



Services consultatifs financiers

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

Phase 1 – Examen

Rainy River Transportation Services

avril 2007

1 Table des matières

Sommaire exécutif.....	1
1 Introduction	5
1.1 Contexte	5
1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario	5
1.1.2 Réforme du transport	6
1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire	6
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience.....	7
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	7
Tableau 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	8
1.1.6 Le but de l'étude des coûts d'exploitation des autobus scolaires.....	8
1.2 Portée de la mission de Deloitte	8
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience	9
Tableau 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	10
1.3.1 Étape 1 – Collecte des données	10
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	11
1.3.3 Étape 3 – Documentation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations	11
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport d'examen sur place	14
Tableau 3 : Évaluation du consortium – Diagramme	15
1.3.5 Rajustement du financement	15
Tableau 4: Formule de rajustement du financement.....	16
1.3.6 But du rapport.....	16
1.3.7 Documentation.....	16
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport	16
2 Aperçu du consortium	18
2.1 Introduction au Rainy River Transportation Services	18
Tableau 1 : Données de l'étude de 2005-06 sur le transport	18
Tableau 2 : Données financières 2005-2006	20
3 Gestion du consortium	22
3.1 Introduction.....	22
3.2 Gouvernance.....	22
3.2.1 Observations.....	23
Tableau 5: Comités proposés	23

3.2.2	Recommandations.....	24
3.3	Structure organisationnelle.....	25
3.3.1	Observations.....	25
	Tableau 6 : Résumé de l'organigramme de Rainy River.....	26
3.3.2	Pratiques exemplaires.....	26
3.4	Gestion du consortium.....	26
3.4.1	Observations.....	27
	Tableau 7 : Pratiques liées au règlement des conflits.....	27
3.4.2	Pratiques exemplaires.....	29
3.4.3	Recommandations.....	29
3.5	Gestion financière.....	31
3.5.1	Observations.....	31
3.5.2	Examen du rendement financier.....	32
3.5.3	Pratiques exemplaires.....	33
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	33
4	Politiques et pratiques.....	35
4.1	Introduction.....	35
4.2	Politiques sur le transport.....	35
4.2.1	Observations.....	35
4.2.2	Recommandations.....	37
4.3	Planification des routes.....	38
4.3.1	Observations.....	38
	Données statistiques sur les routes.....	40
	Déploiement de la flotte – matin.....	40
4.3.2	Pratiques exemplaires.....	41
4.3.3	Recommandations.....	42
4.4	Politique de sécurité.....	42
4.4.1	Observations.....	42
4.5	Besoins spéciaux et programmes spécialisés.....	43
4.5.1	Observations.....	43
4.5.2	Pratiques exemplaires.....	44
4.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	45
5	Routage et technologie.....	46
5.1	Introduction.....	46

5.2	Utilisation des logiciels et de la technologie	46
5.2.1	Observations.....	47
5.2.2	Pratiques exemplaires	49
5.2.3	Recommandations.....	49
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves	50
5.3.1	Observations.....	50
5.3.2	Recommandations.....	53
5.4	Établissement et utilisation du système	53
5.4.1	Observations.....	54
5.4.2	Recommandations.....	55
5.5	Rapport du système.....	55
5.5.1	Observations.....	55
5.5.2	Recommandations.....	56
5.6	Planification et établissement des routes du transport adapté	56
5.6.1	Observations.....	56
5.6.2	Recommandations.....	57
5.7	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	57
6	Contrats	59
6.1	Introduction.....	59
6.2	Structure contractuelle.....	59
6.2.1	Observations.....	59
6.2.2	Pratiques exemplaires	61
6.2.3	Recommandations.....	61
6.3	Négociation des contrats	62
6.3.1	Observations.....	62
6.3.2	Pratiques exemplaires	63
6.3.3	Recommandations.....	64
6.4	Gestion des contrats.....	65
6.4.1	Observations.....	65
6.4.2	Pratiques exemplaires	66
6.4.3	Recommandations.....	66
6.5	Examen des résultats de l'efficacité et de l'efficience.....	67
7	Ajustement du financement.....	69
	Rainy River District School Board.....	70

	Northwest Catholic District School Board	70
8	Glossaire des termes	71
9	Annexe 1 : Examen financier – par conseil scolaire.....	75
	Rainy River District School Board.....	75
	Northwest Catholic District School Board	75
10	Annexe 2 : Pratiques courantes	76
	Distance du domicile à l'école	76
	Distance du domicile à l'arrêt d'autobus	76
	Période prévue des arrivées.....	76
	Période prévue des départs.....	76
	Première heure d'embarquement	77
	Dernière heure de débarquement.....	77
	Durée maximale du déplacement	77
	Nombre d'élèves assis par véhicule	77
11	Annexe 3: Liste des documents	78

Sommaire exécutif

Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience du *Rainy River Transportation Services* (le « département des transports ») ainsi que les recommandations qui s'y rattachent. Cet examen, réalisé par une équipe de travail désignée par le ministère de l'Éducation, est le résultat de récentes initiatives gouvernementales visant à élaborer une approche équitable à l'égard du financement dans l'ensemble de la province et à réduire le fardeau administratif pour le personnel chargé de la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. La présente section du rapport a pour but de présenter une appréciation globale du département des transports et d'exposer les conclusions et les recommandations jugées dignes de mention. Ces conclusions et recommandations principales sont mises en valeur et renforcées par les conclusions et recommandations particulières exposées en détail dans chacune des sections du rapport.

Dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, on a évalué le rendement du département des transports dans quatre secteurs opérationnels, soit la gestion du consortium, les politiques et pratiques, la détermination des routes et l'utilisation de la technologie connexe ainsi que les pratiques de passation des marchés. L'examen de chacun de ces secteurs avait pour but d'évaluer les pratiques courantes en vue de déterminer si elles sont raisonnables et appropriées, de déterminer si le consortium a instauré des pratiques exemplaires, et de formuler des recommandations à l'égard des améliorations possibles dans chacun des secteurs. L'évaluation de chacun des secteurs a ensuite servi à présenter une appréciation globale du travail du consortium, soit une appréciation qui pourrait être utilisée par le Ministère pour déterminer tout rajustement en cours d'exercice à l'égard du financement.

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

Le département des transports dessert une région principalement rurale formée de deux agglomérations distinctes : la région qui englobe Rainy River et Fort Frances, à l'ouest, et la région d'Atikokan, à l'est. Le département des transports offre des services à environ 2 500 élèves provenant de 16 écoles. Près de 74 p. 100 des élèves de la région reçoivent des services de transport par autobus par l'entremise du département des transports. Plusieurs facteurs géographiques de la région desservie ont des répercussions directes sur la détermination des routes : routes secondaires étroites, culs-de-sac (demi-tours dangereux ou impossibles pour les autobus), manque d'infrastructure dans certaines communautés (trottoirs, etc.), passages à niveau et différents degrés de services routiers municipaux (pour certaines régions, il n'y a qu'une

seule charrue pour l'ensemble de la municipalité; il est donc difficile de s'assurer que les routes sont déneigées avant les trajets du matin). Le fait que le fuseau horaire est situé tout juste à l'est du district, près d'Atikokan, est également un obstacle unique dans cette région. La municipalité d'Atikokan ne change jamais l'heure; son fuseau horaire est donc différent de celui du reste de la région de novembre à avril.

Le département des transports doit surmonter deux principaux obstacles liés au service. Le premier se rapporte à la vaste région peu densément peuplée qui doit être desservie. Le manque de densité empêche le département des transports de mettre en place des mesures efficaces comme les trajets par étapes (où un seul autobus dessert plusieurs écoles au cours de différentes tranches horaires), compte tenu du délai nécessaire pour traverser le territoire. Le deuxième obstacle se rapporte à la taille restreinte du service de transport. Les services de transport de petite taille doivent contrôler et gérer les mêmes exigences légales, réglementaires et opérationnelles que les services de transport de grande taille; pour accomplir ces tâches, ils doivent toutefois compter sur un effectif plus petit ayant des responsabilités plus larges. Les services de transport de petite taille doivent assurer la continuité de leurs opérations quotidiennes, ce qui les empêche souvent de mener des activités de planification stratégique à long terme. Bien que la taille des services n'empêche pas la réalisation de ces activités de planification, il convient de tenir compte de ce contexte lors de l'évaluation du calendrier de réalisation des tâches.

Malgré son effectif réduit, le département des transports a été en mesure de réaliser des progrès considérables depuis l'intégration des services avec le conseil Northwest. Les économies réalisées au fil des ans sont principalement le résultat d'efforts continus de la part de l'agent des transports. Le principal progrès réalisé a été la réduction de 900 kilomètres et de 20 heures dans le calendrier des déplacements quotidiens. Ces efforts ont entraîné des économies pour les deux conseils. D'autres progrès notables ont été réalisés, notamment :

- La mise en œuvre efficace d'un logiciel complexe et hautement fonctionnel en matière de détermination des routes. Peu de soutien technique était disponible pour cette mise en œuvre.
- À titre d'utilisateur autodidacte du système, l'agent des transports a démontré sa volonté de se familiariser avec un logiciel complexe et d'utiliser le logiciel comme outil opérationnel en vue d'élaborer un plan rationnel de détermination des routes dans une vaste région géographique peu densément peuplée. De plus, des mesures ont été prises afin d'assurer la formation réciproque du personnel de transport quant à l'utilisation du logiciel de détermination des routes, pour s'assurer que les activités opérationnelles soient contrôlées en cas d'absence de l'officier des transports.

- Les politiques ont généralement été harmonisées, sauf dans la région d'Atikokan, où des circonstances exceptionnelles ont empêché la mise en place de niveaux de service améliorés.
- La mise en place d'une structure contractuelle commune qui renferme des clauses appropriées afin d'établir les exigences en matière de service.
- La récente mise en œuvre de procédures de vérification des routes, qui ont permis à l'agent des transports d'évaluer de façon plus claire et précise la prestation des services par les agents contractuels ainsi que l'exactitude des données mises à jour dans le logiciel de détermination des routes.

À court terme, le département des transports doit se concentrer sur la mise en place d'une structure et un cadre plus officiels pour ses opérations. Bien que les pratiques de gestion actuelles soient efficaces, le département des transports doit établir des ententes officielles entre les conseils partenaires et les conseils acheteurs de services qui font appel au département des transports. De plus, bien que l'agent des transports soit compétent en ce qui concerne l'utilisation du logiciel de détermination des routes, d'autres activités de formation doivent être offertes afin de permettre une analyse plus détaillée des choix en matière de détermination des routes, en vue de cerner les améliorations pouvant être apportées au service ou les réductions possibles des coûts. D'autres améliorations techniques doivent être apportées au logiciel, y compris le regroupement des cartes et des bases de données des deux juridictions (est et ouest) pour simplifier et améliorer les processus de communication des rapports et réexaminer la structure de codification existante en vue d'améliorer les capacités d'analyse. Finalement, le département des transports doit mettre en place un processus compétitif pour l'attribution des trajets d'autobus, de façon à ce que d'autres exigences puissent être clairement définies en matière de service et afin que la rémunération des exploitants se fonde sur les taux du marché.

Le département des transports a la possibilité d'être un fournisseur de services hautement efficace dans une zone difficile. L'agent des transports a fait la preuve de sa résolution à s'acquitter des tâches nécessaires à la prestation de services efficaces et rentables. Pour que les pratiques en matière de prestation de services continuent à évoluer de façon à ce que les défis de gestion et opérationnels d'un petit programme de transport éloigné soient pris en compte, il faut perfectionner sans cesse les pratiques exemplaires relevées et mettre en œuvre les recommandations ci-dessus et celles tirées de l'ensemble du rapport.

Rajustement du financement

D'après l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du département des transports (le consortium a reçu la note **moyenne**) et la formule de rajustement du financement utilisée par le Ministère, les augmentations suivantes seront appliquées au cours de l'exercice 2006-2007 :

- Rainy River District School Board : 207 152 \$;
- Northwest Catholic District School Board : 20 553 \$.

Ce rajustement du financement permettra de réduire de 60 % les déficits en matière de transport pour les conseils Rainy River et Northwest (le rajustement appliqué au financement du conseil Northwest a pour but d'appuyer la partie des services assurés par le conseil Rainy River).

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario

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

Depuis l'introduction d'un nouveau modèle de financement de l'éducation en 1998-1999, une décision a été rendue afin de maintenir le financement régulier du financement pour le transport, de façon provisoire, pendant que le Ministère travaillait à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une nouvelle approche de financement. Même si plusieurs modèles ont été examinés depuis, aucune décision n'a encore été rendue afin de procéder à la mise en œuvre complète d'un nouveau modèle de financement.

Depuis 1998-1999, les conseils scolaires se voient accorder un financement global pour le transport des élèves d'après leur niveau de dépenses de 1997, et ce financement est rajusté chaque année en fonction des modifications apportées à l'effectif. Les conseils scolaires ont également reçu du financement additionnel provisoire selon les besoins du moment en raison de tensions sur les coûts comme l'augmentation du prix de l'essence, soit les tensions indépendantes de la volonté des conseils et des exploitants.

Le financement actuel en matière de transport est considéré comme inéquitable par les conseils scolaires et les exploitants d'autobus scolaires. Certains conseils scolaires ont pris des mesures afin de réduire les dédoublements et de réaliser de meilleures économies. Parallèlement, d'autres conseils scolaires n'ont pris aucune mesure en vue de réduire les dédoublements et de réaliser de meilleures économies, mais sont tout de même en mesure d'offrir des services de transport de haut niveau.

1.1.2 Réforme du transport

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

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

1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire

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

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

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

- L'achat de services de transport par un conseil scolaire à un autre conseil relevant en tout ou en partie de sa compétence;

- Le partage des services de transport entre deux conseils scolaires contigus ou plus pour certaines de leurs routes ou l'ensemble de leurs routes;
- La création d'un consortium afin de planifier et d'offrir les services de transport des élèves pour tous les conseils scolaires partenaires.

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

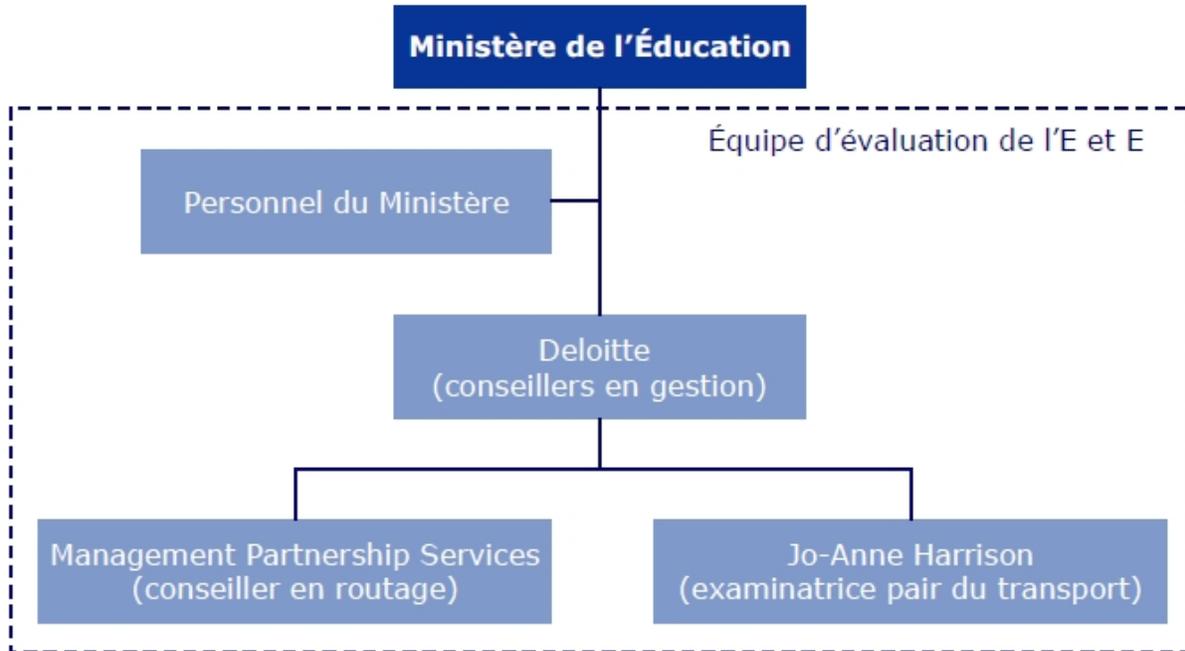
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

D'après les lignes directrices du Ministère sur les consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB:13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen sera réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, qui aidera le Ministère à évaluer différents aspects du consortium, soit la gestion, les politiques et pratiques, la détermination des routes et l'utilisation de la technologie ainsi que la passation des marchés. Ces examens permettront de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux qui pourront être utilisés pour orienter les prochaines décisions en matière de financement. Au cours des deux prochaines années, le Ministère prévoit réaliser trois phases d'examen (collectivement les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») sur les territoires de transport dans l'ensemble de la province.

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

Afin de s'assurer que les examens sont réalisés de façon objective, le Ministère a mis sur pied une équipe d'examen (l'« équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience », tel qu'il est défini au tableau 1) chargée de réaliser les examens. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été mise sur pied pour tirer profit de l'expertise des professionnels de l'industrie et des sociétés d'experts- conseils en vue d'évaluer des aspects distincts de chaque territoire de consortium. Des conseillers en gestion ont été embauchés pour réaliser des évaluations sur la gestion, les politiques et pratiques et la passation des marchés de chaque consortium. Un conseiller en détermination des routes a été embauché et met l'accent sur l'approvisionnement, la mise en place et l'utilisation des logiciels de détermination des routes et des technologies connexes. Le pair examinateur en matière de transport a présenté à l'équipe d'examen des conseils éclairés sur la prestation de services de transport des élèves en Ontario.

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



1.1.6 Le but de l'étude des coûts d'exploitation des autobus scolaires

Le Ministère a retenu les services d'un conseiller par le biais d'une demande de propositions distincte; ce conseiller devra réaliser une étude détaillée des coûts liés à la passation des marchés et à l'exploitation d'un autobus scolaire de 72 passagers. Le modèle de coûts complétera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience. Au moment où les résultats des examens de la phase 1 seront publiés, les résultats de l'étude des coûts seront toujours inconnus. Tous les rajustements additionnels apportés au financement en fonction des résultats de l'étude des coûts seront déterminés ultérieurement.

1.2 Portée de la mission de Deloitte

L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe et agir comme conseiller en gestion de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience :

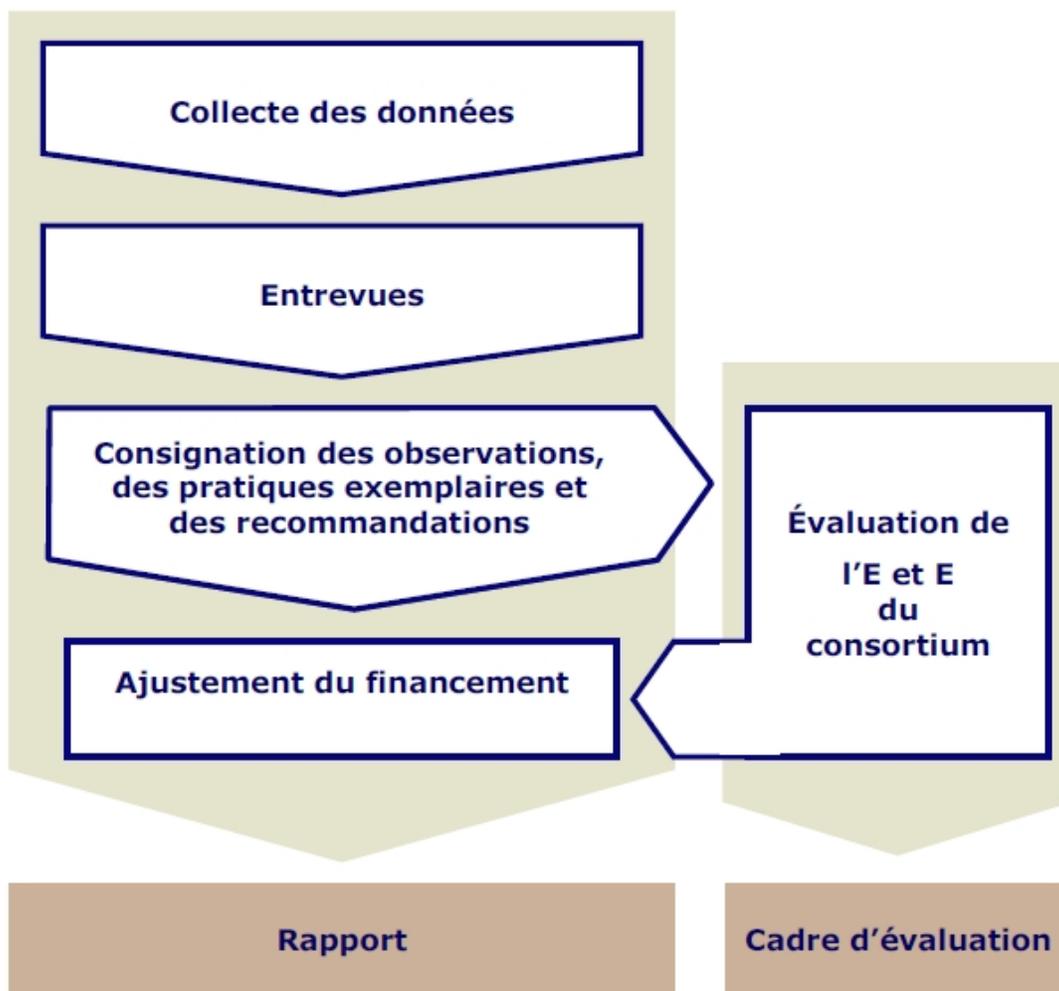
- Diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des quatre (4) consortiums de transport qui seront examinés à la phase 1 (se reporter à la section 1.1.4);

- Au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen;
- Diriger la réalisation de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience. Le Ministère a facilité le processus en présentant au consortium les renseignements nécessaires à l'avance, de sorte que la préparation et la cueillette des renseignements ont pu être réalisées avant l'examen sur place;
- Examiner l'entente, les structures de gouvernance et les politiques et pratiques du consortium, y compris les services spécialisés et le transport des élèves ayant des besoins spéciaux, les politiques de transport des conseils partenaires et les procédures de passation des marchés;
- Intégrer les résultats de l'examen des processus de détermination des routes et de l'utilisation des technologies, qui doit être réalisé par MPS;
- Préparer un rapport préliminaire pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience à la phase 1. Le public cible du rapport comprend le Ministère, le consortium et les conseils scolaires. Après avoir été examinés par le Ministère, les rapports seront mis au point et acheminés par le Ministère au consortium qui a fait l'objet de l'examen de l'efficacité et de l'efficience et à ses conseils partenaires.

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

La méthodologie adoptée pour l'examen de l'efficacité et de l'efficience se fonde sur une approche en 5 étapes, tel qu'il est présenté dans les prochaines sections.

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



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

1.3.1 Étape 1 – Collecte des données

Chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen reçoit le Guide de l'efficacité et de l'efficience (se reporter au document 37 à l'annexe 3) du ministère de l'Éducation. Ce guide, qui servira de base pour la collecte des données, présente en détail les renseignements et les données dont l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience aura besoin.

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

1. Gestion du consortium;
2. Politiques et pratiques;
3. Routage et technologie;
4. Contrats.

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience désignera des membres clés du consortium, des intervenants externes et des décideurs clés avec lesquels des entrevues seront réalisées; ces entrevues permettront de mieux connaître les activités et les problèmes clés qui ont une incidence sur la prestation de services efficaces et efficaces en matière de transport des élèves.

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

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

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

Effacité

Gestion du consortium

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

- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et 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 r établissement 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 lors qu'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 œuvre

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

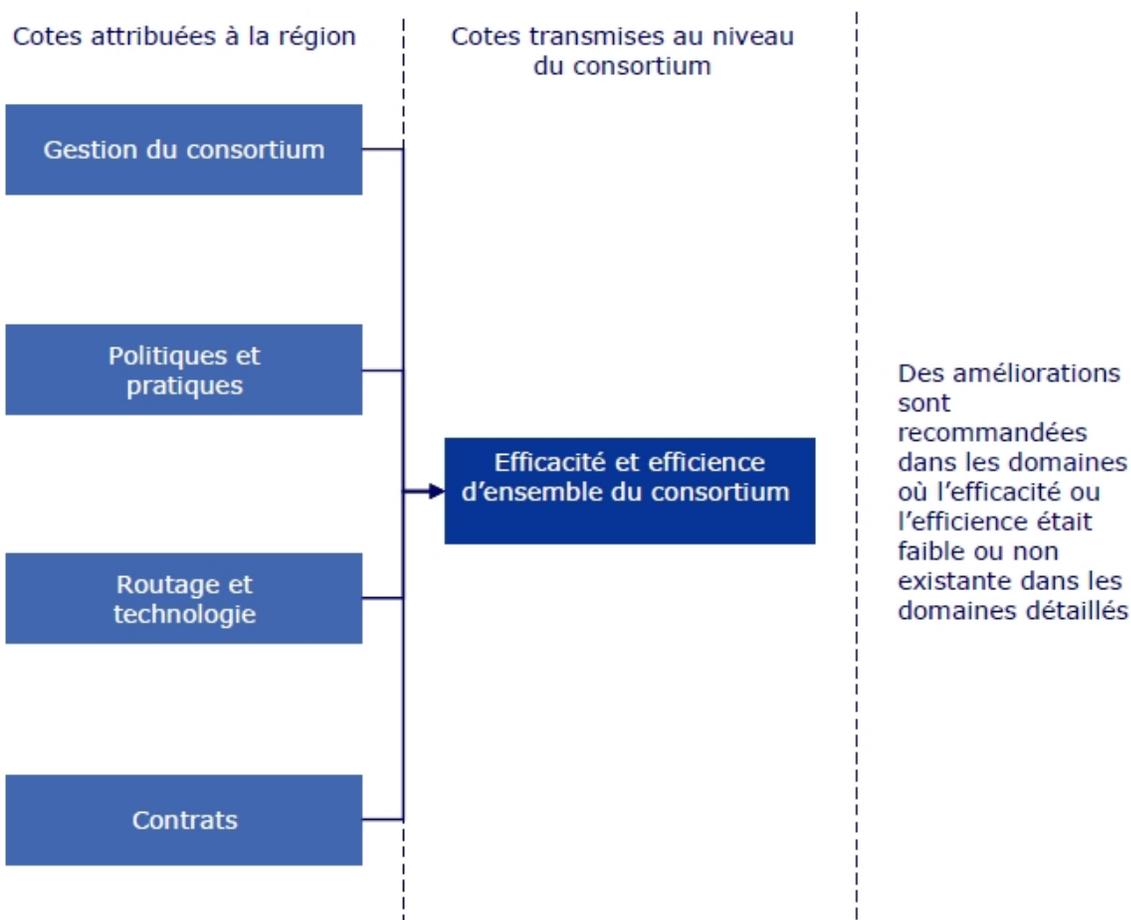
- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualité- prix
- Des modalités de paiement équitables sont incluses dans les contrats et mises en œuvre avec clarté pour les deux parties

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

Le Guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'offrir à chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience une méthode d'évaluation qui soit uniforme, juste et transparente. Le Guide d'évaluation comprend quatre sections, soit les quatre composantes principales de l'examen (gestion du consortium, politiques et pratiques,

détermination des routes et utilisation de la technologie, passation des marchés) et illustre ce que constitue chaque niveau d'efficacité et d'efficience donné (se reporter au tableau 3 pour consulter un diagramme du processus).

Tableau 3 : Évaluation du consortium – Diagramme



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

1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et de l'étude des coûts de référence pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 4 précise la

façon dont on utilisera l'appréciation globale pour réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

Tableau 4: Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire
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 dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut

1.3.6 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Rainy River Transportation Services, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience les semaines du janvier 22, 2007.

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.

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 Rainy River Transportation Services. L'examen de l'efficacité et de

l'efficience, de par sa nature et sa portée, ne constitue pas une vérification réalisée d'après les normes de vérification généralement reconnues. Par conséquent, dans le cadre du présent examen de 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 Introduction au Rainy River Transportation Services

Le Rainy River Transportation Services (« département des transports ») est le département, au sein du Rainy River District School Board (« Rainy River »), qui offre les services de transport des élèves au conseil Rainy River et au Northwest Catholic District School Board (« Northwest »). Northwest achète les services du département des transports pour ses écoles élémentaires dans le district contigu; Northwest n'exploite aucune école secondaire dans le district. De plus, certaines des collectivités des Premières nations achètent des services de transport du département des transports.

Au moment de notre examen, le département des transports ne respectait pas les exigences complètes prévues dans la note de service 2006:SB13; il n'était donc pas considéré comme un consortium, puisqu'il n'y avait aucune entente de consortium ni de Comité de gestion en place. On a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'examiner les activités du département des transports en tenant compte du fait que le département des transports doit obtenir le statut de consortium d'ici septembre 2008.

Le tableau 1 ci-dessous présente un résumé des données statistiques clés pour chacun des conseils.

Nota : ces renseignements couvrent seulement la portion du conseil Northwest qui est contiguë à Rainy River.

Tableau 1 : Données de l'étude de 2005-06 sur le transport

Point	Rainy River	Northwest	Total
Nombre d'écoles desservies	14	3	17
Nombre total de passagers ayants des besoins spéciaux ¹	10	0	10
Nombre de passagers ayant besoin d'un autobus	<10	<10	<10

¹¹ Comprend les élèves ayant des besoins spéciaux en matière de transport comme les élèves de l'éducation spécialisée inscrits dans des programmes communs ou intégrés ayant besoin d'itinéraires ou de véhicules spéciaux; les élèves qui doivent être transportés seuls; les élèves qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

Point	Rainy River	Northwest	Total
adapté aux fauteuils roulants			
Nombre total de passagers inscrits à des programmes spécialisés ²	26	132	158
Nombre total de passagers bénéficiant de places disponibles par courtoisie	51	14	65
Nombre total de passagers – situations dangereuses	93	<10	<103
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	2,293	513	2,806
Nombre total d'autobus de format normal ou intermédiaire exploités à contrat ³	38	13	51
Nombre total de minibus exploités à contrat	3	1	4
Nombre total de véhicule d'usage scolaire exploités à contrat ⁴	0	0	0
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	0	0	0
Nombre total de taxis exploités à contrat	0	0	0
Nombre total de véhicules exploités à contrat	41	14	55

² Comprend les élèves transportés vers les cours d'immersion en français; les programmes préparatoires et les programmes destinés aux élèves doués. Les données sur les élèves ayant des besoins spéciaux qui sont transportés vers des programmes spécialisés sont intégrées dans la catégorie « Usagers ayant des besoins spéciaux ».

³ Comprend les autobus de format normal, les autobus de format intermédiaire, les autobus de format normal adaptés aux fauteuils roulants et les autobus de format intermédiaire adaptés aux fauteuils roulants; toutes les données relatives aux véhicules sont arrondies au nombre entier le plus près.

⁴ Comprend les fourgons, les mini-fourgonnettes et les berlines d'usage scolaire

Tableau 2 : Données financières 2005-2006⁵

Item	Rainy River	Northwest
2005/2006 Transportation Allocation	\$2,183,120	\$994,499
2005/2006 Transportation Expenditure	\$2,381,440	\$933,716
2005/2006 Transportation Surplus (Deficit)	\$(198,320)	\$60,783
Percentage of transportation expenditure attributed to the Rainy River Transportation Services	100%	51%

Le département des transports dessert deux agglomérations essentiellement distinctes : une région qui englobe les communautés de Rainy River et Fort Frances, à l'ouest, et la région d'Atikokan, à l'est. Ces deux régions présentent des obstacles qui doivent être surmontés par la conception et la mise en œuvre du plan de détermination des routes. Le département des transports a établi des bases de données distinctes en ce qui a trait aux routes pour chacune des deux régions.

Le district de Rainy River est principalement rural et sa communauté la plus peuplée se trouve à Fort Frances, qui compte 8 000 habitants. Le département des transports offre des services de transport à environ 74 p. 100 de l'ensemble des élèves de la région. Plusieurs facteurs géographiques de la région desservie ont des répercussions directes sur la détermination des routes : routes secondaires étroites, culs-de-sac (demi-tours dangereux ou impossibles pour les autobus), manque d'infrastructure dans certaines communautés (trottoirs, etc.), passages à niveau et différents degrés de services routiers municipaux (pour certaines régions, il n'y a qu'une seule charrue pour l'ensemble de la municipalité; il est donc difficile de s'assurer que les routes sont déneigées avant les trajets du matin). L'élaboration d'un réseau de route qui permet de desservir des régions éloignées et peu densément peuplées est un défi à relever pour les entreprises de transport de petite envergure.

La région d'Atikokan est séparée de Fort Frances par une région peu densément peuplée. La municipalité d'Atikokan est située à l'est du fuseau horaire du Centre, mais elle n'adopte pas l'heure avancée. Par conséquent, de novembre à avril, il y a un écart d'une heure au sein même de la région desservie par le département des transports, ce qui donne lieu à des obstacles uniques qui entraînent une nette distinction entre les deux régions. De plus, Atikokan a des frontières communes avec une administration scolaire catholique. Par conséquent, les programmes offerts et les exigences en

⁵D'après les données du Ministère – voir annexe 1.

matière de transport sont rehaussés afin de correspondre à ce qui est offert par l'administration scolaire et afin de dissuader les élèves qui souhaitent changer de conseil scolaire. Les demandes uniques de cette région en ce qui a trait aux horaires et aux services ont entraîné un éventail compliqué de circonstances que le département des transports doit gérer.

Le département des transports de Rainy River est en situation déficitaire depuis 1998. En 2001, avant la création du département conjoint des transports, le conseil de Rainy River a mis en place des réformes en vue de réaliser des économies en matière de transport. Le conseil a vendu l'ensemble de ses véhicules, à l'exception d'un seul, et a décidé d'offrir ses services de transport par le biais de contrats avec des exploitants. De plus, le conseil a entièrement intégré les services de transports avec Northwest. À partir de 2003, le département des transports a examiné son plan de détermination des routes et l'a modifié, ce qui a entraîné une économie de 900 kilomètres et de 20 heures de trajet par jour. Des trajets multiples et des transferts ont été intégrés, lorsque cela était possible. Le département des transports s'est engagé à examiner ses opérations de façon continue afin de réaliser des économies.

Actuellement, le district compte 47 routes desservies par 20 exploitants. Quinze de ces exploitants se sont vu attribuer une seule route. La culture des exploitants dans cette région est très différente de celle des autres régions examinées à la phase 1. Bon nombre de ces exploitants sont eux-mêmes conducteurs et offrent le service dans cette région depuis un grand nombre d'années – 30 ans, dans certains cas. Dans cette région, le défi le plus important est d'attirer de nouveaux conducteurs vers le district et non de maintenir en poste les conducteurs actuels, comme c'est le cas dans d'autres milieux urbains.

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

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

- Gouvernance;
- Structure organisationnelle;
- Gestion du consortium;
- Gestion financière.

Chacune des composantes a été analysée en fonction d'observations tirées de faits (y compris les entrevues) ainsi que d'une évaluation des pratiques exemplaires menant à un ensemble de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes; cette évaluation est ensuite résumée afin d'en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du consortium, tel qu'il est indiqué ci-dessous :

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

3.2 Gouvernance

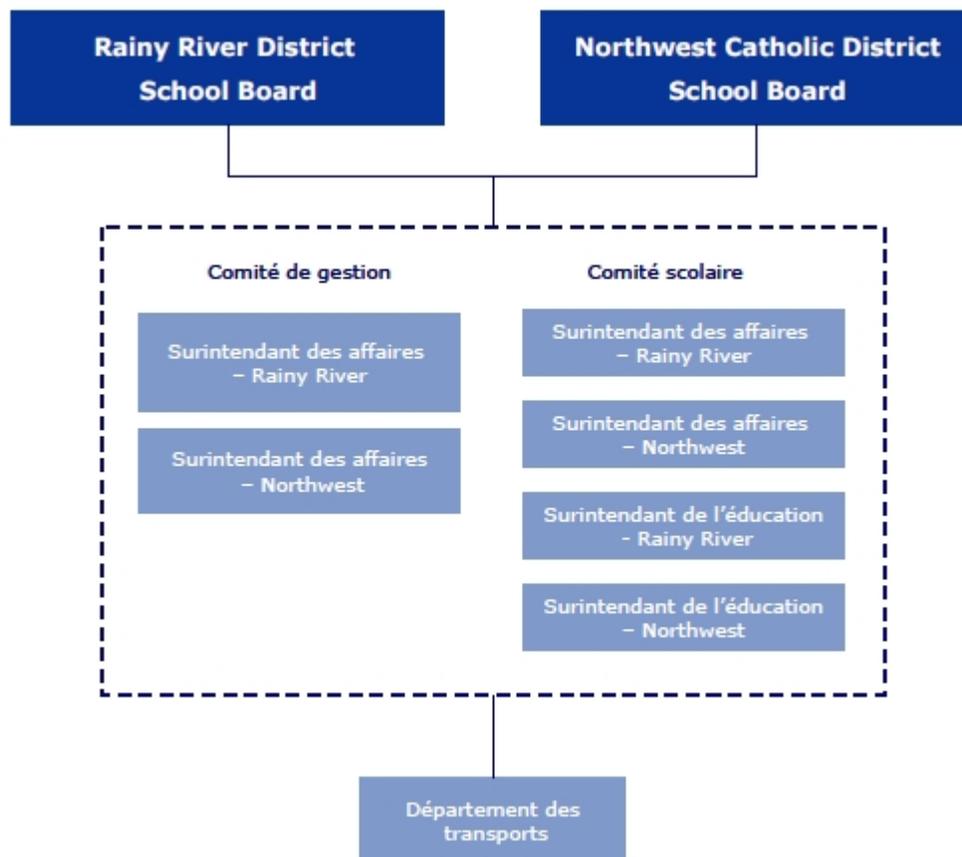
La gouvernance se rapporte à la façon dont une organisation est dirigée et contrôlée. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et d'en assurer le contrôle est une des responsabilités principales d'une structure de gouvernance. Trois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

3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

Le département des transports n'a mis en place aucun organisme de contrôle structuré; toutefois, les surintendants des affaires de Rainy River et de Northwest adoptent une pratique commune de contrôle officieux des activités. Le contrôle direct est assuré par le surintendant des affaires de Rainy River, et le département des transports agit à titre de département dans la structure organisationnelle de Rainy River. Au moment de l'examen, le département des transports était en voie d'adopter officiellement la structure de gouvernance et de contrôle pour le consortium, ce qui englobera la mise sur pied d'un comité de gestion et d'un comité scolaire. Le comité de gestion établira les politiques et les directives pour le département des transports, et le comité scolaire examinera les politiques de transport et contribuera à résoudre les problèmes qui ont des répercussions directes sur le transport scolaire et les écoles (c.-à-d. les heures de classe, heure d'arrivée/départ). Les membres du comité présenteront leurs conclusions à leurs conseils respectifs. Le tableau 5 illustre la structure de gouvernance qui est proposée.

Tableau 5: Comités proposés



Conseil d'administration et sous-comités

Actuellement, les administrateurs de Rainy River comptent sur un sous-comité du transport qui a la responsabilité de résoudre les problèmes liés au transport. Les administrateurs des conseils présentent au comité des recommandations concernant les modifications stratégiques ainsi que des rapports sur les répercussions de ces recommandations. Le comité présente des recommandations à l'ensemble du conseil d'administration, qui est responsable des décisions stratégiques. Les membres du comité se réunissent de façon périodique, même si les politiques sont rarement modifiées.

L'harmonisation des politiques avec les conseils contigus et l'adaptation de l'autobus exploité par le conseil à Atikokan font partie des questions portées à l'attention du comité.

3.2.2 Recommandations

Structure de gouvernance

Au moment de l'examen, la structure de gouvernance du consortium n'avait pas été adoptée officiellement. Les conseils doivent chercher à mettre sur pied le comité de gestion et le comité scolaire le plus tôt possible. Au cours de l'examen des rôles et des responsabilités de chacun des comités, les conseils doivent tenir compte des aspects suivants en vue de mettre en place une structure de gouvernance efficace :

- Les conseils partenaires doivent être représentés à parts égales au sein des comités; le nombre de membres doit être suffisant pour permettre un processus décisionnel efficace.
- Les membres du comité doivent être indépendants des activités quotidiennes et de la gestion du consortium. Ainsi, la fonction de contrôle sera objective et servira les meilleurs intérêts du consortium.
- La politique de gouvernance du consortium doit être transparente et claire. La politique doit prévoir des dispositions concernant :
 - La sélection des membres du comité de contrôle;
 - La durée des fonctions des membres du comité de contrôle;
 - Les rôles et les responsabilités des membres et du comité;
 - Le processus décisionnel (c.-à-d. votes majoritaires, consensus);

- Le règlement des conflits entre les conseils partenaires.
- Le mandat et les objectifs du consortium sont clairement énoncés. Le consortium pourra donc se concentrer à assurer la prestation de ses services clés et à orienter la planification opérationnelle et le processus décisionnel.

3.3 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle peut prévoir un processus efficace de communication et de coordination afin de permettre le déroulement efficace des activités. Les rôles et responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisation. On peut ainsi réaliser des économies sur le plan opérationnel en s'assurant que les tâches ne se chevauchent pas et que les problèmes cernés puissent être résolus efficacement par le respect de la voie hiérarchique. D'un point de vue idéal, l'organisation doit être divisée de façon fonctionnelle (par département ou secteur) et toutes les fonctions opérationnelles de base doivent être identifiées.

3.3.1 Observations

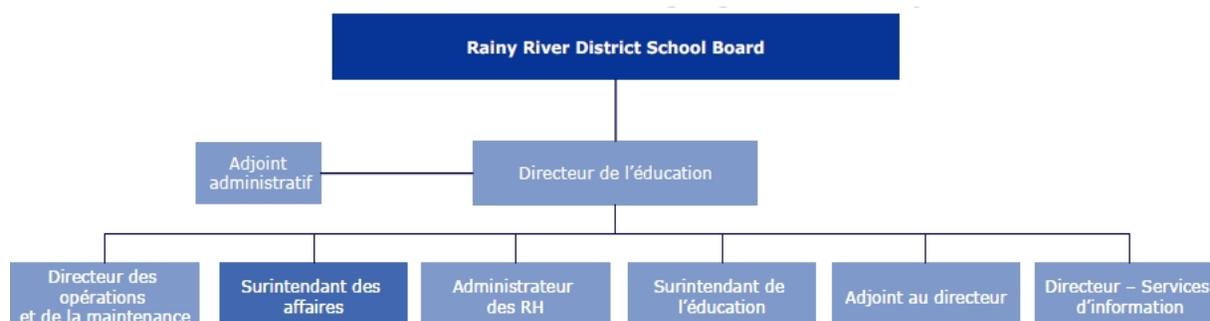
Statut

Les bureaux du département des transports se trouvent dans les installations du conseil. Le département des transports est composé de l'agent des transports et d'un préposé à la réception qui agit parfois à titre d'adjoint et participe aux tâches durant les périodes de pointe en vue d'assurer la planification, le développement, la sécurité, la formation et la vérification des routes. Les rôles et responsabilités de l'agent des transports sont clairement définis dans une description de travail. En l'absence de l'agent des transports, le préposé à la réception (adjoint occasionnel) et l'agent responsable de la répartition des appels peuvent utiliser EDULOG.

Actuellement, les installations du département des transports ne sont pas physiquement ou légalement indépendantes de celles de Rainy River. Dans la plupart des cas, il est préférable que les installations du consortium soient physiquement et légalement distinctes de celles des conseils partenaires aux fins de transparence et d'indépendance. Bien que la constitution à titre d'organisme distinct offre plusieurs avantages, il est possible que cette mesure ne soit pas appropriée à Rainy River, compte tenu des circonstances uniques de cette exploitation. Le département des transports comprend un employé à temps plein, et le surintendant des affaires de chacun des conseils et le préposé à la réception participent aux tâches liées au transport, au besoin. De plus, le conseil Northwest prévoit continuer à acheter des services de Rainy River. Par conséquent, il semble approprié d'intégrer le département des transports au sein du conseil de Rainy River à titre de département non-distinct

dont les installations se trouvent dans la même région. Cette structure permet à l'agent des transports d'avoir rapidement accès au surintendant d'affaires aux fins d'orientation et d'approbation et lui permet d'utiliser le logiciel EDULOG dans le réseau informatique du conseil, ce qui comprend l'accès au soutien en matière de TI. Compte tenu de la formation qui a été offerte au préposé à la réception et à l'agent responsable de la répartition des appels, il convient de les employer dans la même région que celle de l'agent des transports, dans l'éventualité où un remplacement est nécessaire.

Tableau 6 : Résumé de l'organigramme de Rainy River



3.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le département des transports a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Une structure organisationnelle raisonnable a été mise en place; elle tient compte de l'envergure limitée de l'opération de transport. L'agent des transports peut assurer la planification pour la région et le conseil a assuré la formation d'employés additionnels sur l'utilisation de EDULOG en cas d'absence de l'agent des transports.

3.4 Gestion du consortium

La gestion du consortium est axée sur les aspects opérationnels de l'organisation, soit notamment d'assurer la responsabilité du personnel, de mettre l'accent sur l'amélioration continue par le biais de mesures de planification opérationnelle et de contrôle et de s'assurer que les risques sont gérés en signant des ententes appropriées pour définir clairement les relations d'affaires.

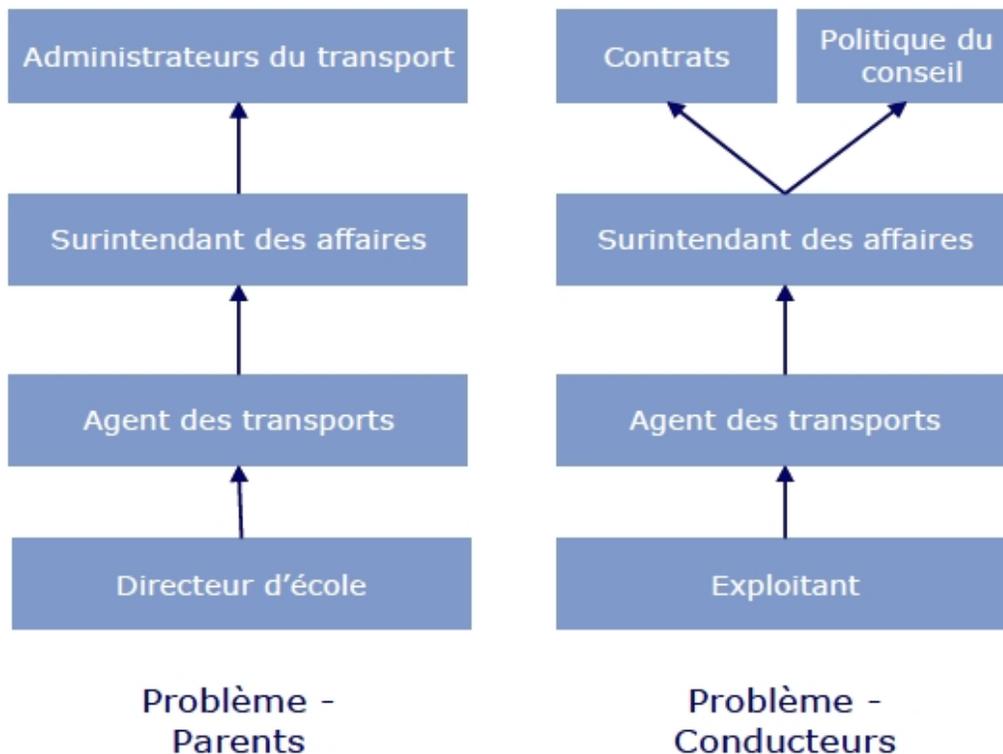
3.4.1 Observations

Entente de consortium

Actuellement, il n'y a pas d'ententes ou de contrats officiels entre Rainy River et le conseil Northwest ou les Premières nations de la région concernant les services offerts par le biais du département des transports. Au moment de notre examen, les ententes de consortium devaient être mises en place avant la fin mars 2007, mais aucune entente préliminaire n'était disponible.

Compte tenu du fait qu'aucune entente officielle n'a été conclue, aucune politique n'a été mise en œuvre concernant le règlement des conflits. Toutefois, des rapports hiérarchiques officieux sont établis pour traiter les plaintes, y compris des mécanismes permettant d'acheminer les conflits aux différents paliers hiérarchiques. Les politiques de transport de Rainy River et de Northwest servent de directives en ce qui concerne le processus décisionnel à respecter en cas de conflit. Le tableau 7 présente un diagramme des pratiques actuelles en matière de règlement des conflits.

Tableau 7 : Pratiques liées au règlement des conflits



Lorsqu'un parent formule une plainte, la plainte est d'abord acheminée au directeur de l'école, qui l'achemine ensuite à l'agent des transports aux fins de traitement. Si le problème ne peut être résolu par l'agent des transports, la plainte est acheminée au

surintendant d'affaires de Rainy River puis, en dernier ressort, aux administrateurs. Bien qu'il s'agisse de la hiérarchie adoptée actuellement, les parents acheminent parfois directement les plaintes à l'agent des transports, au surintendant des affaires ou à un administrateur. Comme le processus n'est pas consigné de façon officielle, la pratique ne respecte pas toujours la méthode de règlement prévue.

Lorsque les conducteurs ou les exploitants souhaitent formuler une plainte, leur premier point de contact est l'agent des transports. Si le problème ne peut être résolu, la plainte est portée à l'attention du surintendant d'affaires, qui se rapporte aux modalités du contrat ou aux politiques du conseil pour résoudre le problème.

Objectifs et plans opérationnels

Le département des transports évalue son rendement en fonction des commentaires et des plaintes qu'il reçoit. Cela lui offre une indication générale du rendement de ses stratégies de planification des routes, mais ne constitue pas une structure officielle de planification. Malgré le manque de mécanismes de planification officiels, les employés du département des transports ont fait des efforts considérables afin d'évaluer les possibilités d'apporter des modifications à la prestation des services et de contrôler le rendement de façon continue. Au cours de l'année scolaire 2005-2006, l'agent des transports a préparé un rapport présentant les résultats d'une étude sur l'efficience. Le rapport faisait état d'économies dans la détermination des routes et présentait des moyens d'améliorer la communication entre le département des transports et les écoles, les données saisies dans le système ainsi que la sécurité des autobus. À long terme, l'objectif principal du département des transports est d'assurer les services de transport à l'aide d'un budget équilibré. De plus, le département a cherché à adopter des pratiques plus proactives dans l'évaluation des activités en réalisant des vérifications des routes. On a constaté que cette mesure proactive n'est possible que lorsque l'adjoint contribue aux activités liées au transport, ce qui permet à l'agent des transports de se concentrer sur le contrôle et la planification.

Mécanisme de partage des coûts

Avant 2006-2007, le conseil Northwest demandait des frais administratifs de 4 p. 100 en plus des frais d'exploitation. Ce montant correspondait à peu près aux coûts administratifs que le département des transports devait assumer pour offrir les services de transport des élèves. À partir de l'année scolaire 2006-2007, les frais administratifs seront partagés par les conseils d'après leur nombre d'élèves. Les conseils discutent actuellement afin de déterminer si on tiendra compte du nombre total d'élèves inscrits ou seulement du nombre d'élèves transportés. Les coûts d'exploitation sont partagés d'après le nombre non pondéré d'élèves transportés, qui comprend les passagers bénéficiant de places de courtoisie.

Dotation et administration

Tel qu'il a été indiqué, le département des transports compte un petit nombre d'employés. Par conséquent, un groupe d'employés se sont vu offrir une formation réciproque sur l'utilisation du système EDULOG et savent comment prendre des décisions stratégiques en matière de gestion dans l'éventualité où l'agent des transports doit s'absenter. À titre d'employé de Rainy River, l'agent des transports peut participer aux séances de formation du conseil et aux ateliers extérieurs portant sur les compétences en communication.

Afin de respecter les autres exigences en matière de gestion et d'administration, le département des transports a conclu une entente d'achat de services avec EDULOG pour le soutien logiciel. Les autres services de soutien comme la TI, les RH et la comptabilité sont offerts par Rainy River, et les coûts de ces services ne sont pas portés au budget de transport.

Assurance

Les exigences en matière d'assurance pour le département des transports sont établies dans les politiques de Rainy River avec le Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. De plus, tous les exploitants ont une assurance. Certains exploitants nomment directement le conseil Rainy River dans leurs politiques. À l'avenir, le surintendant d'affaires de Rainy River demandera à tous les exploitants de nommer Rainy River et Northwest dans leur politique d'assurance.

3.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le département des transports a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Le département des transports a offert à plusieurs employés une formation sur l'utilisation du logiciel EDULOG comme mesure de soutien à l'agent des transports. Cette mesure est importante puisque le système EDULOG est essentiel aux activités du département des transports; le fait d'assurer la formation de plusieurs employés sur l'utilisation de ce système se veut donc une pratique prudente.

3.4.3 Recommandations

Entente de consortium

Le département des transports doit conclure une entente de consortium officielle afin de s'assurer que les conseils partenaires conviennent des modalités de service et les

consignent de façon officielle. La mise en place d'une entente de consortium doit également englober la documentation d'une politique de règlement des conflits qui sera utilisée lorsque le consortium sera établi de façon officielle. La politique de règlement des conflits doit englober les conflits entre les conseils partenaires et les conflits entre le consortium et les autres intervenants (c.-à-d. les exploitants, les parents et les écoles).

Conseils acheteurs de services

Le département des transports doit établir des contrats officiels avec tous les conseils acheteurs de services (le conseil Northwest et les Premières nations de la région) le plus tôt possible. Les contrats officiels protègent le consortium; ils permettent d'énoncer clairement la portée des services et des frais, les exigences en matière d'assurance / responsabilités, la qualité du service, le processus de règlement des conflits ainsi que la durée des services, et permettent aux parties d'en convenir avant la prestation des services. Sans contrat, le risque de conflits découlant de malentendus est plus élevé.

Plans opérationnels

Le département des transports a réalisé des progrès en cernant des objectifs à court terme en matière d'efficience ainsi qu'un objectif à long terme, soit d'utiliser un budget de transport équilibré. Avec le suivi du comité de gestion et du comité scolaire, le département des transports doit élaborer un plan opérationnel officialisé qui comprendra les étapes clairement définies que le consortium doit respecter pour atteindre ses objectifs à court et à long terme. Les éléments stratégiques de la prestation des services, comme les procédures d'embarquement, les heures de classe et les points d'embarquement doivent être examinés et consignés. Un plan opérationnel éclairé permettrait non seulement d'établir officiellement des objectifs pour le consortium, mais aussi de décrire la façon d'atteindre ces objectifs et de permettre au consortium d'évaluer son rendement en fonction d'étapes définies.

Services de soutien

Le conseil Rainy River, avec l'aide du conseil Northwest, doit réexaminer la prestation de ses services de soutien afin de s'assurer que ces services sont équitables et identifiés comme des coûts administratifs et opérationnels de la prestation de services de transport des élèves. Ces dépenses doivent englober les frais de comptabilité, les coûts d'administration de la paye, le soutien TI, le soutien en RH, l'assurance et les heures de travail des surintendants (Rainy River et Northwest). Si le coût de ces services n'est pas porté au budget d'administration du transport, le coût réel de la prestation des services de transport sera sous-estimé. De plus, ces dépenses réelles ne sont pas attribuées au conseil Northwest; par conséquent, les coûts administratifs réels ne seront pas entièrement récupérés.

Assurance

Le département des transports est assuré de façon appropriée par le biais du conseil Rainy River, et certains de ses exploitants ont nommé Rainy River dans leurs propres politiques. Cela permet de s'assurer que toutes les obligations sont couvertes de façon appropriée. Toutefois, nous recommandons au département des transports de s'assurer que tous les exploitants nomment les conseils Rainy River et Northwest comme assurés.

3.5 Gestion financière

La mise en place d'un processus sain de gestion financière permet d'assurer l'intégrité et la précision des renseignements financiers. Cela englobe les contrôles internes mis en place dans le processus comptable et l'établissement d'un processus budgétaire solide qui permet la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel. La présente section portera également sur le rendement financier passé du consortium pour une période d'au moins 3 ans en vue de constater toute variation importante d'une année à l'autre, ce qui permettra d'évaluer l'incidence des décisions prises par le consortium sur les dépenses liées au transport.

3.5.1 Observations

Comptabilité

La fonction de comptabilité est assurée par Rainy River. Comme le département des transports est un département au sein de Rainy River, les processus et politiques du conseil en matière de comptabilité sont en place pour l'ensemble des dépenses et des revenus liés au transport. Compte tenu du fait que le département des transports n'est pas une personne morale distincte, il n'est pas assujéti à des exigences particulières en matière de communication de rapports. Toutefois, le conseil Rainy River en tant qu'entité est assujéti à des exigences en matière de vérification, ce qui englobe les dépenses liées au transport.

Traitement des sommes à payer

Les exploitants n'envoient pas leurs factures au département des transports. Le comptable déterminera le montant mensuel à verser à chacun des exploitants en fonction des taux courants prévus par contrat et des renseignements sur les routes fournis par l'agent des transports. Lorsque le comptable prépare les documents sur les sorties de fonds mensuelles, il examine les données afin de déterminer si elles sont raisonnables en fonction du taux contractuel annuel et du paiement des mois précédents. Le comptable acheminera la récapitulation, classée par exploitant, au commis des comptes à payer. Le commis des comptes à payer créera un rapport des

comptes à payer, qui sera approuvé par le surintendant d'affaires de Rainy River avant toute sortie de fonds.

Planification budgétaire

Le budget du département des transports est déterminé en fonction du budget général du conseil de Rainy River. Les dépenses liées au transport se composent principalement des frais d'exploitation. Les frais administratifs sont budgétés d'après la rémunération attendue des employés. Le département des transports prévoit également au budget des petites sommes affectées aux frais administratifs liés à la formation et d'autres dépenses diverses. Les frais d'exploitation sont budgétés d'après les taux contractuels négociés avec les exploitants. Le processus de négociation des contrats se déroule généralement d'avril à juin pour l'année suivante. Les coûts budgétés sont ensuite intégrés dans le budget du conseil en juin/juillet, et l'approbation finale du conseil survient en août. Une fois que les coûts sont approuvés par Rainy River, le surintendant des affaires de Rainy River achemine au surintendant des affaires de Northwest la partie estimée des coûts que Northwest devra assumer, et cette partie sera intégrée dans le budget de Northwest.

Contrôle budgétaire

Chaque trimestre, le surintendant des affaires de Rainy River préparera une analyse des dépenses réelles par rapport aux dépenses budgétées pour le budget du conseil. Cette analyse est présentée au comité des finances de Rainy River aux fins d'approbation. Tous les écarts notables doivent être expliqués. Les dépenses liées au transport sont une rubrique de l'analyse. Northwest a la responsabilité de préparer sa propre analyse des écarts en fonction des factures reçues du département des transports.

3.5.2 Examen du rendement financier

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a examiné les dépenses liées au transport des trois dernières années pour les conseils Rainy River et Northwest. Nos observations sont présentées ci- dessous :

Rainy River

Frais d'administration : Le montant total des frais d'administration est demeuré plutôt constant de 2003-2004 à 2005-2006; on constate une augmentation des dépenses de salaire en 2005-2006 en raison de l'embauche de l'adjoint à l'agent des transports.

Transport des élèves du domicile vers l'école : Les dépenses normales liées au transport des élèves du domicile vers l'école ont augmenté de façon constante dans

une proportion d'environ 5 p. 100 par année. Cette augmentation s'explique par la hausse des taux des exploitants, qui sont majorés de 2 à 3 p. 100 par année, et par le remplacement des autobus désuets. En 2003-2004, le conseil Rainy River a modifié sa politique liée à la prise en charge des élèves de la maternelle afin qu'elle corresponde à la politique de Northwest concernant la prise en charge des élèves à leur domicile.

Cette modification a eu pour effet d'augmenter les coûts. Le conseil Rainy River offre les services de transport tardif à ses élèves du secondaire seulement; le coût total de ces services représente 1 p. 100 seulement de l'ensemble des dépenses liées au transport du domicile vers l'école. De 2004-2005 à 2005-2006, le nombre d'élèves admissibles au transport pour le conseil Rainy River a augmenté de 3 p. 100 en raison de la fusion de quatre écoles en une seule.

Northwest

Frais d'administration : Northwest (avant 2006-2007) devait assumer des frais d'administration s'élevant à 4 p. 100 des coûts totaux. Ces frais représentaient le coût estimé de la prestation des services de transport des élèves par le conseil Rainy River.

Transport des élèves du domicile vers l'école : Northwest paie pour le transport régulier du domicile à l'école pour les élèves de niveau élémentaire seulement, puisqu'il n'y a aucune école secondaire catholique dans le district. La majorité des politiques sont harmonisées (voir section 4.2).

L'augmentation des coûts liés au transport des élèves du domicile à l'école pour ce conseil s'explique par une augmentation des coûts d'exploitation.

3.5.3 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le département des transports a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- Des mesures de contrôle appropriées à l'égard de la comptabilité financière ont été mises en place à Rainy River. Cette mesure est importante puisqu'elle permet de s'assurer que les actifs sont protégés et que seules les dépenses valides sont assumées;
- Un processus budgétaire a été mis en place à Rainy River, ce qui permet d'assurer l'élaboration en temps opportun et l'approbation appropriée des budgets ainsi que le contrôle continu des dépenses réelles, y compris les coûts liés au transport.

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

L'équipe d'examen a attribué à la gestion du consortium la note moyenne-faible. Le département des transports a fait d'énormes progrès en cernant des moyens de réaliser des économies dans le cadre de ses activités. L'agent des transports a préparé un rapport qui présente en détail les secteurs particuliers où des économies pourront être réalisées; de plus, de nombreuses pratiques officieuses ont été adoptées, comme la façon dont les surintendant d'affaires de chacun des conseils partenaires collaborent dans l'intérêt du département des transports. Afin d'assurer la transparence et l'amélioration continue des activités, le département doit consigner ces processus et ces plans.

Pour améliorer son efficacité sur le plan de la gestion du consortium, le département des transports doit officialiser son entente avec Northwest et les autres organismes acheteurs de services et aller de l'avant avec son plan de consortium en vue d'officialiser la mise sur pied du comité de gestion et du comité scolaire. Cela permettra rapidement au département des transports d'obtenir une meilleure note. Bien qu'en pratique, les activités du département des transports sont efficaces, il est possible que cette collaboration soit mise en péril à l'avenir si les ententes et les processus ne sont pas officialisés.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

L'examen des politiques et des pratiques met l'accent sur les politiques de transport actuelles du consortium et des conseils partenaires et sur la façon dont ces politiques se reflètent dans la pratique. L'analyse sera centrée sur quatre secteurs clés :

- Politiques de transport;
- Planification des routes;
- Programmes de sécurité;
- Besoins spéciaux et programmes spécialisés.

Chacune des composantes a été analysée en fonction d'observations tirées de faits (y compris les entrevues) ainsi que d'une évaluation des pratiques exemplaires menant à un ensemble de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des politiques et des pratiques du consortium, tel qu'il est indiqué ci- dessous :

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

4.2 Politiques sur le transport

Les politiques de planification du transport servent de base à la prestation des services de transport et établissent les paramètres liés à l'efficacité et à l'efficience du système. Les domaines clés qui sont évalués dans la présente section sont l'exhaustivité des politiques établies et le degré d'harmonisation des politiques des conseils.

4.2.1 Observations

Infrastructure stratégique

Les politiques de transport forment la base de la structure opérationnelle de toute opération de transport parce qu'elles établissent les contraintes auxquelles toutes les activités de planification et de prestation des services seront assujetties. L'objectif est d'harmoniser les politiques et les activités de façon à ce que le service soit optimisé et les ressources, réduites. À Rainy River, les politiques sont généralement harmonisées entre les conseils et sont élaborées de façon à offrir un niveau élevé de service aux élèves et aux parents. Les dispositions relatives aux arrêts d'autobus en alternance, aux arrêts à domicile dans les régions rurales, aux passagers bénéficiant de places

disponibles par courtoisie et le transport tardif se veut des mesures d'adaptation, mais ne réduisent pas les coûts liés à la prestation des services de transport.

Dans la région d'Atikokan, on constate certaines exceptions aux politiques de Rainy River. Par exemple, la prestation des services de transport du midi à Atikokan ne correspond pas aux pratiques adoptées dans le reste de la juridiction du conseil. Le fait que cette communauté soit isolée sur le plan géographique et la volonté d'offrir des services qui soient similaires à ceux de l'administration scolaire voisine sont les raisons pour lesquelles ce service est toujours offert.

Communication

L'un des aspects importants de la communication est la capacité, pour le conducteur, de communiquer avec un répartiteur lorsque des problèmes surviennent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'autobus. Ces problèmes englobent les accidents, les incidents liés au comportement, l'absence d'un enfant ou les urgences médicales. Les exploitants participent à ce type de communication de plusieurs façons. Les exploitants de grande taille comptent généralement sur une station de répartition centralisée avec laquelle tous leurs conducteurs peuvent communiquer en cas d'urgence; les exploitants de petite taille peuvent mettre en œuvre des processus comme l'embauche conjointe d'un répartiteur ou la collaboration avec un répartiteur à l'école ou au conseil. Dans le district Rainy River, plusieurs formes de communication ont été établies entre les conducteurs et les répartiteurs. De plus, il est possible que l'accès continu à certains types de moyens de communication avec les répartiteurs soit impossible pour certaines routes, notamment à la fin de la journée, lorsque les écoles sont fermées.

Pour le transport des élèves du domicile vers l'école, les parents se voient remettre un « écriteau – pas d'autobus » qu'ils peuvent placer à leur fenêtre pour indiquer au conducteur que leur enfant ne prendra pas l'autobus. Selon les termes de la politique, les élèves doivent se trouver à l'arrêt d'autobus plusieurs minutes à l'avance; l'écriteau sert seulement à prévenir le conducteur qui offre le service à domicile. Dans le cas des annulations permanentes du service de transport, les parents doivent en aviser l'école, qui acheminera par télécopieur un avis d'annulation au département des transports.

Les conducteurs ont avec eux, en tout temps, une liste de tous les élèves transportés dans leur véhicule. Les conducteurs doivent s'assurer de l'exactitude des listes, les mettre à jour au besoin et acheminer les renseignements au département des transports. Ils conservent un double des listes dans un emplacement central. Les écoles doivent avoir dans leurs dossiers les listes des élèves transportés pour toutes les routes régulières qui assurent le service de transport des élèves du domicile vers l'école. Des listes principales de tous les élèves doivent être conservées au département des transports pour toutes les routes (voir section 5.2).

Points de transfert

Les transferts sont utilisés à titre de stratégie de détermination des routes, mais aucune politique officielle n'a été établie concernant le nombre maximal de transferts par élève et les circonstances dans lesquelles les transferts seront utilisés. En pratique, seuls les élèves du secondaire bénéficient des transferts, et il y a un maximum de 2 transferts par trajet. Tous les points de transfert sont supervisés et se font d'un autobus à l'autre afin d'assurer la sécurité des élèves et d'éviter la confusion.

Situations dangereuses

Des restrictions liées aux situations dangereuses sont généralement établies en raison des passages à niveau et des croisements de voies publiques. Certaines situations dangereuses doivent être abordées de façon exceptionnelle et sont donc codifiées comme tel. Le directeur de l'enseignement doit approuver les situations dangereuses avant leur codification.

4.2.2 Recommandations

Infrastructure stratégique

La mise en place des arrêts d'autobus devant le domicile des élèves dans les régions rurales peut être une pratique efficace lorsque les élèves demeurent aux abords d'une voie peu densément peuplée mais accessible. Toutefois, lorsqu'un autobus doit se rendre dans des culs-de-sac ou faire des arrêts exceptionnels, la durée du trajet augmente et les élèves passent plus de temps dans l'autobus. Par conséquent, nous recommandons au conseil de mettre en œuvre une distance de parcours à pied entre le domicile et l'arrêt pour les élèves des régions rurales. Cette mesure permettrait de faciliter la mise en place d'arrêts d'autobus regroupés dans les régions rurales, ce qui améliorerait l'efficacité des routes.

Communication

Actuellement, il est possible que l'accès continu à certains types de moyens de communication avec les répartiteurs soit impossible pour certaines routes, notamment à la fin de la journée, lorsque les écoles sont fermées. Le département des transports doit collaborer avec les exploitants en vue de s'assurer que tous les conducteurs puissent communiquer avec un répartiteur à tout moment durant le trajet. En raison du caractère unique du marché local des exploitants et d'obstacles sur le plan géographique, le conseil et les exploitants doivent utiliser plusieurs modes de communication (p. ex. (répartiteurs conjoints; répartiteurs dans les écoles ou le bureau de transport; cellulaire ou téléphone mobile GSN) afin d'assurer l'accès approprié à un répartiteur pour l'ensemble des routes.

Points de transfert

Le conseil utilise actuellement des points de transfert de façon sécuritaire et efficace pour les élèves du secondaire, même si aucune politique officielle n'a été mise en place à l'égard des points de transfert. La politique sur les transferts doit être consignée de façon officielle, et le département doit envisager l'élargissement de la politique afin qu'elle vise tous les élèves plutôt que ceux du secondaire seulement.

4.3 Planification des routes

La capacité d'optimiser l'utilisation de chaque autobus scolaire est la base de la prestation de services de transport efficaces et efficients. Pour tenir compte de tous les éléments nécessaires à la prestation de services efficients de haute qualité, il faut que l'organisme de transport établisse un cycle de planification qui est suffisamment axé sur l'avenir. Au cours du cycle de planification, les directeurs du transport cherchent constamment à trouver un équilibre entre deux contraintes opposées, soit la durée nécessaire et la distance à parcourir, afin d'optimiser l'utilisation de la flotte.

4.3.1 Observations

Cycle de planification

Le département des transports cherche à établir et à répartir les routes le plus tôt possible afin que les exploitants puissent parcourir les trajets avant le début de l'année scolaire et acheminer des commentaires sur les modifications à apporter avant le début de l'année scolaire. Toutefois, en pratique, cela n'est pas toujours possible et des mesures considérables doivent être prises en septembre afin de rééquilibrer et de réviser les routes après le début de l'année scolaire. Lorsqu'une route est modifiée, l'exploitant reçoit les renseignements, ce qui lui permet de présenter une rétroaction et de s'assurer, avant la mise en œuvre, que le transport sera assuré de façon efficace.

La vérification des routes réalisée au cours de l'année scolaire 2005-2006 s'inscrivait dans une initiative visant à améliorer la planification et la gestion des routes. Toutefois, il arrive que le département des transports ne reçoive pas les modifications lorsque les conducteurs apportent des modifications manuelles à une route et les communiquent à leur exploitant. On examine actuellement le processus existant afin de s'assurer que toutes les parties reconnaissent l'importance et le bien-fondé de maintenir des listes complètes, exactes et mises à jour.

Détermination des routes

Le département des transports fait affaire avec deux exploitants qui gèrent plus de trois autobus. La majorité des exploitants sont des agents contractuels qui n'exploitent qu'un

seul autobus. Ces agents contractuels connaissent généralement des routes particulières depuis de nombreuses années. Peu de souplesse ou de choix s'offrent au département en ce qui concerne l'attribution des routes. Dans certains cas, il semble que la détermination des routes soit influencée par l'emplacement et la disponibilité des autobus, plutôt que l'inverse. Néanmoins, l'analyse des routes a permis de cerner plusieurs occasions d'amélioration de l'efficacité générale des routes, bien que dans certains cas, les améliorations ne sont possibles qu'après une modification des politiques sur la prestation des services et des heures de classe. Par exemple, un examen visuel de routes modèles dans le système EDULOG a révélé une incidence notable des arrêts à domicile sur des trajets particuliers. Le service à domicile pour tous les élèves des régions rurales signifie que certains autobus doivent emprunter des itinéraires sinueux, parcourir des kilomètres additionnels, et effectuer des demi-tours difficiles dans des culs-de-sac. Cela a pour effet d'augmenter la durée de ces trajets, parfois dans une large mesure, ce qui réduit la possibilité de réaliser des économies.

L'agent des transports est pleinement responsable du maintien du système des routes et des horaires. Les modifications à la solution de détermination des routes sont apportées selon les besoins ou les observations. Le caractère rural du système entraîne l'attribution de nombreuses routes peu peuplées où l'ajout ou le retrait d'un seul élève peut entraîner une modification importante de la route ou de plusieurs routes contiguës. Ces modifications sont apportées en fonction des besoins en vue de maintenir l'efficacité générale du système. Les autres modifications sont apportées en fonction des occasions, soit lorsqu'elles sont constatées ou portées à l'attention de l'agent des transports. De plus, le département des transports adopte un processus de modification annuel dans le cadre duquel l'ensemble du système est examiné dans le contexte de l'année scolaire à venir, et les modifications qui découlent du nombre d'élèves dans chacune des années d'études, notamment.

En général, l'objectif de chacun des programmes de transport des élèves doit être d'optimiser le nombre d'élèves pour chacune des routes et d'utiliser un même autobus le plus souvent possible au cours d'une journée. Le fait d'atteindre ce double objectif ou de trouver un équilibre optimal entre les deux objectifs permet de mettre en place des systèmes de routes efficaces. Au sein du département des transports, seuls 8 des 58 autobus se sont vu attribuer des routes du matin ou de l'après-midi qui comprennent plus d'un trajet. De ces 8 autobus, seuls deux se sont vu attribuer des routes qui englobent plus de deux trajets du matin ou de l'après-midi. Dans l'ensemble, le département des transports est un système à un seul palier qui dessert des écoles dont les heures d'ouverture et de fermeture sont les mêmes. Cela empêche l'utilisation efficace des trajets combinés. Le département des transports parvient à atteindre un niveau relativement élevé en ce qui concerne l'utilisation de la capacité des autobus lors des trajets en regroupant les élèves de plusieurs écoles dans un même autobus;

l'utilisation de la capacité totale des autobus pour chaque trajet est de près de 70 p. 100. Il s'agit d'un excellent résultat dans un système à caractère rural. Toutefois, le faible niveau d'utilisation des actifs a des répercussions négatives sur l'efficacité générale du système, comme l'indique le nombre trop élevé d'autobus assurant un seul trajet. En moyenne, chacun des autobus de la flotte n'est exploité que 2 heures et 21 minutes par jour, avec des élèves à bord.

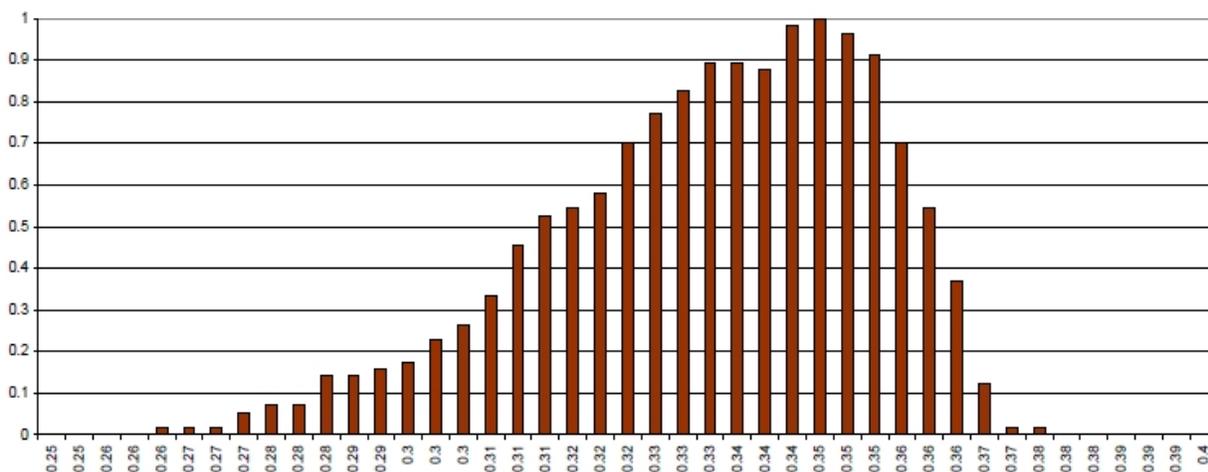
La stratégie adoptée par le département des transports optimise l'utilisation de la capacité pour chacun des trajets (remplir l'autobus) au détriment de l'utilisation de l'ensemble des actifs (réutilisation de l'autobus). Cette situation est illustrée dans le tableau des données statistiques sur les routes et les tableaux relatifs au déploiement de la flotte du matin et de l'après-midi :

Données statistiques sur les routes

Paramètres statistiques	Nombre de trajets par jour par autobus	AM - Heure de début	AM - Heure de fin	PM - Heure de début	PM - Heure de fin	AM - Durée du trajet	PM - Durée du trajet	Km	Nombre de passagers	Utilisation de la capacité	Nombre d'écoles desservies	Nombre d'arrêts	Trajets combinés
Moyenne	2.3	7:35	8:35	3:09	4:11	1:00	1:01	39.5	37.5	69%	2.4	20.0	67%
Total	134							5290.0	2477.0				89
Min	1	6:20	8:00	2:54	3:10	0:08	0:06	3.0	6.0	20%	1.0	2.0	
Max	7	8:38	9:00	3:45	6:01	2:20	3:07	109.8	173.0	143%	7.0	62.0	

Déploiement de la flotte – matin

Pourcentage de la flotte déployée avec des élèves à bord, pour chaque tranche de temps



Compte tenu des obstacles géographiques qui empêchent l'utilisation efficace des trajets combinés, la stratégie actuelle de détermination des routes constitue une approche raisonnable. Toutefois, il y a très peu d'équilibre entre les deux objectifs. Notre analyse indique qu'il est possible de réutiliser les autobus de façon plus efficace. Par exemple, dans certains cas, les écoles élémentaires des régions entourant Fort

Frances sont desservies uniquement ou principalement à l'aide de trajets désignés (non combinés), comme Nestor Falls (2 trajets désignés), McCrosson/Tovell (4 trajets désignés) et Crossroads School (5 trajets désignés sur un total de 8 trajets). Des modifications apportées dans deux secteurs axés sur des politiques – les heures de classe et les niveaux de service – pourraient faciliter d'autres améliorations de l'efficacité par lesquelles on maintiendrait les niveaux élevés d'utilisation de la capacité tout en augmentant les possibilités d'utiliser des trajets combinés. Le décalage des heures de classe serait nécessaire pour certaines écoles, et certaines politiques (comme celle qui permet les arrêts à domicile pour tous les élèves des régions rurales) qui prolongent la durée des routes devraient être réexaminées.

Heures de classe

Tel qu'il a été indiqué ci-dessus et présenté dans le tableau de déploiement de la flotte, toutes les écoles sont essentiellement assujetties au même horaire de classe. Par conséquent, tous les élèves des régions rurales périphériques sont transportés dans des autobus communs, qui font plusieurs arrêts en raison des heures de classe presque similaires des écoles élémentaires et secondaires de la municipalité. Les écoles élémentaires des régions périphériques sont dispersées sur le plan géographique, ce qui signifie que les possibilités actuelles d'établir des trajets combinés sont nulles pour les trajets du matin et de l'après-midi qui desservent ces écoles. Le décalage ciblé des heures de classe entraînerait de meilleures possibilités en ce qui concerne les trajets combinés, tel qu'il a été indiqué dans la section portant sur la détermination des routes.

4.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le département des transports a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Le département des transports a mis en œuvre un certain nombre de stratégies de détermination des routes qui tiennent compte de la faible densité et du caractère rural de la région desservie et permettent d'atteindre des niveaux élevés en ce qui a trait à l'utilisation de la capacité des autobus pour chacun des trajets. Compte tenu de la vaste région géographique qui doit être desservie, le fait de mettre l'accent sur l'optimisation du nombre d'élèves pris en charge dans une région donnée afin d'atténuer les répercussions des déplacements à vide est approprié et raisonnable.

4.3.3 Recommandations

Heures de classe

Nous recommandons au département de procéder à une analyse plus approfondie des choix possibles en ce qui concerne les politiques et les heures de classe en vue de déterminer les possibilités d'améliorer l'utilisation des actifs sans qu'il y ait de répercussions négatives sur l'utilisation de la capacité de chacun des trajets dans le plan de détermination des routes.

4.4 Politique de sécurité

La sécurité des élèves transportés est de la plus haute importance dans tout système de transport scolaire. Pour développer une culture de sécurité, il faut que les gestionnaires du transport travaillent en étroite collaboration avec les élèves, les écoles, les fournisseurs de service et la collectivité pour établir des programmes spécialisés axés sur les besoins de chaque groupe en particulier. De plus, les procédures de formation des conducteurs et de gestion des élèves doivent être harmonisées afin qu'ils comprennent bien les attentes relatives au comportement et les conséquences du fait de ne pas se conformer à ces attentes.

4.4.1 Observations

Formation des conducteurs

Par le biais de leurs contrats avec leurs exploitants, tous les conducteurs doivent recevoir une formation de premiers soins et une formation sur l'utilisation d'EpiPen. Les conducteurs qui transportent des élèves ayant des besoins spéciaux doivent recevoir une formation spécialisée à cet égard.

Formation des élèves

Le consortium a mis en place un programme de formation en sécurité pour les élèves; ce programme est conçu pour présenter la sécurité comme un élément important dès le début de la fréquentation scolaire des élèves et pour renforcer le message au cours de leurs études. En collaboration avec les exploitants, un programme « Premier conducteur » est offert à tous les élèves de la maternelle et est conçu pour présenter aux élèves et aux parents les règles de sécurité se rapportant aux autobus scolaires. Cette formation consiste en une vidéo sur la sécurité, un examen des procédures de sécurité à l'école et un trajet en autobus scolaire. Le département des transports organise également des activités annuelles dans le cadre de la semaine de la sécurité en autobus dans les écoles. Ces activités comprennent des exercices d'évacuation d'un autobus, et l'autobus est offert par les exploitants au taux minimal prévu pour les

excursions scolaires. Parmi les autres activités, on trouve une vidéo sur la sécurité et un examen des procédures de sécurité à l'école et en autobus.

4.3.1 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le département des transports a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Le département met l'accent sur la sécurité à titre d'exigence contractuelle avec les exploitants et auprès des élèves par le biais du programme « Premier conducteur » et d'activités liées à la semaine de la sécurité en autobus. La mise en place et la promotion d'une culture de sécurité est une responsabilité clé de toutes les opérations de transport.

4.5 Besoins spéciaux et programmes spécialisés

La conception d'un transport scolaire efficace doit tenir compte des nécessités du transport des élèves ayant des besoins spéciaux (en raison de restrictions de la mobilité ou de problèmes comportementaux associés à des problèmes cognitifs, aux besoins de fixation et ainsi de suite) ainsi que du transport vers des programmes spécialisés qui consiste souvent à transporter les élèves de divers emplacements vers des écoles de programme centralisé. Ces deux types de transport peuvent compromettre l'efficacité du système en raison de la longueur des distances parcourues, de la faiblesse des densités de la demande, de la durée du parcours des passagers et, dans le cas du transport des élèves ayant des besoins spéciaux, de la nécessité de trouver des véhicules accessibles.

Il est difficile pour les consortiums du transport d'optimiser l'efficacité de ces systèmes tout en essayant d'intégrer les élèves et d'éviter d'avoir des systèmes de transport séparés. Dans la présente section, on examine l'approche de politique aux besoins spéciaux et au transport spécialisé et la mesure dans laquelle la pratique est conforme aux politiques établies.

4.5.1 Observations

Emplacement des écoles d'enseignement spécialisé / programmes préparatoires

Les cadres supérieurs du conseil déterminent l'emplacement des programmes préparatoires et des programmes d'enseignement spécialisé et cernent les écoles considérées comme des installations appropriées pour l'enseignement spécialisé. Les programmes préparatoires sont mis en œuvre afin de répondre aux besoins de la communauté immédiate, et les programmes d'enseignement spécialisés et les programmes préparatoires en classe dans les régions rurales. Le transport des élèves

du domicile vers l'école est offert après l'inscription des élèves à ces programmes. Il s'agit d'une méthode efficace et efficiente de répondre aux besoins de ces élèves.

Admissibilité aux services de transport pour les élèves ayant des besoins spéciaux

Les services de transport pour les élèves ayant des besoins spéciaux sont offerts aux élèves qui ont un trouble médical contrôlé; leur admissibilité est déterminée en dernier ressort par le département d'éducation spécialisée du conseil et par le directeur de l'école. Des ententes de transport sont conclues en collaboration avec le département des transports concernant le type de véhicule et les équipements de sécurité qui peuvent être nécessaires. Les élèves inscrits aux programmes d'enseignement spécialisé indépendants Living and Learning reçoivent les services de transport à titre de passagers bénéficiant de places de courtoisie et sont indiqués dans EDULOG comme étant des élèves ayant des besoins spéciaux; dans le système, ces élèves seront affichés comme étant en dehors de la région de participation.

Transport en commun spécialisé

Les élèves ayant des besoins spéciaux en matière de transport se voient offrir le service par le biais de véhicules Handi-van exploités à contrat. Les trajets à Fort Frances sont efficaces en raison de leur coût, soit 5 \$ par trajet. Tous les élèves ayant des besoins spéciaux, à l'exception d'un seul, se voient actuellement offrir les services par le biais de véhicules Hand-van. Les mêmes conducteurs sont utilisés chaque jour, ce qui permet d'augmenter le niveau de service en offrant un service constant qui englobe une bonne connaissance des besoins de l'élève. Le service personnalisé à domicile est offert aux élèves. Le département des transports n'offre pas de formation spécialisée pour ces conducteurs.

4.5.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le département des transports a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- L'intégration du département des transports dans le processus décisionnel relatif aux moyens de transport permet de s'assurer que toutes les méthodes adoptées pour offrir les services puissent être évaluées. De plus, l'intégration favorise les discussions concernant les moyens d'améliorer la prestation des services aux élèves ayant des besoins spéciaux sans nuire à d'autres aspects du réseau de routes;
- Le transport spécialisé des élèves ayant des besoins spéciaux est offert par le biais de services efficaces achetés à contrat, lorsqu'il y a lieu.

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

Le conseil Rainy River a reçu la note moyenne pour ce qui est des politiques et des pratiques. La plupart des politiques sont harmonisées et les pratiques respectent généralement les politiques. Rainy River gère un service qui répond efficacement aux besoins des élèves tout en reconnaissant les contraintes du milieu local. Les ressources sont affectées de façon efficiente compte tenu des ressources limitées disponibles pour planifier et contrôler les routes. Afin d'améliorer sa note, Rainy River doit harmoniser l'ensemble des politiques pour toutes les régions (en mettant l'accent sur les distances de parcours à pied vers les arrêts d'autobus dans les régions rurales, notamment) et examiner les possibilités de modifier les heures de classe pour améliorer l'efficience du plan des routes.

5 Routage et technologie

5.1 Introduction

Le routage et la technologie couvrent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie aux fins de la gestion du transport des élèves. L'analyse suivante est issue d'un examen des cinq principales composantes qui sont :

- Utilisation des logiciels et de la technologie;
- Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves;
- Mise en place et utilisation du système;
- Rapports du système;
- Planification et routage du transport adapté.

Chaque composante a été analysée en fonction des observations des faits (y compris les entrevues) et d'une évaluation des pratiques exemplaires qui a mené à un ensemble de recommandations. Ces résultats ont ensuite été utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et l'efficacité pour chaque composante qu'on résume ensuite pour établir une évaluation de l'efficacité et de l'efficacité du routage et de la technologie comme ci-dessous :

Routage et technologie– Appréciation de l'efficacité et de l'efficacité : Moyenne

5.2 Utilisation des logiciels et de la technologie

Les systèmes modernes de routage du transport des élèves permettent aux gestionnaires du transport de faire un usage plus efficace des ressources dont ils disposent. Ce système permet d'apporter des améliorations à la gestion et à l'administration de grands volumes de données sur les élèves et les routes. Cependant, les systèmes doivent être pleinement mis en œuvre avec des structures de codage bien conçues et des mécanismes efficaces pour l'extraction des données et leur transmission à tous les groupes d'intervenants. La présente section a été conçue aux fins de l'évaluation de l'acquisition, de la configuration, de l'installation et de la gestion de référence des logiciels associés au transport.

5.2.1 Observations

Logiciel de détermination des routes

Le logiciel EDULOG est utilisé à Rainy River depuis 1993. Le conseil est passé de DOS à la version NT en 2002 et utilise actuellement la version 10.1. Il n'a donc pas installé la version la plus récente du logiciel. Le logiciel EDULOG est installé dans l'ordinateur de l'agent des transports, qui correspond au serveur du système, et est accessible à partir d'un autre poste de travail situé dans le bureau de l'agent des transports. Aucun autre accès local ou étranger n'est offert.

EDULOG est un système entièrement fonctionnel qui a depuis longtemps fait ses preuves à Rainy River. Bien que le niveau de sophistication de ce système soit relativement faible par rapport à celui d'autres consortiums, on doit reconnaître l'importance d'établir une base de comparaison appropriée. Actuellement, le département des transports est géré par une seule personne qui peut compter sur un adjoint temporaire (c.-à-d. non permanent) au besoin. Il n'est pas nécessaire de mettre en place une infrastructure plus détaillée, à moins que le programme ne devienne lui-même plus sophistiqué et plus axé sur la communication des renseignements aux utilisateurs. Compte tenu du caractère rural et peu densément peuplé de la région desservie, le département des transports a pris des mesures efficaces pour mettre en œuvre et utiliser un progiciel de routage complexe.

Entente de maintenance et de service

La maintenance et le soutien relatifs au logiciel sont très limités. Le soutien technique est offert par Rainy River pour l'entretien du matériel, la recherche des pannes et la sauvegarde des bases de données. Une sauvegarde quotidienne des données saisies dans EDULOG est effectuée chaque nuit, et le soutien relatif au matériel informatique est offert par l'entremise du département de la TI de Rainy River, qui fait preuve d'une excellente réceptivité selon l'agent des transports. La maintenance et le soutien relatifs au logiciel sont offerts par le fournisseur de logiciel en fonction de la demande. Aucune mise à jour ou retouche du logiciel n'est installée de façon périodique.

Communication des données

Les seules données communiquées de façon périodique par le système EDULOG sont les rapports sommaires et détaillés sur les routes. Ces rapports sont acheminés aux exploitants et aux conseils partenaires et sont utilisés comme principal mécanisme de rétroaction à l'intention de l'agent des transports pour la correction des problèmes, entre autres. Aucun autre rapport n'est communiqué de façon régulière à des fins de contrôle ou d'analyse. Des rapports spécialisés sont créés sur demande à des fins particulières,

notamment pour répondre au sondage annuel du Ministère. Généralement, ces rapports spécialisés sont créés à titre de rapports personnalisés par le système.

L'agent des transports connaît bien la fonctionnalité de création des rapports du système et a été en mesure de produire facilement plusieurs rapports à l'intention de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience à des fins d'analyse au cours du processus d'entrevue. Les rapports sont automatiquement créés sur copie papier et sous forme de données exportées vers le logiciel standard sur la productivité, principalement Microsoft *Excel*. Cette fonctionnalité est essentielle pour le département des transports, en raison surtout de la nécessité de maintenir deux bases de données entièrement distinctes dans EDULOG, tel qu'il est indiqué ci-dessous. Afin d'élaborer des rapports consolidés pour l'ensemble du département des transports, l'agent des transports doit exporter les données de chacune des bases de données vers *Excel* pour les modifier. Actuellement, cette fonctionnalité est principalement utilisée pour la production de rapports, et non pour effectuer des analyses des routes ou évaluer le rendement. Aucun programme n'est en place actuellement pour évaluer le rendement.

À l'exception du logiciel sur la productivité, dont il est question ci-dessus, aucun autre logiciel connexe n'est utilisé pour aider le département des transports, les écoles, les exploitants, les conducteurs et les parents en ce qui concerne les services de transport. Il s'agit d'une lacune notable puisqu'elle se rapporte à la communication et au transfert des renseignements entre les différents intervenants en matière de transport. La communication des renseignements se limite à l'impression et à la distribution de rapports sommaires et détaillés sur les routes à l'intention des exploitants et des écoles. Tous les autres renseignements sont communiqués par téléphone et télécopieur.

Formation

Les utilisateurs du logiciel sont très compétents, surtout si on tient compte de la formation technique et informatique limitée qu'ils reçoivent. Une brève formation d'une semaine a été offerte lorsque le système a été mis en œuvre en 2002. Des activités de formation de faible envergure, comme la participation à une conférence des utilisateurs, ont également été offertes en 2005. Le préposé à la réception a également participé à la conférence dans le cadre d'une séance de formation en 2006.

Néanmoins, il est évident que les utilisateurs n'ont aucune difficulté à utiliser le système, à utiliser les données graphiques et tabulaires du système pour évaluer et améliorer l'efficience des routes, et à créer facilement des rapports standard selon la demande.

5.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le département des transports a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- L'utilisation d'un logiciel de transport entièrement mis en œuvre et fonctionnel qui permet l'examen et la gestion des plans de détermination des routes;
- Le département des transports a élaboré un processus rationnel pour la sauvegarde et la récupération des données malgré l'accès limité au soutien technique sur place.

5.2.3 Recommandations

Formation

EDULOG est un produit logiciel sophistiqué qui offre des fonctionnalités qui répondent facilement aux besoins du département des transports. Cela dit, les investissements déjà réalisés, de nature financière ou autre, doivent maintenant être mis à profit afin de maintenir et d'améliorer l'utilisation du système plutôt que de le remplacer par un autre système. L'agent des transports utilise le système de façon efficace, mais pourrait tirer profit d'une formation analytique additionnelle qui s'ajouterait à ses connaissances de base du système EDULOG. Un investissement affecté à la formation de haut niveau des utilisateurs entraînerait des avantages pour le département des transports. Cette formation doit mettre l'accent sur la façon d'établir et d'utiliser la codification du système à des fins d'analyse.

Une formation plus approfondie sur la fonctionnalité du logiciel EDULOG doit également être offerte, notamment en ce qui concerne la gestion des navettes, des transferts et des routes combinées, qui sont utilisés en abondance par le département des transports. Il est difficile, actuellement, d'analyser et de gérer ces données en raison de la façon dont elles sont codées dans le système. De plus, le département des transports doit immédiatement s'éloigner de l'ancienne structure de codification alphabétique des routes en faveur de la consolidation des données dans EDULOG, qui utilise une codification numérique des routes déjà présente dans la base de données. (voir les prochaines sections).

Communication des données

Le département doit envisager d'élargir la communication des renseignements et de mettre en œuvre outils d'accès interactifs afin d'améliorer la quantité et le caractère opportun des renseignements liés au transport qui sont communiqués aux intervenants clés (dirigeants des écoles, parents, élèves). Par exemple, le département peut mettre

en place un programme régulier de communication et de répartition par courrier ou courriel ou la mise en œuvre d'outils en ligne qui facilitent l'accès à distance de la base de données sur le transport, en lecture seule. Toutefois, le département des transports doit évaluer les avantages d'une communication plus efficace et opportune des renseignements en fonction de l'investissement nécessaire (coût et temps). Il serait difficile pour l'agent des transports d'assumer cette responsabilité additionnelle sans l'aide d'employés désignés (une mesure coûteuse).

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

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience a été conçu aux fins de l'évaluation des processus et des procédures en place pour la mise à jour et le maintien de toutes les données sur les élèves et des données cartographiques qui constituent la base de tout système de routage du transport des élèves.

5.3.1 Observations

Carte numérique

Deux cartes ont été élaborées lorsque la version NT de EDULOG a d'abord été installée en 2002. L'une d'elles couvre la région est (Atikokan), et l'autre couvre la région ouest (Fort Frances / Rainy River). Le motif pour lequel deux cartes ont été produites plutôt qu'une seule n'a pas été précisé, mais cette décision était appropriée sur le plan fonctionnel puisque les deux régions sont gérées de façon tout à fait indépendante aux fins de transport. Une distance importante sépare les deux régions (150 km ou plus), et il n'y a aucun partage d'élèves ou d'autobus entre les deux régions. Le principal désavantage de ce processus est que deux bases de données sous-jacentes doivent être en place pour assurer le maintien des cartes. Par conséquent, l'agent des transports doit ouvrir les deux cartes en alternance et, surtout, regrouper les données dans des programmes externes (p. ex. Excel) aux fins d'analyse et de communication des rapports, ce qui rend plus difficile l'analyse complète des données relatives à l'ensemble de la région desservie par le département des transports. Lorsque combinées, les deux cartes couvrent l'ensemble de la région desservie et même toute la région géographique relevant de la compétence du département des transports.

Gestion des cartes

Depuis leur installation initiale, les cartes ont été modifiées à de rares occasions seulement soit, par exemple, pour intégrer manuellement l'emplacement d'un demi-tour à la fin d'une portion de route afin de faciliter l'élaboration précise des routes. Bien qu'aucune modification importante n'ait été apportée au réseau routier, d'autres critères

clés comme la vitesse de déplacement dans des segments routiers n'ont pas été modifiés, ce qui nécessite la correction manuelle des données sur la durée des trajets. L'agent des transports indique qu'une proportion de 95 p. 100 de la carte contient des adresses valides. Les adresses qui n'étaient pas valides ont été numérisées ou placées manuellement sur la carte. Le caractère rural de la région desservie est le déterminant principal en l'absence d'adresses complètes. Un rapport produit au cours de l'examen indiquait seulement deux élèves non rattachés à la carte sur un total d'environ 3 250 élèves.

Valeurs par défaut

En raison du fait que les ressources et les compétences nécessaires sont limitées, toutes les valeurs informatiques et cartographiques demeurent les valeurs par défaut du système; elles n'ont pas été modifiées depuis que les cartes originales ont été mises en place.

Exactitude des cartes

Les cartes ne sont pas étalonnées en fonction de la vitesse de croisière des autobus. Les zones dangereuses sont indiquées sur la carte à l'aide de tracés. En se servant des frontières déjà établies pour les piétons, l'agent des transports trace les zones dangereuses qui s'y trouvent. Tous les élèves qui demeurent dans une zone dangereuse et qui doivent normalement se rendre à l'école à pied se voient automatiquement attribuer un code d'admissibilité au service de transport par autobus pour cause de situation dangereuse. Il s'agit de la seule codification utilisée – aucun autre type de situation dangereuse n'est codifié dans le système.

Gestion des données

Il n'y a pas de lien direct entre le Système informatique de renseignements sur les élèves (SIRE) et le système EDULOG. Toutes les données sur les élèves dans EDULOG sont saisies manuellement. Depuis la mise en œuvre de la version actuelle du logiciel, en 2002, aucun téléchargement complet des données sur les élèves n'a été effectué. Par conséquent, les bases de données de EDULOG sont indépendantes de toutes les autres bases de données. Les données sur les adresses sont gérées manuellement afin de correspondre aux adresses de la carte, et le manque d'uniformisation avec le SIRE n'est pas pertinent du point de vue du système et de l'opération de transport. L'agent des transports communique aux secrétaires des écoles les problèmes relatifs aux adresses; ces secrétaires sont responsables de l'entrée des données dans le SIRE. Nous ne savons pas si cela donne lieu à une harmonisation manuelle subséquente entre les bases de données.

Deux processus manuels sont consignés et respectés, ce qui compense l'absence d'un lien direct entre le SIRE et EDULOG. Les comptes rendus annuels sont d'abord acheminés au département des transports. Une remise à zéro interne est effectuée dans EDULOG aux fins de planification et de mise à jour des routes pour l'année scolaire suivante. D'après l'énoncé écrit des procédures du département des transports, chacune des écoles reçoit une liste révisée de transport au début de chaque année scolaire. Les secrétaires doivent examiner ces renseignements et acheminer, au plus tard le 1^{er} octobre, toutes les modifications qui y sont apportées. Pour le reste de l'année scolaire, un processus axé sur les exceptions est adopté; ce processus comprend la présentation, par l'école, d'un formulaire « Renseignements sur le transport des élèves » au département des transports. Ce formulaire est généralement utilisé pour ajouter de nouveaux élèves. Les modifications sont constatées par le biais d'opérations, mises à jour dans EDULOG par le personnel responsable du transport et acheminées à l'école aux fins de suivi dans le SIRE.

Structures de codage

Il s'agit d'une lacune importante dans l'utilisation du système. Les deux seuls éléments clés utilisés pour classer et analyser les routes sont une brève liste des codes d'admissibilité et une structure logique de codification scolaire. Les codes de statut pour trois catégories d'élèves (catholiques, Premières nations et fauteuils roulants) ainsi que des drapeaux indiquant les besoins spéciaux et le transport par courtoisie pour ces élèves constituent les seuls autres codes utilisés dans le système. Cela réduit considérablement la fonctionnalité générale du système pour l'analyse et l'accumulation des données, tel qu'il est indiqué ci-dessous. Le fait que le département adopte une convention désuète pour la dénomination des routes, soit une convention alphabétique, est également une lacune. Les codes sont attribués à l'extérieur du numéro de route de EDULOG et ne se trouvent pas dans le système. Par conséquent, le département doit adopter un laborieux processus de vérification de concordance chaque fois qu'une route est examinée et analysée, puisque toutes les routes sont connues par leur code alphabétique et non le code utilisé par EDULOG.

Notre conclusion concernant la codification de base du système reflète notre évaluation générale, soit une utilisation minimaliste mais efficace du logiciel de détermination des routes. L'utilisation élargie de cette codification peut entraîner la mise en place d'un système plus efficace et efficient. Toutefois, cet avantage peut être négligeable si on tient compte des coûts et des efforts additionnels que nécessitent la mise en œuvre et le maintien de ce niveau de codification. Ces coûts engloberaient la formation additionnelle de l'agent des transports ainsi (probablement) que les ressources humaines additionnelles nécessaires pour mettre en place et maintenir les codes du système et réaliser les analyses connexes. La direction du département des transports

doit évaluer les avantages possibles ainsi que les coûts en utilisant les connaissances locales relatives aux répercussions d'une telle mesure sur la capacité de maintenir des services efficaces et efficaces.

5.3.2 Recommandations

Gestion des cartes

Le département des transports doit examiner la possibilité de combiner les cartes et les bases de données afin de simplifier et d'améliorer les processus de communication des rapports et de faciliter la diffusion élargie des renseignements, tel qu'il est indiqué ci-dessus. Une formation plus approfondie et du soutien externe seront nécessaires pour améliorer les compétences liées au maintien des cartes au sein du département des transports. Cela ne constitue pas un grave problème en raison de la façon dont le système est utilisé actuellement, mais de nombreuses recommandations dans le secteur de la détermination des routes ne peuvent être mises en œuvre avec succès sans une approche plus solide à l'égard de l'optimisation et du maintien des cartes.

Gestion des données

Un lien codifié direct vers le SIRE est un élément essentiel de la gestion efficace d'un système de transport. Ce lien doit être mis en place au sein du département du transport. De plus, un processus régulier de téléchargements (complet, remise à zéro, ajouts/modifications/suppression) doit être mis en œuvre. Il s'agit d'une lacune importante du programme actuel qui pourrait être corrigée par l'élaboration d'un lien solide entre les deux bases de données. La mise en place et le maintien d'un lien électronique et d'un processus de gestion visant à harmoniser le Système informatique de renseignements sur les élèves et la base de données sur les élèves du Système de gestion des renseignements sur le transport est une étape essentielle dans la mise en place d'un système de transport efficace et d'un système informatique utile en matière de détermination des routes.

5.4 Établissement et utilisation du système

Le but de toute organisation qui acquiert un logiciel de transport consiste à l'utiliser pour mieux gérer les véhicules et les élèves dont elle a la charge. Pour y arriver, elle doit comprendre les fonctions du logiciel et la façon dont il peut contribuer à l'administration des activités existantes et à l'évaluation d'approches nouvelles et différentes qui pourraient réduire le coût ou améliorer le service. Cet aspect de l'examen a été conçu aux fins de l'évaluation des compétences du personnel dans l'utilisation du logiciel et de l'utilisation et de la compréhension des modules auxiliaires ou des outils de tierces

parties et pour déterminer si les fonctions de l'application choisie sont utilisées pour améliorer l'efficacité et/ou l'efficience.

5.4.1 Observations

Utilisation du système

Tel qu'il a été indiqué ci-dessus, l'agent des transports possède les compétences nécessaires pour utiliser le système EDULOG, mais il s'agit de compétences de base seulement. Un examen de la fonctionnalité plus avancée du système a été amorcé, mais ce processus en est toujours à la première étape et nécessite plus de temps et de formation. Actuellement, le système est utilisé principalement pour visualiser les routes et avoir accès aux renseignements disponibles dans les rapports réguliers et les rapports personnalisés sur les routes en vue d'améliorer l'optimisation des routes. Plusieurs exemples de récentes mesures prises à cet égard ont été présentés. La principale utilisation du système aux fins d'analyse se fonde sur les rapports réguliers sur les routes, l'examen graphique des routes sur la carte et les connaissances inhérentes du système et de son architecture. Néanmoins, un examen aléatoire de plusieurs trajets d'autobus a permis de cerner des économies possibles en ce qui concerne le service offert à une école. Toutefois, un examen doit toujours être réalisé afin de déterminer l'incidence sur les routes de transferts adjacentes.

Les trajets combinés (où un même autobus transporte des élèves vers plusieurs écoles) et les transferts (où un même élève prend plusieurs autobus pour se rendre à l'école) ne sont pas clairement identifiés dans le système. Il s'agit d'un problème particulier compte tenu de l'utilisation approfondie et très efficace de ces stratégies de routage par le programme. De nombreux (la plupart) trajets réguliers du domicile vers l'école sont des trajets combinés, et un grand nombre de transferts sont utilisés dans le système. Le seul moyen d'identifier les trajets combinés est d'examiner les destinations multiples vers les écoles dans les rapports sur les routes. Les trajets par navette ne peuvent être identifiés que par leurs caractéristiques (p. ex. courte durée, petit nombre d'arrêts, etc.). Les transferts ne peuvent être identifiés que par l'annotation « t » comme préfixe devant les emplacements individuels des arrêts.

Il y a un drapeau (case à cocher) dans le dossier de l'élève afin d'identifier les passagers bénéficiant de places disponibles par courtoisie. L'agent des transports a indiqué que le nombre de passagers bénéficiant de places disponibles par courtoisie était faible en raison du fait qu'une proportion élevée des élèves inscrits sont admissibles aux services de transport.

5.4.2 Recommandations

Utilisation du système

Le département des transports doit envisager d'offrir des séances de formation périodiques approfondies sur l'utilisation du système. Une formation additionnelle sur les méthodologies analytiques (tel qu'il est recommandé ci-dessus), combinée à l'embauche d'employés additionnels en vue de réduire les responsabilités opérationnelles quotidiennes, permettraient à l'agent des transports de se concentrer de façon continue à l'optimisation et à l'analyse stratégique des routes.

La mise en place de structures de codification efficaces s'amorce dès la mise au point du système et nécessite des connaissances approfondies des processus organisationnels que le logiciel pourra appuyer. Tel qu'il a été indiqué, le département des transports utilise des stratégies complexes de détermination des routes, y compris les trajets combinés et les transferts. Toutefois, ces trajets ne sont pas identifiés dans le système. EDULOG offre de bons outils de gestion pour les types de trajets spécialisés comme les navettes et les trajets combinés. Le département des transports doit tirer profit des conventions de codage offertes par EDULOG pour appuyer son analyse opérationnelle de base (comme le calcul du coût par autobus, par type de route). Le département des transports doit envisager, conformément aux observations de la section 5.3.1, de modifier ses plans et processus de codification afin de mieux tirer profit de ces fonctionnalités.

5.5 Rapport du système

La production de rapports adéquats permet une détermination précoce des tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité analytique de l'organisation et permet aux intervenants internes et externes d'être plus adéquatement informés sur les activités. Cet aspect de l'examen a pour but la détermination des rapports qui sont habituellement produits, de l'identité des personnes qui reçoivent ces rapports et des capacités qui existent pour produire des rapports ponctuels.

5.5.1 Observations

Communication des rapports

Les seules données communiquées de façon périodique par le système EDULOG sont les rapports sommaires et détaillés sur les routes. Ces rapports sont acheminés aux exploitants et aux conseils partenaires et sont utilisés comme principal mécanisme de rétroaction à l'intention de l'agent des transports pour la correction des problèmes, entre autres. Aucun autre rapport n'est communiqué de façon régulière à des fins de contrôle

ou d'analyse. Des rapports spécialisés sont créés sur demande à des fins particulières, notamment pour répondre au sondage annuel du Ministère. Généralement, ces rapports spécialisés sont créés à titre de rapports personnalisés par le système. L'agent des transports connaît bien la fonctionnalité de création des rapports du système et a été en mesure de produire facilement plusieurs rapports à l'intention de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience à des fins d'analyse au cours du processus d'entrevue. Cette compétence pourrait être approfondie afin d'englober une analyse plus détaillée des opérations, y compris les heures de classe et l'analyse des trajets combinés.

5.5.2 Recommandations

Calendrier de communication des rapports

Bien qu'il soit peu probable qu'une opération rurale de petite taille comme le département des transports doive établir un calendrier détaillé pour la communication des rapports, l'élargissement du programme actuel de communication des rapports axé sur la demande permettrait d'augmenter la quantité et d'améliorer le caractère opportun des renseignements sur le transport offerts aux intervenants clés. De plus, cet élargissement du programme permettrait d'offrir à l'agent des transports une formation importante sur des fonctionnalités plus complexes du système. Un programme ciblé de communication des rapports de base et d'évaluation du rendement permettrait de s'assurer que tous les intervenants reçoivent des renseignements périodiques sur les activités liées au transport, leur coût et les activités amorcées pour cerner des améliorations opérationnelles.

5.6 Planification et établissement des routes du transport adapté

Les besoins éducatifs spéciaux présentent des difficultés particulières qui nécessitent souvent des stratégies opérationnelles qui vont bien au-delà des pratiques habituelles de toute organisation. Cette portion de l'examen a été conçue aux fins de l'évaluation des stratégies et approches utilisées pour assurer le transport des élèves qui ont des besoins éducatifs spéciaux et des approches utilisées pour réduire au minimum le coût et la perturbation opérationnelle associés à ce type de transport.

5.6.1 Observations

Codification des élèves inscrits aux programmes d'enseignement spécialisé

La gestion du transport des élèves vers les programmes d'enseignement spécialisé est une lacune importante du système actuel. Bien que le caractère rural et petit du système ainsi que la relation étroite entre le conducteur et l'élève compensent à de

nombreux égards l'absence de sources de renseignements officielles et de procédures, il existe un certain risque opérationnel.

Les routes utilisées pour le transport des élèves ayant des besoins spéciaux ne sont pas bien différentes des routes destinées au transport des élèves de l'enseignement général, puisque le service à domicile est offert pour tous les élèves. À ce titre, la planification de ces routes est sensiblement la même que pour les élèves des programmes d'enseignement régulier. Les élèves ayant des besoins spéciaux sont identifiés dans le système, mais la seule codification additionnelle associée avec le dossier de l'élève est le code de statut « WC », qui indique la nécessité d'utiliser un véhicule adapté aux fauteuils roulants, s'il y a lieu. Les autres exceptions et exigences pertinentes (équipement spécialisé, etc.) sont gérées en fonction de chaque cas par une communication verbale entre le coordonnateur de l'enseignement spécialisé de Rainy River, l'agent des transports et les exploitants.

5.6.2 Recommandations

Gestion des routes

Le transport des élèves inscrits aux programmes d'enseignement spécialisé représente généralement une faible proportion de l'ensemble des élèves transportés; toutefois, il a une incidence notable sur le coût total du transport et l'efficacité opérationnelle. Même dans les opérations rurales de petite taille, il est nécessaire de s'assurer que ces routes soient gérées de façon active et examinées périodiquement. Par conséquent, il est nécessaire pour le département des transports de réexaminer tous les aspects de la gestion des renseignements qui se rapportent au transport des élèves inscrits aux programmes d'enseignement spécialisé. Cela comprend l'amélioration de la codification du système EDULOG et des politiques, processus et procédures du département des transports afin de s'assurer que le département identifie tous les élèves ayant des besoins spéciaux, en assure le suivi et leur attribue une route appropriée.

5.7 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité

À la section du routage et de l'utilisation de la technologie, le département des transports a reçu la note moyenne. Les employés ont fait des efforts considérables pour mettre en œuvre et intégrer efficacement le système EDULOG malgré la formation et le soutien limités. Malgré les obstacles sur le plan géographique et le soutien limité, Rainy River a élaboré son plan de détermination des routes de façon à assurer une utilisation intensive de la capacité des autobus, ce qui constitue une approche raisonnable et prudente dans les régions peu densément peuplées. Le caractère rural et peu densément peuplé de la plupart des routes de cette région peut empêcher l'utilisation efficace des outils d'optimisation et d'autres outils élaborés. Toutefois, l'agent des

transports est un utilisateur autodidacte qui a les compétences nécessaires pour utiliser le système et pourrait devenir un utilisateur expert si on affecte un investissement minimal à la formation. Nous sommes persuadés que l'affectation d'un investissement dans la formation serait profitable et permettrait de réaliser des économies dans la détermination des routes, même si les outils les plus perfectionnés du système EDULOG ne sont pas utilisés.

Les efforts doivent être concentrés sur l'amélioration de la gestion des données sur les élèves inscrits aux programmes d'enseignement spécialisé. Un examen de toutes les pratiques doit être réalisé afin de s'assurer que toutes les exceptions, les équipements spécialisés et la formation spécialisées sont consignés de façon appropriée dans le dossier de l'élève. Il s'agit d'une stratégie clé en matière de gestion des risques, qui permet d'éviter l'interruption des opérations en cas de changement de personnel ou d'exploitants. Des mesures doivent également être prises afin d'améliorer l'intégration des données des systèmes de renseignements sur les élèves du conseil dans le système de détermination des routes, ce qui permettra de réaliser des mises à jour plus complètes et opportunes des données sur les élèves, qui seront ensuite utilisées pour faciliter l'analyse d'autres plans de détermination des routes. À la suite des améliorations apportées à la gestion des données sur les élèves, l'agent des transports doit examiner les heures de classe afin de déterminer si des modifications peuvent être apportées pour favoriser la réutilisation des actifs sans qu'il y ait de répercussions négatives importantes sur le niveau élevé d'utilisation actuelle de la capacité.

6 Contrats

6.1 Introduction

Les contrats se rapportent aux processus et aux pratiques par lesquels les consortiums signent des contrats de service de transport et les gèrent. L'analyse est issue d'une évaluation des trois composantes clés suivantes des pratiques contractuelles :

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

Chaque composante a été analysée en fonction des observations des faits (y compris les entrevues) ainsi que d'une évaluation des pratiques exemplaires qui a mené à un ensemble de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chaque composante qui est ensuite résumée pour déterminer une évaluation de l'efficience et l'efficacité des pratiques contractuelles tel qu'indiqué ci-dessous :

Contrats – appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne

6.2 Structure contractuelle

Un contrat de transport efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie concernée et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Les 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 contenues dans le contrat pour s'assurer que les modalités soient clairement exprimées et qu'un examen de la structure tarifaire soit effectué.

6.2.1 Observations

Clauses des contrats

Le département des transports a établi un contrat-type qui est utilisé pour tous les exploitants de la région. Le contrat-type renferme des clauses liées aux points suivants : durée de l'entente (deux ans); négociation des taux; exigences liées aux exploitants; exigences liées à la formation sur la sécurité

(p. ex. tous les conducteurs doivent recevoir une formation RCR/premiers soins et EpiPen); exigences de service; résiliation; et modalités de paiement. La clause sur les modalités de paiement prévoit une certaine protection du niveau de service en permettant à Rainy River de retenir le paiement à l'égard des kilomètres des routes autorisées et prévoit des restrictions sur les paiements en cas de fermeture des écoles. En cas de fermeture d'une école, aucun paiement ne sera versé pour le carburant, l'entretien variable et le kilométrage/temps non effectué. Les exploitants recevront une rémunération allant jusqu'à 3 jours d'intempéries. Afin de faciliter la communication, le département des transports offre une formation aux exploitants sur l'utilisation de l'EpiPen et les politiques du conseil.

Le contrat prévoit également le remplacement d'un exploitant qui souhaite se retirer d'une route ou ne plus offrir ses services. Comme solutions possibles, on trouve le transfert de route, la résiliation des services et la réattribution. L'agent des transports examinera la route concernée afin de s'assurer qu'elle est toujours nécessaire, puis le conseil acheminera une demande à l'intention de tous les exploitants embauchés à contrat et à d'autres exploitants. À la réception des offres, la route sera attribuée par tirage au sort de tous les exploitants admissibles ou des exploitants actuels.

Le contrat prévoit un tarif quotidien par autobus qui consiste en une allocation fixe, une composante liée à la rémunération et aux bénéfices, une composante liée au carburant et une composante sur l'entretien variable. L'allocation fixe se fonde sur une période de dépréciation de 10 ans, un retour fixe sur l'investissement et un montant lié aux frais administratifs comme les permis, l'assurance, les inspections MTO, la formation, les autobus de rechange et tous les coûts liés aux communications par radio. La composante liée à la rémunération et aux bénéfices comprend une allocation minimum de 3,25 heures par jour et une prime possible pour les journées de plus de 3,25 heures. La composante liée au carburant se fonde sur une consommation moyenne de carburant de 2,9 kilomètres par litre et 50 kilomètres parcourus par jour. Le paiement est déterminé chaque mois en fonction du prix de détail le plus bas à la pompe dans les régions désignées, moins la TPS et un rabais de 2 cents par litre. Enfin, une composante liée à l'entretien est prévue et se fonde sur un taux par kilomètre.

Le barème tarifaire ci-dessus offre plusieurs avantages au département des transports. Il favorise l'utilisation de véhicules récents par le biais d'un incitatif offert sous la forme d'un rendement plus élevé des investissements qui comprend une composante liée à la dépréciation. Il dissuade également les exploitants d'offrir des services sur de longs trajets puisque le taux variable par kilomètre diminue après 160 kilomètres. Bien que cela ne soit pas entièrement sous le contrôle des exploitants, le barème peut les inciter à cerner des économies dans la détermination des routes pour le département du transport, puisque le fait de parcourir une route plus courte ne désavantage pas l'exploitant. L'une des lacunes du barème est le fait que le département des transports

doit assumer les coûts liés à la durée de transport à vide. Il s'agit du temps consacré pour parcourir la distance séparant le dernier arrêt du premier point d'embarquement. Le département des transports assume la composante liée à la rémunération du conducteur et le taux variable par kilomètre pour cette distance parcourue.

6.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le département des transports a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- Le contrat-type renferme des clauses appropriées qui couvrent tous les aspects de l'entente des exploitants avec le département des transports. Cela permet de s'assurer que l'ensemble des modalités et des exigences sont comprises par les parties et réduit le risque de malentendus. Les contrats sont à jour et signés par tous les exploitants afin de s'assurer qu'ils lient les parties;
- Le département des transports offre aux exploitants locaux une formation sur l'utilisation d'EpiPen et les politiques du conseil. Cela permet non seulement de s'assurer que les exploitants sont à jour en ce qui concerne les compétences et la connaissance des politiques du conseil, mais permet aussi de s'assurer que les voies de communication sont ouvertes entre les exploitants et le département des transports. Ainsi, les parties ont l'occasion de soulever les problèmes et les préoccupations et d'en discuter.

6.2.3 Recommandations

Sécurité/formation

Actuellement, le département des transports mène des séances de formation périodiques pour les exploitants. Toutefois, le département ne s'assure pas que les exigences de formation en matière de sécurité sont respectées par les conducteurs/exploitants. Le fait d'offrir une partie de la formation et de stipuler les exigences dans le contrat est une première étape positive; toutefois, il est important de s'assurer du respect des exigences afin de s'assurer que les normes et le niveau de service qui ont été convenus sont respectés. Nous recommandons au département des transports de s'assurer du respect des exigences en matière de formation et de sécurité d'une façon qui soit plus conforme aux modalités de leur contrat-type.

Indemnité de grève

Le département des transports doit prévoir, dans son contrat-type, une clause qui couvre le montant à verser aux exploitants en cas de grève. Même si cette éventualité

semble improbable, la clause doit être prévue au contrat afin d'éviter le processus de négociations qui devrait être amorcé dans un tel cas.

Barème tarifaire

Selon le barème tarifaire des exploitants, le département des transports doit assumer la rémunération des conducteurs et le coût variable par kilomètre pour la distance parcourue par les exploitants entre le dernier arrêt et le premier point d'embarquement pour les routes du matin et de l'après-midi. Pour certaines des routes les plus longues de la région, cela n'est pas approprié. Si le conducteur ne retourne pas au point du premier embarquement et demeure plutôt dans l'agglomération près de l'école entre les routes du matin et de l'après-midi, le paiement destiné aux kilomètres parcourus à vide peut ne pas être nécessaire, puisque le conducteur ne parcourra pas les kilomètres à vide. Bien que le fait d'assumer la rémunération du conducteur pour la durée de parcours à vide puisse être une bonne pratique, nous recommandons au département d'examiner la pratique qui consiste à assumer le taux variable par kilomètre afin de s'assurer que le taux est versé pour les kilomètres qui sont réellement parcourus.

6.3 Négociation des contrats

La négociation des contrats se veut un moyen par lequel l'acheteur peut obtenir, en fin de compte, le meilleur rapport qualité-prix pour les services achetés. Le but de l'acheteur est d'obtenir un service de qualité au prix du marché.

6.3.1 Observations

Contrats des exploitants d'autobus

Les exploitants qui desservent la région le font généralement depuis de nombreuses années. Le processus d'attribution des contrats n'est pas compétitif puisque les routes sont attribuées aux exploitants en fonction de leur historique de service. Toutefois, les contrats sont négociés de façon périodique entre Rainy River et Northwest et les exploitants par le biais d'un comité de négociation des exploitants. L'efficacité du processus de négociation est grandement améliorée par le fait que le comité de négociation achemine ses demandes/offres aux surintendants des affaires concernant toutes les modifications bien avant que ne s'amorce le processus de négociations. Les surintendants des affaires ont ensuite l'occasion d'examiner les demandes de modifications au contrat et de déterminer toutes les modifications qu'ils aimeraient proposer avant le processus de négociation.

Lorsque le comité de négociation et les surintendants des affaires conviennent des modalités du contrat, le contrat est réacheminé à Rainy River aux fins d'approbation.

Les contrats signés lient Rainy River et les exploitants (le conseil Northwest n'est pas lié par contrat avec les exploitants, bien qu'il participe aux négociations). Le surintendant des affaires de Rainy River achemine au département des transports un sommaire des modifications apportées aux contrats, telles qu'elles ont été renégociées avec les exploitants. Les contrats les plus récents visaient l'année scolaire 2006-2007 et 2007-2008.

Parents conducteurs

Les parents reçoivent une indemnité pour le transport de leur enfant dans les situations où l'élève demeure dans une région éloignée. L'indemnité est versée pour le transport de l'élève à l'arrêt d'autobus le plus près ou directement à l'école. Le parent reçoit le montant des dépenses réelles (d'après le nombre total de kilomètres parcourus, multiplié par le taux du conseil par kilomètre) ou le montant maximal de 19,31 \$ par jour, selon le plus petit de ces deux montants. Aucun contrat n'est établi avec les parents et aucune vérification n'est effectuée à l'égard de leur permis de conduire, de leur assurance, etc.

Autres

Le département des transports utilise des véhicules Handi-van pour le transport des élèves ayant des besoins spéciaux d'après un tarif fixe par trajet. Rainy River ne négocie pas les tarifs pour les services de transport par Handi-van, puisqu'il n'y a aucun autre fournisseur de services dans les communautés desservies. L'utilisation de véhicules Handi-van est le seul moyen qui s'offre au conseil pour offrir les services de transport du domicile vers l'école. En tout, 13 élèves ont besoin de ce service. Les parents et les directeurs d'école communiquent avec les conducteurs des Handi-vans afin de s'assurer qu'ils peuvent gérer les situations d'urgence lors du transport des élèves ayant des besoins spéciaux.

Actuellement, les conducteurs ne sont pas tenus de démontrer au département des transports qu'ils respectent les exigences légales (c.-à-d. assurance, permis de conduire). Toutefois, les conducteurs doivent en faire la preuve à leur employeur.

6.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le département des transports a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Les contrats sont négociés en temps opportun afin de s'assurer que les services ne sont pas interrompus par les retards dans l'examen des contrats ou le processus d'approbation.

6.3.3 Recommandations

Processus de négociation

Il est entendu que le district Rainy River compte plusieurs exploitants de petite taille et que la plupart d'entre eux desservent une seule route. Le processus actuel utilisé pour choisir les exploitants comprend la négociation des taux par le biais d'un comité de négociation et l'attribution des routes en fonction de l'historique des services et de la disponibilité des exploitants dans une région donnée.

Cette approche peut être appropriée pour les régions où le service est limité; toutefois, nous recommandons au département des transports d'adopter un processus compétitif pour l'attribution des contrats.

En adoptant un processus compétitif pour l'attribution des contrats, notamment dans les grandes agglomérations, le département des transports pourra définir son niveau de service et ses attentes, et les exploitants pourront soumissionner d'après leur capacité d'offrir le niveau de service désiré. Cela ne signifie pas nécessairement que les coûts seront inférieurs; toutefois, cette mesure permet au département des transports de formuler ses attentes en ce qui a trait au niveau de service, par le biais d'un appel d'offres, et de s'assurer que seuls les exploitants pouvant répondre au niveau de service désiré seront sélectionnés. De plus, cela permet d'établir une base mesurable pour l'évaluation du rendement des exploitants et permet au département des transports de retenir le paiement dans l'éventualité où les niveaux de service attendus ne sont pas atteints. Enfin, ce processus permet de s'assurer que les exploitants reçoivent le taux du marché tout en augmentant les attentes à l'égard du niveau de service et la responsabilisation des exploitants.

Dans les régions où ce processus n'est pas approprié, le processus de négociation actuel peut répondre aux besoins de l'exploitant et du département des transports. Toutefois, le département des transports peut utiliser les contrats attribués par processus compétitif comme un indicateur dans la négociation des coûts et des niveaux de service avec les exploitants des régions rurales.

Parents conducteurs

Le département des transports a choisi de verser à quelques parents un taux par kilomètre pour le transport de leurs enfants vers l'école, puisqu'il a déterminé que cette méthode était plus économique que les autres modes de transport. Toutefois, aucun contrat n'est établi avec les parents pour la prestation de ces services de transport. Nous recommandons au département des transports de consulter un avocat afin de déterminer si ce processus entraîne des risques et s'il est nécessaire d'établir des contrats en bonne et due forme.

6.4 Gestion des contrats

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

6.4.1 Observations

Contrôle

Les exploitants sont tenus de fournir une preuve d'assurance et leur certificat d'enregistrement de conducteur de véhicule utilitaire avant l'année scolaire. D'autres exigences comme le permis de conduire des conducteurs ne sont pas contrôlées par le département des transports, mis à part l'examen des permis suspendus, qui sont diffusés par le MTO. L'agent des transports a récemment procédé à des vérifications des routes en vue de déterminer des économies possibles. Il a été signalé qu'un adjoint devait aider l'agent des transports afin que ce dernier ait le temps de procéder aux vérifications. Par ailleurs, rien n'indique que les vérifications sont effectuées de façon périodique.

Gestion de la flotte

La politique du département des transports sur l'âge maximal des véhicules est de 12 ans, tel qu'il est stipulé dans le contrat-type du conseil. Le barème tarifaire prévu au contrat favorise l'utilisation des véhicules jusqu'à la 12^e année : de la 10^e à la 12^e année, le rendement des investissements et la dépréciation sont toujours versés, mais à un taux inférieur. De plus, les exploitants doivent obtenir l'approbation de Rainy River avant de faire l'acquisition d'un nouvel autobus, et le département invite les exploitants à exploiter les autobus jusqu'à leur 12^e année. Afin d'appuyer le renouvellement de la flotte d'autobus scolaires exploités à contrat, le département des transports verse jusqu'à 500 \$ pour les frais d'expédition associés à l'achat de nouveaux véhicules, sur réception des documents attestant la livraison des nouveaux véhicules.

Véhicules appartenant au conseil

Le conseil scolaire de Rainy River possède actuellement un autobus de 12 ans situé et utilisé à l'école secondaire d'Atikokan. L'autobus est utilisé pour les activités scolaires et tous les coûts associés à cet autobus sont portés au budget de l'école, et non dans les dépenses de transport du conseil. L'autobus n'est pas utilisé pour le transport des élèves du domicile vers l'école. Avant 2001, le conseil était propriétaire d'une flotte d'autobus utilisés pour le transport des élèves du domicile à la maison; l'ensemble de la

flotte, à l'exception de l'autobus situé à Atikokan, a été vendue. Il est entendu que l'autobus appartenant au conseil sera retiré en juin 2007.

Industrie du transport scolaire

Les exploitants locaux du district de Rainy River doivent relever des défis uniques pour la prestation des services dans cette région. Les exploitants de cette région gèrent généralement une entreprise de petite taille, c'est-à-dire qu'ils desservent un petit nombre de routes et possèdent un petit nombre d'autobus; 15 des 20 exploitants de la région desservent une route seulement. À ce titre, la communauté des exploitants est très étroitement liée, et les exploitants s'aident mutuellement pour assurer les communications par radio (voir 4.2.1) et utiliser des autobus de rechange. L'embauche des conducteurs est la préoccupation la plus importante; la plupart des conducteurs actuels desservent cette région depuis de nombreuses années, et comme ils prendront bientôt leur retraite, il sera difficile de les remplacer. L'une des raisons principales qui expliquent cette situation est le coût d'obtention des permis, le degré de responsabilité, le nombre d'heures de travail (en général, il ne s'agit pas d'un emploi à temps plein) et les exigences en matière de formation (premiers soins/RCR, EpiPen). De plus, l'augmentation des coûts qui découlent de la réglementation s'ajoute aux contraintes en matière d'exploitation d'autobus scolaires.

6.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le département des transports a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Le département des transports a mis en place une politique qui stipule que l'âge maximal des véhicules doit être de 12 ans; de plus, le barème tarifaire incite les exploitants à remplacer leurs autobus après la 12^e année.

6.4.3 Recommandations

Contrôle

Nous recommandons au département des transports d'établir un plan en vue d'élargir les procédures actuelles de contrôle des contrats. Ce plan doit englober les éléments clés suivants :

- Les exploitants doivent démontrer qu'ils respectent toutes les lois et tous les règlements avec la début de l'année scolaire (non seulement l'assurance, mais aussi les permis);

- Les exploitants doivent démontrer qu'ils ont offert à leurs conducteurs une formation appropriée en matière de sécurité et de premiers soins avant le début de l'année scolaire. À cet égard, les exploitants peuvent présenter au département des transports une copie des accréditations ou une preuve associée à la formation de chacun des conducteurs ainsi que des mises à jour périodiques au fur et à mesure que d'autres activités de formation sont offertes;
- Le personnel du département des transports doit adopter une approche proactive et procéder à des vérifications aléatoires afin de s'assurer que :
 - Les routes sont desservies de façon appropriée;
 - Les autobus exploités répondent aux exigences de sécurité, tel qu'elles sont stipulées dans les contrats;
 - Seuls les élèves admissibles utilisent les services de transport par autobus.
- Le département des transports doit consigner dans des dossiers les résultats de ses vérifications aléatoires et de ses activités de contrôle comme preuve de contrôle.

Nous recommandons également au département des transports de déterminer si l'embauche d'un adjoint à temps plein permettrait à l'agent des transports de se concentrer sur son rôle de contrôle; d'autres tâches, comme la facturation, pourraient être assumées par l'adjoint.

Véhicules appartenant au conseil

Nous recommandons au conseil de retirer son autobus du service en juin 2007. Ainsi, on pourra s'assurer que la politique du conseil sur l'âge maximal des véhicules est appliquée de façon uniforme dans l'ensemble de la juridiction. Si le véhicule est conservé, nous recommandons au département des transports, en collaboration avec l'école et le conseil, d'appliquer à ce véhicule les mêmes exigences à l'égard de la sécurité, de la formation des conducteurs et du contrôle des véhicules que les exigences stipulées pour les véhicules exploités à contrat.

6.5 Examen des résultats de l'efficacité et de l'efficience

Le département des transports a reçu la note moyenne en ce qui a trait à ses pratiques contractuelles. Le contrat-type est efficace puisqu'il contient toutes les clauses clés et prévoit un barème tarifaire qui favorise l'utilisation de véhicules récents qui, en raison des récentes normes, ont de meilleures caractéristiques de sécurité que les véhicules

plus vieux. Le département des transports peut améliorer l'efficacité de ses pratiques contractuelles en adoptant un rôle plus proactif en matière de contrôle.

Actuellement, les contrats associés aux services de transport ne sont pas attribués selon un processus compétitif. En n'adoptant pas un processus compétitif, le département des transports ne peut savoir si les coûts qu'il assume correspondent aux taux du marché pour les services offerts. Si un processus compétitif était utilisé pour la négociation des contrats, le département des transports pourrait clairement formuler toutes ses exigences de services dans l'appel d'offres et s'assurer d'optimiser ses ressources, puisque les exploitants se feront concurrence en vue d'offrir les niveaux de service demandés à des taux qui leur assurent une rémunération appropriée. Cela ne signifie pas nécessairement que les taux seront inférieurs; toutefois, la principale préoccupation pour le département des transports doit être l'optimisation de ses ressources. De plus, ce processus peut ne pas être approprié pour toutes les régions ou les routes desservies, selon la demande disponible pour les services.

Un processus compétitif doit être utilisé, s'il y a lieu, et certaines mesures de protection doivent être mises en place afin de protéger la prestation des services. Le département des transports doit continuer à appliquer les restrictions associées au nombre d'entreprises qu'un exploitant peut posséder afin d'éviter les situations de monopole. De plus, lors de l'évaluation des soumissionnaires, le coût ne devrait pas être le facteur dominant, puisque cela inciterait les soumissionnaires à coût faible à pénétrer le marché tout en n'assurant pas nécessairement les mêmes niveaux de service. Le département des transports doit tenir compte des conditions du marché local à toutes les étapes de l'élaboration et de l'évaluation des offres de service. Par exemple, les exploitants locaux peuvent être incités à participer à ce processus si on accorde une certaine valeur à l'expérience locale dans les critères d'évaluation.

7 Ajustement du financement

Le Ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer la formule d'ajustement du financement à chaque conseil qui a été soumis à l'examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la Phase 1. À noter que dans le cas des conseils qui encourent des dépenses de transport dans plusieurs sites de consortium, l'ajustement du conseil sera calculé proportionnellement à la portion du consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au Consortium A et que 10 % de ses dépenses sont attribuées au Consortium B, l'ajustement du financement résultant de l'examen du Consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de financement du Ministère est la suivante :

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires ⁶	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire
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
Moyenne-faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 à 30 %	Voir plus haut

Compte tenu de la formule de financement du Ministère et de notre évaluation de l'efficacité et de l'efficience du Rainy River Transportation Services, on prévoit que les ajustements suivants au financement seront apportés pour chaque conseil :

⁶ Fait référence à des conseils ayant un excédent ou un déficit au chapitre des transports.

Rainy River District School Board

Point	2006/2007⁷
Excédent (déficit)	(345 253) \$
Appréciation de l'efficacité et l'efficience	Moyenne
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère	Accroissement de 60 % du déficit
Ajustement total du financement	207 152 \$

Northwest Catholic District School Board

Point	2006-2007
Excédent (déficit)	(66 820) \$
Pourcentage de l'excédent attribué au département des transports (arrondi)	51 %
Déficit révisé devant être évalué par le département des transports	34 255 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère	Accroissement de 60 % du déficit
Ajustement total du financement	20 553 \$

⁷ D'après les données budgétées reçues par le Ministère – source : Data form D 208C

8 Glossaire des termes

Termes	Définition
Comité scolaire	Organisme de contrôle proposé, tel qu'il est décrit à la section 3.2
ComptableAccountant	Tel qu'il est présenté au tableau 6
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
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 en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium.
Pratique courante	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Responsable de la répartition des appels	Tel qu'il est présenté au tableau 6
Consortium	Tel qu'il est défini dans la note de service du ministère de l'Éducation 2006: SB13, datée du 11 juillet
RCR	Réanimation cardio-respiratoire
CVOR	Certificat d'enregistrement de conducteur de véhicule utilitaire
Deloitte	Deloitte & Touche LLP (Canada)
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « exploitants »
EDULOG	Le logiciel de détermination des routes utilisé par le département des transports

Termes	Définition
Efficacité et efficacité	Efficacité et efficacité
Effective	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.
Examens de l'efficacité et de l'efficacité	Tel qu'il est défini à la section 1.1.4
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework For the Rainy River Transportation Services » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité; ce document n'est pas un document public.
Fiches d'évaluation	Tel qu'il est défini à l'annexe 2 du cadre d'évaluation
Formule d'ajustement du financement	Tel qu'il est décrit à la section 1.3.6
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information
Prématernelle / maternelle	Prématernelle / maternelle
Comité de gestion	Organisme de contrôle proposé, tel qu'il est décrit à la section 3.2
Conseillers en gestion	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5

Termes	Définition
Note de service	Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le Ministère
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services, le conseiller en détermination de routes, tel qu'il est défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Comité de négociation	L'organisme représentant les exploitants locaux qui participent aux négociations contractuelles, tel qu'il est décrit à la section 6.2.1
Northwest	Northwest Catholic District School Board
Exploitants	Se rapporte aux entreprises qui exploitent des autobus scolaires et aux personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
OSBA	Ontario School Bus Association, l'association provinciale avec laquelle certains exploitants peuvent être affiliés.
Appréciation globale	Tel qu'il est défini à la section 3.2 du cadre d'évaluation
Conseils partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de membres à part entière du consortium
Commis aux comptes à payer	Tel qu'il est présenté au tableau 6
Rainy River	Rainy River District School Board
Note	L'appréciation faisant suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible, voir section 1.3.4

Termes	Définition
Préposé à la réception, adjoint ou adjoint à l'agent des transports	Tel qu'il est présenté au tableau 6
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document)
RI	Rendement des investissements
SA	Surintendant d'affaires
Conseils acheteurs de services	Se rapporte aux conseils scolaires qui achètent des services de transport des élèves pour leurs élèves par le biais du département des transports. Ces conseils acheteurs de services ne sont des partenaires à part entière du consortium.
SIRE	Système information de renseignements sur les élèves, tel qu'il est présenté à la section 5.3.1
Département des transports	Le Rainy River Transportation Services
Agent des transports	Tel qu'il est présenté à la section 7
Pair examinateur en matière de transport	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5

9 Annexe 1 : Examen financier – par conseil scolaire

Rainy River District School Board

Point	2004-2005	2005-2006	2006-2007 ⁸
Affectation ⁹	2 022 905	2 183 120 \$	2 138 495
Dépenses ¹⁰	2 230 036	2 381 440 \$	2 483 748
Excédent (déficit)	(207 131)	(198 320) \$	(345 253)

Northwest Catholic District School Board

Point	2004-2005	2005-2006	2006-2007 ⁹
Affectation ⁹	950 585	994 499	1 017 678
Dépenses ¹⁰	989 781	933 716	1 084 498
Excédent (déficit)	(39 196)	60 783	(66 820)
Total des dépenses assumées par Rainy River Board	447 433	478 658	S.O.
% des dépenses totales du conseil ¹¹	45 %	51 %	S.O.

⁸ D'après les données budgétées reçues par le Ministère - source: Data form D 208C

⁹ Les affectations se fondent sur les données du Ministère– comprend les subventions pour le transport (Section 9 0008C, Section 13 00006C, Section 13 000012C)

¹⁰ Les dépenses se fondent sur les données du Ministère – tirées du Data Form D: 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) +212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations)

¹¹ Arrondi à l'entier le plus près

10 Annexe 2 : Pratiques courantes

Distance du domicile à l'école

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	0.8	1.2	1.6	1.6	3.2
Politique – Rainy River	0.0	1.0	1.6	1.6	3.2
Pratique	Voir Note 1				

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	0.5	0.8	0.8	0.8	0.8
Politique – Rainy River	0.0	0.16	0.16	0.16	0.16
Pratique	Voir Note 2				

Période prévue des arrivées

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	18	18	18	18	25
Politique – Rainy River	15	15	15	15	30

Période prévue des départs

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	16	16	16	16	18
Politique – Rainy River	10	10	10	10	10

NOTE 1 – Bien que la politique soit généralement respectée, il a été signalé que certains élèves de niveau élémentaire (demeurant dans les limites d'admissibilité) dans les régions urbaines peuvent recevoir le service de transport à titre de passagers bénéficiant du transport par courtoisie.

NOTE 2 – Il a été signalé que pour les élèves des régions rurales, les dispositions sur la distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus ne sont généralement pas appliquées (voir section 4.2).

Première heure d'embarquement

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	6:30	6:30	6:30	6:30	6:00
Pratique (RR/NW)	Voir Note 3				

Dernière heure de débarquement

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	5:30	5:30	5:30	5:30	6:00
Pratique (RR/NW)	Voir Note 3				

Durée maximale du déplacement

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	75	75	75	75	90
Politique – Rainy River	60	60	60	60	60
Pratique (RR/NW)	Voir Note 3				

Nombre d'élèves assis par véhicule

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	69	69	69	52	52
Politique – Rainy River	72	72	70	48	48

NOTE 3 – Certaines élèves dans la juridiction vivent très loin des écoles les plus proches. Par conséquent, la prise en charge de ces élèves se fait exceptionnellement tôt, et le débarquement est exceptionnellement tard, et la durée du trajet est exceptionnellement longue. Ces exceptions présentent un portrait inexact des heures d'embarquement et de débarquement et de la durée des trajets pour la plupart des élèves de la région.

11 Annexe 3: Liste des documents

No.	Document
1	Profil des conseils du ministère de l'Éducation
2	Résultats de l'étude de 2005-2006 du ministère de l'Éducation
3	Guide d'examen de l'efficacité et de l'efficience en matière de transport
4	Modèle de présentation des plans de consortium, 6 novembre 2006
5	Procédures administratives du Northwest Catholic District School Board
6	Politique de transport du Rainy River District School Board
7	Note de service sur l'entente d'achat des services
8	Note de service sur l'élaboration des budgets
9	Organigramme des services de transport
10	Politique d'achat du Rainy River District School Board
11	Rainy River District School Board – Résultats et recommandations de l'étude de 2005/2006 sur l'efficience
12	Diagramme des pratiques de règlement des conflits
13	Northwest Catholic District School Board – Dépenses relatives au transport
14	Rainy River District School Board – description de travail pour l'agent des transports
15	EDULOG – Convention de services, de droits d'utilisation et de maintenance
16	Rainy River District School Board – États financiers – Dépenses de fin d'exercice du département des transports 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005 et 2005-2006, et dépenses budgétées pour 2006-2007
17	Exemple de rapprochement et d'affectation des dépenses des exploitants en transport
18	Note de service – Appel d'offres visant les autobus exploités à contrat
19	Modèle de contrat avec les exploitants
20	Liste des exploitants et âge des véhicules
21	Rapports sur les routes
22	Carte sur support papier
23	Description des opérations préparée par le surintendant d'affaires

www.deloitte.ca



Member of
Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte, one of Canada's leading professional services firms, provides audit, tax, consulting, and financial advisory services through more than 6,800 people in 51 offices. Deloitte operates in Québec as Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. The firm is dedicated to helping its clients and its people excel. Deloitte is the Canadian member firm of Deloitte Touche Tohmatsu.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, its member firms, and their respective subsidiaries and affiliates. As a Swiss Verein (association), neither Deloitte Touche Tohmatsu nor any of its member firms has any liability for each other's acts or omissions. Each of the member firms is a separate and independent legal entity operating under the names "Deloitte," "Deloitte & Touche," "Deloitte Touche Tohmatsu," or other related names. Services are provided by the member firms or their subsidiaries or affiliates and not by the Deloitte Touche Tohmatsu Verein.

© Deloitte & Touche LLP and affiliated entities.