



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

**Northwestern Ontario Student Services Cooperative**

Phase 3

Septembre 2009

Rapport final

## Table des matières

Sommaire.....	1
1 Introduction .....	3
1.1 Contexte.....	3
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario .....	3
1.1.2 Réforme du transport.....	3
1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire .....	4
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience.....	5
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	5
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	6
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	6
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience .....	7
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	7
1.3.1 Étape 1 – Collecte de données.....	7
1.3.2 Étape 2 – Entrevues .....	8
1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations .....	8
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport .....	11
Figure 3 : Évaluation du consortium – Analyse et attribution des notes .....	12
1.3.5 Rajustement du financement .....	12
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	13
1.3.6 But du rapport .....	14
1.3.7 Documentation.....	14
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	14
2 Aperçu du consortium .....	15
2.1 Aperçu du consortium .....	15
Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur le transport.....	16
Tableau 3 : Données financières de 2008-2009 .....	17
3 Gestion du consortium .....	18

3.1	Introduction.....	18
3.2	Gouvernance.....	18
3.2.1	Observations.....	19
	Figure 4 : Structure organisationnelle.....	19
3.2.2	Recommandations.....	20
3.3	Structure organisationnelle.....	21
3.3.1	Observations.....	21
	Figure 5 : Structure du Service des transports du KPDSB.....	22
3.3.2	Pratiques exemplaires.....	25
3.3.3	Recommandations.....	25
3.4	Gestion du consortium.....	26
3.4.1	Observations.....	27
	Tableau 4 Indicateurs de rendement clés.....	30
3.4.2	Pratiques exemplaires.....	31
3.4.3	Recommandations.....	32
3.5	Gestion financière.....	33
3.5.1	Observations.....	33
3.5.2	Pratiques exemplaires.....	36
3.5.3	Recommandations.....	36
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	37
4	Politiques et pratiques.....	38
4.1	Introduction.....	38
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	38
4.2.1	Observations.....	39
4.2.2	Recommandations.....	43
4.3	Transport adapté.....	43
4.3.1	Observations.....	44
4.3.2	Pratiques exemplaires.....	45
4.3.3	Recommandations.....	45
4.4	Politique de sécurité.....	45
4.4.1	Observations.....	46

4.4.2	Pratiques exemplaires .....	47
4.4.3	Recommandations .....	47
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	48
5	Détermination des circuits et technologie.....	49
5.1	Introduction.....	49
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie .....	49
5.2.1	Observations.....	50
5.2.2	Pratiques exemplaires .....	51
5.2.3	Recommandations .....	52
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves .....	53
5.3.1	Observations.....	53
5.3.2	Recommandations .....	55
5.4	Rapports du système .....	56
5.4.1	Observations.....	57
5.4.2	Recommandations .....	57
5.5	Détermination des circuits et planification du transport régulier et adapté .....	58
5.5.1	Observations.....	58
	Tableau 5 : Nombres d'écoles desservies (Nombre de parcours desservant chaque groupe d'écoles).....	60
	Figure 6 : Utilisation de la capacité.....	62
	Figure 7 : Durée des parcours .....	63
5.5.2	Pratiques exemplaires .....	64
5.5.3	Recommandations .....	64
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	64
6	Contrats .....	66
6.1	Introduction.....	66
6.2	Structure des contrats .....	66
6.2.1	Observations.....	67
6.2.2	Pratiques exemplaires .....	69
6.2.3	Recommandations .....	69
6.3	Négociation des contrats .....	70

6.3.1	Observations.....	70
6.3.2	Recommandations.....	71
6.4	Gestion des contrats.....	72
6.4.1	Observations.....	72
6.4.2	Recommandations.....	73
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	74
7	Rajustement du financement.....	75
7.1	Tableau 6 : Formule de rajustement du financement.....	75
7.2	Northwestern Catholic District School Board.....	76
7.3	Keewatin-Patricia District School Board.....	76
7.4	Kenora Catholic District School Board.....	77
7.5	Conseil scolaire du district catholique des Aurores Boréales.....	77
8	Annexe 1 : Glossaire.....	78
9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	81
9.1	Keewatin-Patricia District School Board.....	81
9.2	Kenora Catholic District School Board.....	81
9.3	Conseil scolaire du district catholique des Aurores Boréales.....	82
9.4	Northwestern Catholic District School Board.....	82
10	Annexe 3 : Liste des documents.....	83
11	Annexe 4 : Pratiques courantes.....	86
11.1	Distance entre le domicile et l'école.....	86
11.2	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	86
11.3	Plage d'arrivée.....	86
11.4	Plage de départ.....	87
11.5	Heure du premier ramassage.....	87
11.6	Dernière heure de débarquement.....	87
11.7	Durée maximale du trajet.....	88
11.8	Places assises par véhicule.....	88

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

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

## Sommaire

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de l'efficacité et de l'efficience de la Northwestern Ontario Student Services Cooperative (« NWOSSC » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation de l'Ontario (ci-après le « ministère »). L'examen de l'efficacité et de l'efficience évalue quatre domaines de rendement, à savoir la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, la détermination des circuits et la technologie, ainsi que les pratiques de passation de marchés. Le présent examen a pour objet de déterminer si les pratiques actuelles sont raisonnables et appropriées, de vérifier si des pratiques exemplaires ont été adoptées et de fournir des recommandations sur les domaines à améliorer.

L'évaluation de chacun des domaines est ensuite utilisée afin d'attribuer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement qui pourraient être effectués en cours d'exercice.

La NWOSSC fournit des services de transport à quatre conseils scolaires différents et à plusieurs collectivités des Premières nations; elle étendra bientôt la zone qu'elle dessert à la suite de fusion de quatre administrations scolaires de district avec les conseils scolaires membres.

La NWOSSC dispose d'une structure organisationnelle appropriée, de descriptions de postes définies et d'un processus d'évaluation du rendement des employés. Le principal domaine que le consortium doit améliorer est la gouvernance. Nous encourageons la NWOSSC à mettre en œuvre une structure de gouvernance efficace et à s'assurer que ses mécanismes de partage des coûts sont adaptés et qu'ils tiennent pleinement compte des coûts de la prestation des services de transport. Nous nous attendons également à ce que le consortium planifie la relève, élabore un plan relatif à la baisse des effectifs et améliore davantage la planification à long et à court termes ainsi que la surveillance du rendement.

La NWOSSC a mis en place une infrastructure solide en matière de politiques et d'exploitation qui lui fournit des lignes directrices de planification et des procédures opérationnelles essentielles. Des éléments tels que les procédures à suivre en cas de mauvais temps et la promotion de la formation des conducteurs (p. ex., la commande de journées de formation relative à la sécurité) sont conformes aux pratiques exemplaires. Parmi les domaines ayant le plus besoin d'être améliorés à cet égard figurent la nécessité d'harmoniser les politiques, l'établissement de politiques officielles relatives à la durée des trajets, la compréhension des coûts de transport des élèves

ayant des besoins particuliers et la nécessité de produire des rapports exhaustifs sur les procédures à suivre en cas d'accident.

La NWOSSC doit déployer des efforts importants en vue d'améliorer sa façon de déterminer les circuits et d'utiliser la technologie. Pour être plus précis, un plan de mise en œuvre visant à utiliser toutes les fonctions du programme *Edulog* devrait se trouver en tête de ses priorités. Une formation doit également être fournie aux utilisateurs afin que le personnel puisse tirer parti d'occasions d'apprentissage accrues et maximiser l'utilisation de toutes fonctionnalités du logiciel de transport. En ce qui a trait à la cartographie numérique et à la gestion de la base de données sur les élèves, la NWOSSC doit mettre en place des structures de codages adaptées. Une structure organisationnelle détaillée indiquant les responsabilités relatives au développement sur les plans géographique et fonctionnel contribuerait grandement aux fonctions de production de rapports du système.

Les pratiques de la NWOSSC en matière de passation de marchés sont conformes aux pratiques exemplaires constatées au cours des précédents examens de l'efficacité et de l'efficience. Des contrats sont conclus avec les exploitants avant le début de l'année scolaire et ils sont essentiellement « complets ». Les contrats signés avec les parents conducteurs sont également complets et tenus à jour en y incluant tous les renseignements pertinents. Les principaux domaines à améliorer sont l'utilisation de processus d'approvisionnement concurrentiel et une surveillance plus régulière et plus complète des contrats.

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Moyenne-faible**. Aucun des quatre membres de ce consortium; Northwestern Catholic District School Board (NWCDSB), Conseil scolaire du district catholique des Aurores boréales (CSDCAB), Kenora Catholic District School Board (KCDSB) et Keewatin-Patricia District School Board (KPDSB) ont connu de déficit en matière de transport pour l'exercice 2008-2009. Compte tenu de la politique du Ministère, il n'est pas nécessaire de procéder à un rajustement du financement. Veuillez vous référer au chapitre 7 du rapport pour un examen plus approfondi en ce qui a trait au rajustement du financement.

# **1 Introduction**

## **1.1 Contexte**

### **1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario**

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

En 1998-1999, un nouveau modèle de financement de l'éducation a été instauré dans la province de l'Ontario, prévoyant une démarche globale de financement des conseils scolaires. Cependant, on a décidé de maintenir au même niveau le financement du transport des élèves de façon provisoire pendant que le ministère s'affaire à élaborer et à mettre en œuvre une nouvelle démarche à ce sujet. De 1998-1999 à 2008-2009, le financement s'est accru de plus de 247 millions de dollars dans le but de contrer la hausse des coûts à ce chapitre, comme celle des prix du carburant, malgré une baisse générale de l'effectif.

### **1.1.2 Réforme du transport**

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

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

### **1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire**

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

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

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

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

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

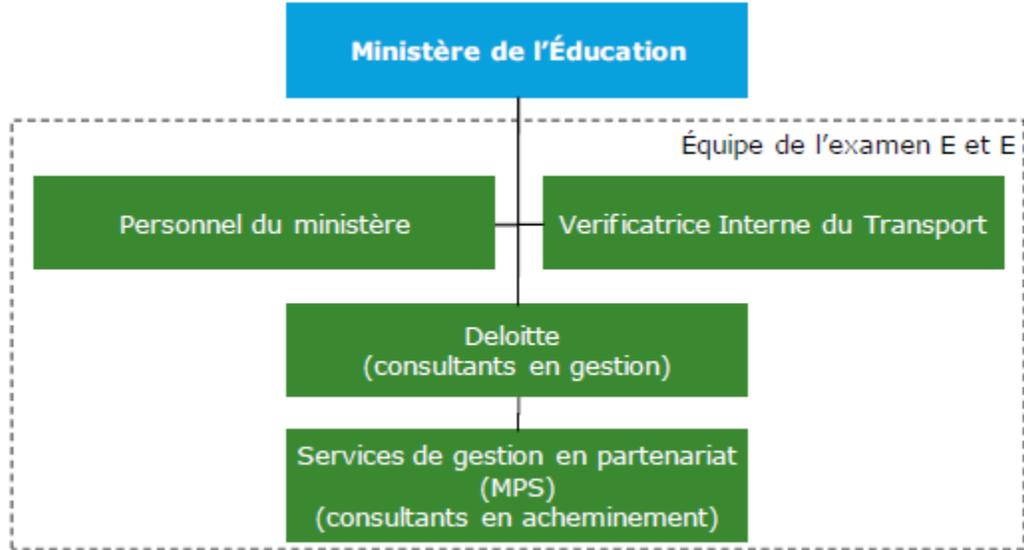
#### **1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience**

Selon les lignes directrices du ministère relatives aux consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences décrites dans la note de service SB: 13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen est réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience qui aide le ministère à évaluer la gestion, les politiques et les pratiques du consortium, la détermination des circuits et la technologie et la passation de marchés. Ces examens décèlent les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration et fournissent des renseignements précieux qui peuvent être utilisés pour prendre des décisions éclairées en matière de financement en ce qui concerne l'avenir. Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelés les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province.

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

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

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



## 1.2 Portée de la mission de Deloitte

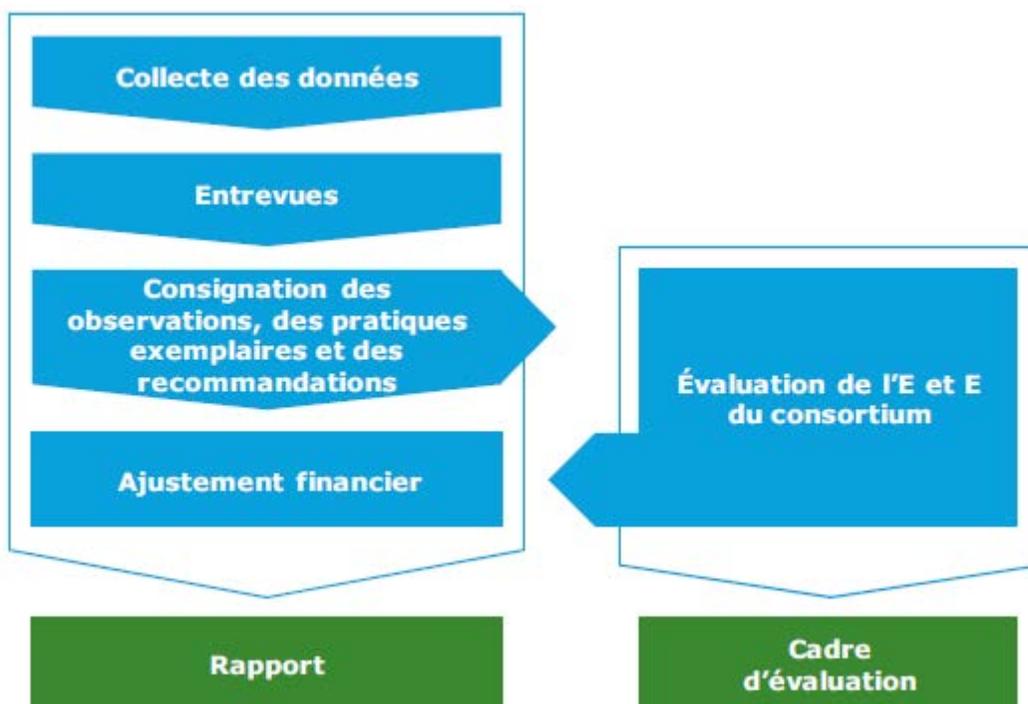
Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes :

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

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

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

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



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

#### 1.3.1 Étape 1 – Collecte de données

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

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines :

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

### **1.3.2 Étape 2 – Entrevues**

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

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

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

- les observations qui tiennent compte des conclusions de l'examen fondées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles;
- les pratiques exemplaires que le consortium utilise dans chacun des domaines;
- les recommandations d'amélioration fondées sur le guide d'évaluation. Un résumé des principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés ci-dessous :

#### **Efficacité**

##### ***Gestion du consortium***

- Entité distincte axée sur la prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de régie et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs

- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficients qui favorisent l'apprentissage des élèves
- La direction a communiqué des buts et des objectifs clairs du consortium et ceux-ci sont reflétés dans le plan opérationnel
- Cadre de responsabilisation bien établi reflété dans la mise en oeuvre et l'exploitation du consortium, y compris dans la consignation des modalités dans une entente de consortium
- Les activités sont surveillées pour déterminer leur rendement et les possibilités d'amélioration continue
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et l'égalité aux conseils partenaires
- Un processus d'établissement du budget est en place qui assure la préparation et la surveillance en temps opportun des dépenses
- Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats

### ***Politiques et pratiques***

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

### ***Routage et technologie***

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

### ***Contrats***

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

### ***Efficiences***

#### ***Gestion du consortium***

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

### ***Politiques et pratiques***

- Les politiques harmonisées sur le transport entre les conseils partenaires permettent une planification efficiente
- Un pouvoir approprié est délégué au consortium pour permettre la réalisation d'efficacités potentielles, par exemple l'établissement de l'heure de la cloche
- Les pratiques exemplaires de la planification sont adoptées. Par exemple, on utilise des courses à niveaux multiples et combinées pour optimiser l'utilisation de la capacité disponible
- L'utilisation du transport en commun est optimisée quand il est disponible et efficient
- Les niveaux de service sont raisonnables et comparables aux pratiques courantes

### ***Routage et technologie***

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

### ***Contrats***

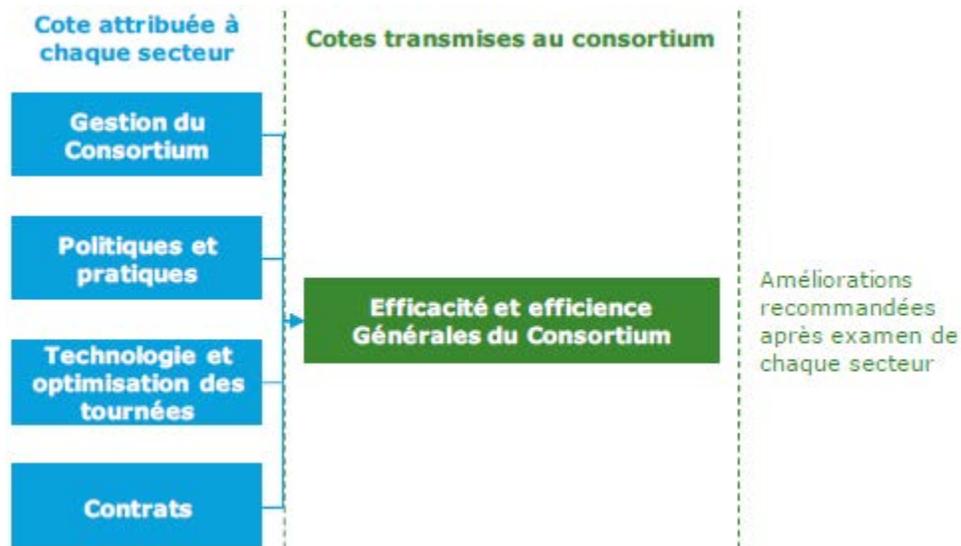
- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualité-prix
- Des modalités de paiement équitables sont incluses dans les contrats et mises en œuvre avec clarté pour les deux parties

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

Le guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de fournir une méthode d'évaluation cohérente, juste et transparente à chaque consortium qui fait l'objet d'un tel examen. Ce guide se divise en quatre parties correspondant aux principaux éléments de l'examen (c.-à-d. la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, la détermination des circuits et la technologie

et la passation des marchés) et, pour chacun, il indique ce qui constitue un niveau particulier d'efficacité et d'efficience (voir le diagramme du processus à la figure 3).

**Figure 3 : Évaluation du consortium – Analyse et attribution des notes**



Le cadre d'évaluation fournit des détails sur la façon dont le guide d'évaluation doit être utilisé, notamment l'utilisation des feuilles de travail, dans le but d'obtenir la note globale finale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience compile ensuite toutes les conclusions et les recommandations dans un rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).

### **1.3.5 Rajustement du financement**

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

**Tableau 1 : Formule de rajustement du financement**

<b>Note globale</b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires déficitaires <sup>1</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire<sup>1</sup></b>
Élevé	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

Dans la note de service 2009:B2 datée du 27 mars 2009, le ministère a annoncé qu'à compter de l'année scolaire 2009-2010, outre les rajustements du financement fondés sur la note globale en matière d'efficacité et d'efficience, le financement au titre du transport de tout consortium n'obtenant pas une note élevée au chapitre de la détermination des circuits et de l'utilisation des technologies fera l'objet d'un rajustement négatif de un pour cent afin de reconnaître les gains potentiels occasionnés par l'optimisation constante de la détermination des circuits et de l'utilisation des technologies. Afin de reconnaître les établissements dont les systèmes fonctionnent déjà efficacement, le rajustement s'appliquera uniquement aux conseils n'ayant pas obtenu une note « élevée » aux examens de l'efficacité et de l'efficience en ce qui a trait à la détermination des circuits et à l'utilisation des technologies. Les conseils qui obtiennent une note « élevée » à ce chapitre aux futurs examens ne subiront aucune réduction budgétaire l'année suivante.

---

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

### **1.3.6 But du rapport**

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 6 juillet 2009.

### **1.3.7 Documentation**

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

### **1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport**

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

## **2 Aperçu du consortium**

### **2.1 Aperçu du consortium**

La Northwestern Ontario Student Services Cooperative (ci-après « NWOSSC » ou le consortium) se compose de quatre conseils scolaires : le Northwestern Catholic District School Board (« NWCDSD »), le Conseil scolaire du district catholique des Aurores Boréales (« CSDCAB »), le Kenora Catholic District School Board (« KCDSB ») et le Keewatin-Patricia District School Board (« KPDSB »). Ces conseils ont commencé à partager des services il y a 15 ans. Le consortium offre également des services de transport à plusieurs collectivités des Premières nations et offrira bientôt ses services à quatre administrations scolaires. Le consortium fournit déjà des services à l'une d'entre elles (Red Lake Catholic). Au total, les quatre conseils scolaires qui participent à la Northwestern Ontario Student Services Cooperative comptent près de 7 937 élèves et offrent des services de transport quotidien à 3 796 d'entre eux. La zone desservie par la NWOSSC depuis le début de l'année scolaire 2009-2010 comprend désormais les administrations scolaires de Pickle Lake, Savant Lake et Upsala. Le consortium dessert 33 écoles dans une région géographique d'environ 80 000 kilomètres carrés; toutefois, l'ajout de ces quatre administrations scolaires de district agrandira considérablement la région desservie. Le transport des élèves est principalement fourni par l'entremise d'un groupe d'exploitants d'autobus. Celui d'un petit nombre d'élèves ayant des besoins particuliers est assuré par des parents et des taxis.

La NWOSSC dessert une zone géographique principalement rurale qui s'étend sur 352 kilomètres d'est en ouest. Le consortium dessert actuellement les collectivités de Red Lake, Ear Falls, Kenora, Sioux Narrows, Sioux Lookout, Vermilion Bay, Dryden et Ignace.

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

**Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur le transport<sup>2</sup>**

Élément	NWCDSB	CSDCAB	KCDSB	KPDSB	Total <sup>3</sup>
Nombre d'écoles desservies	2	1	4	22	30
Nombre total général d'élèves transportés	370	28	1 094	2 790	4 361
Nombre total d'élèves ayant des besoins particuliers transportés	<10	0	<10	43	55
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	<10	0	<10	14	18
Nombre total d'élèves transportés dans le cadre des programmes spécialisés	104	0	N.D.	24	128
Nombre total de transports de courtoisie	0	0	74	0	74
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	0	0	13	<10	21
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	483	28	1 184	2 879	4 657
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	0	0	0	0	0
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat	0	0	11	60	71
Nombre total de mini-autobus exploités à contrat	0	0	0	9	9

<sup>2</sup> Les données du tableau 2 ont été directement fournies par le directeur du transport de la NWOSSC. Les données de l'étude 2008- 2009 n'étaient pas disponibles au moment où le présent rapport a été achevé.

<sup>3</sup> Le total comprend l'ensemble des élèves du RCSSB de la région de Red Lake.

Élément	NWCDSB	CSDCAB	KCDSB	KPDSB	Total <sup>3</sup>
Nombre total de véhicules à usage scolaire exploités à contrat	0	0	0	1	1
Nombre total de véhicules servant au transport de personnes handicapées physiques exploités à contrat	0	0	0	0	0
Nombre total de taxis exploités à contrat	0	0	0	2	2
Nombre total de véhicules exploités à contrat	0	0	11	72	83

**Tableau 3 : Données financières de 2008-2009**

Élément	NWCDSB	CSDCAB	KCDSB	KPDSB
Affectation	1 083 221 \$	711 433 \$	837 315 \$	4 281 618 \$
Dépenses nettes	1 013 953 \$	662 730 \$	812 603 \$	3 586 414 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	69 268 \$	48 703 \$	24 712 \$	695 204 \$
Pourcentage des dépenses au chapitre du transport affectées au consortium	50,00%	9,45%	100,00%	100,00 %

## **3 Gestion du consortium**

### **3.1 Introduction**

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

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

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

**Gestion du consortium – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Faible**

### **3.2 Gouvernance**

La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et permettent de les surveiller, de les mesurer et de les améliorer est l'une des principales responsabilités d'une structure de gouvernance. Les trois principes clés concernant la mise en place d'une structure de gouvernance efficace sont les suivants : la responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des intervenants. Afin de respecter ces trois principes, il est important que l'organisme de gouvernance soit indépendant de l'équipe responsable de la gestion des activités quotidiennes.

### 3.2.1 Observations

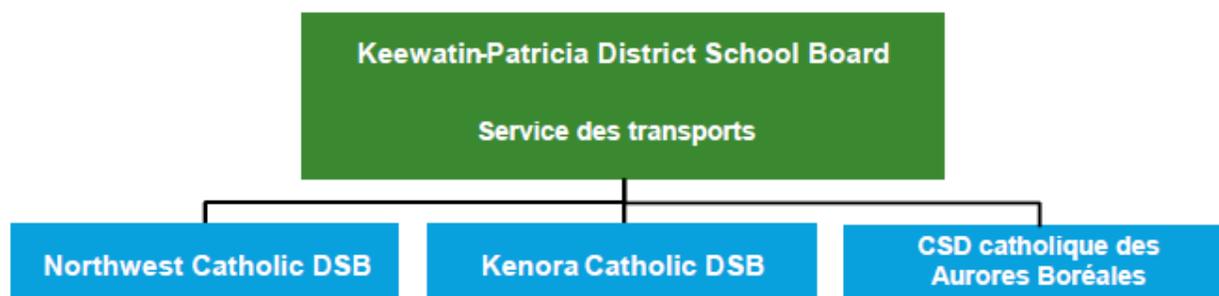
#### Structure de gouvernance

La Northwestern Ontario Student Services Cooperative fonctionne selon le principe de l'utilisateur payeur. Le consortium a utilisé le mot « Cooperative » pour se décrire, mais ce terme ne revêt aucune signification juridique ou structurelle. Les « membres » étaient d'avis qu'il s'agissait d'une structure d'entreprise plus appropriée étant donné que les conseils scolaires se partageaient déjà les services avant la fusion de 1998. Le KPDSB est le conseil scolaire le plus important et, à ce titre, a assumé le rôle de fournisseur de services de transport à tous les membres de la NWOSSC. Le KPDSB administre le transport au nom de tous les conseils membres par le truchement d'ententes de service.

Le consortium n'a pas de conseil d'administration ou de structure de gouvernance officiels. Toutes les questions relatives aux services de transport des élèves sont administrées par le Service des transports du KPDSB, qui se compose du directeur du transport (poste permanent à plein temps), d'un adjoint temporaire et de trois agents du transport (un poste à temps plein et deux postes de durée déterminée). Le directeur du transport anime les réunions entre les conseils membres, dont le but principal est la communication des initiatives.

Les organigrammes ci-dessous présentent respectivement la structure du consortium et l'organisation du Service des transports du KPDSB.

**Figure 4 : Structure organisationnelle**



#### Clause relative à l'arbitrage au niveau du conseil

Comme il n'existe pas d'entente stratégique et de formation au niveau du conseil, chaque entente de service de transport conclue entre le KPDSB et les conseils membres respectifs décrit le processus de règlement des différends.

### 3.2.2 Recommandations

#### Établissement d'une structure de gouvernance

La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. Bien que le consortium entretienne des relations de travail positives avec les conseils qui retiennent ses services et tiennent déjà des séances de communication régulières avec eux, l'établissement de structures et de processus administratifs officiels améliorerait grandement les communications et fournirait une orientation en permettant l'établissement de politiques et la surveillance du consortium.

Le consortium dispose de différents moyens pour mettre sur pied un comité de gouvernance qui répond à ses besoins. Voici deux options possibles :

- a. Comité de gouvernance interne : le KPDSB, en tant que fournisseur de services, met sur pied un comité de gouvernance interne, c.-à-d. un sous-comité du conseil d'administration auquel siège le responsable de l'administration scolaire. L'avantage de cette structure est que tous les membres du comité font partie du KPDSB, ce qui limiterait le nombre de consultations et de débats avec des intervenants externes.
- b. Par ailleurs, le consortium pourrait réévaluer sa structure de conseil principal doté d'un modèle d'acquisition de services pour adopter une démarche d'adhésion à part égale à un consortium où les conseils scolaires ont la possibilité de demeurer acquéreurs de services ou de faire partie d'une nouvelle entité consortiale afin de siéger au comité de gouvernance. Le directeur du transport fournirait des mises à jour régulières à ce comité qui serait pour sa part chargé de communiquer l'information aux conseils respectifs. Cette structure a pour avantage de permettre au directeur du transport de tirer parti de l'expérience des autres conseils membres qui siègent au comité.

Au moment où les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance sont examinés, les aspects suivants des structures de gouvernance efficaces devraient être pris en compte :

- Les comités ont un nombre égal de représentants de tous les conseils membres en nombre suffisant pour permettre une prise de décisions efficace.
- Les membres des comités ne participent pas aux activités et à la gestion quotidiennes du consortium. Cela permet une surveillance objective dans le meilleur intérêt du consortium.

- Le consortium devrait se doter d'une politique de gouvernance qui donne des détails sur les points suivants :
  - la sélection des membres du comité de surveillance;
  - le mandat des membres du comité de surveillance;
  - les rôles et les responsabilités des membres et du comité;
  - le processus décisionnel (c.-à-d. majorité des voix, consensus);
  - la résolution des différends entre les conseils membres.
- Le consortium dispose d'un plan stratégique, de buts et d'objectifs clairement énoncés, qui se concentrent sur la prestation de ses services clés et orientent la planification opérationnelle et la prise de décisions.

Une structure de gouvernance officielle permettrait d'améliorer la responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des intervenants.

### **3.3 Structure organisationnelle**

L'optimisation de la structure organisationnelle peut promouvoir une communication et une coordination efficaces qui permettront d'améliorer l'efficacité sur le plan des activités. Les rôles et les responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisme. On peut ainsi réaliser des économies sur le plan opérationnel en s'assurant que les tâches ne se chevauchent pas et que la direction du consortium est en mesure de régler efficacement les problèmes cernés. L'organisme doit, idéalement, être divisé de façon fonctionnelle (par service et [ou] par secteur). Toutes les fonctions opérationnelles de base doivent être identifiées et les responsabilités générales en matière d'exploitation et de gestion doivent être réparties de façon appropriée.

#### **3.3.1 Observations**

##### **Statut de l'organisme**

Le consortium, qui compte quatre conseils scolaires membres, a été créé en 2006 par suite du mandat défini dans le plan de réforme du transport du ministère. Le consortium n'est pas constitué en personne morale distincte. Le KPDSB agit en qualité de personne morale par l'entremise de laquelle les ententes relatives aux services de transport et les ententes avec les exploitants sont signées. Les bureaux du consortium se trouvent à l'école secondaire Dryden, dans le même édifice que le bureau

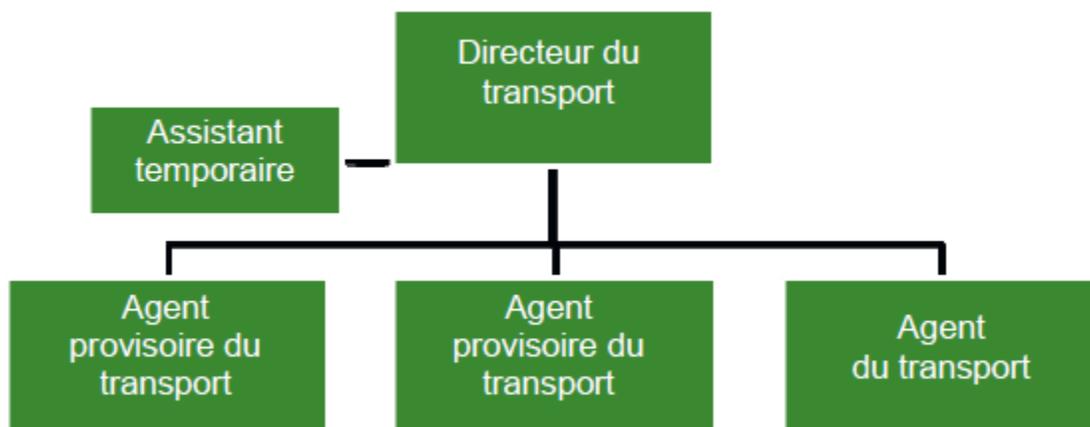
administratif de Dryden du KPDSB, qui est situé au 79, avenue Casimir à Dryden (Ontario).

Le consortium (qui est essentiellement le Service des transports) n'est actuellement pas indépendant, d'un point de vue physique ou juridique, du KPDSB. Dans la plupart des cas, il serait souhaitable que le consortium soit une entité distincte au regard de la loi et sur le plan physique des conseils scolaires partenaires ou membres afin d'en assurer la transparence et l'autonomie. Bien qu'il y ait plusieurs avantages à être une entité distincte, cela pourrait ne pas convenir à ce consortium compte tenu des circonstances qui lui sont propres. Le fait que le Service des transports soit situé dans une installation du KPDSB, étant donné la structure actuelle du consortium, semble approprié.

### Organisation de l'entité

La figure qui suit présente la structure organisationnelle du consortium.

**Figure 5 : Structure du Service des transports du KPDSB**



La figure ci-dessus illustre la structure organisationnelle de la NWOSSC. Sous la direction du directeur du transport, le Service des transports cherche à s'assurer que les besoins administratifs quotidiens du consortium, comme le suivi des budgets, la préparation et la diffusion de l'information aux parties intéressées et l'élaboration d'initiatives sur la sécurité, sont tous comblés. La gestion et l'administration du Service des transports relèvent du KPDSB. Ainsi, tous les membres du personnel de ce service sont employés par le KPDSB. Chaque membre du personnel du Service des transports relève du directeur du transport qui, pour sa part, relève du surintendant des affaires du KPDSB.

Il importe de noter que le consortium exige que tous ses employés signent une clause de confidentialité obligatoire lorsqu'ils commencent à travailler pour la NWOSSC. Des

photocopies ont été fournies à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, qui a noté que ces ententes de confidentialité sont signées, quoique de façon incohérente, depuis 2004.

### **Besoins en matière de dotation**

Le directeur du transport est d'avis que le consortium serait adéquatement doté en personnel si les postes temporaires devenaient des postes permanents à temps plein. Le Service des transports a fait face à des taux élevés de roulement de personnel au cours des dernières années. Cela a mis le consortium au défi de réaliser son plein potentiel. Le directeur du transport a déclaré que des compétences supplémentaires en cartographie et en technologie pourraient contribuer positivement à l'efficacité et à la productivité globales du Service des transports.

Les membres de l'équipe sont actuellement formés de façon interfonctionnelle sur les exigences de base en matière de rendement. Selon le directeur du transport, tous les membres du personnel du Service des transports pourraient tirer avantage d'une formation interfonctionnelle accrue.

### **Descriptions de tâches**

Des descriptions de tâches claires, détaillées et à jour sont définies pour tous les postes au sein du Service des transports.

Les principales responsabilités et obligations du gestionnaire du transport comprennent :

- l'administration des activités quotidiennes du consortium;
- la production de rapports à l'intention du Keewatin-Patricia District School Board;
- la budgétisation, les tâches comptables et le suivi financier;
- la gestion des négociations et des contrats avec les exploitants;
- l'examen des cycles de dotation en personnel et de gestion du rendement;
- la résolution des problèmes de transport, y compris la gestion des cas de mauvais temps, la révision des circuits de transport et la gestion des accidents, pour n'en citer que quelques-unes;
- le respect des normes de sécurité;

- la production de rapports à l'intention du ministère de l'Éducation et du ministère des Transports.

Outre les responsabilités susmentionnées, le directeur est également tenu de préparer et de mettre à jour le contenu du site Web de la Northwestern Ontario Student Services Cooperative et agit à titre de personne-ressource principale pour le consortium lorsque des situations d'urgence surviennent.

### **Formation et apprentissage**

Le consortium encourage la formation de son personnel et il lui arrive souvent de la fournir. Les employés sont tenus de terminer les formations suivantes avant ou dans les six mois suivant leur entrée en fonction au consortium :

- formation en premiers soins et à l'utilisation d'EpiPen;
- formation sur *EduLog* (logiciel de transport des élèves) – environ cinq à neuf jours de formation;
- présentation de Trillium;
- vérification des circuits;
- demandes en ligne/logiciel de comptabilité EpiCor;
- formation d'une journée sur la sécurité avec les exploitants d'autobus scolaires dans le cadre de la Regional Safety Day;
- participation à au moins un des ateliers sur le transport du ministère de l'Éducation.

Il n'existait aucune initiative de perfectionnement ni aucun programme de formation des employés au-delà de ces exigences d'apprentissage à l'embauche. Le directeur du transport a déclaré que ces programmes de perfectionnement individuels seront établis une fois que l'effectif sera stable. Aucun dossier n'est tenu sur les cours que réussit chaque employé.

### **Planification de la relève**

Il n'existe aucun plan officiel de relève qui permettrait au consortium de poursuivre ses activités sans problème si le directeur du transport ou tout autre membre du personnel quittait la NWOSSC.

### **3.3.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Organisation de l'entité**

La structure organisationnelle schématise clairement les relations hiérarchiques. Cela est essentiel pour réaliser des gains d'efficience en ce qui a trait aux activités quotidiennes de l'organisme.

#### **Ententes de confidentialité**

Le consortium exige que ses employés signent une entente de confidentialité une fois qu'ils commencent à travailler pour lui. Ainsi, les renseignements personnels ainsi que les questions commerciales et financières demeurent confidentiels. Nous encourageons le consortium à continuer d'exiger que ses employés signent cette entente.

#### **Descriptions de tâches**

Des descriptions de tâches claires et détaillées sont définies pour tous les postes au sein du consortium afin de faire en sorte que le personnel puisse exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et d'assurer une transition en douceur en cas de roulement de personnel. Les descriptions de tâches fournissent un moyen officiel de s'assurer que les employés à différents niveaux atteignent les objectifs opérationnels et assument leurs responsabilités.

### **3.3.3 Recommandations**

#### **Élaboration d'un plan officiel de relève**

Nous invitons le consortium à préparer un plan officiel de relève pour assurer la continuité des activités de l'organisme au cas où le directeur du transport ou tout membre du personnel serait absent ou incapable d'assumer ses responsabilités quotidiennes. La création d'un plan de relève est de la plus haute importance parce que ce consortium a connu des taux élevés de roulement de personnel et d'absentéisme qui ont eu des répercussions directes sur les activités quotidiennes du service.

#### **Déploiement d'un programme de perfectionnement du personnel et suivi de la formation fournie**

Le consortium encourage la formation en milieu de travail ainsi que l'apprentissage externe pour tous ses employés. Nous reconnaissons que le consortium élabore de manière proactive un plan de perfectionnement pour chaque poste du Service des

transports. Ainsi, chaque membre du personnel du consortium augmente son niveau de productivité et de rendement au travail. Les buts, les objectifs et les responsabilités de chacun devraient concorder avec les buts et les objectifs de l'organisme. De plus, le consortium s'est montré intéressé à parrainer un membre de son personnel afin qu'il suive un cours menant à un certificat en transport à l'Université de Guelph lorsque le personnel du service sera plus stable. Cela sert à encourager les employés à accroître leurs compétences et leurs qualifications.

Cependant, il faudrait tenir à jour un dossier de tous les cours de formation que suit le personnel. Ainsi, il y aura un dossier à jour des initiatives de formation du personnel et des cours réussis s'il s'avère nécessaire, par exemple, d'utiliser des renseignements à jour pour la validation des certificats de formation.

### **Établissement des postes actuels**

À l'heure actuelle, il est impératif que le consortium consolide les postes en place afin de s'assurer de pouvoir aller de l'avant sur les plans de la formation, du perfectionnement et de l'atteinte des objectifs. Le consortium est actuellement en pleine évolution, ce qui nuit à l'élaboration des pratiques nécessaires en matière opérationnelle et de ressources humaines qui permettront au consortium et à son personnel de se perfectionner et de croître. Une fois que le consortium aura fourni la formation nécessaire à son personnel et achevé la transition vers le système *EduLog*, il sera mieux placé pour réévaluer son effectif et ses besoins globaux.

### **Modification de l'utilisation du terme « Cooperative »**

Le consortium devrait réexaminer sa dénomination sociale parce que l'utilisation du mot « Cooperative » pourrait porter à confusion étant donné qu'il renvoie habituellement à des organismes dont tous les membres sont propriétaires.

## **3.4 Gestion du consortium**

La gestion du consortium est axée sur les aspects opérationnels de l'organisme. Ainsi, elle doit veiller à la responsabilisation du personnel en se concentrant sur l'amélioration constante par voie de planification opérationnelle et sur la gestion des risques en concluant des contrats et des ententes appropriés qui définissent clairement les relations d'affaires.

### **3.4.1 Observations**

#### **Ententes relatives aux services de transport**

Les ententes relatives aux services de transport signées par les représentants du KPDSB, des conseils membres du consortium et des Premières nations (régies par une entente élargie en matière d'éducation avec le groupe des Premières nations) comprennent les éléments suivants :

- les rôles et les responsabilités de la NWOSSC, du KPDSB et des conseils membres ainsi que de la direction et du personnel du Service des transports;
- les rôles et les responsabilités du Joint Resolution Council;
- les ententes sur le partage des coûts d'administration et d'exploitation;
- les coûts des programmes de sécurité des usagers ainsi que les coûts administratifs et généraux;
- les politiques du conseil en vigueur;
- l'assurance;
- la durée et la cession du contrat;
- les dispositions relatives à la médiation et à l'arbitrage;
- la confidentialité, les relations et la dissociabilité.

Comme le confirment les ententes relatives aux services de transport, les modifications qui entraîneraient des changements importants au chapitre des services de transport par autobus offerts aux élèves (tels que le changement des heures de classe) feront l'objet de discussions avec les conseils scolaires. Le directeur du transport en déterminera les répercussions sur le système de transport après discussion avec les administrateurs principaux des écoles.

#### **Partage des coûts**

Les ententes relatives aux services de transport énoncent les dispositions de partage des coûts pour chaque conseil. Ces ententes stipulent que tous les coûts sont fondés sur le nombre d'élèves d'un circuit donné. Le KPDSB facture chaque conseil client en fonction d'un partage pondéré au prorata des coûts d'exploitation. Chaque élève de la prématernelle à la 6<sup>e</sup> année sera considéré comme étant 1,0 personne et chaque élève de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année ainsi que les élèves ayant des besoins particuliers seront

considérés comme étant 1,5 personne (selon les calculs effectués le 31 octobre de chaque année). Le coût au prorata est calculé comme étant le coût annuel réel du circuit auquel s'ajoutent des frais supplémentaires s'élevant à 4,25 % des coûts du transport.

Tous les conseils membres participent aux frais administratifs et généraux engagés par le Service des transports. Les frais administratifs, équivalant à 4,25 %, doivent être versés par les conseils membres au KPDSB dans le but de recouvrer les frais généraux. Aucun processus n'est en place pour rapprocher les 4,25 % avec les dépenses réelles.

Les factures provisoires et (ou) finales peuvent être et sont envoyées aux conseils scolaires sur demande.

Si d'autres circuits correspondant à des services supplémentaires sont demandés, le conseil en question doit payer tous les coûts additionnels. Finalement, si un conseil ne partage pas le même calendrier scolaire que celui du KPDSB, il doit payer tous les coûts supplémentaires relatifs aux jours civils qui diffèrent.

Chaque conseil qui conclut une entente avec le KPDSB convient de payer à ce dernier tous les coûts associés à la sécurité des usagers, aux logiciels et aux programmes de formation. Ces coûts peuvent comprendre, sans toutefois s'y limiter, les dépenses liées à l'organisation du Regional Safety Day, aux cours de formation en premiers soins, sur l'utilisation d'Epi-Pen et sur la RCR proportionnellement au nombre d'élèves (effectif du KPDSB par rapport à l'effectif du conseil membre), au programme de serre- poignet pour les élèves de la prématernelle, aux frais de communication et de publicité et à d'autres coûts.

### **Services bancaires**

Le consortium n'a pas de comptes bancaires distincts. Toutes les opérations bancaires du consortium sont effectuées par l'entremise du KPDSB.

### **Assurance**

Le KPDSB a souscrit une assurance, dont la suffisance est examinée périodiquement. Le consortium a souscrit une assurance de responsabilité et une assurance contre les vols et les détournements qui sont en vigueur du 1<sup>er</sup> mars 2009 au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

### **Évaluation du rendement et gestion du personnel**

Les évaluations du rendement du personnel sont effectuées une fois par an, conformément à la politique du KPDSB. Chaque membre du personnel est évalué tous les ans, à l'exception des employés nouvellement embauchés. Les nouveaux employés

ont une période d'essai de six mois et leur rendement est évalué après trois et six mois. La documentation est versée au dossier personnel de l'employé.

Le processus d'examen annuel consiste en la définition des objectifs de rendement, des objectifs professionnels à long terme et des demandes de formation supplémentaire nécessaire et (ou) souhaitée. On demande couramment au personnel d'inventorier les cours de formation à mesure que les occasions se présentent, p. ex., mise à niveau sur la suite Office de Microsoft, acquisition de compétences relatives au logiciel de comptabilité, etc.

### **Planification à long terme et à court terme**

Le consortium a communiqué ses objectifs de planification à long et à court terme.

Les objectifs à court terme prévoient un programme de mise en œuvre de la technologie afin de tirer pleinement avantage de l'utilisation du programme *EduLog* et une initiative de recrutement afin d'embaucher le type et le nombre d'employés nécessaires pour atteindre l'excellence opérationnelle au sein du Service des transports. Parmi les autres exemples d'objectifs à court terme, citons l'harmonisation des politiques et des pratiques opérationnelles en effectuant une transition complète de tous les conseils scolaires vers un consortium et la mise en place d'un contrat normalisé pour tous les exploitants d'autobus. Les objectifs du consortium visent l'optimisation d'un éventail de politiques, de stratégies et de pratiques opérationnelles.

Les objectifs sont définis par le directeur du transport et approuvés par le surintendant des affaires du KPDSB.

### **Indicateurs de rendement clés**

Les indicateurs de rendement clés sont des statistiques servant à évaluer le fonctionnement du consortium. Ces indicateurs pratiques permettent de déterminer les domaines à améliorer. Il s'agit d'une méthode qu'un organisme peut utiliser pour surveiller le rendement et l'amélioration continue.

La NWOSSC utilise certaines des données disponibles en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité opérationnelle. Le tableau ci-dessous présente une liste des indicateurs de rendement clés et des rapports servant à surveiller le rendement du consortium.

**Tableau 4 Indicateurs de rendement clés**

<b>Élément</b>	<b>Examiné par</b>	<b>Détails</b>
Horaire des autobus	Agents/directeur (équipe)	Cet indicateur permet de déterminer si les autobus respectent l'horaire.
Niveaux de service des autobus	Directeur	Est-ce que les niveaux de service atteints sont appropriés? Les services fournis par les exploitants d'autobus correspondent-ils aux niveaux stipulés dans les contrats?
Administration des contrats	Directeur	Voir à ce que les conditions contractuelles soient constamment respectées par l'exploitant d'autobus.
Pénalités prévues au contrat	Directeur	Suivi et surveillance de tous les événements qui ont donné lieu à la nécessité d'imposer une amende aux exploitants à la suite d'infractions mineures à leurs contrats.
Vérification des circuits	Agents	Le suivi des circuits et les vérifications aléatoires permettent au Service des transports de vérifier si les exploitants d'autobus mettent adéquatement en œuvre toutes les conditions du contrat, comme la sécurité des arrêts et des parcours.
Surveillance des plaintes	Démarche d'équipe, l'agent transmet la plainte au directeur.	Suivi du nombre et du type de plaintes reçues ainsi que de la fréquence des plaintes et de la région d'origine.
Utilisation du site Web	Directeur	Le Service de technologie de l'information du KPDSB surveille le nombre de consultations de pages particulières du site Web et fournit des statistiques.
Rendement des exploitants	Directeur	Dossiers complets sur chaque exploitant comprenant toutes les plaintes documentées à l'égard de chaque conducteur ou service ainsi que les mesures qui en ont résulté. Les fichiers sont examinés régulièrement. Cela comprend

Élément	Examiné par	Détails
		également des renseignements exhaustifs sur les accidents ou les incidents.
Rendement individuel des conducteurs	Directeur	Toutes les inquiétudes, plaintes ou infractions sont consignées dans le dossier de l'exploitant d'autobus. Les dossiers sont examinés au moins une fois l'an. Les dossiers des conducteurs suivent ces derniers d'un exploitant à l'autre. Cela comprend un suivi semestriel des résumés de dossier des conducteurs ainsi que la confirmation de la vérification des antécédents criminels (dépistage des secteurs vulnérables).

### **Stratégies pour faire face à la baisse des effectifs**

Le consortium ne dispose pas actuellement de stratégie officielle pour faire face à la diminution prévue du financement en raison de la baisse des effectifs. Il a été reconnu que la région du Nord-Ouest de l'Ontario connaît une baisse des effectifs depuis de nombreuses années. Bien que la NWOSSC n'ait pas de stratégie officielle, le directeur du transport a examiné les possibilités d'amélioration de l'efficacité de l'exploitation quotidienne en utilisant, par exemple, des autobus plus petits au lieu des autobus de 72 passagers.

#### **3.4.2 Pratiques exemplaires**

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

##### **Ententes de partage des coûts documentées**

Le consortium décrit le mécanisme de partage des coûts avec chaque conseil avec lequel il a conclu une entente de service de transport. Une méthodologie documentée de partage des coûts constitue une pratique exemplaire qui permet d'assurer l'imputabilité des coûts et des flux de trésorerie opérationnels appropriés relativement aux obligations financières du consortium.

##### **Assurance**

Le consortium a souscrit une assurance, dont la suffisance a été examinée périodiquement. Une couverture d'assurance suffisante est essentielle pour veiller à ce

que le consortium et les conseils scolaires soient tous correctement protégés en cas de responsabilité éventuelle.

### **Planification à long terme et à court terme**

Le processus de planification du consortium lui permet de se concentrer sur l'amélioration des niveaux de service et les procédures opérationnelles. Le surintendant des affaires du KPDSB approuve les objectifs. La planification stratégique est recommandée et nous encourageons la NWOSSC à continuer de développer et d'approfondir les objectifs déjà établis afin de veiller à ce que le consortium améliore constamment son efficacité et son efficacité.

### **Évaluation du rendement et gestion du personnel**

Les évaluations proactives du rendement effectuées par le consortium font en sorte que des mesures rigoureuses soient prises en vue du perfectionnement professionnel du personnel. Les évaluations du rendement qui sont effectuées par le consortium témoignent d'un engagement à l'égard de l'amélioration continue.

### **3.4.3 Recommandations**

#### **Officialisation d'une stratégie pour faire face à la baisse des effectifs**

Bien que nous soyons conscients du fait que la NWOSSC reconnaît avoir un problème de baisse des effectifs et tente de le régler, nous recommandons qu'elle élabore un plan stratégique pour faire face à la réduction du financement lié à l'effectif.

#### **Évaluation de la formule de partage des coûts et de l'imputation des coûts**

Les frais d'administration de 4,25 % facturés aux conseils membres reposent sur les coûts antérieurs. Le montant a été calculé lorsque les ententes relatives aux services de transport ont été conclues et est demeuré inchangé depuis lors. Nous encourageons le consortium à examiner cet aspect de son entente sur le partage des coûts afin d'éviter des différends possibles en ce qui concerne les coûts administratifs, étant donné que les coûts mentionnés dans l'entente peuvent ne pas tenir compte des coûts exacts actuels ou des imputations de coûts.

En outre, nous recommandons que le consortium élabore des mécanismes appropriés pour s'assurer que tous les coûts associés au transport sont affectés au « transport ». La comptabilité des coûts de transport directs et connexes devrait saisir de manière équitable et exhaustive les coûts administratifs et opérationnels du transport des élèves. Les dépenses devraient tout particulièrement comprendre les frais comptables, les frais d'administration de la paie, le soutien informatique, le soutien aux RH, les assurances et

le temps des personnes de chaque école et conseil scolaire affectées aux questions de transport. Si l'on n'affecte pas les coûts de ces services au budget administratif du transport, le coût véritable de la prestation des services de transport est sous-évalué. De plus, ces dépenses réelles ne sont pas facturées aux conseils partenaires et, par conséquent, les coûts administratifs réels peuvent ne pas être complètement recouverts.

### **Utilisation accrue des indicateurs de rendement clés**

Il est reconnu que le consortium effectue un suivi de certains indicateurs de rendement clés; nous l'encourageons cependant à continuer d'élaborer et de mettre au point la liste des indicateurs de rendement clés dont il assure le suivi et la surveillance à titre d'indicateurs du rendement du consortium. Une série d'indicateurs de rendement clés appropriés, soumise à un suivi et à une surveillance officielles, aide le consortium à s'assurer qu'il sait comment améliorer constamment son rendement et le communiquer à tous les intervenants pertinents.

## **3.5 Gestion financière**

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

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

### **3.5.1 Observations**

#### **Planification et surveillance du budget**

La politique du KPDSB en définit le processus budgétaire. L'année budgétaire s'échelonne du 1<sup>er</sup> septembre au 31 août de chaque année. En février, le directeur du transport recueille l'information pertinente nécessaire pour la préparation du budget de l'exercice suivant. L'information qui est recueillie et utilisée dans le budget comprend des variables comme les taux contractuels, les données sur l'effectif et le nombre d'utilisateurs, les coûts recouverts d'autres conseils membres et ainsi de suite. En mars, le directeur du transport présente un avant-projet de budget au Service des finances ainsi qu'au surintendant des affaires. Le surintendant des affaires le révisé, puis soumet le

nouveau budget modifié à la haute direction du KPDSB. La haute direction se compose du directeur de l'éducation, du surintendant de l'éducation, du surintendant des affaires et d'autres cadres supérieurs des établissements d'enseignement. La haute direction effectue alors toutes les révisions nécessaires. Au cours du mois d'avril, le budget est présenté au comité des finances (conseillers scolaires) aux fins de recommandations au conseil. En mai et en juin, le budget est examiné par le conseil, qui y apporte les modifications finales. Finalement, les conseillers scolaires du KPDSB approuvent la version définitive du budget.

Les dépenses réelles font l'objet d'un rapprochement par rapport au budget afin de surveiller les écarts. Les preuves de cet examen sont conservées de deux façons, qui sont décrites ci-dessous. Premièrement, un rapport mensuel est créé par le Service des finances et envoyé par courriel au gestionnaire qui peut analyser les soldes, examiner des opérations ou des dépenses particulières et obtenir des renseignements sur le fournisseur et le grand livre. Il s'agit d'un dossier permanent du Service des finances qui est conservé sous forme électronique par le Service des transports et qui peut être examiné en tout temps. Deuxièmement, un autre rapport hebdomadaire (ou produit selon les besoins vers la fin de l'année budgétaire) est créé à l'aide du programme de comptabilité EpiCor; ce document examine les opérations cumulatives pour chaque code de transport du grand livre et présente l'affectation budgétaire et les dépenses à la date du rapport. La NWOSSC effectue également un suivi des charges à payer et des engagements de la même manière. Ces documents sont conservés au dossier en format papier.

Toutes les factures liées au transport sont approuvées et signées par le directeur du transport. Chaque facture est ensuite envoyée au KPDSB aux fins de traitement. Le directeur des finances du KPDSB conserve des copies des opérations. Le directeur du transport a accès au grand livre en ligne et produit un rapport des dépenses chaque mois ou au besoin.

Des pratiques établies sont suivies chaque mois pour rapprocher les dépenses de chaque conseil membre. Par exemple, le directeur du transport facture aux conseils au prorata tous les écarts de jours civils, les ressources utilisées pour le transport et autres dépenses liées aux licences de logiciel.

Tous les employés qui disposent de cartes de crédit doivent se conformer aux politiques d'achat du KPDSB. Le directeur du transport approuve les dépenses de tous les membres du personnel à temps plein qui ont accès à des cartes de crédit et les utilisent. Le surintendant des affaires approuve toutes les dépenses engagées par le directeur du transport.

Le directeur du transport informe le surintendant des affaires de tout surplus ou déficit une fois les prévisions budgétaires terminées ainsi que tous les trimestres.

Il n'y a aucune répartition des frais généraux du KPDSB au Service des transports, c.-à-d. qu'aucun coût n'est réparti au titre du loyer, de l'électricité, des services téléphoniques, etc.

### **Pratiques et gestion comptables**

Le service des finances du KPDSB fournit les services de comptabilité et de paie.

Le directeur du transport est chargé de l'examen et de l'approbation de tous les achats ainsi que de toute autre obligation financière dont le consortium pourrait être responsable.

Les responsabilités de chaque membre du personnel du Service des transports relatives à la gestion financière sont clairement définies et diffèrent d'un employé à l'autre selon le type de poste qu'il occupe (c.-à-d. postes de durée déterminée et à temps plein). L'agent du transport à temps plein est plus précisément chargé :

- du codage et du traitement des factures une fois que le directeur du transport les a approuvées;
- de la mise à jour des cahiers des dépenses et de la production régulière de rapports budgétaires;
- du traitement des paiements mensuels;
- de la conformité de l'utilisation des cartes de crédit aux exigences en matière d'achat ainsi qu'aux politiques relatives aux achats et aux comptes créditeurs du KPDSB.

L'agent du transport et l'adjoint au transport, qui occupent des postes à durée déterminée, n'assument aucune tâche liée à la gestion financière, à l'exception de la création de demandes et de bons de commande à l'aide du système EpiCor. Les politiques d'achat du KPDSB concernant l'utilisation des cartes de crédit s'appliquent également aux postes à durée déterminée d'agent du transport et d'adjoint au transport.

Le directeur du transport est responsable :

- de la préparation et de la gestion du budget annuel et de la préparation des rapports relatifs à ce dernier;

- de la conformité de l'utilisation des cartes de crédit aux exigences en matière d'achat ainsi qu'aux politiques relatives aux achats et aux comptes créditeurs du KPDSB;
- du rapprochement entre les dépenses réelles et les montants prévus au budget;
- de l'approbation des dépenses du conseil.

Les factures liées aux dépenses de transport ne sont pas payées par le conseil, à moins d'être approuvées par le directeur du transport.

### **Vérification**

Le KPDSB fait l'objet d'une vérification par un vérificateur indépendant.

### **3.5.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Pratiques et gestion comptables**

Les initiatives de planification et de surveillance du budget concordent avec les pratiques exemplaires. Des politiques de gestion financière sont en place en vue d'orienter les processus financiers de contrôle, d'examen et d'approbation ainsi que les communications avec les conseils scolaires membres et les exploitants.

Le système de gestion financière mis en œuvre par le consortium démontre également que les contrôles internes sont suffisants et que les rapports sont remis en temps opportun. Le directeur du transport effectue des vérifications et des rapprochements afin de protéger le consortium contre les erreurs comptables.

### **3.5.3 Recommandations**

#### **Centraliser les pratiques de planification et de surveillance du budget**

L'un des principaux objectifs de la création de consortiums est la réduction des tâches administratives des conseils scolaires concernant le transport. Les entrevues ont révélé qu'au sein de la structure actuelle du consortium, une proportion considérable des tâches administratives liées au transport, comme l'établissement des budgets, est assumée et accomplie en double par les conseils membres. Le consortium est encouragé à travailler de concert avec les conseils membres à la centralisation des processus d'établissement de budget et d'administration qui sont en place dans chaque conseil scolaire et à les centraliser au sein du consortium. Cette pratique devrait libérer

des ressources dans les conseils membres qui pourraient se concentrer sur l'éducation plutôt que sur le transport. Elle permettra également de s'assurer que tous les coûts associés au transport sont saisis et déclarés de manière appropriée.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **faible**. Le consortium dispose d'une structure organisationnelle appropriée, de descriptions de tâches définies et d'un processus d'évaluation du rendement du personnel. Il effectue une certaine planification stratégique à court et à long termes et un certain suivi des indicateurs de rendement clés. Le consortium est encouragé à mettre en œuvre une structure de gouvernance efficace et à s'assurer que ses mécanismes de partage des coûts sont appropriés et tiennent compte pleinement des coûts de prestation des services de transport. Il est également encouragé à élaborer un plan de relève et un plan permettant de faire face à la baisse des effectifs et à améliorer davantage sa planification à long terme et à court terme ainsi que la surveillance du rendement en vue de s'assurer qu'il continue à améliorer son efficacité et son efficience. Ces dernières années, le consortium a éprouvé des problèmes de roulement de personnel; nous l'encourageons à définir sa structure de dotation en personnel pour permettre une dotation, une formation et une répartition des responsabilités appropriées en son sein.

## **4 Politiques et pratiques**

### **4.1 Introduction**

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

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

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

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

### **4.2 Politiques et pratiques de transport**

Des politiques et méthodes écrites ainsi que des pratiques quotidiennes cohérentes sont essentielles à tout système de transport dont le fonctionnement se veut efficace et efficient. Les politiques établissent et définissent le niveau global de service qui sera offert, tandis que les méthodes et les pratiques déterminent la façon dont le service sera fourni dans le cadre des lignes directrices établies pour chaque politique. L'harmonisation des politiques des conseils membres et l'application uniforme de toutes les politiques, méthodes et directives permettent de faire en sorte que le service soit offert de façon sécuritaire et équitable à chacun des conseils membres et aux conseils qui achètent ce service. Cette section évaluera les politiques et les pratiques établies ainsi que leurs répercussions sur le fonctionnement efficace et efficient du consortium.

## 4.2.1 Observations

### Orientation générale des politiques

En tant que consortium, la NWOSSC oriente d'abord la prestation des services en se fondant sur les politiques du KPDSB relatives aux contraintes et exigences en ce domaine. Les politiques établies ne sont pas harmonisées parce qu'on ne peut pas différencier explicitement, au moyen soit de la documentation, soit de la structure des coûts, les répercussions d'une augmentation ou d'une diminution des exigences en matière de service sur la gestion ou les coûts. Étant donné que tous les coûts administratifs sont recouverts grâce aux mêmes frais d'administration, cela n'offre aucun mécanisme de reconnaissance des coûts supplémentaires des politiques différenciées. Cependant, les ententes relatives aux services de transport précisent explicitement que les conseils scolaires sont responsables de ces coûts. Ces ententes permettent au conseil qui fournit le service de revoir la structure des coûts administratifs lorsqu'elle ne tient pas adéquatement compte du niveau d'effort requis.

Les ententes relatives aux services de transport conclues entre le KPDSB et les conseils clients reconnaissent la valeur d'une politique unique, mais, au moment de l'examen, les documents n'avaient pas été regroupés en un seul document directeur. Les planificateurs tiennent à jour un tableau des différentes exigences et le système *Edulog* a été mis en œuvre pour affecter les politiques particulières des conseils aux groupes d'élèves désignés.

La NWOSSC a préparé un manuel de procédures qui décrit en détail un certain nombre d'éléments clés de la planification du transport et des exigences procédurales associées à la prestation des services. Le manuel aborde à la fois les autorisations de service et les détails sur la façon dont les politiques seront mises en œuvre. Les procédures particulières présentées dans le manuel fournissent aux participants une orientation claire quant au fonctionnement de la NWOSSC. Le manuel aborde des questions particulières comme la démarche adoptée pour traiter les demandes de transport, les procédures relatives au mauvais temps et les programmes de sécurité. Les ententes de service conclues avec les conseils participants prévoient un processus d'appel pour veiller à ce que la confusion ou les désaccords relatifs à une politique ou à une procédure établie puissent être systématiquement dissipés ou réglés.

Il convient de mentionner les politiques concernant l'emplacement des arrêts d'autobus et les procédures relatives au mauvais temps. La NWOSSC a institué une procédure d'emplacement des arrêts d'autobus qui établit des critères minimaux, y compris des exigences en matière de visibilité, la distance entre les arrêts, des critères routiers, le débit de circulation et une zone d'attente sécuritaire. Cette procédure aide les parents et les agents à comprendre les raisons justifiant l'emplacement des arrêts d'autobus.

Les politiques des conseils et la NWOSSC permettent l'établissement d'un point d'embarquement et d'un point de débarquement réguliers (qui ne sont pas nécessairement les mêmes) pour chaque élève. Si l'on doit en changer, il faut que ce soit sur un parcours existant et ne pas donner lieu à des coûts additionnels. Les procédures relatives au mauvais temps abordent un éventail d'éventualités, y compris les précipitations, la température et le brouillard. La section 4.2.1 ci-dessous fournit de plus amples détails sur ces procédures.

La NWOSSC n'a pas adopté de lignes directrices particulières relatives à la durée du trajet des élèves. Les entrevues ont laissé entendre que la région géographique et la densité d'élèves peu élevée pourraient limiter les techniques de détermination des circuits utilisées si des restrictions rigoureuses concernant la durée des trajets sont établies. Cependant, durant la planification des parcours d'autobus, on s'efforce de limiter la durée des trajets à 60 minutes ou moins. Une analyse des renseignements sur les parcours d'autobus révèle que 28 pour cent du total des circuits du matin et de l'après-midi durent plus de 60 minutes. Bien que cela ne constitue pas une indication directe du nombre d'élèves dont le trajet dure plus de 60 minutes, cela démontre les contraintes qu'imposent la géographie et les distances.

La gestion des politiques est facilitée par la détermination de la date à laquelle la procédure est entrée en vigueur et celle à laquelle elle devra faire l'objet d'un examen. L'utilisation de cette méthode de gestion fait en sorte que les modes de fonctionnement fassent l'objet d'un examen régulier afin de tenir compte des conditions de fonctionnement en cours.

### **Critères relatifs aux conditions de transport dangereuses**

Les politiques du conseil permettent de transporter des élèves pour des raisons de sécurité. Les déterminants des renseignements particuliers relatifs à la présence de dangers ne sont pas explicitement définis, à l'exception des conditions d'examen des arrêts d'autobus qui ont été établies. En outre, les zones dangereuses déjà définies sont affichées dans le système *Edulog*, mais aucun processus n'a été mis en place pour consigner les raisons justifiant l'emplacement d'un danger ou établir un processus d'examen cyclique pour valider l'efficacité continue concernant la détermination des risques.

### **Heures de classe**

En tant que participants de longue date à des programmes de transport conjoint, les conseils comprennent la nécessité d'intégrer les parcours et de coordonner les heures de classe. Les ententes relatives aux services de transport conclues avec les conseils exigent que tout conseil qui envisage de modifier les heures de classe consulte la

NWOSSC pour déterminer l'ampleur des répercussions de ces changements sur le réseau des circuits et les coûts. Les ententes prévoient un mécanisme exigeant que le conseil qui apporte des modifications ayant des répercussions importantes sur les coûts assume le plein fardeau de ces coûts. L'établissement d'une méthode consultative, dans le cadre de laquelle l'incidence fiscale des modifications des heures de classe est évaluée et les coûts, correctement affectés aux centres de coûts respectifs, concorde avec les pratiques exemplaires des examens de l'efficacité et de l'efficience.

### **Autres moyens de transport**

Le service offert aux élèves qui ne sont pas admissibles selon les politiques est fourni de façon limitée et est assorti d'un ensemble de contraintes établies. Les politiques de chaque conseil autorisent les élèves autrement inadmissibles à prendre un autobus si un arrêt est disponible et que cela n'entraîne aucun coût supplémentaire. La NWOSSC a élaboré une procédure relative au consortium, à la participation communautaire et à l'apprentissage par l'expérience qui offre des occasions de service sous réserve des mêmes contraintes. Il n'existe aucune désignation particulière de ces élèves dans la structure de codage du système *Edulog* ni dans la base de données gérée à l'aide d'un tableur.

En outre, le transport par les parents est offert en option. Cependant, la procédure énonce expressément que le transport par les parents est une option de prestation de services de dernier ressort. D'autres procédures ont été établies pour vérifier si le transport par les parents respecte les exigences en matière de permis et d'assurance établies par la NWOSSC et si les documents appropriés ont été recueillis.

### **Procédures relatives au mauvais temps**

La NWOSSC a élaboré une politique d'annulation (utilisée en cas de mauvais temps et pour répondre à d'autres besoins) qui aborde les fermetures d'écoles, les retards et les annulations. La procédure divise la région en zones précises de service qui permettent les annulations régionales. En outre, elle accorde expressément la responsabilité de l'annulation du service d'autobus au consortium et aux exploitants.

Pour décider les fermetures, les exploitants doivent examiner les conditions routières. Les décisions de fermeture et d'annulation sont communiquées aux parents par les stations de radio et les sites Web des conseils.

La procédure d'annulation, que vient compléter une pratique relative au temps froid, établit les seuils de température au-delà desquels les services seront annulés. Encore une fois, les annulations se font à l'échelon régional et le processus établit une méthode raisonnable de détermination des conditions climatiques donnant lieu aux températures les plus froides juste avant le début de la journée scolaire.

Une procédure de renvoi prématuré a également été mise en place. La procédure reconnaît les différentes régions géographiques que la NOSCCO dessert, mais établit une pratique commune pour toutes ces régions. La procédure détermine les contraintes de temps et les responsabilités en matière de notification de chaque partie.

Tenant compte d'un certain nombre de caractéristiques propres à la région, la NWOSSC a également établi une procédure d'envergure régionale relative au brouillard, qui confère au conducteur le pouvoir de décider d'arrêter ou non pour ramasser des élèves. La procédure informe les parents qu'il leur incombe de se tenir au courant des conditions météorologiques qui peuvent influencer sur le service et établit des procédures de notification pour l'exploitant et le consortium. Cette procédure est un bon exemple de l'adaptation des pratiques de fonctionnement aux conditions locales.

### **Vérification des circuits**

Des processus et des critères de vérification des circuits ont été établis. La méthode de vérification prévoit les mesures de suivi à prendre auprès des exploitants pour veiller à ce que les constatations et les recommandations formulées dans le cadre du processus global de vérification des circuits soient claires. Le roulement de personnel a généralement restreint le nombre de procédures que la NWOSSC a pu mettre en œuvre. Bien que le processus en vigueur soit valable de façon générale, la NWOSSC envoie aux exploitants un préavis de vérification de certains circuits, ce qui peut diminuer l'efficacité des examens, parce qu'il est ainsi de plus en plus difficile de déterminer les mesures courantes qui ne seront pas prises le jour de l'examen. Même si les préavis peuvent atténuer les préoccupations concernant le fait que des personnes non autorisées suivent un autobus ou se trouvent près des arrêts d'autobus, il est possible de le faire sur le plan procédural en envoyant uniquement des préavis de répartition au lieu d'informer l'exploitant de la tenue d'une vérification aléatoire des circuits.

### **Pratiques exemplaires**

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

#### **Heures de classe**

La NWOSSC a mis en place une procédure qui accorde de manière appropriée à chaque conseil le pouvoir et la responsabilité budgétaire des modifications des heures de classe par voie de ses énoncés de politique et des ententes relatives aux services de transport. Bien qu'il faille toujours établir des mécanismes pour faire en sorte que la NWOSSC puisse effectuer ces analyses avec précision, les procédures établies

précisent adéquatement les pouvoirs et la responsabilité en matière de prise de décisions.

### **Procédures relatives au mauvais temps**

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

#### **4.2.2 Recommandations**

##### **Analyse des plans de circuits et évaluation des répercussions de la réduction de la durée des trajets**

La NWOSSC n'a pas établi d'exigences officielles en matière de durée des trajets en raison de la vaste région géographique qui doit être desservie. Étant donné que le temps que passe un élève dans un autobus est pleinement tributaire de l'emplacement de sa résidence et de celui de l'école qu'il fréquente, il n'est peut-être pas possible de régler les questions concernant les longs trajets. Cependant, les agents du transport devaient poursuivre leurs efforts pour s'assurer que tous les plans de circuits possibles, y compris l'utilisation de correspondances, de relais et de parcours combinés, ont été examinés pour faire en sorte que les 28 pour cent de circuits d'une durée supérieure à 60 minutes soient abordés. Les options devraient être présentées aux conseils clients en leur indiquant quels seraient, le cas échéant, les coûts supplémentaires associés à la réduction de la durée des parcours afin que les conseils établissent un juste équilibre par rapport à leurs propres exigences en matière d'efficacité et d'efficience. Bien que, dans de nombreux cas, il soit probable qu'il y ait bien peu à faire pour réduire les longs trajets, un processus régulier d'examen permettra aux conseils clients d'être au courant des considérations en matière de service dont les planificateurs de la NWOSSC tiennent compte pour concevoir les parcours d'autobus.

### **4.3 Transport adapté**

La planification des circuits à l'intention des élèves ayant des besoins particuliers et de ceux qui suivent des programmes spécialisés sans imposer de pressions indues à l'ensemble du système présente des défis. Le transport adapté en particulier doit tenir compte des besoins individuels physiques et (ou) affectifs d'un élève, des contraintes

en matière de temps et de distance, d'aides à la mobilité comme les appareils de levage et les moyens de contention, de son état de santé, des médicaments qu'il prend et des mesures de gestion des élèves ayant des problèmes de comportement. Compte tenu de la complexité d'assurer un transport adapté à la fois efficace et sécuritaire, il est impératif que des politiques claires et concises et des pratiques documentées soient mises en place et adoptées en vue de s'assurer que les besoins particuliers des élèves sont satisfaits sans avoir de répercussions indues sur l'ensemble du réseau des circuits.

### **4.3.1 Observations**

#### **Lignes directrices pour la planification du transport adapté**

Les données sur les élèves ayant des besoins particuliers sont habituellement reçues au moyen d'un formulaire de planification du transport qui fournit les renseignements nécessaires sur les élèves et les modes de transport. Le formulaire contient les raisons justifiant le mode de transport et permet aux exploitants d'autobus de formuler des commentaires sur la méthode. On intègre les élèves ayant des besoins particuliers aux parcours des élèves ordinaires et vice versa lorsque la disponibilité des autobus et les besoins particuliers des élèves le permettent.

La NWOSSC a mis en place une procédure de transport adapté qui prévoit une hiérarchie de modes de transport offerts aux élèves. Cette procédure a pour objet d'épuiser toutes les autres possibilités avant d'attribuer à l'élève un véhicule à passager unique. Cette procédure est conçue comme une méthode de contrôle des coûts des services aux élèves ayant des besoins particuliers.

Des procédures ont été établies à l'égard des élèves ayant des troubles particuliers. Ce protocole est conçu pour faire en sorte que tous les intervenants soient informés de l'état de l'élève et des exigences d'intervention en cas d'urgence. De plus, des méthodes appropriées de transmission des avis aux écoles et aux exploitants sur les problèmes de santé des élèves ont été créées et mises en œuvre. En outre, la base de données gérée à l'aide d'un tableur est mise à jour lorsqu'un problème de santé est cerné, de sorte que les exploitants soient conscients du fait qu'ils doivent consulter le formulaire supplémentaire sur les conditions mettant la vie en danger. Bien que ces procédures demandent beaucoup d'efforts, elles permettent de gérer et de superviser adéquatement la planification des parcours pour les élèves ayant des besoins particuliers.

Les politiques de la NWOSSC et des conseils permettent aux moniteurs et aux accompagnateurs de monter dans les autobus. Le transport des personnes de soutien est explicitement un aller simple et la NWOSSC n'est pas responsable du coût et de la coordination de ces personnes. La procédure établie et les politiques des conseils

énoncent les exigences de vérification des antécédents au besoin. Aucun protocole décrivant en détail l'utilisation des sièges rehausseurs et des harnais, au-delà des exigences réglementaires en vigueur, n'a été établi au cas où ces appareils s'avéreraient nécessaires.

### **Formation des conducteurs**

Chaque exploitant établit ses politiques générales de formation. Cependant, la NWOSSC a joué un rôle actif au chapitre de la formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'Epi-Pen et du parrainage de l'événement annuel « Safety Day » qui offre aux conducteurs de la formation sur de multiples sujets. Cet événement est prévu en même temps que la journée de perfectionnement professionnel des conseils afin d'accroître le nombre de participants.

#### **4.3.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que la NWOSSC a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

##### **Parrainage de la journée sur la sécurité**

La NWOSSC a reconnu qu'une formation régulière sur la sécurité dans le cadre d'un programme structuré favoriserait l'uniformité sur le plan de la prestation des services dans l'ensemble de l'importante zone desservie. L'idée d'offrir un programme d'études normalisé à tous les conducteurs renforce les attentes du consortium et fait en sorte que les conducteurs des petits exploitants dont les ressources sont plus limitées reçoivent une formation diversifiée.

#### **4.3.3 Recommandations**

##### **Amélioration du processus officiel de calcul des coûts**

La NWOSSC devrait améliorer son processus officiel de calcul des coûts et travailler de concert avec le personnel du conseil pour structurer un processus officiel d'évaluation des coûts relatifs aux élèves ayant des besoins particuliers. Ce processus de calcul des coûts ferait en sorte que toutes les parties soient au courant des coûts totaux de la prestation des services aux élèves ayant des besoins particuliers.

### **4.4 Politique de sécurité**

Des politiques, des pratiques et des procédures claires et concises ainsi que la formation sont essentielles pour assurer la sécurité du transport des élèves. Puisque le consortium est chargé de gérer les services dans une vaste région géographique où

œuvrent plusieurs exploitants, il est crucial que les initiatives en matière de sécurité soient bien définies et documentées pour assurer la conformité de l'ensemble du système. La compréhension des responsabilités que se partagent les parents, les élèves, les conducteurs d'autobus et les collectivités en matière de transport sécuritaire est tout aussi importante.

#### **4.4.1 Observations**

Des politiques, des pratiques et des procédures claires et concises ainsi que la formation sont essentielles pour assurer la sécurité du transport des élèves. Puisque le consortium est chargé de gérer les services dans une vaste région géographique où œuvrent plusieurs exploitants, il est crucial que les initiatives en matière de sécurité soient bien définies et documentées pour assurer la conformité de l'ensemble du système. La compréhension des responsabilités que se partagent les parents, les élèves, les conducteurs d'autobus et les collectivités en matière de transport sécuritaire est tout aussi importante.

#### **Formation des élèves**

La NWOSSC concentre ses efforts sur la sécurité des élèves dans le cadre de différents programmes de sensibilisation et de formation. Elle met particulièrement l'accent sur l'établissement de procédures opérationnelles visant à répondre aux besoins des élèves qui souffrent de conditions menaçant leur vie. Le programme sur les conditions mettant la vie en danger comprend un processus de documentation et de communication de renseignements sur les allergies et autres problèmes particuliers aux intervenants concernés, y compris les écoles et les exploitants.

Le consortium a instauré un programme permettant d'identifier les jeunes élèves au moyen d'un serre-poignet. Ce programme est innovateur, car il établit qu'il incombe aux parents de déterminer les renseignements qui doivent figurer sur le serre-poignet. Cette démarche facilite la conciliation des préoccupations en matière de confidentialité tout en offrant la possibilité de s'assurer que les jeunes élèves peuvent correctement être orientés vers l'autobus qu'ils devraient prendre lorsqu'ils n'en sont pas sûrs.

La NWOSSC joue également un rôle de premier plan au chapitre de la coordination d'autres programmes de sécurité. Bien que le programme d'évacuation des autobus soit appliqué dans les écoles, la NWOSSC le coordonne pour s'assurer que les écoles sont desservies en temps opportun. En outre, le programme Petits passagers à l'intention des nouveaux élèves et des élèves plus jeunes est coordonné par la NWOSSC. Enfin, un programme de parents visibles a été instauré pour exiger qu'un adulte ou un élève plus âgé accueille à l'arrêt les élèves de prématernelle et de

maternelle. Ces efforts témoignent de l'importance accordée à la sécurité au sein de la NWOSSC.

### **Procédures en cas d'accident ou d'incident**

La NWOSSC a établi ses propres procédures de gestion des accidents qui abordent des éléments essentiels tels que les exigences de notification des conducteurs et les responsabilités sur place, les exigences de communication avec les exploitants d'autobus et de rapports ainsi que les exigences de notification de la NWOSSC et de suivi. La procédure reprend les exigences contractuelles de notification afin de renforcer les attentes de la NWOSSC et de ses conseils participants en cas d'incident ou d'accident.

La NWOSSC a également établi une procédure très détaillée concernant les élèves manquants ou non dénombrés. Cette procédure décrit clairement les protocoles de recherche et de communication essentiels à la résolution de ces incidents.

#### **4.4.2 Pratiques exemplaires**

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

##### **Formation sur la sécurité**

La NWOSSC a joué un rôle actif pour assurer la cohérence des programmes de formation parmi l'ensemble des exploitants en mettant en place une journée de perfectionnement professionnel dirigé. La création d'un programme d'études commun favorise l'égalité des services à l'échelle de la très grande région desservie.

#### **4.4.3 Recommandations**

##### **Établissement d'un processus officiel d'examen des accidents**

Bien que la NWOSSC ait mis en œuvre une procédure rigoureuse de gestion des accidents, cette procédure pourrait être améliorée grâce à l'établissement d'un processus officiel d'examen après l'accident. Dans le cadre de ce processus, chaque facteur qui a contribué à l'accident ou à l'incident pourrait être examiné officiellement par des employés de la NWOSSC et de l'exploitant. Les résultats de ces examens pourraient ensuite être partagés avec tous les intervenants dans le but de prévenir des incidents similaires.

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

Les politiques et les pratiques ont reçu la note **Moyenne**. La NWOSSC a adopté des politiques et une infrastructure d'exploitation qui prévoient d'importantes lignes directrices en matière de planification de base et de méthodes de fonctionnement. Des éléments particuliers, comme la procédure d'emplacement des arrêts et les processus de prise de décisions en cas de mauvais temps et de modification des heures de classe, concordent avec les pratiques exemplaires qui ont été cernées tout au long du processus d'efficacité et d'efficience.

Cependant, pour obtenir une note élevée, la NWOSSC devrait préciser et élargir ses politiques et ses pratiques actuelles. La mise en place d'un processus structuré de calcul des coûts du transport adapté et l'amélioration des procédures de gestion des accidents augmenteraient l'efficacité des procédures établies. En outre, la NWOSSC devrait documenter les programmes de formation du personnel et les structures de codage du système (décrits plus en détail dans la section sur la détermination des circuits et la technologie du présent rapport) dans le cadre de son manuel de procédures.

## **5 Détermination des circuits et technologie**

### **5.1 Introduction**

La détermination des circuits et la technologie couvrent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie pour la gestion du transport des élèves. L'analyse suivante est issue d'un examen des quatre éléments clés suivants :

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

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

**Détermination des circuits et technologie – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Faible – moyenne**

### **5.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie**

Les systèmes modernes de détermination des circuits de transport des élèves permettent aux directeurs du transport d'utiliser plus efficacement les ressources dont ils disposent. Ces systèmes permettent d'améliorer la gestion et l'administration d'un nombre important d'élèves et de données sur les circuits. Toutefois, les systèmes doivent être pleinement mis en œuvre et comporter des structures de codage bien conçues et des mécanismes efficaces afin d'extraire les données et d'en faire rapport à tous les groupes intéressés. Cette section de l'évaluation a été conçue pour vérifier les éléments de base en matière d'acquisition, de paramétrage, d'installation et de gestion des logiciels de transport.

## 5.2.1 Observations

### Détermination des circuits et logiciels connexes

La NWOSSC a acquis *Edulog*, un logiciel de gestion du transport, et *WebQuery*, qui permet d'accéder aux données à distance. Achetés en 2003, *Edulog* a été installé et mis en œuvre, mais *WebQuery* n'était généralement pas disponible au moment de l'examen. La NWOSSC s'est concentrée sur l'amélioration de la qualité, de la précision et de l'exhaustivité globales des données figurant dans *Edulog* avant de donner accès au module *WebQuery*.

La source la plus complète et la plus précise de renseignements sur les parcours d'autobus est une série de feuilles de calcul que tiennent à jour les agents du transport. Ces feuilles de calcul comprennent les affectations d'arrêts d'autobus, les noms des élèves, des renseignements sur les exploitants, de l'information sur la durée des parcours et l'affectation des écoles. Au moment de l'examen, des efforts étaient déployés pour maintenir parallèlement à jour la base de données sur tableur et *Edulog*. Toutefois, des vérifications ponctuelles ont révélé que cet objectif n'était pas pleinement atteint.

La NWOSSC a élaboré un plan de mise en œuvre pour assurer la transition entre la base de données sur tableur et *Edulog*. L'exposé énonce les tâches à accomplir et détermine les délais de réalisation de celles-ci. Toutefois, la structure du plan ne fournit aucun détail sur l'ordre des tâches, les éléments de cheminement critique ou les tâches interdépendantes. En raison de ce manque de détails, la direction et le personnel de la NWOSSC ont du mal à évaluer correctement les progrès ou d'affecter les ressources nécessaires.

Au moment de l'examen, la NWOSSC était également en train de mettre sur pied un site Web personnalisé voué à être un élément majeur de la stratégie de gestion des communications. La principale source d'information sur les services de la NWOSSC se trouve actuellement sur le site Web du KPDSB, accessible par l'intermédiaire d'un lien sur le transport.

### Ententes relatives à la maintenance et aux services

L'entente conclue avec *Edulog* prévoit la formation, les mises à jour annuelles, la participation à la conférence des utilisateurs ainsi que d'autres correctifs et mises à jour standard, qui sont inclus dans les frais de licence de base et les frais annuels de maintenance. La licence prévoit également l'accès au logiciel à partir d'un nombre illimité de postes de travail au cas où les bureaux de chaque conseil souhaiteraient s'y connecter. Compte tenu des vastes régions géographiques que gère la NWOSSC, cela s'est révélé une décision prudente. Toutefois, l'utilisation des outils Web disponibles

(*WebQuery* et *School Assistant*) pourrait offrir une option plus conviviale d'accès à l'application.

La NWOSSC a décrit en détail au KPDSB les attentes relatives aux services de sauvegarde et de restauration du système. Aucune entente officielle décrivant en détail les exigences relatives aux services n'a été conclue avec le conseil, mais ces dernières sont bien comprises et bien documentées.

### **Formation du personnel**

L'importante instabilité des affectations de personnel a conduit à des niveaux variés de formation sur le produit. La NWOSSC a conclu un contrat avec *Edulog* en vue de recevoir des séances de formation supplémentaires sur place. Parmi les autres possibilités d'apprentissage figurent des séances détaillées durant la conférence annuelle des utilisateurs, alors que les renseignements recueillis durant les forums provinciaux de groupes d'utilisateurs ont permis d'accroître la formation et les connaissances sur le logiciel. Étant donné l'incertitude qui entoure les effectifs, la NWOSSC a mis sur pied un processus de formation interne à forte valeur ajoutée qui convient bien aux petits organismes.

### **Gestion des systèmes**

Le KPDSB est responsable de la maintenance du serveur. Une routine de sauvegarde, qui s'exécute la nuit et qui comprend le stockage des données hors site, a été mise en place aussi bien pour le logiciel de gestion du transport que pour les fichiers système connexes. Cette routine prévoit, grâce à l'utilisation de serveurs virtuels, une certaine duplication, qui minimiserait le temps d'indisponibilité en cas de sinistre.

Les routines de maintenance d'*Edulog* sont gérées par l'agent du transport à l'aide d'un dossier établi de traitement par lots qui est exécuté la nuit. Ces routines sont conçues pour mettre à jour tous les tableaux des bases de données connexes en fonction des changements apportés pendant la journée.

## **5.2.2 Pratiques exemplaires**

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

### **Gestion des systèmes**

La NWOSSC a mis en place un programme clair de gestion des systèmes qui reconnaît la valeur clé des données et de la disponibilité des systèmes. Conformément à l'entente conclue avec le KPDSB, la NWOSSC a mis en œuvre des processus internes efficaces

qui veillent à ce que les programmes informatiques fonctionnent efficacement, assurant ainsi une accessibilité raisonnable des données et de l'application sur le réseau. Les procédures de sauvegarde et de maintenance sont bien définies et devraient limiter les temps d'indisponibilité potentiels dus à un sinistre.

### **5.2.3 Recommandations**

#### **Restructuration du plan de mise en œuvre d'*EduLog***

La NWOSSC devrait restructurer le plan de mise en œuvre d'*EduLog* afin de s'assurer que la transition vers une utilisation complète du système puisse avoir lieu le plus tôt possible. Compte tenu de la date depuis laquelle le consortium possède *EduLog*, le logiciel aurait déjà dû être utilisé comme principal outil d'évaluation du rendement du système. En outre, la gestion du système à l'aide d'un tableur aurait dû déjà être abandonnée. La réalisation de la transition à l'aide du plan de mise en œuvre va probablement nécessiter de revoir les tâches désignées, leurs séquences et les affectations du personnel. Cette évaluation sera importante si l'on souhaite respecter la date de transition établie, soit octobre 2009.

#### **Accélération de l'utilisation des technologies connexes**

À l'heure actuelle, la NWOSSC déploie des efforts considérables pour tenir à jour manuellement deux systèmes distincts de gestion des parcours et distribuer les données nécessaires à chaque partie intéressée. Dès que la transition vers la gestion universelle du transport au moyen d'*EduLog* aura été achevée, il faudrait immédiatement veiller à ce que les outils de diffusion des données tels que *WebQuery* et *School Assistant* soient adoptés rapidement. Ces outils permettront aux principales parties intéressées, surtout aux écoles membres et aux exploitants, d'accéder plus facilement aux listes de base et aux rapports sur les élèves. L'amélioration de l'accès à ces rapports permettra aux agents du transport de se concentrer sur les aspects analytiques et opérationnels plutôt que sur la gestion des données. Cela permet de faire davantage attention aux économies et à l'amélioration des services dans l'ensemble du réseau de circuits.

#### **Formation complémentaire des utilisateurs**

Une formation accrue à l'utilisation d'*EduLog* sera essentielle si l'on veut s'assurer d'abandonner rapidement la base de données sur tableur comme source privilégiée de données sur les circuits. Cette formation comprendra à la fois un volet axé sur l'application (p. ex., comment trouver des éléments et manipuler les données dans *EduLog*) et un autre plus général sur la conception de systèmes de transport, selon les besoins de chaque poste au sein de l'organisme. Étant donné que le logiciel de

détermination des circuits sera utilisé à chaque poste, il est probable que le modèle de formation des formateurs adopté précédemment par la NWOSSC continue de porter ses fruits. Bien que l'instabilité des employés ait limité les avantages tirés des précédents efforts de formation, la NWOSSC devrait poursuivre ces derniers afin d'accroître la compétence du personnel en ce qui concerne l'utilisation du système de gestion du transport.

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

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience avait pour objet d'évaluer les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les élèves et sur les cartes, qui sont la base de tout système de détermination des circuits de transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

#### **5.3.1 Observations**

##### **Carte numérique**

La nature de la région desservie présentée à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a posé un défi important lorsqu'il a été question de trouver une carte complète à jour. Plusieurs zones ne figurent toujours pas dans le système d'adressage du 911, ce qui fait que certains élèves doivent encore être placés de façon numérique sur la carte plutôt qu'au moyen du processus habituel de géocodage. L'ajout des administrations scolaires a accru la complexité de la carte et nécessité des efforts supplémentaires pour en vérifier l'exhaustivité et la précision.

##### **Précision de la carte**

La précision de la carte demeure un défi pour la NWOSSC étant donné la faible densité de population et d'élèves de la région desservie. Ce défi a été intensifié par l'ajout récent des administrations scolaires au nombre des responsabilités du consortium. De récents efforts visant à améliorer aussi bien les données de base de la carte que les renseignements sur les élèves ont permis d'accroître considérablement les taux de concordance élèves-carte, qui ont, plus précisément, atteint des valeurs supérieures à 98 pour cent au cours des derniers téléchargements.

La précision de l'information concernant les parcours et les circuits est imprévisible à cause de l'incohérence des valeurs par défaut qui influe négativement sur le calcul de la durée des parcours tout particulièrement. Les révisions de la carte sont traitées au fur et à mesure de la réception de nouveaux renseignements grâce à une combinaison des efforts du personnel de la NWOSSC et du soutien d'*EduLog*. Les commentaires des

exploitants sont sollicités à l'égard d'une zone pilote ciblée afin de valider les horaires de passage aux arrêts, le nombre d'élèves et l'emplacement des arrêts. En règle générale, cela n'a toutefois pas été le cas dans l'ensemble du système. Les renseignements recueillis annuellement auprès des exploitants servent à valider les nombres d'élèves, la durée des parcours et les distances, mais cette information est habituellement utilisée pour mettre à jour la base de données sur les parcours et les circuits et non le système *EduLog*.

### **Valeurs par défaut**

Des valeurs par défaut ont été définies au cours de la mise en œuvre initiale et elles doivent toujours faire l'objet d'une évaluation pour s'assurer que le logiciel tient raisonnablement compte des conditions routières. Les valeurs seront établies par l'agent du transport responsable d'*EduLog* en consultation les planificateurs et les exploitants.

### **Gestion des données sur les élèves**

Une base de données est utilisée pour gérer les renseignements sur les élèves issus des cinq systèmes différents qu'utilisent les conseils participants. Les mises à jour sont effectuées électroniquement toutes les deux semaines, tandis que la maintenance doit se faire manuellement pour deux petits conseils. Les mises à jour comprennent tous les élèves de chaque conseil participant. Des routines de maintenance, gérées par l'agent du transport responsable d'*EduLog*, sont utilisées pour détecter les dossiers qui ont été modifiés. Des efforts constants sont déployés pour améliorer la qualité des renseignements sur les élèves saisis par les écoles, y compris des visites sur place par la NWOSSC afin de former le personnel des écoles à la façon dont les données sont produites et de lui apprendre pourquoi il est nécessaire de saisir des données complètes et précises.

Il existe également un second processus manuel, utilisé pour mettre à jour la base de données sur les élèves et les parcours auxquels ils sont affectés, qui nécessite de remplir un formulaire de demande de transport, d'examiner et de valider les changements d'affectation effectués par les agents du transport, de remplir un formulaire de mise à jour des parcours à remettre à l'exploitant et de réviser le tableur pour le parcours en question. Il s'agit du principal processus utilisé au cours de l'année scolaire en raison de l'utilisation limitée d'*EduLog* pour la gestion quotidienne des parcours au moment de l'examen.

### **Structure de codage**

Un codage efficace permet d'extraire des données spécifiques du système, ce qui permet d'accéder facilement aux rapports pertinents et d'effectuer des analyses ciblées.

Une structure de codage hiérarchique bien conçue permet d'identifier facilement les types de services, tels que les élèves ayant des besoins particuliers et des exigences spéciales, les conditions de transport dangereuses, ainsi que d'autres renseignements précis sur les circuits, les parcours et les élèves. La structure doit être conçue de manière à fournir les renseignements dont le consortium a besoin régulièrement pour produire des rapports et procéder à des analyses et ne doit pas être extrêmement complexe. La conception et la mise en œuvre d'une structure de codage efficace est de la plus haute importance pour tirer le meilleur parti de la disponibilité immédiate des données du système.

La structure de codage actuelle est limitée en ce sens qu'elle se concentre sur deux éléments principaux, à savoir la vérification de l'admissibilité et des erreurs. Des champs utilisateurs supplémentaires ont été ajoutés pour identifier des sous-groupes spécifiques d'élèves, tels que les élèves non résidants, au moyen de la saisie de texte. Il reste à mettre en place des codes utilisateurs supplémentaires servant à décrire le mode de transport et à le justifier. À l'heure actuelle, la structure de codage limite les capacités d'analyse et de production de rapports du système en raison des difficultés d'identification de sous-groupes discrets d'élèves. De plus, la nécessité de saisir du texte dans des champs précis pour chaque dossier augmente la probabilité d'incohérences ou d'erreurs.

### **5.3.2 Recommandations**

#### **Veiller à ce que les valeurs par défaut soient passées en revue au début du processus de mise en œuvre**

Pour qu'un système de gestion du transport soit considéré comme un outil de gestion efficace, il est essentiel que les deux types de données sous-jacents soient complets et précis. Le premier type de données concerne les élèves. La NWOSSC a travaillé activement en vue d'accroître l'exhaustivité et la précision de la carte et des renseignements de base sur les élèves. Cela a entraîné une amélioration importante de l'ensemble des taux de concordance.

Le second type de données essentiel est celui des valeurs par défaut du système. Les vitesses de croisière sont particulièrement importantes, car elles permettent de calculer la vitesse à laquelle un autobus circulera sur la route. Elles sont à la base de la détermination de toutes les durées de parcours figurant dans le système. Si ces valeurs sont imprécises, le système s'avère très peu utile pour l'évaluation des autres stratégies de détermination des circuits qui amélioreraient l'efficacité ou l'efficience.

Dans le cadre de son plan de mise en œuvre, la NWOSSC devrait s'assurer qu'un examen complet de ces types de données est prévu au tout début du processus. Ce

n'est qu'en utilisant les renseignements sur les élèves et en améliorant la précision de ces valeurs qu'il sera possible d'accroître les connaissances issues du système de gestion du transport.

### **Établissement d'une structure détaillée de codage**

Dans le cadre du plan de mise en œuvre évoqué à la section 5.2.3, la NWOSSC devrait mettre sur pied une structure détaillée de codage qui améliorera grandement l'utilité d'*Edulog* sur le plan des analyses.

Une structure de codage qui permet d'identifier facilement les sous-groupes discrets d'élèves est structurée de façon logique de manière à demeurer pertinente en cas de roulement du personnel. En outre, cette structure de codage offre aux planificateurs la possibilité de comprendre la justification d'une décision en matière de transport en se fondant uniquement sur la classification des élèves, ce qui devrait être l'objectif final.

La structure de codage des élèves devrait viser à fournir une indication de plus en plus détaillée des éléments suivants, à savoir si un élève peut prendre l'autobus, pourquoi il le fait, où il se rend et ce qui est nécessaire pour le conduire à son école. Ainsi, une structure hiérarchique qui examine l'admissibilité au service, le type de service fourni (c.-à-d. transport régulier ou adapté), la nature du service (c.-à-d. transport dans des situations dangereuses, service de courtoisie ou programme spécifique) et le matériel qui peut être nécessaire (c.-à-d. fauteuil roulant, moniteur, etc.) permettrait au personnel du consortium d'analyser de manière plus exhaustive et plus rapide les types de services fournis. Cela permet en outre de produire des rapports plus détaillés sur les répercussions qu'auraient les diverses stratégies de détermination des circuits sur les populations d'élèves selon différents scénarios.

La structure de codage des parcours et des circuits devrait permettre aux planificateurs de reconnaître immédiatement les renseignements essentiels concernant le circuit. La structure actuelle tient compte de certains de ces aspects et permet d'identifier l'école de destination et de savoir si un service est offert sur ces parcours le matin ou l'après-midi. L'ajout de chiffres significatifs en vue d'identifier des éléments tels que les parcours avec points de correspondance, l'affectation des exploitants ou la disponibilité de matériel spécial améliorerait l'utilité du numéro d'identification des parcours.

## **5.4 Rapports du système**

La production de rapports adéquats permet de cerner rapidement les tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité d'analyse de l'organisme et permet aux parties intéressées internes et externes d'être mieux informées des activités. Cet aspect

de l'examen avait pour objet d'évaluer les rapports habituellement produits, leurs destinataires et les capacités de préparer des rapports ponctuels.

#### **5.4.1 Observations**

##### **Production de rapports et analyse des données**

Les principaux rapports qu'utilise la NWOSSC portent sur les listes fonctionnelles nécessaires au fonctionnement du système, dont les rapports sur les circuits et les listes d'élèves. En règle générale, ces rapports ne visent pas l'analyse globale du système étant donné que ni la NWOSSC, ni les écoles membres, ni les exploitants n'utilisent *Edulog* comme principale source de renseignements sur les parcours et les circuits. La base de données sur tableur est la principale source de renseignements, alors qu'*Edulog* est une source secondaire qui sert à des analyses plus spécialisées.

Au fur et à mesure que la transition vers la pleine utilisation d'*Edulog* progresse, il arrive plus souvent que l'on effectue des analyses supplémentaires sur les taux de concordance élèves-carte, l'utilisation de la capacité et la durée des parcours. Cela est dû aux efforts du directeur du transport qui a récemment établi des indicateurs de rendement qui serviront de futurs indicateurs de gestion pour l'évaluation du rendement du système.

#### **5.4.2 Recommandations**

##### **Élaboration d'un processus systématique de validation des données et de production de rapports**

La NWOSSC devrait, dans le cadre de ses activités régulières de gestion du système, définir une démarche systématique d'extraction des données et d'évaluation du rendement. La détermination et la collecte d'éléments de données propices à l'analyse du rendement concourent à l'intégrité des données en fournissant des indications claires sur celles qui sont incomplètes ou imprécises ou qui figurent dans une mauvaise catégorie. Même un processus limité de mesure axé sur le nombre de ressources utilisées et les coûts engagés donnerait l'occasion d'évaluer régulièrement les données du système et de cibler des occasions d'analyses futures.

La production régulière de rapports externes à l'intention de chacun des conseils membres offrirait l'occasion à la NWOSSC, même en vertu des ententes d'achat de services actuelles, de vérifier régulièrement l'exhaustivité et la précision de toutes les données relatives aux élèves, aux arrêts, aux parcours d'autobus ainsi qu'à la carte. Ces routines peuvent présenter de grands avantages pour les petits organismes qui disposent de ressources plus limitées parce qu'elles détectent immédiatement les

principaux problèmes liés aux données qui peuvent être triés et réglés en temps opportun en utilisant le minimum de ressources.

## **5.5 Détermination des circuits et planification du transport régulier et adapté**

La planification des circuits de transport est la principale activité qu'entreprend tout service. Cette partie de l'examen avait pour objet d'évaluer les stratégies, les tactiques et les processus utilisés pour fournir un service de transport à tous les élèves, y compris ceux ayant des besoins particuliers, ainsi que les démarches adoptées pour minimiser le coût des deux types de transport et perturber les activités le moins possible.

### **5.5.1 Observations**

#### **Cycle de planification**

La NWOSSC a établi un calendrier de planification détaillé divisé selon les principaux sujets. Le plan comprend une répartition mensuelle des tâches de chaque membre du personnel axée principalement sur la planification estivale. Il existe un autre plan plus général qui présente les tâches importantes à effectuer au cours d'un mois donné tout au long de l'année scolaire. Compte tenu de l'importance de l'organisme, le calendrier de planification établi est un outil de gestion approprié pour déterminer les activités nécessaires et suivre les progrès.

#### **Gestion des circuits d'autobus**

La structure de la NWOSSC ne fixe pas d'affectations spécifiques en matière de gestion des circuits d'autobus selon la zone géographique. On s'attend à ce que chaque membre du personnel des transports réponde aux questions des écoles et des exploitants de toute la région desservie. La planification du transport adapté a été confiée à un agent du transport pour faire en sorte que les procédures soient respectées et que tous les documents soient dûment remplis. Les récentes expansions de la zone desservie ont également nécessité qu'un agent du transport soit désigné afin d'évaluer les possibilités d'économies et de normaliser la documentation relatives aux listes des parcours.

La structure actuelle résulte de deux facteurs principaux : un effort d'orientation sur le client et l'instabilité de l'effectif. Promouvoir l'idée que chaque membre du personnel, quel que soit son poste, doit être en mesure de répondre à toutes les questions des clients est un objectif louable. Toutefois, cet effort de réactivité peut avoir des répercussions néfastes sur la capacité de la NWOSSC d'attribuer des responsabilités en vue d'assurer une conception efficace du système. Cette démarche ne permet pas

de s'assurer que les changements apportés par un planificateur pour régler un problème particulier ne sont pas annulés par un autre planificateur qui tente de résoudre un problème différent.

L'élaboration des parcours d'autobus n'est limitée par aucune politique particulière ou pratique antérieure qui limiterait l'efficacité globale du système. Grâce à leurs politiques et à leurs pratiques de fonctionnement, la NWOSSC et ses conseils membres ont déterminé que l'efficacité était un élément clé du processus de planification des circuits. Les élèves peuvent être intégrés pour l'ensemble des conseils et le sont effectivement. Le cas échéant, on a recours à l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers et il arrive que des élèves réguliers empruntent des autobus de transport adapté. Le temps de supervision est une contrainte majeure de la planification des circuits. Des efforts sont déployés en vue de s'assurer que les périodes de supervision établies sont respectées; toutefois, l'étendue de la zone géographique complique ces efforts.

Compte tenu de la faible densité de la région desservie, les possibilités de maximisation du nombre de places assises par l'intégration des conseils et des élèves ayant des besoins particuliers constituent l'objectif principal de la planification des circuits. Des éléments contractuels ayant trait à la longueur des parcours sont également pris en compte en vue de s'assurer que les distances minimales sont respectées. Cette souplesse est un élément primordial d'efficacité lorsqu'il est question de desservir une région à faible densité. Il s'est établi une coordination cruciale entre les conseils clients, la NWOSSC et les exploitants en vue de pouvoir fournir des services à tous les élèves, en veillant particulièrement à offrir des types de véhicules appropriés à ceux qui ont des besoins particuliers.

La période de planification estivale est la principale occasion pour les agents du transport d'évaluer le rendement du système et d'y apporter des changements en vue d'en améliorer l'efficacité et (ou) l'efficacité. En règle générale, compte tenu de la portée du système et des connaissances spécifiques locales du directeur et des agents du transport, l'examen annuel s'est concentré sur des groupes géographiques d'élèves et d'écoles. Au cours du processus de rapprochement des circuits qui a lieu au début de l'année scolaire, les exploitants fournissent des versions balisées des circuits d'autobus dans le but de valider les horaires des arrêts, le nombre d'élèves et les distances. De plus, les planificateurs ont recours au processus de vérification des circuits pour vérifier les horaires des arrêts, le nombre d'élèves et les distances dans le cadre des procédures normalisées de vérification. Par le passé, *EduLog* a été très peu utilisé pour analyser les circuits; il a servi plutôt à évaluer la distance ou la durée des parcours. Tout changement apporté aux circuits a généralement été effectué par le biais de corrections manuelles dans la base de données sur les circuits.

La NWOSSC a récemment déployé de grands efforts pour accroître l'utilisation d'*Edulog* pour planifier les parcours dans le cadre de deux projets. Un projet pilote d'utilisation d'*Edulog* comme principale ressource de détermination des circuits a été mis en place dans la région de Sioux Lookout; toutefois, il n'avait pas été achevé au moment de l'examen. De plus, l'intégration des circuits du KCDSB a entraîné une utilisation accrue d'*Edulog* en vue d'évaluer les possibilités d'intégration et d'efficacité. Ces efforts illustrent le souhait fréquemment exprimé de voir le personnel et la direction de la NWOSSC utiliser davantage *Edulog*. Toutefois, la prolongation du délai de réalisation du projet pilote indique particulièrement que des efforts supplémentaires et une planification accrue seront nécessaires si la transition vers l'utilisation d'*Edulog* doit être pleinement achevée en temps opportun.

#### **Analyse de l'efficacité du système<sup>4</sup>**

La NWOSSC dessert une région très vaste et diversifiée de près de 70 000 kilomètres carrés. Dans cette zone, tous conseils participants confondus, des services de transport sont offerts à 33 écoles et à près de 4 000 élèves. Ces services sont fournis au moyen de diverses techniques de détermination des circuits, y compris les parcours combinés, les parcours par étapes et les parcours avec points de correspondance. La dispersion de la population d'élèves et des collectivités a obligé la NWOSSC à s'appuyer sur les parcours combinés lorsqu'un seul autobus dessert plusieurs écoles. Le tableau ci-dessous résume le nombre d'écoles desservies par chaque parcours aussi bien le matin que l'après-midi.

**Tableau 5 : Nombres d'écoles desservies (Nombre de parcours desservant chaque groupe d'écoles)**

<b>Zone</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total global</b>
Dryden	14	6	9	33	5	1	-	<b>68</b>
Kenora	2	7	19	11	10	6	13	<b>68</b>
Red Lake/Ear Falls	14	6	4	-	-	-	-	<b>24</b>
Sioux Lookout	3	-	15	-	-	-	-	<b>18</b>

<sup>4</sup> Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

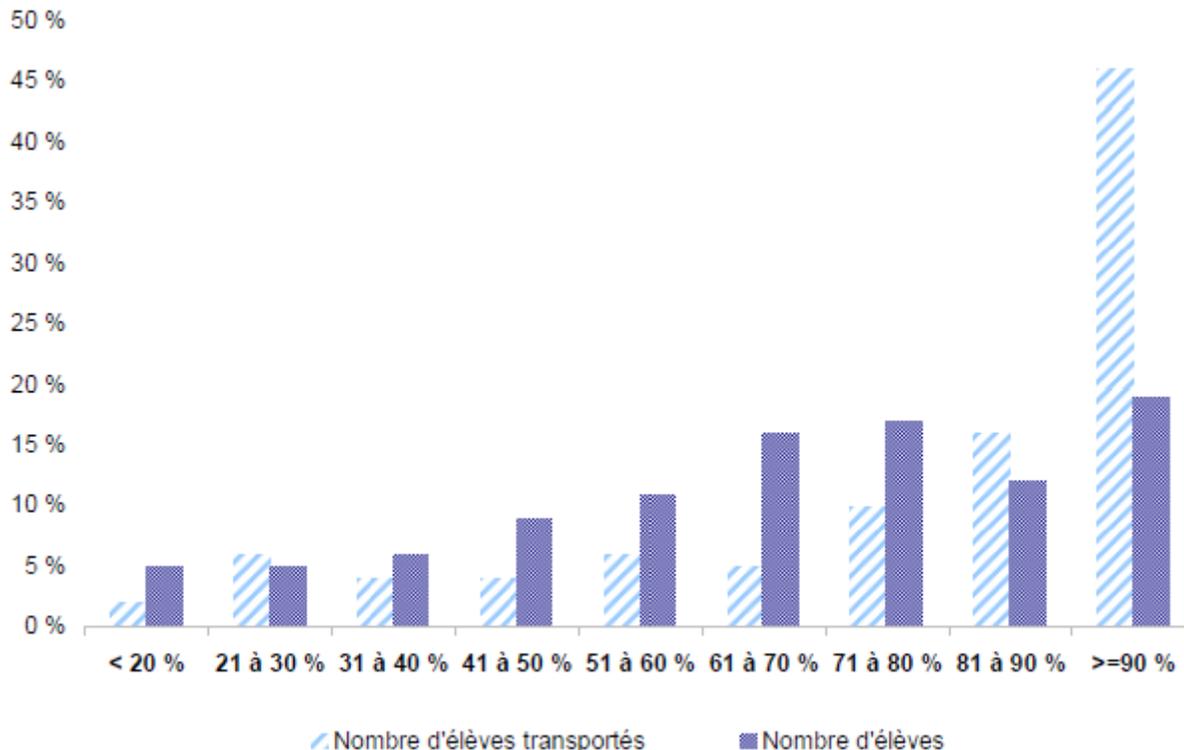
<b>Zone</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total global</b>
Sioux Narrows	2	-	-	-	-	-	-	2
<b>Totaux généraux</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>47</b>	<b>44</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>180</b>

Comme l'illustre le tableau, 79 des 180 parcours (44 pour cent) desservent, directement ou par le biais de correspondances, au moins quatre écoles.

Cette démarche qui vise à utiliser des parcours combinés pour répondre aux contraintes géographiques de la région a été complétée par d'autres techniques de détermination des circuits. Au moment du présent examen, 45 parcours avec points de correspondance avaient été établis pour permettre à 368 élèves d'effectuer des correspondances chaque jour. Ces points de correspondance ont été mis en place afin de tirer parti du temps disponible entre les heures de classe de différentes écoles, qui était trop court pour recourir aux parcours par étapes, mais offrait suffisamment de souplesse pour réutiliser certaines des ressources. En outre, les parcours par étapes sont utilisés de façon limitée dans les régions de Kenora et de Red Lake, car la densité de population y est un peu plus élevée et que la zone desservie est plus dense. Ce sont d'excellents exemples de personnalisation du plan des circuits en vue de relever les défis d'ordre géographique et démographique que pose une zone de service spécifique.

L'utilisation de ces diverses techniques a permis d'atteindre des taux d'utilisation de la capacité de près de 70 pour cent dans l'ensemble de la région desservie. Le graphique suivant illustre les taux d'utilisation de la capacité dans la zone desservie selon le nombre d'élèves transportés et le nombre total d'élèves.

**Figure 6 : Utilisation de la capacité**

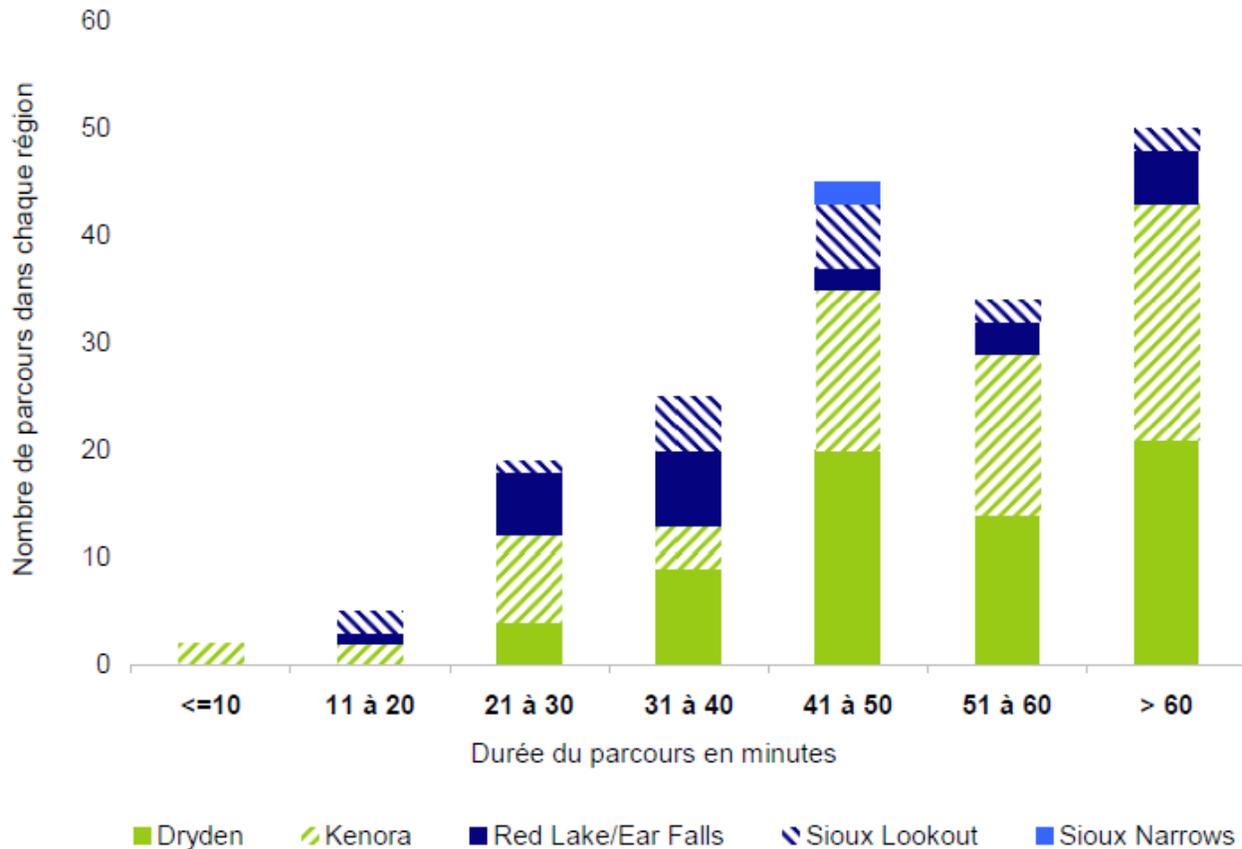


Comme on peut le constater, les principaux parcours pour lesquels le taux d'élèves transportés est supérieur à 90 pour cent sont généralement ceux qui combinent le transport d'élèves d'écoles secondaires. Cela reflète le fait qu'une part importante des élèves des écoles secondaires ne prend pas l'autobus et que ceux-ci sont donc surchargés. Cela est raisonnable pourvu qu'un plan d'urgence soit prévu au cas où les taux d'inutilisation enregistrés par le passé changent.

Durant l'évaluation de l'efficacité des services, le principal élément à prendre en compte est la durée du trajet des élèves. Celle-ci est généralement calculée en retranchant l'heure de ramassage de l'heure de débarquement final. Compte tenu des différences relatives à la disponibilité des données et à leur qualité entre la base de données sur tableur et les données issues d'*EduLog*, on a décidé qu'il était impossible de calculer la durée du trajet des élèves. Par conséquent, nous avons utilisé la durée des parcours comme référence pour établir la durée réelle du trajet des élèves. Les calculs de la durée des parcours déterminent la différence entre le premier ramassage et le dernier débarquement sur un parcours donné et évaluent les élèves en tant que groupe plutôt qu'individuellement. Bien que cette démarche surévalue généralement l'influence des trajets plus longs, elle fournit tout de même un précieux aperçu de la qualité du service.

Le tableau suivant résume le nombre total de parcours pour chaque intervalle de temps, par zone desservie.

**Figure 7 : Durée des parcours**



Cette figure démontre, sans surprise, que les parcours qui desservent les écoles situées dans les régions de Dryden et de Kenora sont plus longs. Cela est prévisible parce que la majeure partie de la population se trouve principalement dans ces régions. Il convient de souligner que seulement 50 des 180 parcours du matin et de l'après-midi dépassent la durée souhaitée des trajets, soit 60 minutes. Cela peut être inévitable en raison de la superficie de la région desservie; toutefois, il serait bon de suivre et de surveiller ces statistiques. Ces valeurs sont conformes aux attentes établies en matière de durée des trajets et constituent des résultats raisonnables étant donné le défi que présente la région desservie.

### 5.5.2 Pratiques exemplaires

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

#### Souplesse en matière de service

La NWOSSC et ses conseils participants ont créé une infrastructure en matière de politiques et de méthodes qui améliore considérablement leur capacité de promouvoir l'efficacité. La capacité d'intégrer les élèves et l'utilisation de diverses techniques de détermination des circuits ont permis d'atteindre des taux élevés en matière d'utilisation des places assises malgré l'importante superficie de la région desservie et la dispersion de sa population.

### 5.5.3 Recommandations

#### Attribution claire des responsabilités en ce qui a trait à la modification des données

La NWOSSC devrait attribuer la responsabilité d'effectuer les changements au sein d'une zone géographique ou fonctionnelle à certains membres de son personnel de façon à établir clairement les rapports hiérarchiques et les responsabilités en matière d'efficacité et d'efficience du service. La transition vers cette démarche ne doit pas limiter la capacité du personnel de répondre aux questions en raison de la disponibilité universelle d'*EduLog* comme principale source d'information; cette nouvelle tactique devrait, au contraire, faire la preuve des responsabilités en ce qui a trait à l'efficacité du système en chargeant spécifiquement une ou plusieurs personnes de la conception globale du système.

Toutefois, pour que cette stratégie soit efficace, il sera nécessaire de minimiser l'instabilité des effectifs. Comme nous l'avons mentionné plus tôt dans le présent rapport, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a constaté et admis que le maintien en poste de personnel qualifié est un défi. Nous recommandons cependant que, lorsque le personnel du consortium semblera plus ou moins stable, la NWOSSC révise les descriptions de postes en vue d'y intégrer, au besoin, la responsabilité de la planification des parcours. Dans le cadre de ce processus de réaffectation des responsabilités, il est aussi essentiel d'achever la mise en œuvre d'*EduLog* et la formation des utilisateurs (comme nous le recommandons à la section 5.2.3 ci-dessus).

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

La détermination des circuits et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Moyenne-faible**. L'utilisation de diverses techniques de détermination des circuits et les efforts

d'intégration du système ont permis d'atteindre des taux élevés d'utilisation des places assises. De plus, de gros efforts ont été déployés en vue de permettre aux cinq conseils participants de télécharger plus rapidement des données précises sur les élèves.

Des efforts importants sont toujours nécessaires pour intégrer *Edulog* aux pratiques quotidiennes de gestion du transport. Les observations mettent en lumière les domaines particulièrement préoccupants dont il faut tenir compte, dont les structures de codage, la gestion des cartes, l'établissement de valeurs par défaut et la formation du personnel. L'utilisation continue des bases de données sur tableur comme principale source de données indique un manque de confiance à l'égard du logiciel de gestion du transport auquel il convient de remédier au plus vite. Pour ce faire, il faudra élaborer un plan de mise en œuvre plus détaillé et plus dynamique qui permettra à tout le personnel de la NWOSSC d'effectuer la transition entre l'emploi d'une base de données sur tableur et l'utilisation complète d'*Edulog* de façon plus opportune qu'il ne l'a fait jusqu'à ce jour.

## 6 Contrats

### 6.1 Introduction

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

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

Chaque élément a été analysé en fonction d'observations fondées sur les renseignements fournis par le consortium, y compris des entrevues avec la direction de ce dernier et certains exploitants. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant une amélioration, qui ont été cernés grâce à un ensemble de pratiques exemplaires connues établi durant les examens de l'efficacité et de l'efficience précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque élément. L'efficacité et l'efficience des pratiques contractuelles de la NWOSSC sont évaluées comme suit :

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

### 6.2 Structure des contrats

Un contrat<sup>5</sup> efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

---

<sup>5</sup> Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

### **6.2.1 Observations**

Le consortium a conclu des contrats avec trois exploitants. Le groupe de trois exploitants a constitué une association appelée la Dryden Bus Operators Association. Cette association n'est pas une personne morale et agit exclusivement dans le but de négocier des contrats avec le consortium.

#### **Clauses des contrats des exploitants d'autobus**

Les exploitants de la NWOSSC ont conclu des contrats valides jusqu'en août 2010. Tous les contrats conclus avec les exploitants sont signés par le Keewatin-Patricia District School Board puisque le consortium n'est pas une personne morale distincte. Les contrats passés entre le KPDSB et chaque exploitant ont été signés le 29 novembre 2007 au cours de l'année scolaire 2007-2008. Les contrats et les taux des exploitants sont valides pendant trois ans. La NWOSSC revoit les taux chaque année et les modifie au besoin. Les taux établis en 2007 au moment où le contrat a été signé n'ont pas été modifiés.

Les contrats conclus avec les exploitants énoncent les exigences en matière de permis, de vérification de casier judiciaire et d'assurance et comprennent des clauses relatives à la sécurité des élèves, à la communication avec ceux-ci, à la communication par courriel et par radiotéléphone et à la résiliation ainsi que d'autres dispositions générales.

Ces contrats comprennent une clause relative à l'âge maximal des véhicules, qui est de dix ans. Ils stipulent que tous les conducteurs doivent suivre une formation à jour sur les soins d'urgence, la RCR et l'utilisation d'EpiPen. En outre, une annexe supplémentaire à l'entente oblige tous les conducteurs et exploitants à participer à une journée de formation régionale qui a lieu chaque année. Le KPDSB encourage également la formation et s'en chargera si les exploitants ne sont pas en mesure de l'offrir à leurs conducteurs.

Il n'existe aucune exigence particulière de formation pour les conducteurs qui peuvent avoir à assurer le transport d'élèves ayant des besoins particuliers.

Les contrats conclus avec les exploitants précisent que le nombre maximal permis de circuits de transport sous le contrôle d'un seul exploitant, que ce soit directement ou indirectement, ne doit pas dépasser 49 % du nombre total de circuits disponibles.

#### **Politique relative aux différends**

Les contrats conclus avec les exploitants ne contiennent aucune clause qui définit une politique relative au règlement des différends.

## **Rémunération des exploitants d'autobus**

Les exploitants sont rémunérés pour dix mois de travail et la rémunération leur est versée à la fin de chaque mois. Ce montant fait l'objet d'un rapprochement tous les mois. S'il n'y a pas suffisamment d'information pour le mois, le paiement sera rajusté en conséquence. Si l'exploitant, pour des raisons autres que le mauvais temps, devait effectivement ne pas respecter son contrat et ne pas transporter d'élèves, les dépenses en carburant ne seraient pas remboursées ni les éléments variables relatifs à l'entretien utilisés dans la formule de calcul en ce qui concerne la distance non parcourue. En cas d'annulation pour une raison quelconque et si l'exploitant en est avisé à l'avance (dans les 24 heures), les dépenses en carburant ne seraient pas remboursées ni l'élément variable relatif à l'entretien ou au salaire utilisé dans la formule en ce qui concerne la distance non parcourue ou le temps non consacré au transport.

Les jours de mauvais temps, les exploitants d'autobus se voient payer les coûts fixes, dont les salaires, mais pas les dépenses en carburant et les coûts variables.

## **Gestion des contrats des exploitants d'autobus**

Chaque année, des renseignements sur la marque et le modèle des véhicules, les numéros de modèle, l'âge des véhicules, le permis de conduire et le nom des conducteurs, l'assurance, le dossier d'immatriculation UVU, la formation aux soins d'urgence et à l'utilisation d'EpiPen et la vérification du casier judiciaire doivent être fournis au consortium. Tous les conducteurs sont également tenus de soumettre des preuves d'un test tuberculinique négatif.

## **Parents conducteurs**

Le consortium fait actuellement appel à cinq parents pour assurer le transport des élèves ayant des besoins particuliers. Des ententes stipulant les modalités de paiement, la durée du service et le nom de l'élève à transporter ont été signées et sont actuellement en vigueur. Les contrats sont réévalués chaque année et on décide ensuite si l'entente conclue avec les parents doit se poursuivre ou si on doit prévoir un transport adapté. La signature des parents est manifeste, le montant de la couverture d'assurance est clairement indiqué et la signature du directeur du transport est également manifeste. Outre ces exigences contractuelles, le consortium recueille chaque année la police d'assurance et les dossiers de permis.

## **Contrats avec des exploitants de taxis**

Au moment de ce premier examen de l'efficacité et de l'efficience, il n'y avait qu'un seul parcours de taxi qui avait été tout récemment annulé. Le contrat existant avec l'exploitant de taxi comprend les taux de paiement, des clauses relatives à la vérification

et à la preuve d'assurance, des dispositions en cas d'accident ainsi que d'autres dispositions contractuelles. Il ne précise pas de politique relative à l'âge des véhicules ni n'exige la formation aux premiers soins, à la RCR et à l'utilisation d'EpiPen pour les chauffeurs de taxi.

### **6.2.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Contrats conclus avec les exploitants d'autobus**

Les ententes sont conclues entre chacun des exploitants et le KPDSB; la plupart du temps, elles sont complètes. Les contrats sont valides jusqu'en août 2010, à moins qu'il n'y soit mis un terme avant cette date d'un commun accord. Le consortium a également reconnu qu'en raison de la structure d'entreprise de l'organisme, une entente ne saurait être exécutoire que si le KPDSB l'a officiellement signée. Ainsi, la relation contractuelle entre les exploitants et le KPDSB est clairement définie.

#### **Contrats avec des parents conducteurs**

L'entente actuelle relative au transport conclue avec les parents conducteurs est signée par chaque parent et le directeur du transport. Le contrat est une entente qui énonce le montant des sommes versées quotidiennement ainsi que les noms des parents et celui de l'enfant qui doit être transporté. Le contrat signé avec les parents conducteurs comprend des dispositions relatives aux exigences en matière d'assurance. Ce contrat contient également une clause relative aux preuves de permis de conduire et de couverture d'assurance. De plus, le véhicule doit être maintenu en bon état. Chaque exigence obligatoire énoncée dans le contrat garantit que les parents et le consortium ont tenté d'apaiser toute inquiétude concernant les futurs problèmes de responsabilité en signant un contrat exhaustif avec les parents conducteurs.

### **6.2.3 Recommandations**

#### **Révision de la formule de rémunération des exploitants d'autobus**

Les contrats conclus avec les exploitants stipulaient que, si un exploitant omet de se servir d'un véhicule durant une journée scolaire prévue, il ne recevrait aucun paiement pour le carburant ni pour les éléments variables relatifs à l'entretien utilisés dans la formule. Nous recommandons que cette clause soit révisée et que le paiement du salaire des conducteurs soit également retenu dans les cas où le service n'a pas été fourni. Le versement des salaires des conducteurs, malgré l'omission de fournir le service, pourrait entraîner des inefficacités sur le plan de la capacité de gestion

financière de la NWOSSC; ainsi, nous recommandons d'envisager des modifications à la clause relative à la rémunération des exploitants.

### **Révision du contrat des exploitants de taxis**

Bien qu'il ait été reconnu que les contrats conclus avec les exploitants sont, pour la plupart, complets, nous recommandons au consortium d'ajouter certaines clauses à ses ententes. Une clause de confidentialité devrait être ajoutée à tous les contrats conclus avec les exploitants. Il est de la plus haute importance d'inclure toute exigence particulière de formation requise pour les conducteurs qui transportent des élèves ayant des besoins particuliers. Nous recommandons également que, si des contrats avec des exploitants de taxis s'avèrent nécessaires, une clause relative aux exigences obligatoires de sécurité, comme un certificat en premiers soins, en RCR et sur l'utilisation d'EpiPen, soit mise en application. Une politique relative au règlement des différends devrait également être mise en œuvre dans le contrat de sorte que les problèmes puissent être gérés et résolus en cas de différend.

### **Modification de la méthode de surveillance de la conformité au contrat**

Le consortium n'a pas recueilli de façon uniforme les preuves relatives aux exigences énoncées dans les ententes avec les exploitants (c.-à-d. le dossier d'immatriculation UVU, la marque et le modèle des véhicules et ainsi de suite). Le consortium devrait créer un système par lequel les exigences contractuelles relatives aux conducteurs et (ou) aux véhicules pourraient être surveillées plus efficacement et de façon plus régulière. Nous reconnaissons le fait que le roulement de personnel a posé un véritable défi au consortium; cependant, il importe que ce dernier tente de créer et de maintenir un système selon lequel les exigences relatives aux conducteurs et (ou) aux véhicules font continuellement l'objet d'une vérification en matière d'intégralité et de conformité.

## **6.3 Négociation des contrats**

La négociation des contrats vise à fournir au consortium, en tant qu'acheteur de services, un moyen d'obtenir en bout de ligne le meilleur rapport qualité-prix. L'objectif du consortium est d'obtenir un service de haute qualité à juste prix.

### **6.3.1 Observations**

#### **Processus de négociation des contrats avec les exploitants d'autobus**

Les taux sont examinés et négociés annuellement entre le KPDSB et les exploitants. Le processus de négociation débute six mois avant la date d'expiration du contrat. Le directeur du transport est le négociateur en chef de ce processus et conserve son

pouvoir de signataire autorisé pour toutes les autorisations de taux définitifs sous réserve des contraintes établies pendant le processus budgétaire du KPDSB. Le directeur du transport présente la décision finale relative aux négociations de taux au conseil d'administration du KPDSB.

Les équipes de négociation sont composées de représentants du consortium, dont le directeur du transport, le surintendant des affaires du Northwest Catholic District School Board et d'un autre représentant. Ce dernier est désigné juste avant le début des négociations. La Dryden Bus Operators Association sera représentée par trois membres, qui ne peuvent pas représenter le même exploitant.

Le consortium a précédemment entrepris une initiative d'approvisionnement concurrentiel pour les services de transport par autobus scolaire. Ce processus s'est déroulé en mai 2005 (ainsi qu'en mai 2003) à la suite de l'insolvabilité imprévue d'un exploitant d'autobus en avril 2003 et 2005. Cela a entraîné la nécessité de trouver un exploitant pour fournir des services de transport par autobus scolaire sur neuf circuits à Kenora et neuf autres à Red Lake/Ear Falls. Le processus de demande de propositions n'a pas été annoncé dans les journaux locaux, se limitant aux exploitants existants. À l'heure actuelle, le consortium ne prévoit pas se procurer de nouveau des services de transport par voie concurrentielle.

### **6.3.2 Recommandations**

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

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

Il est possible de recourir à un processus concurrentiel en établissant certaines mesures en vue de protéger les normes de service. Le consortium devrait maintenir les limites établies en ce qui a trait à la part des marchés que peut détenir un seul exploitant afin d'éviter une situation de monopole. De plus, au moment de l'évaluation

des propositions, le coût ne devrait pas être le facteur prépondérant étant donné que cela encouragerait ceux qui offrent de faibles coûts à faire leur entrée sur le marché sans que l'on ait nécessairement l'assurance qu'ils offrent un niveau de service équivalent ou supérieur. Il faudrait tenir compte des conditions du marché local à toutes les étapes de l'élaboration et de l'évaluation d'une proposition de service.

Étant donné que la *trousse d'information concernant les pratiques contractuelles* a été publiée et que les projets pilotes sont achevés, le consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre de l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait comprendre un examen des politiques existantes en matière d'approvisionnement, une analyse du marché des fournisseurs locaux, des stratégies visant à déterminer la portée, les processus, les critères et les échéances des demandes de propositions afin de mettre progressivement en vigueur l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait en outre tenir compte des pratiques exemplaires et des leçons retenues par le consortium pilote et ceux qui se sont déjà lancés dans un processus d'approvisionnement concurrentiel.

## **6.4 Gestion des contrats**

Les pratiques en matière de passation de marchés ne se limitent pas à la signature des contrats. La surveillance continue de la conformité et du rendement à l'égard des services acquis est une pratique importante et précieuse pour améliorer les niveaux de service et s'assurer que les entrepreneurs fournissent le niveau de service préalablement convenu. Cette surveillance doit être effectuée de façon proactive, régulière et permanente pour être efficace.

### **6.4.1 Observations**

#### **Surveillance**

Une procédure officielle de surveillance est en place. Le directeur du transport ou l'un des membres du personnel du consortium procédera à une vérification des circuits en prenant un autobus du matin ou de l'après-midi afin d'examiner plusieurs variables, notamment la sécurité des arrêts, des routes et des zones de manœuvre, le débarquement des élèves, l'adoption de comportements sécuritaires, le respect de la politique de transport et la vérification du nombre d'usagers. La distance entre les arrêts sera également examinée, en plus de la longueur et de la durée des circuits; la durée des arrêts ainsi que d'autres variables seront vérifiées. Durant la vérification de circuit, le directeur du transport encouragera le conducteur à exprimer toute préoccupation relative au circuit.

On procède à des vérifications de façon aléatoire ainsi qu'après notification de l'exploitant; cependant, cela dépend de la nature de la vérification. Par exemple, un avis sera remis à l'exploitant avant de procéder à une vérification si cette dernière porte sur la reconnaissance de la géographie et des arrêts. S'il y a des problèmes liés aux circuits et des questions de non-conformité, la vérification sera effectuée de façon aléatoire et aucun avis préalable ne sera remis à l'exploitant. Cinq principales régions géographiques sont desservies et on a tenté de procéder au même nombre de vérifications dans chaque région par année scolaire. Cependant, en raison de problèmes de dotation en personnel, aucun calendrier déterminé n'a été fixé, mais il le sera dès que la stabilité des employés sera assurée, selon le directeur du transport.

Les vérifications sont dûment consignées dans un livre de vérification sur le terrain qui contient une liste de vérification des éléments de conformité ainsi que des remarques sur la vérification. À la suite de celle-ci, on envoie à l'exploitant d'autobus une lettre de suivi qui contient une rétroaction sur les éléments qui ont été correctement exécutés ainsi que des commentaires sur les services qui n'ont pas été fournis selon les normes les plus élevées. L'option relative à l'imposition d'une amende à l'exploitant conformément au contrat figurera également dans cette lettre. Une procédure officielle décrivant en détail les amendes imposées aux exploitants est définie dans le manuel des politiques et méthodes, dans la section relative à la vérification des circuits. Le directeur du transport a indiqué qu'à la suite du processus de vérification, des modifications seront apportées à un circuit et elles seront communiquées aux écoles appropriées et aux parents touchés. Selon le directeur du transport, à l'heure actuelle, de 15 à 20 % des circuits font l'objet d'une vérification annuelle et des projets sont élaborés pour en augmenter le nombre proportionnellement à l'augmentation du personnel.

Les renseignements relatifs aux conducteurs et les données sur le rendement de la société de chaque exploitant sont conservés au dossier. Les preuves de problèmes, tels que les plaintes des conducteurs, les discussions de suivi, les accidents et les incidents, les modifications de circuits, les prolongements et autres questions, sont également conservées au dossier.

#### **6.4.2 Recommandations**

##### **Modification du processus de vérification du rendement**

Les vérifications constituent un élément clé de la gestion des contrats. Elles déterminent si les exploitants et les conducteurs respectent les clauses contractuelles et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable. Le consortium procède à des vérifications périodiques des exploitants et des conducteurs afin de s'assurer qu'ils fournissent des niveaux de service adéquats et qu'ils respectent les exigences

contractuelles. Le consortium a reconnu la nécessité d'un processus officiel de surveillance; cet objectif a été considéré comme une priorité dans l'élaboration des indicateurs de rendement clés que l'on trouve dans le document sur les objectifs opérationnels du consortium.

De même, il est entendu que le suivi du nombre de plaintes reçues par les élèves et (ou) leurs parents est assuré à des fins de tenue de dossiers ainsi que des futurs problèmes de responsabilité. Néanmoins, la minimisation du nombre d'incidents pourrait être accrue de façon proactive en renforçant positivement les bonnes mesures. Les exploitants élaborent et mettent actuellement en œuvre des mesures qui entraînent des répercussions négatives en ce qui a trait aux mauvaises actions. Le fait d'adopter l'idée qu'il vaut mieux surveiller et renforcer les changements positifs, encourager le rendement positif constant des exploitants et consigner au dossier ces efforts (fructueux et infructueux) documentera non seulement les points d'amélioration, mais soulignera également toutes les contributions positives des exploitants. Nous recommandons que cette pratique soit mise en œuvre afin d'améliorer les activités des entreprises et la prestation des services.

### **Officialisation d'un processus de règlement des différends**

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

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note Moyenne. Des contrats sont conclus avec les exploitants avant le début de l'année scolaire et ils sont essentiellement « complets ». Les contrats signés avec les parents conducteurs sont également complets et tenus à jour en y incluant tous les renseignements pertinents. Les principaux domaines à améliorer sont l'utilisation de processus d'approvisionnement concurrentiel et une surveillance plus régulière et plus complète des contrats.

## 7 Rajustement du financement

Le ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer sa formule de rajustement du financement à chaque conseil faisant l'objet d'un tel examen à l'étape 3B. Il convient de souligner que, si les dépenses de transport des conseils sont réparties entre plusieurs consortiums, le rajustement du financement attribué au conseil sera calculé au prorata de la portion attribuée à chaque consortium examiné. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au consortium A et que les 10 % restants sont attribués au consortium B, le rajustement du financement consécutif à l'examen du consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

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

### 7.1 Tableau 6 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires <sup>6</sup>	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire <sup>6</sup>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne –élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible –moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

---

<sup>6</sup> Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

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

## 7.2 Northwestern Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	69 268 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	50,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	34 634 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible – moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	Néant

## 7.3 Keewatin-Patricia District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	695 204 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	695 204 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible – moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	Néant

#### 7.4 Kenora Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	24 712 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	24 712 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible – moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	Néant

#### 7.5 Conseil scolaire du district catholique des Aurores Boréales

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	48 703 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	9,45%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	4 602 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible – moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	Néant

## 8 Annexe 1 : Glossaire

Élément	définition
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the NWOSSC » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conseillers en gestion	Définie à la section 1.1.5.
Conseils partenaires, conseils membres ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium.
CSDCAB	Conseil scolaire du district catholique des Aurores Boréales
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficace	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.1.5.
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.1.4.
Exploitants	Désigne les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule d'ajustement du financement	Décrite à la section 1.3.5.

<b>Élément</b>	<b>définition</b>
Gestionnaire	Désigne les conducteurs d'autobus. Voir également « exploitants ».
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
KCDSB	Kenora Catholic District School Board
KPDSB	Keewatin-Patricia District School Board
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en détermination de routes, défini à la section 1.1.5.
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Notation	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.4.
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation.
Notes	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006
NWCDSB	Northwestern Catholic District School Board
NWOSSC ou le « consortium »	La Northwestern Ontario Student Services Cooperative
Organisation de conseil	Selon le document du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario entré en vigueur le 1er janvier 2002, une « organisation de conseil » désigne « toute organisation dirigée par un conseil membre de cette dernière, ou par au moins deux conseils dont au moins la moitié des membres font partie de l'organisation, et dont les objectifs et les activités visent à améliorer ou à appuyer l'éducation ou les activités du ou des conseils ».

<b>Élément</b>	<b>définition</b>
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficacité.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité pour chaque consortium et (ou) organisation de conseil qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité (c.-à-d. le présent document).
RH	Ressources humaines
Ti	Technologie de l'information

## 9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

### 9.1 Keewatin-Patricia District School Board

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation <sup>7</sup>	4 168 713 \$	4 063 567 \$	4 144 838 \$	4 281 618 \$
Dépenses <sup>8</sup>	3 849 659 \$	3 509 396 \$	3 381 280 \$	3 586 414 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	319 054 \$	554 171 \$	763 558 \$	695 204 \$
Total des dépenses payées au consortium	3 849 659 \$	3 509 396 \$	3 381 280 \$	3 586 414 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %

### 9.2 Kenora Catholic District School Board

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation	768 644 \$	777 134 \$	808 220 \$	837 315 \$
Dépenses	808 330 \$	806 135 \$	773 573 \$	812 603 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(39 686 \$)	(29 001 \$)	34 647 \$	24 712 \$
Total des dépenses payées au consortium	808 330 \$	806 135 \$	773 573 \$	812 603 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100%	100%	100%	100%

---

<sup>7</sup> Allocations fondées sur les données du Ministère – comprend toutes les allocations de subventions pour le transport (section 9 00008C, section 13 00006C, section 13 00012C)

<sup>8</sup> Dépenses fondées sur les données du Ministère – tirées des formulaires de données D: 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des activités)

### 9.3 Conseil scolaire du district catholique des Aurores Boréales

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation	629 523 \$	635 231 \$	686 048 \$	711 433 \$
Dépenses	525 595 \$	548 200 \$	622 285 \$	662 730 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	103 928 \$	87 031 \$	63 763 \$	48 703 \$
Total des dépenses payées au consortium	s/o	s/o	58 771 \$	62 628 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	s/o	s/o	9,44 %	9,45 %

### 9.4 Northwestern Catholic District School Board

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation	994 449 \$	1 028 055 \$	1 048 616 \$	1 083 221 \$
Dépenses	933 716 \$	1 002 443 \$	974 108 \$	1 013 953 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	60 733 \$	25 612 \$	74 508 \$	69 268 \$
Total des dépenses payées au consortium	s/o	s/o	487 054 \$	506 977 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	s/o	s/o	50,00 %	50,00 %

## **10 Annexe 3 : Liste des documents**

1. 2008 NWOSSC Capacity Building Report – Final
2. NWOSSC Amended Consortia Plan – June 13
3. Ministry of Education Financial Records
4. First Nations Tuition Agreement Sample
5. RLCCSSB Agreement
6. CSDC Aurores Boreales Agreement
7. KCDSB Agreement
8. NWCDSB Agreement
9. Proof Of Insurance
10. Operational Objectives
11. Transportation Procedures
12. Job Descriptions
13. Probationary Report
14. Staff Training Program Requirements
15. Organization Chart
16. 2008-09 Budget Sheet Amounts
17. 2009-2010 Transportation Budget
18. Budget Tracking
19. Budgeting Process
20. Sample Billing for Service Purchasing Board
21. 2009 Bus Contract Payment Invoices
22. Management Meetings Minutes

23. Kenora Catholic Management Meeting Minutes
24. Bus Operator Contract Negotiations
25. Sample Taxi Contract
26. Sample Bus Operator Contract
27. Operators Contact Information
28. Inventory of School Bus Fleet
29. Maximum Age of Vehicles
30. Parent Transportation Sample
31. Route Audit Procedures
32. Number of Audits Completed
33. Evidence of Record Keeping of driver-company performance
34. Edulog Contract
35. Policies and Procedures for each board
36. Transportation Planning Schedule
37. 2009 Summer Planning Checklist
38. Special Needs Transportation Planning
39. Specialized Transportation Request Form
40. Bus Safety Programs Form
41. Accident Reporting Protocol
42. Fog Procedure
43. Co-operative Transportation Guide
44. New arrangement for busing students
45. Transportation Guide – Web Site Information

46. Performance Indicators 2007-08 – initial June 2009
47. Specialized Transportation Procedure
48. Missing or Unaccounted for Student Protocol
49. Specialized Programs Procedure
50. Edulog Implementation Plan
51. Summary Disaster Recovery Plan
52. Edulog Maintenance Schedule

## 11 Annexe 4 : Pratiques courantes

### 11.1 Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 6 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	1,2 km	1,2 km	3,2 km
Politique - KPDSB	1	1,0	2,0	2,0	3,2
Politique - KCDSB	-	1,0	1,6	2,0	3,2
Politique - NWCDSD	1	1,0	1,5	1,5	-
Politique - CSDCAB	1	1,0	1,5	1,5	3,2

### 11.2 Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique - KPDSB	-	-	-
Politique - KCDSB	-	-	-
Politique - NWCDSD	-	-	-
Politique - CSDCAB	-	-	-

### 11.3 Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Common Practice	18	18	25
Policy - KPDSB	-	-	-
Policy - KCDSB	-	-	-
Policy - NWCDSD	-	-	-
Policy - CSDCAB	-	-	-

Les directives approximatives sont 15 minutes

## 11.4 Plage de départ

Activity	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	16	16	18
Politique - KPDSB	-	-	-
Politique - KCDSB	-	-	-
Politique - NWCDSD	-	-	-
Politique - CSDCAB	-	-	-

Les directives approximatives sont 15 minutes

## 11.5 Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	6:30	6:30	6:00
Politique - KPDSB	-	-	-
Politique - KCDSB	-	-	-
Politique - NWCDSD	-	-	-
Politique - CSDCAB	-	-	-

Le premier arrêt est à 6 h 30.

## 11.6 Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	5:30	5:30	6:00
Politique - KPDSB	-	-	-
Politique - KCDSB	-	-	-
Politique - NWCDSD	-	-	-
Politique - CSDCAB	-	-	-

Le dernier arrêt est à 17 h 25.

### 11.7 Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	75	75	90
Politique - KPDSB	-	-	-
Politique - KCDSB	-	-	-
Politique - NWCSB	-	-	-
Politique - CSDCAB	-	-	-

Durée moyenne du trajet par élève est 51 minutes.

### 11.8 Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	69	69	52
Politique - KPDSB	-	-	-
Politique - KCDSB	-	-	-
Politique - NWCSB	-	-	-
Politique - CSDCAB	-	-	-

1858 150 2008

Deloitte célèbre  
150 ans de services professionnels



**[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées,