactitude. Toutes les données sur les nouvelles inscriptions et les élèves de la maternelle doivent être entrées manuellement dans le système. Cela donne beaucoup de travail aux commis au transport, qui doivent mettre de côté des tâches plus productives comme l'entretien, la planification et la gestion des itinéraires.

Ententes d'entretien et de services

BUSTOPS est installé sur un réseau local et fonctionne au moyen d'un serveur situé dans les bureaux du consortium. Le District School Board Ontario North East fournit un soutien technique pour le réseau et une aide de secours. Même si le consortium n'a pas

de procédure officielle écrite concernant les copies de secours, d'après les communications entre le consortium et le personnel de la TI, la sauvegarde d'une copie de secours complète est effectuée automatiquement chaque jour. Les copies de secours mensuelles sont conservées à l'extérieur des bureaux. Les membres du personnel de la TI les conservent à leur domicile à tour de rôle. Il faut établir des procédures officielles et signer avec le conseil une entente comprenant des clauses de confidentialité destinées à protéger les données sur les élèves afin d'établir la structure des coûts et de bien définir et garantir le niveau de service. Le consortium signe des contrats directement avec MircoAnalytics, Inc. pour obtenir un soutien téléphonique ou électronique pour le logiciel. Le soutien porte notamment sur le téléchargement de données sur les élèves, l'importation de données, le transfert de données, la formation ainsi que l'analyse de données. L'entretien du système et la structure de soutien assurent au consortium une protection suffisante des données et un soutien technique approprié.

Configuration et utilisation du système

Le système est configuré en fonction de la structure organisationnelle du consortium. Deux systèmes indépendants ont été établis, l'un pour la région du Nord et l'autre pour la région du Sud. Chacun de ces systèmes comprend sa propre base de données sur les cartes et les élèves. Même si, en général, l'utilisation de bases de données et de cartes indépendantes ne nuit pas à la planification des trajets et des itinéraires en raison de la séparation des centres de population, elle réduit considérablement la capacité de gérer continuellement les cartes et d'analyser en profondeur le rendement du système.

Compte tenu de la configuration actuelle, il est difficile d'établir des procédures uniformes pour la modification des cartes, la saisie des données, le codage et la création de rapports. En outre, pour pouvoir analyser le rendement du système, il faut d'abord extraire des données des deux bases de données, les regrouper et corriger les incohérences dans les données saisies. Cependant, l'établissement de droits d'accès qui accordent à chaque commis au transport un accès complet aux deux bases de données facilite un peu les choses. Malgré tout, les données recueillies dans le cadre de l'examen indiquent que cette façon de procéder n'a pas éliminé les incohérences dans les données ni simplifié l'extraction de données de façon importante.

Formation du personnel

La formation sur *BUSTOPS* est principalement donnée par les gestionnaires et les cadres supérieurs. Le contrat annuel d'assistance logicielle prévoit la prestation de soutien téléphonique ou électronique direct au personnel et comprend l'accès à des tutoriels. Chaque commis au transport reçoit un guide d'exploitation qui explique en

détail les procédures à suivre pour effectuer bon nombre des principales tâches liées à l'établissement des itinéraires. Même si la majeure partie de la formation a été donnée de façon ponctuelle, tous les membres du personnel du consortium connaissent le fonctionnement du système, ce qui permet de donner de la formation ciblée sur des aspects précis. Cela peut s'avérer particulièrement utile et rentable pour les petites organisations. Il faut envisager d'établir un programme de formation structuré (en attendant la mise en œuvre complète d'une structure de codage) afin de permettre aux commis au transport d'enrichir leurs connaissances et d'examiner d'autres méthodes d'établissement des itinéraires susceptibles d'améliorer l'efficacité et l'efficacités.

Structures de codage du système

L'efficacité du système d'établissement des itinéraires dépend de la conception et de la mise en œuvre d'une bonne structure de codage. Un codage efficace permet d'extraire des fiches de données précises dans le système pour permettre l'analyse du rendement du système et la communication de données utiles. Grâce à une structure de codage hiérarchique et bien conçue, il est facile d'identifier les types de service (p. ex., transport d'élèves ayant des besoins spéciaux ou transport en cas de danger) et d'obtenir d'autres renseignements précis sur les itinéraires, les trajets et les élèves. Cette structure doit être conçue de manière à fournir au consortium l'information dont il a régulièrement besoin pour ses rapports et ses analyses et elle ne doit pas être trop compliquée. Que le consortium décide de changer de logiciel ou non, la conception et la mise en œuvre d'une structure de codage efficace revêt une importance capitale pour assurer un rendement maximum.

Le consortium a récemment entrepris d'élargir sa structure de codage en vue d'accroître l'utilisation du système d'établissement des itinéraires et permettre l'extraction et l'analyse de données importantes sur le rendement. On a élaboré un système comprenant des codes numériques et alphabétiques pour faciliter l'identification des élèves et du type de transport nécessaire. Ces codes jumelés au nom de l'école fréquentée permettront d'identifier les élèves en fonction de l'admissibilité, des programmes spécialisés et des besoins médicaux ou autres. Même si la base d'une structure de codage complète a été élaborée, d'après une analyse des données extraites, environ 95 % des dossiers d'élève n'ont pas encore reçu un code d'admissibilité de base. Que le consortium opte pour un nouveau logiciel ou continue d'utiliser *BUSTOPS*, il doit absolument mettre en œuvre une structure de codage afin de pouvoir analyser des données et le rendement du système.

5.2.2 Pratique exemplaire

Il est reconnu que le STSTCNE a établi la pratique exemplaire qui suit.

- La structure de codage (une fois qu'elle sera entièrement mise en œuvre) renforcera considérablement la capacité du consortium d'extraire, d'analyser et de communiquer des renseignements essentiels sur le rendement du système.

5.2.3 Recommandations

Structure de codage et logiciel d'établissement d'itinéraires

On constate que la configuration et l'utilisation du système *BUSTOPS* et la mise en œuvre de la structure de codage demeurent un processus en évolution au consortium. De plus, il semble évident que, tant qu'une décision définitive n'aura pas été prise au sujet du logiciel d'établissement d'itinéraires, une bonne partie du travail consacré à la mise en œuvre complète du système actuel risque de constituer une mauvaise utilisation des ressources advenant un changement de logiciel. Par conséquent, on recommande au consortium de déterminer le plus rapidement possible le logiciel qui répondra le mieux aux besoins du territoire desservi et des conseils partenaires. En outre, si le consortium décide de conserver le logiciel actuel, on lui recommande de demander de l'aide aux autres consortiums qui ont déjà procédé à la mise en œuvre complète de *BUSTOPS*.

Formation du personnel

On recommande la mise en œuvre d'un programme régulier de formation du personnel axé sur la planification efficace des itinéraires et l'analyse de données de base. Compte tenu de la structure organisationnelle actuelle, selon laquelle chaque commis est responsable de tous les aspects de la planification du transport pour sa région désignée, la formation contribuerait à assurer une planification cohérente des itinéraires et l'application uniforme des politiques et procédures. En outre, il faudrait envisager de donner de la formation structurée sur le logiciel d'établissement des itinéraires (en attendant qu'une décision soit prise au sujet du fournisseur, comme on l'a mentionné ci-dessus) afin de bien former les commis sur les fonctions du logiciel qui permettent d'obtenir des données pour l'établissement de rapports, l'analyse du rendement et l'optimisation des itinéraires.

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

Il est primordial que les données sur les élèves et les cartes soient à jour puisque l'efficacité du système d'établissement des itinéraires en dépend. Ce qui suit évalue les procédures et processus établis par le consortium pour mettre à jour les données sur les élèves et les cartes numériques.

5.3.1 Observations

Carte numérique

La mise à jour de la carte est effectuée par le commis de chaque zone de responsabilité. On a donné peu de formation structurée sur les éléments de la carte qui doivent être mis à jour et sur la fréquence des mises à jour. Toutes les modifications, y compris les nouveaux ensembles résidentiels, sont dessinées à la main. Compte tenu de la faible densité à l'intérieur du territoire desservi, le numéro d'urgence à appeler n'est pas le 911 pour toutes les régions. Même si les nouveaux éléments semblent peu nombreux, il serait bon de se renseigner pour savoir s'il existe des cartes numériques qu'on pourrait importer dans *BUSTOPS* afin d'alléger la tâche de chaque commis en ce qui a trait à la mise à jour de la carte.

Gestion des données sur les élèves

La base de données *BUSTOPS* contient les dossiers de tous les élèves inscrits dans chacun des conseils partenaires. Chaque mois, les conseils partenaires fournissent des données sur les nouvelles inscriptions et les transferts d'élèves, les départs et les changements d'adresse. Toutes les modifications aux dossiers des élèves doivent être entrées manuellement puisqu'il n'existe pas à l'heure actuelle de mécanisme permettant d'importer automatiquement les données sur les élèves dans *BUSTOPS*. Une fois par année, chaque conseil partenaire effectue le téléchargement complet des données sur les élèves. On vérifie l'exactitude du dossier de chaque élève par rapport au dossier actuel figurant dans *BUSTOPS*. Les données sur les nouvelles inscriptions et les élèves de maternelle doivent être saisies à la main dans le système. En plus d'accroître la charge de travail du personnel du consortium, la saisie manuelle des données présente de nombreux risques d'erreurs qu'il faut ensuite corriger. D'après les fichiers de données extraits dans le cadre de l'examen, il y a des incohérences dans les codes d'admissibilité attribués aux élèves et dans d'autres champs de données. Cela est probablement attribuable à la modification manuelle des dossiers.

5.3.2 Recommandations

Mise à jour des cartes numériques

Malgré le nombre limité de fournisseurs externes de cartes, on recommande au consortium de se renseigner pour savoir s'il est possible de se procurer des cartes électroniques auprès de sources locales ou provinciales. Cela permettrait d'accroître l'exactitude des cartes et de réduire au minimum les modifications manuelles à apporter. Dans le cadre de son évaluation des nouveaux logiciels d'établissement d'itinéraires, le consortium devrait tenir compte de la facilité avec laquelle on peut importer des données provenant de cartes numériques. En outre, il faudrait envisager

de confier à un seul membre du personnel la mise à jour des cartes à mesure que l'utilisation du système actuel évoluera ou lorsqu'un nouveau logiciel sera adopté.

Gestion des données sur les élèves

Le consortium devrait se renseigner sur l'échange automatique de données afin de réduire le travail manuel que nécessite la mise à jour des données sur les élèves ainsi que les efforts considérables qu'il faut déployer pour vérifier le dossier de chaque élève pendant le processus de planification annuel. Comme on l'indique dans la recommandation ci-dessus, la facilité avec laquelle les données sur les élèves peuvent être importées devrait figurer parmi les principaux critères d'évaluation du consortium pour le choix d'un nouveau logiciel d'établissement des itinéraires.

5.4 Rapports du système

L'efficacité des rapports dépend à la fois de la capacité du système et des compétences des utilisateurs. L'analyse des données et la communication subséquente des résultats permettent aux responsables de la gestion du transport de surveiller le rendement afin de relever rapidement les tendances pouvant avoir des effets négatifs sur le service ou les coûts. Des rapports concis permettent de bien informer les intervenants tant internes qu'externes. Ce volet de l'examen vise à évaluer les rapports qui sont habituellement créés, les destinataires de ces rapports et les moyens actuels de créer des rapports spéciaux.

5.4.1 Observations

Établissement de rapports et distribution des données

Le consortium utilise *BUSTOPS* pour créer un nombre limité de rapports, notamment des rapports quotidiens destinés aux exploitants d'autobus scolaires qui contiennent des renseignements nouveaux ou modifiés sur les élèves, des rapports annuels sur les itinéraires des exploitants qui sont produits avant le début de l'année scolaire ainsi qu'en octobre et en février de même que des lettres d'information destinées aux parents. Les commis au transport connaissent tous très bien la fonction du système servant à créer des rapports. Le principal problème lié à la collecte de données qui a été relevé dans le cadre de l'examen concerne la confusion engendrée par l'existence de bases de données distinctes et l'insuffisance des données saisies. À l'heure actuelle, la fonction de création de rapports sert surtout à établir des rapports, et non pas à analyser les itinéraires ou à évaluer le rendement.

Les commis au transport et les dirigeants du consortium utilisent peu le logiciel de productivité et ne se servent pratiquement pas des logiciels connexes pour prêter

assistance au service des transports, aux écoles, aux exploitants, aux conducteurs et aux parents en ce qui a trait au transport scolaire. Cela constitue une importante faiblesse puisque ce sont les communications et le transfert d'information entre les divers intervenants qui sont en jeu. Les activités touchant la diffusion d'information se limitent à l'impression de rapports sommaires ou détaillés sur les itinéraires et à leur distribution aux exploitants et aux écoles. La plupart du temps, l'information est transmise de vive voix ou par télécopieur.

Évaluation du rendement

Les documents utilisés pour faire l'analyse des mesures du rendement comprennent les rapports visant à supprimer les arrêts où il n'y a pas d'élèves, les rapports sur l'arrivée et le départ des élèves, les rapports sur les distances parcourues par les élèves qui servent à la planification des itinéraires, les rapports sur les transferts destinés aux exploitants et aux écoles ainsi que les rapports sur les véhicules. Pour surveiller le rendement des exploitants, on utilise principalement un simple tableau dans lequel on consigne les préoccupations signalées et les mesures correctives recommandées. Cet aspect constitue un autre exemple de l'utilité d'une structure de codage hiérarchique pour l'analyse et la communication des données.

5.4.2 Recommandations

Établissement de rapports et évaluation du rendement

Le consortium doit évaluer le rendement de façon méthodique dans le cadre de ses activités d'exploitation annuelles. Il doit relever et collecter des éléments de données qui favorisent l'analyse du rendement en évaluant quels sont les éléments de données les plus importants et quand ils seront utilisés. Cette analyse pourra ensuite servir à établir un calendrier proactif d'établissement de rapports en fonction des besoins. Ces rapports pourraient comprendre ce qui suit :

- un journal quotidien des changements relatifs aux élèves pour chaque commis;
- un rapport hebdomadaire sur les changements d'itinéraires pour les commis;
- un rapport trimestriel sur le rendement opérationnel destiné au superviseur du transport qui contiendrait des statistiques sommaires et des données détaillées sur l'utilisation de la capacité, l'appariement des itinéraires, la durée moyenne des trajets et les retards;
- un résumé annuel des opérations pour les conseils partenaires qui présenterait les statistiques importantes sur le rendement, comme les coûts directs et indirects par autobus, le coût par élève et le coût au kilomètre.

Le consortium pourrait ensuite se servir de ces rapports pour déterminer la portée des examens annuels de l'efficacité effectués au service des transports.

5.5 Planification du transport régulier et du transport adapté et établissement des itinéraires

La planification efficace des itinéraires est essentielle pour assurer la prestation d'un service de transport efficace aux élèves des écoles ordinaires et aux élèves ayant des besoins spéciaux. Si la planification des itinéraires des élèves fréquentant une école ordinaire est dictée en grande partie par les politiques établies, dans le cas du transport adapté, les stratégies de planification des itinéraires doivent d'abord prendre en compte les besoins des élèves tout en visant la plus grande efficacité possible. Cette partie de l'examen évalue les stratégies, les tactiques et les processus appliqués pour assurer le transport des élèves des écoles ordinaires et des élèves inscrits à des programmes d'éducation spécialisée ainsi que les méthodes utilisées pour réduire au minimum les perturbations opérationnelles et les coûts associés à ces deux types de transport.

5.5.1 Observations

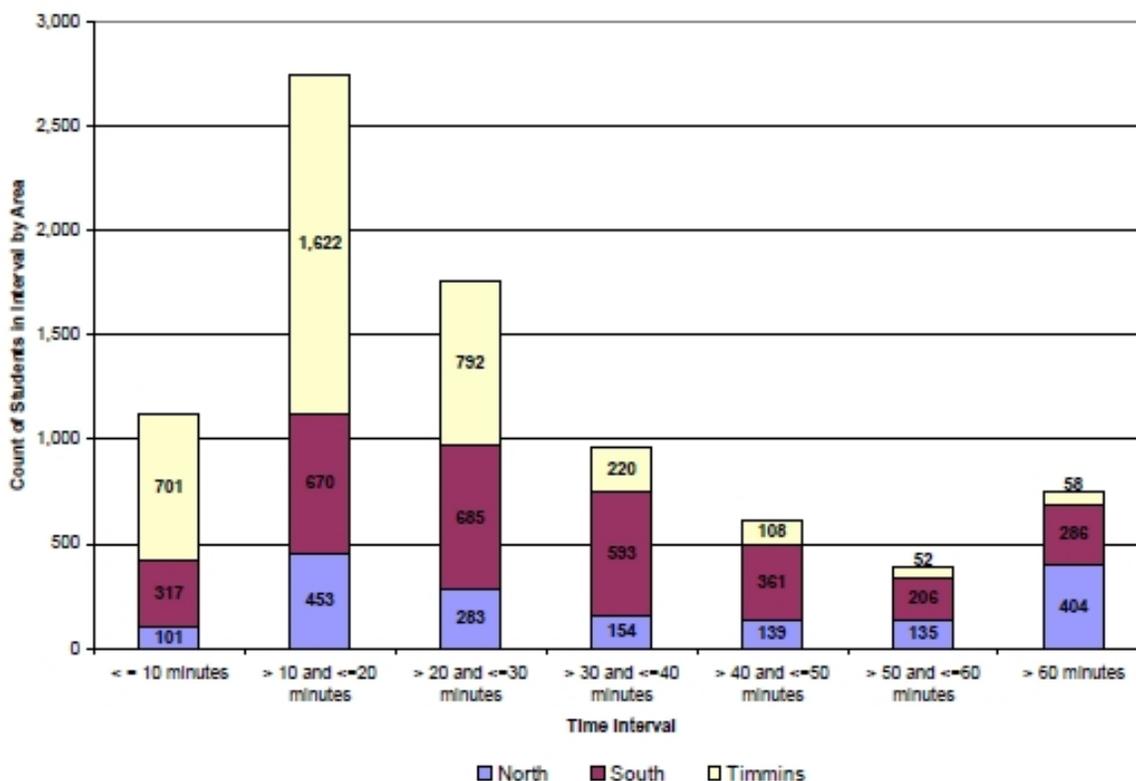
Analyse de l'efficacité globale du système

Le consortium fournit des services à plus de 8 000 élèves dans un vaste territoire d'environ 25 000 kilomètres carrés. Il a recours à de nombreux exploitants qui, ensemble, possèdent un parc de plus de 220 autobus effectuant au-delà de 500 trajets⁸. Compte tenu de la séparation géographique des régions desservies, la planification des itinéraires est propre à chacune, et ce, tant pour le transport régulier que le transport adapté. Le consortium a choisi deux principales méthodes d'établissement des itinéraires pour surmonter la difficulté que présente un territoire aussi étendu. La première stratégie consiste à établir des trajets combinés qui regroupent des élèves de chaque conseil partenaire à bord du même autobus. On a aussi recours à des trajets avec transfert qui obligent les élèves des régions périphériques à se rendre à un emplacement central. En outre, dans la région de Timmins, on utilise des trajets par étapes, dans la mesure du possible, en raison de la grande densité de la région. Toutes ces stratégies visent à promouvoir l'efficacité du système et à réduire au minimum la durée des trajets des élèves lorsque c'est possible.

Durées des trajets

⁸ Les chiffres figurant dans l'analyse des itinéraires se fondent sur les données extraites du logiciel d'établissement d'itinéraires pendant les travaux sur place effectués dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité. Il se peut qu'ils ne correspondent pas aux valeurs utilisées ailleurs dans le rapport qui sont fondées sur des données fournies précédemment par le consortium.

Les données évaluent la durée du trajet d'élèves individuels en fonction de l'heure à laquelle ils sont ramassés à leur arrêt et déposés à l'école le matin. La durée moyenne des trajets est de 30 minutes, ce qui est tout à fait conforme aux paramètres établis dans la planification des itinéraires, c'est-à-dire au plus 60 minutes. Le graphique ci-dessous illustre la durée des trajets et le nombre d'élèves visés par région.



Count of Students in Interval by Area = Nombre d'élèves par région
 0, 500, 1 000, 1 500, 2 000, 2 500, 3 000
 > 10 et <= 20 minutes
 > 20 et <= 30 minutes
 > 30 et <= 40 minutes
 > 40 et <= 50 minutes
 > 50 et <= 60 minutes
 > 60 minutes
 Time Interval = Durée du trajet
 North = Nord, South = Sud, Timmins

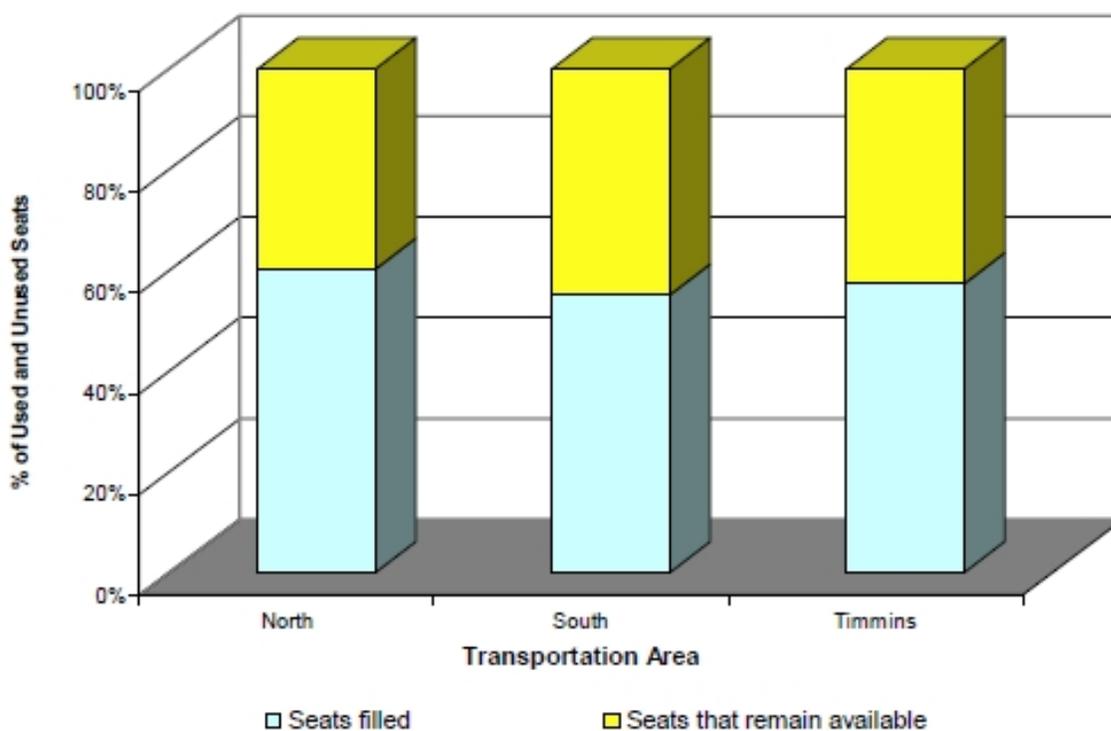
Comme le montre le graphique, la fréquence à laquelle la durée des trajets des élèves se rapproche des paramètres de planification ou les dépasse est d'environ 14 % (1 141 élèves sur un total de 8 340) pour les trajets de 50 minutes ou plus. On constate que la durée des trajets pour les élèves des centres urbains est plus courte, ce qui n'a rien d'étonnant. Comme on pouvait s'y attendre, c'est surtout dans la région de Timmins que les trajets sont courts. En effet, environ 88 % des trajets de tous les élèves sont inférieurs à 30 minutes et 65 % durent moins de 20 minutes. Cependant, les données indiquent également que la majorité des trajets (à peu près 67 %, ce qui représente 5

624 élèves) durent 30 minutes ou moins, ce qui est tout à fait conforme aux paramètres, et qu'environ 79 % de tous les trajets sont inférieurs à 40 minutes.

Utilisation de la capacité

L'utilisation moyenne de la capacité de tout le parc se situe à environ 58 %. On la détermine en prenant l'utilisation moyenne de tous les trajets et en la divisant par la capacité nominale de l'autobus, et en divisant ensuite le chiffre obtenu par le nombre maximum d'élèves sur le trajet. Le graphique ci-dessous indique le nombre d'élèves à qui un autobus a été assigné pour tous les itinéraires du matin.

Seating Capacity Utilization



*Seating Capacity Utilization = Utilisation du nombre de sièges
 % of Used and Unused Seats = % de sièges utilisés et non utilisés
 0 %, 20 %, 40 %, 60 %, 80 %, 100 %
 North = Nord, South = Sud, Timmins
 Transportation Area = Zone de transport
 Seats filled = Sièges occupés
 Seats that remain available = Sièges libres*

D'après le graphique, environ 4 sièges sur 10 devraient être vides. Ces chiffres gonflent quelque peu le nombre de sièges réellement libres parce que l'application d'un facteur de pondération des élèves viendrait essentiellement réduire le nombre de sièges disponibles. Les politiques du conseil pondèrent les élèves du niveau secondaire à 1,5, ce qui fait baisser la capacité réelle d'un autobus, car cette pondération permet d'avoir

seulement deux élèves par siège comparativement à la capacité nominale qui est de trois. Si on réduisait le nombre de sièges libres pour le même nombre d'élèves, l'utilisation de la capacité augmenterait.

Même s'il n'est pas recommandé d'utiliser les ratios de capacité sans tenir compte des facteurs de pondération des élèves, le taux prévu de 58 % est inférieur à la pratique exemplaire de l'industrie, qui se situe entre 70 % et 80 %. Bien que la capacité peu élevée puisse s'expliquer en partie par des facteurs tels que la faible densité d'élèves dans certaines zones desservies et la diminution prévue de l'utilisation des trajets pour les élèves ayant des besoins spéciaux, le pourcentage de la capacité non utilisée est sensiblement le même dans l'ensemble du territoire desservi, quelle que soit la densité. Cela est probablement attribuable aux paramètres de planification établis. En plus d'évaluer la durée des trajets des élèves et les heures de classe, il faudrait effectuer un examen complet de tous les itinéraires afin de bien comprendre les stratégies d'établissement d'itinéraires qui peuvent être utilisées, comme le prolongement de la durée des trajets (dans les limites de la politique), l'augmentation de l'utilisation de la capacité et le recours à des trajets doubles. Ces stratégies peuvent également être influencées par les heures de classe dans chacune des régions, comme on l'explique ci-dessous.

Gestion des heures de classe

La gestion des heures de classe est un aspect essentiel qui influe sur la planification efficace et efficiente des itinéraires. La capacité de modifier les heures de classe des écoles existantes et de fixer les heures de classe pour les nouveaux programmes élimine une contrainte et permet d'accroître l'efficacité et l'efficience de la planification des itinéraires. Même si le consortium peut faire des suggestions pour optimiser les horaires de classe, la capacité de déterminer les heures de classe lui permettrait d'élaborer de bonnes solutions de rechange qui pourraient contribuer à réduire davantage les coûts.

5.5.2 Pratique exemplaire

Il est reconnu que le STSTCNE a établi la pratique exemplaire qui suit.

- Le consortium a recours à une combinaison de stratégies d'établissement d'itinéraires qui regroupent des élèves de chaque conseil partenaire dans un même trajet. Compte tenu de l'étendue du territoire, il faut explorer le plus de stratégies possible afin de fournir des services efficaces et efficients. L'utilisation de trajets combinés est un moyen très efficace et utile d'assurer le transport des élèves.

5.5.3 Recommandations

Évaluation des itinéraires et des heures de classe

Même si le recours à des trajets combinés constitue une stratégie efficace, il faudrait envisager d'apporter d'autres améliorations au système afin d'accroître l'utilisation du nombre de sièges actuel. On recommande d'entreprendre une évaluation complète des itinéraires et des heures de classe pour l'ensemble du territoire desservi afin d'analyser les économies de coût possibles sans diminuer le niveau de service. La modification des heures de classe, probablement dans la région de Timmins, pourrait créer davantage de possibilités d'intégrer des parcours par étapes comprenant des trajets multiples et des trajets combinés pour chaque autobus. Il faudrait également tenir compte du type de véhicule utilisé pour un trajet donné. Comme les contrats existants prévoient différents taux selon la taille du véhicule, il serait possible de réduire davantage les coûts si la taille du véhicule concordait davantage avec le nombre prévu d'élèves. En outre, il faudrait explorer la possibilité d'augmenter les navettes et les trajets avec transfert afin d'accroître l'utilisation du nombre de sièges.

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

Les itinéraires et la technologie ont obtenu la cote **moyenne**. Le consortium a réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre de *BUSTOPS* en élaborant une structure de codage et en améliorant les capacités en matière de création de rapports. De plus, il utilise plusieurs stratégies pour établir les itinéraires afin de favoriser l'utilisation efficace des ressources.

Le fait que près de 4 sièges sur 10 demeurent vides même si la durée du trajet est d'environ 30 minutes constitue une préoccupation importante du point de vue de l'établissement des itinéraires. Le consortium doit évaluer l'incidence qu'une légère augmentation de la durée des trajets aurait sur la capacité d'utiliser les sièges existants et sur le nombre d'autobus nécessaires. Pour accroître son efficacité et son efficience, le consortium doit avant tout améliorer la qualité des données et avoir davantage d'influence sur l'établissement des heures de classe.

6 Passation des marchés

6.1 Introduction

La section sur la passation des marchés traite des processus et méthodes qu'applique le consortium pour conclure des contrats de service de transport et les gérer. L'analyse s'appuie sur l'évaluation des trois éléments clés suivants en matière de pratiques contractuelles :

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

Chaque élément a fait l'objet d'une analyse fondée sur les renseignements fournis par le consortium et sur les entrevues avec la direction du consortium et des exploitants choisis. L'analyse comprend une évaluation des pratiques exemplaires qui mène à une série de recommandations. Les résultats servent ensuite à faire une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque élément. Par la suite, on résume l'évaluation pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des pratiques contractuelles, qui est indiquée ci-dessous :

Passation des marchés – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne

6.2 Structure des contrats

Un contrat de transport efficace établit un point de référence précis qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie et présente en détail la rémunération offerte pour le service désigné. Il prévoit aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et, dans certains cas, des primes si les exigences de service sont dépassées. L'analyse des contrats comprend un examen des clauses qui vise à vérifier que le libellé des modalités est clair ainsi qu'un examen de la structure tarifaire qui permet de comparer ses éléments aux pratiques exemplaires.

6.2.1 Observations

Clauses du contrat

Le STSTCNE a établi un contrat standard pour les exploitants d'autobus. Les contrats définissent les services attendus et indiquent les conséquences possibles dans le cas où un exploitant ne répondrait pas aux exigences. Ils comprennent des clauses concernant l'obligation des exploitants ou des conducteurs d'autobus de se conformer

aux exigences fédérales et provinciales en matière de formation sur la sécurité des véhicules et de formation des conducteurs ainsi qu'aux exigences relatives aux spécifications des véhicules et aux assurances. En outre, les contrats donnent des détails suffisants sur leur durée, leur renouvellement et leur résiliation. On trouve à l'annexe A et à l'annexe B du contrat la feuille de calcul du taux et le calendrier annuel des paiements (des détails sur la rémunération des exploitants sont donnés dans la section qui suit). Des clauses concernant les véhicules destinés au transport des élèves ayant des besoins spéciaux (autobus à 24 passagers et autobus adaptés aux fauteuils roulants) ainsi que la nécessité d'avoir un accompagnateur, le cas échéant, sont également incluses dans les contrats conclus avec les exploitants d'autobus scolaires.

Tous les contrats sont signés par les trois conseils partenaires et par chaque exploitant d'autobus. La signature des exploitants a été obtenue avant le début de l'année scolaire 2007-2008. Cependant, les contrats ne contiennent pas de clause concernant l'âge du parc de véhicules et le ratio des autobus de remplacement.

À l'heure actuelle, aucun contrat n'a été conclu pour le transport par taxi et le transport par autobus pour les cours d'été, c.-à-d. que ces services sont fournis mais ne font pas l'objet de contrats officiels. Le consortium compte remédier à la situation pour l'année scolaire 2008-2009.

Rémunération des exploitants

La rémunération des exploitants d'autobus est établie au moyen d'un mécanisme en deux parties qui comprend des frais fixes et des frais variables.

Frais fixes

Coûts fixes annuels sont donnés ci-dessous :

- Amortissement et financement pour les autobus de moins de 10 ans
- salaires et avantages sociaux des conducteurs
- autres frais fixes (permis, assurances, stationnement, etc.)
- profit brut annuel et frais administratifs

Les frais fixes comprennent les éléments appropriés de la structure des coûts fixes des exploitants, y compris les dépenses en capital fondées sur un plan d'amortissement de 10 ans, les salaires des conducteurs, les assurances et les autres frais administratifs et indirects. Il est à noter que les frais fixes incluent le coût des avantages sociaux qui correspond à environ 20 % des salaires.

Frais variables

Les coûts variables sont donnés ci-dessous :

- Coût au Kilomètre
- autres coûts variables (salaires pour le transport du midi, salaires et avantages sociaux des conducteurs et des accompagnateurs, salaires supplémentaires pour chaque kilomètre dépassant 100 km et trajets doubles)

Les frais variables inclus dans la formule tarifaire comprennent un rajustement pour les trajets multiples, une composante d'exploitation au kilomètre qui couvre les coûts du carburant et de l'entretien, un rajustement de salaire pour le transport du midi, les salaires et les avantages sociaux des conducteurs et des accompagnateurs ainsi que les salaires supplémentaires pour chaque kilomètre dépassant 100 kilomètres, à l'exclusion des kilomètres liés aux trajets du midi. Des calculs distincts sont effectués pour différentes tailles et différents types de véhicules, par exemple les véhicules à 24 passagers et à 72 passagers et les véhicules adaptés aux fauteuils roulants. Les contrats couvrent l'année scolaire au complet (soit 188 jours de classe par année). Les exploitants reçoivent un paiement complet pour chacune des 188 journées de classe, et ce, même si le service est annulé à cause du mauvais temps (tempête de neige).

L'annexe B sert à calculer la valeur totale du contrat pour chaque exploitant d'autobus. Elle contient des renseignements tels que la taille des autobus, le nombre d'autobus, le nombre de sièges, le kilométrage quotidien et le coût du carburant par kilomètre. Le STSTCNE regroupe les paiements liés au transport figurant à l'annexe B pour tous les exploitants d'autobus et transmet la liste sommaire préliminaire des paiements au service de la comptabilité du DSBONE avant le début de l'année scolaire. Cette liste est vérifiée et approuvée par l'aide-comptable du DSBONE. Un total de dix paiements sont versés aux exploitants le quinzième jour de chaque mois, conformément au calendrier initial de paiement, jusqu'à ce que le superviseur révise la liste sommaire des paiements au milieu de l'année (ou selon les besoins) en fonction des modifications apportées au calendrier de paiement.

Étant donné que les frais variables tels que les coûts variables quotidiens et le coût du carburant au kilomètre prévus à l'annexe B n'ont pas été mis à jour depuis la création du consortium en 2005, la valeur totale des contrats calculée au moyen de la formule de paiement de l'annexe B ne correspond plus aux coûts d'exploitation réels des exploitants. Le STSTCNE complète ce qui est prévu dans le calendrier de paiement en effectuant quatre rajustements pendant l'année. Ces rajustements sont fondés sur une proportion du kilométrage total parcouru par chaque exploitant et sont versés aux

exploitants en septembre, en juillet et en décembre. La direction du consortium est en train de revoir la formule de paiement applicable aux exploitants d'autobus scolaire.

En général, les exploitants de taxis sont rémunérés selon un taux fixe. Les services de transport par autobus pour les cours d'été sont payés conformément aux tarifs quotidiens réguliers actuellement en vigueur pour les autobus exploités à contrat.

6.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSTCNE a établi les pratiques exemplaires qui suivent.

- Les autobus scolaires ordinaires et les véhicules destinés au transport des élèves ayant des besoins spéciaux font l'objet de contrats standard. En signant des contrats officiels, le consortium transfère, du point de vue juridique, une partie des risques opérationnels aux exploitants. En outre, il garantit aux élèves des conseils partenaires un service de qualité uniforme.
- Les clauses concernant la rémunération des exploitants d'autobus sont explicites. Il s'agit d'un aspect important qui est suffisamment détaillé et pris en compte dans le contrat.
- Le consortium fait signer des contrats aux exploitants bien avant le début de l'année scolaire, et il est très important de procéder de cette façon. Le STSTCNE a déployé des efforts considérables en ce qui a trait à la planification et aux négociations avec les exploitants, et ces efforts ont porté fruit puisque les contrats ont été signés en temps utile. Le fait de signer les contrats avant le début de l'année scolaire permet de convenir à l'avance des conditions et des responsabilités.

6.2.3 Recommandations

Rémunération des exploitants en cas de tempête de neige

Lorsque les conditions météorologiques empêchent les autobus de circuler en toute sécurité ou que les écoles ferment pour la même raison, les exploitants d'autobus scolaires toucheront le montant « habituel », c'est-à-dire que les frais fixes et les frais variables leur seront payés. On recommande de ne payer aux exploitants que les frais fixes afin de compenser les efforts déployés pour faire en sorte que le parc d'autobus soit prêt à reprendre le service après une tempête. Le Consortium ne devrait pas payer les coûts variables, tels que le coût au kilomètre et les dépenses liées aux accompagnateurs, qui ne sont pas engagés ce jour-là.

Rajustements pour les exploitants d'autobus

Selon la méthode de rajustement du financement en fin d'exercice, ce sont les exploitants d'autobus qui bénéficient des économies que réalise le STSTCNE grâce à l'optimisation des itinéraires. De plus, cette méthode empêche un conseil scolaire déficitaire de redresser sa situation puisqu'elle ne lui permet pas de tirer parti des économies d'échelle et de l'intégration des services de transport.

Pour que les conseils scolaires puissent utiliser les fonds destinés au transport le plus efficacement possible, on recommande que la direction du consortium collabore étroitement avec le comité des opérations afin d'élaborer un barème indépendant de rémunération des exploitants d'autobus qui soit réellement représentatif du marché du transport scolaire.

On peut prévoir un modèle de rémunération souple afin de tenir compte des augmentations rapides du prix du carburant et d'autres changements de prix imprévisibles qui influent sur la valeur totale des contrats. Même si cette approche ne réduira pas nécessairement les coûts directs du transport pour le STSTCNE, elle permettra au consortium d'estimer le coût de base des contrats et constitue un bon moyen de répartir convenablement la responsabilité du transport des élèves entre le consortium, les conseils scolaires et les exploitants. La section 6.2.3 contient des recommandations sur l'établissement du modèle de rémunération des exploitants d'autobus scolaires.

Contrats concernant le transport par autobus pour les cours d'été et le transport par taxi

Des contrats écrits doivent être établis avec les entreprises de taxis et les exploitants qui fournissent des services de transport par autobus pour les cours d'été. L'absence de document accroît les risques pour le consortium et les conseils partenaires. Il est important que tous les véhicules servant au transport d'élèves respectent les exigences du ministère des Transports en matière de permis, d'assurance et de sécurité et que les conducteurs aient reçu toute la formation exigée pour pouvoir fournir des services de transport scolaire.

Rémunération dans le cadre des contrats de transport réguliers

La structure actuelle de frais fixes comprend un montant forfaitaire pour l'amortissement et le financement des autobus de moins de 10 ans. Lorsqu'un véhicule est entièrement amorti (10 ans), le consortium élimine le paiement fixe. Cependant, les économies réalisées par le consortium, le cas échéant, vont aux exploitants à la fin de l'année. Compte tenu de cette structure, les exploitants locaux d'autobus scolaires sont incités à maximiser les profits en achetant uniquement des autobus scolaires usagés qui ont moins de 10 ans afin de tirer parti de la baisse de valeur initiale des véhicules après les

premières années d'utilisation. Le consortium doit réviser la structure de paiement afin d'offrir une rémunération qui tienne compte de l'âge du véhicule et d'éviter que la rémunération versée pour un autobus neuf soit la même que pour un autobus de 9 ans.

La direction du STSTCNE s'est rendu compte que la structure de rémunération actuelle des exploitants d'autobus n'avait plus sa raison d'être, et elle est en train d'élaborer un nouveau barème de paiement pour la prochaine année scolaire. On recommande l'adoption d'un modèle de rémunération souple qui tiendra compte des fluctuations de prix et des changements dans le nombre de jours de classe pour refléter les coûts réels.

Exigences concernant l'âge des véhicules

Le consortium devrait fixer l'âge maximal des véhicules dans les contrats actuels. Il est important d'établir des normes et des politiques concernant l'âge des véhicules étant donné que les véhicules peu récents risquent de nécessiter davantage d'entretien et ne sont pas dotés de tous les dispositifs de sécurité qu'on trouve dans les autobus récents. Dans le cas des autobus scolaires qui ont dépassé l'âge limite fixé par le consortium, les exploitants peuvent les conserver à titre d'autobus de remplacement si cela est conforme aux politiques du consortium. Le maintien d'un bon ratio d'autobus de remplacement peut permettre aux exploitants d'avoir suffisamment de véhicules pour remplacer les autobus principaux qui sont hors service en raison de travaux d'entretien ou de pannes. Le consortium devrait demander aux exploitants de maintenir un certain ratio d'autobus de remplacement en fonction de l'âge de leur parc de véhicules, de l'efficacité du programme d'entretien, du climat, de l'état de fonctionnement et de la composition du parc.

6.3 Négociation des contrats

La négociation des contrats vise à permettre au consortium, en tant qu'acheteur de services, d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix. L'objectif du consortium est de se procurer un service de haute qualité au prix le plus avantageux du marché.

6.3.1 Observations

Négociation des contrats avec les exploitants d'autobus

En général, les exploitants avec qui le STSTCNE fait affaire lui fournissent des services depuis longtemps. En conséquence, les contrats établis avec les exploitants reposent principalement sur les pratiques antérieures. Le comité des opérations représente le STSTCNE dans le cadre des négociations avec les représentants de l'association locale des exploitants d'autobus scolaires (AEAS). Selon les conditions régissant les

négociations, pour pouvoir obtenir des contrats, les exploitants doivent être membres de cette association. L'AEAS garantit des négociations efficaces puisque le STSTCNE peut entamer des discussions avec une seule entité unie.

Étant donné que le STSTCNE n'a pas modifié les tarifs contractuels ni la formule servant au calcul des allocations de financement auparavant, les exploitants connaissent bien les conditions des contrats, qu'ils ont signés bien avant le début de l'année scolaire. Même si les contrats conclus avec les exploitants n'obligent pas le consortium à rajuster le financement à la fin de l'année, la pratique expliquée dans la section 6.2.1 a été appliquée de façon uniforme par le passé.

Une fois qu'une entente est conclue avec l'AEAS, l'agent principal des finances de chaque conseil partenaire, le superviseur ainsi que l'exploitant visé la signent.

Négociation des contrats pour d'autres types de véhicules

On a habituellement recours à des taxis pour assurer le transport d'un très petit nombre d'élèves qui participent à des programmes spécialisés, qui ont des besoins médicaux ou qui ne peuvent être intégrés au service de transport régulier. Dans certaines régions, il n'y a qu'une seule entreprise de taxis. On ne signe aucun contrat officiel avec l'entreprise concernant le transport des élèves et on n'utilise pas de processus d'approvisionnement concurrentiel pour établir une liste restreinte ou obtenir des services auprès d'exploitants de taxis.

Négociation des contrats de transport pour les cours d'été

Lorsqu'il demande à des exploitants d'autobus de fournir des services de transport pour des cours d'été, le consortium leur envoie une note de service expliquant en détail les modalités, que les exploitants acceptent ou refusent. Aucun processus d'approvisionnement concurrentiel n'est utilisé pour établir une liste restreinte ou obtenir des services de transport pour les cours d'été.

6.3.2 Recommandations

Processus d'approvisionnement concurrentiel

À l'heure actuelle, les contrats de service de transport ne sont pas attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel. Le consortium ne sait donc pas s'il obtient des services au meilleur prix possible. En appliquant un processus concurrentiel, il pourrait énoncer clairement toutes ses exigences en matière de services dans le document d'approvisionnement. De plus, il serait ainsi assuré d'optimiser ses ressources financières, car les exploitants se feraient alors concurrence pour offrir le niveau de service voulu à un prix leur permettant de réaliser un rendement satisfaisant du capital

investi. Cela ne signifie pas pour autant que les tarifs baisseraient. Le consortium devrait néanmoins chercher à obtenir un bon rapport qualité-prix pour les services qui lui sont fournis. Selon le nombre de fournisseurs de services existants, le recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel ne convient pas à toutes les régions ni à tous les itinéraires.

Un processus concurrentiel doit être accompagné de mesures visant à protéger les normes de service. Il faudrait que le consortium continue à imposer une limite sur le volume d'affaires d'un exploitant donné pour éviter que celui-ci exerce un monopole. De plus, lors de l'évaluation des soumissions, le coût ne doit pas être le facteur prépondérant, car cela encouragera les plus bas soumissionnaires à pénétrer le marché sans garantir un niveau de service égal ou supérieur. Il faut tenir compte des conditions locales du marché local à toutes les étapes du processus d'élaboration des appels d'offres et d'évaluation des offres de service. On peut ainsi inciter les exploitants locaux à participer au processus en incluant l'expérience locale parmi les critères d'évaluation. Cependant, ce critère particulier ne doit pas non plus être le facteur prépondérant lors de l'évaluation des offres de service.

Dans les secteurs où ce processus ne convient pas, comme les régions isolées où le nombre d'exploitants désireux de fournir le service peut être insuffisant, le processus de négociation actuel peut répondre aux besoins de l'exploitant et du consortium. Cependant, le consortium peut s'appuyer sur les contrats conclus dans le cadre d'un processus concurrentiel pour négocier les niveaux de service et les coûts avec les exploitants des zones rurales.

6.4 Gestion des contrats

Les pratiques contractuelles ne se terminent pas à la signature d'un contrat. La surveillance continue 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 les services convenus. Il faut exercer une surveillance proactive, régulière et continue pour que la gestion des contrats soit efficace.

6.4.1 Observations

Surveillance

Le STSTCNE a un processus établi qui permet de surveiller les exigences en matière de sécurité. Les commis au transport tiennent un registre des plaintes relatives aux conducteurs. Ce registre est important puisqu'il s'agit d'un indicateur de service qui peut servir à déterminer quels sont les exploitants qui fournissent des services de façon

fiable. Le registre des plaintes peut également permettre d'identifier les situations qui donnent lieu à une vérification d'itinéraire.

Ce sont le superviseur, l'agent de transport et le commis au transport qui vérifient les itinéraires. À l'heure actuelle, la plupart des vérifications ont lieu à l'automne et au printemps lorsque les routes sont dégagées. Dans le cadre des vérifications régulières d'itinéraire, on examine les intervalles de départ et d'arrivée, le comportement du conducteur d'autobus et les arrêts. Tous les incidents à bord des autobus font l'objet d'une enquête et sont consignés par le personnel du STSTCNE. Compte tenu du nombre restreint d'exploitants dans chaque région et des compétences locales, il n'est pas possible d'établir une méthode de classement officielle pour les exploitants. On s'occupe immédiatement des cas de non-conformité relevés par le personnel du consortium. Les résultats des vérifications d'itinéraire sont communiqués officiellement par écrit aux exploitants.

En ce qui a trait à la conformité administrative, les exploitants d'autobus scolaires sont tenus, d'après leur contrat, de fournir la preuve d'une assurance valide et de la propriété des véhicules ainsi que les résumés de dossier d'utilisateur de véhicule utilitaire. Les renseignements sont vérifiés par les commis au transport. Cependant, on n'effectue aucune surveillance pour déterminer si les exploitants respectent les exigences concernant la formation en premiers soins et la formation sur l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen.

Optimisation des ressources dans le cadre des contrats

D'après les discussions avec le consortium, ce dernier attend la publication d'un guide de ressources sur les pratiques d'approvisionnement exemplaires qui est élaboré par un comité d'intervenants avant de revoir son propre processus. Le consortium s'efforce d'établir des contrats qui reflètent le plus possible les prix du marché et offrent un bon rapport qualité-prix en faisant des comparaisons avec l'étude des coûts du ministère et avec d'autres consortiums.

6.4.2 Recommandations

Surveillance

Il faudrait exiger que les exploitants fournissent la preuve qu'ils ont donné à leurs conducteurs une formation appropriée sur la sécurité et les premiers soins et la formation obligatoire sur l'auto-injecteur EpiPen avant le début de l'année scolaire. Il est recommandé que les commis au transport du consortium incluent le certificat de formation des conducteurs en matière de sécurité dans leur liste de contrôle pour les vérifications d'itinéraire courantes. En outre, il est important que les résultats des

vérifications d'itinéraire soient communiqués, le cas échéant, aux exploitants afin que ces derniers puissent faire des commentaires et apporter des améliorations.

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

On a attribué la cote **moyenne** aux pratiques contractuelles. À l'heure actuelle, les contrats de service de transport ne sont pas attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel. Le consortium ne sait donc pas s'il obtient des services au meilleur prix possible. En appliquant un processus concurrentiel, il pourrait énoncer clairement toutes ses exigences en matière de services dans le document d'approvisionnement. De plus, il serait ainsi assuré d'optimiser ses ressources financières, car les exploitants se feraient alors concurrence pour offrir le niveau de service voulu à un prix leur permettant de réaliser un rendement satisfaisant du capital investi. Le processus concurrentiel doit être accompagné de mesures visant à protéger les normes de service et à tenir compte du marché local. Dans les secteurs où ce processus peut ne pas être dû approprié à la disponibilité limitée de service, le consortium peut s'assurer que des processus transparents et responsables sont soutenus en employant les contrats compétitivement obtenus comme "procuration" pour les niveaux et les coûts de service de négociation.

En outre, parmi les autobus utilisés, il y en a qui ont plus de 12 ans, et la structure de rémunération actuelle encourage les exploitants à acheter des autobus scolaires peu récents. Le STSTCNE doit établir une politique concernant l'âge du parc de véhicules et voir à ce que l'âge des véhicules soit rigoureusement surveillé dans le cadre de vérifications administratives et de vérifications d'itinéraire. Afin d'accroître son efficacité et son efficience, le consortium doit mettre à jour le barème de rémunération des exploitants et adopter un processus officiel de passation des marchés concernant le transport par autobus pour les cours d'été et le transport par taxis.

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 un examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la phase 2. Il est à noter que dans le cas des conseils qui engagent des dépenses de transport dans plusieurs consortiums, le rajustement du conseil sera calculé proportionnellement à la portion du consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au consortium A et que 10 % de ses dépenses sont attribuées au consortium B, le rajustement du financement résultant de l'examen du consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de financement du ministère est la suivante :

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires⁹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un excédent budgétaire
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. le combler)	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
Moyenne-faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut

Compte tenu de la formule de financement du ministère et de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium, on prévoit que les rajustements ci-dessous seront effectués pour chaque conseil.

District School Board Ontario North East

⁹ D'après les données du ministère (voir l'annexe 2).

Élément	Valeur
Excédent (déficit) de 2006-2007	44 150
% de l'excédent (du déficit) attribué au consortium	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	44 150
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du ministère	60 %
Rajustement total du financement pour 2007-2008	0 \$

Northeastern Catholic District School Board

Élément	Valeur
Excédent (déficit) de 2006-2007	(4 468)
% de l'excédent (du déficit) attribué au consortium	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(4 468)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du ministère pour 2007-2008	60 %
Rajustement total du financement	2 681 \$

Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario

Élément	Valeur
Excédent (déficit) de 2006-2007	(150 978)
% de l'excédent (du déficit) attribué au consortium	42,59 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(64 302)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du ministère	60 %
Rajustement total du financement pour 2007-2008	38 583 \$

8 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Agent de transport	Comme il est indiqué à la figure 5
Agent principal des finances	Comme il est indiqué à la figure 4
Appréciation	La cote d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience sur une échelle allant d'élevée à faible (voir la section 1.3.5)
Appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience	Au sens de la section 3.2 du cadre d'évaluation
Cadre d'évaluation	Le document intitulé <i>Evaluation Framework For North East Tri-Board Student Transportation</i> qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Comité de gouvernance	Comité conjoint de gouvernance du transport
Comité des opérations	Comité conjoint des opérations de transport
Commis au transport	Comme il est indiqué à la figure 5
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus – voir également « exploitants »
Conseillers en management	Au sens de la section 1.1.5
Conseils partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui sont des partenaires à part entière du consortium
CSDNE	Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
DSBONE	District School Board Ontario North East
E et E	Efficacité et efficience

Termes	Définitions
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu.
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en y consacrant un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Au sens de la section 1.1.5
Examen de l'efficacité et de l'efficience	Au sens de la section 1.1.4
Exploitant	Se rapporte à l'entreprise qui exploite des autobus scolaires et à ses dirigeants; dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
Formule de rajustement du financement	Formule expliquée dans la section 1.3.5
Guide d'évaluation	Guide établi par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation qui servira à déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	<i>Loi sur l'Éducation</i>
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en itinéraires, au sens de la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
NCDSB	Northeastern Catholic District School Board
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du 11 juillet 2006 diffusée par le ministère
Personne morale distincte	Constitution en personne morale

Termes	Définitions
PM/M	Prématernelle et maternelle
Pratique courante	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification que les conseils scolaires de l'Ontario considèrent comme les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme outils de référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficacité.
Rapport	Le rapport établi 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
STSTCNE	Service du transport scolaire des trois conseils du Nord-Est
Superviseur	Comme il est indiqué à la figure 5
TI	Technologie de l'Information

9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

District School Board Ontario North East

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹⁰	6 624 990	6 864 172	6 860 708	6 997 946
Dépenses ¹¹	6 622 684	6 864 172	6 816 558	6 997 946
Excédent (déficit)	2 306	-	44 150	-

Northeastern Catholic District School Board

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹⁰	2 703 733	2 770 903	2 661 999	2 723 225
Dépenses ¹¹	2 703 733	2 770 903	2 666 467	2 723 225
Excédent (déficit)	-	-	(4 468)	-

Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹⁰	872 780	1 168 160	1 109 519	1 237 113
Dépenses ¹¹	990 303	1 342 354	1 260 497	1 324 362
Excédent (déficit)	(117 523)	(174 194)	(150 978)	(87 249)
Total des dépenses payées au STSTCNE	504 559	558 419	536 846	593 182
En % du total des dépenses du conseil	50,95 %	41,60 %	42,59 %	44,79 %

¹⁰ Allocations fondées sur les données du ministère – comprend toutes les allocations de subventions pour le transport (Section 9 0008C, Section 13 0006C et Section 13 000012C)

¹¹ Dépenses fondées sur les données du ministère – tirées du Formulaire de données D : 730C (dépenses ajustées pour la conformité) - 212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des activités)

10 Annexe 3 : Liste des documents

1. Données financières de 2004-2005 à 2007-2008
2. CM 1a Entente de consortium
3. CM 1c Règlement des différends
4. CM 2a Entente sur la gouvernance
5. CM 2b Organigramme
6. CM2c Procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance
7. CM 3 Organigramme de la gouvernance
8. CM 4 Descriptions de travail
9. CM 7 Plan opérationnel
10. CM 9 État financier
11. CM 10a Politique de gestion financière
12. CM 10b Plan comptable
13. CM 11 Processus budgétaire
14. C 3a Contrat type
15. C 3c Calendrier des paiements versés aux exploitants
16. C 4 Plan de vérification
17. PP1 Politique des trois conseils
18. PP2 Calendrier de planification annuelle
19. PP4 Rapports modèles
20. PP5 Procédures relatives aux élèves ayant des besoins spéciaux
21. PP7 Procédures en cas d'intempérie
22. PP7 Procédures concernant l'anaphylaxie

- 23.PP7 Procédures concernant les sièges d'auto et les sièges rehausseurs
- 24.PP7 Procédures en cas d'urgence
- 25.PP7 Procédures concernant les élèves de prématernelle et de maternelle
- 26.PP7 Procédures pour l'embarquement et le débarquement
- 27.PP7 Procédures concernant les élèves perdus
- 28.PP7 Brochure d'information pour les parents et les élèves
- 29.PP7 Procédures concernant le comportement à bord des autobus scolaires
- 30.PP7 Procédures concernant la prestation de services
- 31.PP7 Procédures concernant les caméras vidéo
- 32.RTE2 Procédures pour la modification des données sur les élèves
- 33.RTE3 Entente de maintenance relative au logiciel d'établissement des itinéraires
- 34.RTE4 Guide du logiciel d'établissement des itinéraires
- 35.RTE4 Exemples de rapports
- 36.RTE4 Liste des codes

11 Annexe 4 : Pratiques communes

Distance de la maison à l'école

Activité	PM/M	1 ^{re} -3 ^e année	4 ^e -7 ^e année	8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique commune	0.8	1.2	1.6	1.6	3.2
Politique – DSBONE	Tous les élèves	0.8 km	1.6	1.6	2.6
Politique – NCDSB	Tous les élèves	0.8 km	1.6	1.6	2.6
Politique – CSDNE	Tous les élèves	0.8 km	1.6	1.6	2.6
Pratique	Tous les élèves	0.8 km	1.6	1.6	2.6

Distance de la maison à l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1 ^{re} -3 ^e année	4 ^e -7 ^e année	8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique commune	0.5	0.8	0.8	0.8	0.8
Politique – DSBONE	0,3 ou moins	0.5	0.5	0.5	1
Politique – NCDSB	0,3 ou moins	0.5	0.5	0.5	1
Politique – CSDNE	0,3 ou moins	0.5	0.5	0.5	1
Pratique	0,3 ou moins	0.5	0.5	0.5	1

Intervalle d'arrivée

Activité	PM/M	1 ^{re} -3 ^e année	4 ^e -7 ^e année	8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique commune	18	18	18	18	25
Politique – DSBONE	-	-	-	-	-
Politique – NCDSB	-	-	-	-	-
Politique – CSDNE	-	-	-	-	-
Pratique Note 1	-	-	-	-	-

Intervalle de départ

Activité	PM/M	1 ^{re} -3 ^e année	4 ^e -7 ^e année	8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique commune	16	16	16	16	18
Politique – DSBONE	-	-	-	-	-
Politique – NCDSB	-	-	-	-	-
Politique – CSDNE	-	-	-	-	-
Pratique Note 1	-	-	-	-	-

Heure de ramassage la plus tôt

Activité	PM/M	1 ^{re} -3 ^e année	4 ^e -7 ^e année	8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique commune	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – DSBONE	-	-	-	-	-
Politique – NCDSB	-	-	-	-	-
Politique – CSDNE	-	-	-	-	-
Pratique Note 1	-	-	-	-	-

Heure de retour la plus tardive

Activité	PM/M	1 ^{re} -3 ^e année	4 ^e -7 ^e année	8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique commune	17 h 30	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique – DSBONE	-	-	-	-	-
Politique – NCDSB	-	-	-	-	-
Politique – CSDNE	-	-	-	-	-
Pratique Note 1	-	-	-	-	-

Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1 ^{re} -3 ^e année	4 ^e -7 ^e année	8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique commune	75	75	75	75	90
Politique – DSBONE	60	60	60	60	60
Politique – NCDSB	60	60	60	60	60
Politique – CSDNE	60	60	60	60	60
Pratique Note 2	60	60	60	60	60

Nombre de places assises par véhicule

Activité	PM/M	1 ^{re} -3 ^e année	4 ^e -6 ^e année	7 ^e – 12 ^e année	PM -12 ^e année
Pratique commune	69	69	69	52	-
Politique – DSBONE	69	69	69	46	-
Politique – NCDSB	69	69	69	46	-
Politique – CSDNE	69	69	69	46	-
Pratique	69	69	69	46	-

Note 1 : Il faut fixer les heures de ramassage et de retour ainsi que les intervalles d'arrivée et de départ en respectant les horaires de surveillance. Aucune heure maximale n'a été déterminée.

Note 2 : Maximum de 60 minutes, dans la mesure du possible. Environ 9 % des trajets durent plus de 60 minutes.



Deloitte, 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 7 600 personnes réparties dans

56 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Le Cabinet est déterminé à aider ses clients et ses gens à exceller. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte représente une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une *Verein* suisse, ses cabinets membres ainsi que leurs filiales et sociétés affiliées respectives. Deloitte Touche Tohmatsu est une *Verein* (association) suisse et, à ce titre, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni aucun de ses cabinets membres ne peuvent être tenus responsables des actes ou des omissions de l'un ou de l'autre. Chaque cabinet membre constitue une entité juridique distincte et indépendante exerçant ses activités sous les noms de Deloitte, Deloitte & Touche, Deloitte Touche Tohmatsu ou d'autres raisons sociales similaires. Les services sont fournis par les cabinets membres ou par leurs filiales ou leurs sociétés affiliées, et non par la *Verein* Deloitte Touche Tohmatsu.

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

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu