



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

**Renfrew County Joint Transportation Consortium**

Résultats de l'examen de l'étape 3

Octobre 2009

Rapport final

## Table des matières

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

3.1	Introduction.....	18
3.2	Gouvernance.....	18
3.2.1	Observations.....	18
	Figure 4 : Gouvernance du consortium.....	19
3.2.2	Recommandations .....	21
3.3	Structure organisationnelle.....	23
3.3.1	Observations.....	23
	Figure 5 : Structure actuelle du consortium .....	24
	Figure 6 : Structure proposée du consortium.....	25
3.3.2	Recommandations .....	25
3.4	Gestion du consortium .....	28
3.4.1	Observations.....	28
3.4.2	Pratiques exemplaires .....	30
3.4.3	Recommandations .....	31
3.5	Gestion financière .....	34
3.5.1	Observations.....	35
3.5.2	Recommandations .....	36
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	37
4	Politiques et pratiques.....	39
4.1	Introduction.....	39
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	39
4.2.1	Observations.....	40
4.2.2	Pratiques exemplaires .....	44
4.2.3	Recommandations .....	45
4.3	Transport adapté .....	45
4.3.1	Observations.....	45
4.3.2	Pratiques exemplaires .....	46
4.3.3	Recommandations .....	47
4.4	Politique de sécurité .....	47
4.4.1	Observations.....	47
4.4.2	Recommandations .....	49

4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	50
5	Optimisation des tournées et technologie .....	51
5.1	Introduction.....	51
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie .....	51
5.2.1	Observations.....	52
5.2.2	Recommandations .....	54
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves .....	54
5.3.1	Observations.....	55
5.3.2	Recommandations .....	59
5.4	Rapports du système .....	59
5.4.1	Observations.....	60
5.4.2	Recommandations .....	60
5.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté .....	61
5.5.1	Observations.....	61
	Tableau 4 : Répartition des parcours du matin .....	63
	Tableau 5 : Utilisation de la capacité .....	63
	Figure 7 : Durée du trajet des élèves.....	65
	Tableau 6 : Changements liés au programme pilote .....	66
5.5.2	Recommandations .....	67
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	67
6	Contrats .....	68
6.1	Introduction.....	68
6.2	Structure des contrats .....	68
6.2.1	Observations.....	69
6.2.2	Pratiques exemplaires .....	71
6.2.3	Recommandations .....	71
6.3	Achat de produits et de services .....	73
6.3.1	Observations.....	73
6.3.2	Recommandations .....	74
6.4	Gestion des contrats .....	76
6.4.1	Observations.....	77

6.4.2	Pratiques exemplaires .....	77
6.4.3	Recommandations .....	78
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	78
7	Rajustement du financement .....	80
	Tableau 7 : Formule de rajustement du financement.....	80
	Renfrew County District School Board.....	81
	Renfrew County Catholic District School Board .....	81
8	Annexe 1 : Glossaire .....	82
9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	85
	Renfrew County District School Board.....	85
	Renfrew Country Catholic District School Board.....	85
10	Annexe 3 : Liste des documents .....	87
11	Annexe 4 : Pratiques courantes .....	97
	Distance entre le domicile et l'école .....	97
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	97
	Plage d'arrivée .....	97
	Plage de départ.....	97
	Heure du premier ramassage .....	98
	Dernière heure de débarquement.....	98
	Durée maximale du trajet.....	98
	Places assises par véhicule .....	98

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

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

## Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Renfrew County Joint Transportation Consortium (« RCJTC » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation de l'Ontario (ci-après nommé le « ministère »). L'examen de l'efficacité et de l'efficience évalue quatre domaines de rendement – la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie, ainsi que les pratiques en matière de passation de marchés – en vue de déterminer si les pratiques actuelles sont raisonnables et appropriées, de vérifier si des pratiques exemplaires ont été mises en œuvre et de formuler des recommandations en ce qui a trait aux possibilités d'amélioration. L'évaluation de chacun des domaines est ensuite utilisée afin d'attribuer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement qui pourraient être effectués en cours d'exercice.

La structure actuelle du consortium est plutôt indéterminée étant donné que les conseils membres n'ont conclu aucune entente indiquant que le consortium est un partenariat ou une personne morale distincte. Il est nécessaire d'apporter un certain nombre de modifications importantes aux organes de gouvernance et à la structure organisationnelle du consortium. De plus, l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a souligné que des modifications doivent être apportées à un certain nombre de pratiques financières et de gestion du consortium afin d'en améliorer l'efficacité et l'efficience. La recommandation la plus importante découlant de l'évaluation de la gestion du consortium est un examen des pouvoirs décisionnels délégués au consortium ainsi que la délimitation des responsabilités opérationnelles du consortium et des responsabilités de supervision de ses organes de gouvernance. Cela devrait être mis en œuvre parallèlement à la constitution en personne morale distincte. Les autres recommandations relatives à l'amélioration des pratiques du consortium en matière de planification des ressources humaines, de production de rapports et de pratiques financières devraient aussi être mises en œuvre afin d'institutionnaliser des pratiques de gestion efficaces au sein du consortium.

Les politiques et les pratiques du consortium présentent de graves lacunes. Alors que le RCJTC fonctionne sous le couvert d'une politique conjointe de transport parfaitement harmonisée, il existe des lacunes importantes en matière de documentation et une incertitude quant à l'application de certaines lignes directrices. Il convient de souligner tout particulièrement l'absence de politique appropriée et de procédure connexe relativement à la prestation de services de transport adapté. Les efforts déployés récemment pour préparer un manuel de politiques et méthodes de transport complet et

bien présenté constituent un point positif, mais ce manuel doit être évalué pour en assurer la cohérence avec la politique conjointe de transport et modifié afin d'y inclure des éléments essentiels de politique et de procédure qui font actuellement défaut.

Au chapitre de l'optimisation des tournées et de l'utilisation de la technologie, les progrès réalisés récemment en matière de politiques et de pratiques ainsi que le projet pilote d'étalement des heures de classe fournissent d'excellentes assises pour l'avenir. Toutefois, d'importantes lacunes subsistent en ce qui a trait à l'installation et à l'utilisation de la technologie disponible, aux processus de gestion des données et à l'organisation du personnel. Elles sont, dans une certaine mesure, compensées par les résultats de l'analyse de l'efficacité du système, qui révèle des améliorations importantes en ce qui a trait à l'utilisation des autobus et de leur capacité. Le consortium bénéficiera grandement d'un examen rapide de sa structure organisationnelle et de ses processus internes.

Un certain nombre de modifications sont nécessaires en vue d'accroître la clarté et l'efficacité des pratiques contractuelles du consortium. Parmi les principaux domaines à améliorer figure la conclusion de contrats avec les exploitants de taxis, les parents et les fournisseurs de services municipaux, étant donné que l'absence de tels contrats expose le consortium à des risques. Le consortium devrait également élaborer des politiques et méthodes de gestion des conflits d'intérêts réels et apparents. La mise en œuvre de telles politiques deviendra particulièrement cruciale au moment où le consortium procédera à la mise en œuvre d'un processus concurrentiel d'achat des services des exploitants. Enfin, le consortium devrait mettre en œuvre un processus exhaustif et documenté de vérification et de surveillance des exploitants afin de s'assurer que leur rendement correspond à ses attentes.

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Moyenne-faible**. En se fondant sur cette évaluation, l'écart de financement au chapitre du transport pour le Renfrew County District School Board (RCDSB) et le Renfrew County Catholic District School Board (RCCDSB) pour l'année scolaire 2009-2010 sera réduit en appliquant la formule du Tableau 1. Les calculs des débours sont décrits en détail à la section 7 du présent rapport et sont résumés ci-dessous.

Renfrew County District School Board	221 725 \$
Renfrew County Catholic District School Board	11 907 \$

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

# 1 Introduction

## 1.1 Contexte

### 1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario

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

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

### 1.1.2 Réforme du transport

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

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

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

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

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

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

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

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

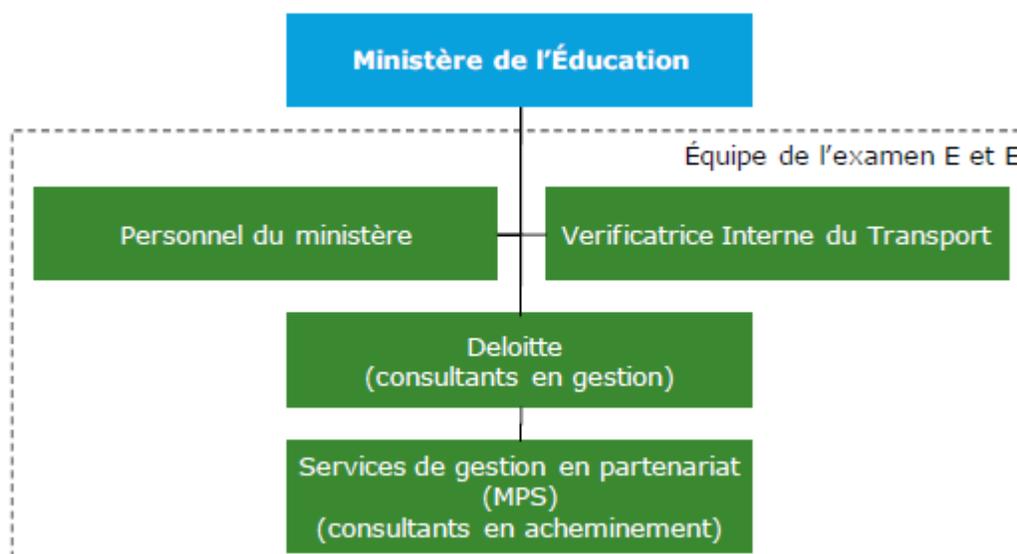
#### 1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

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

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

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

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



## **1.2 Portée de la mission de Deloitte**

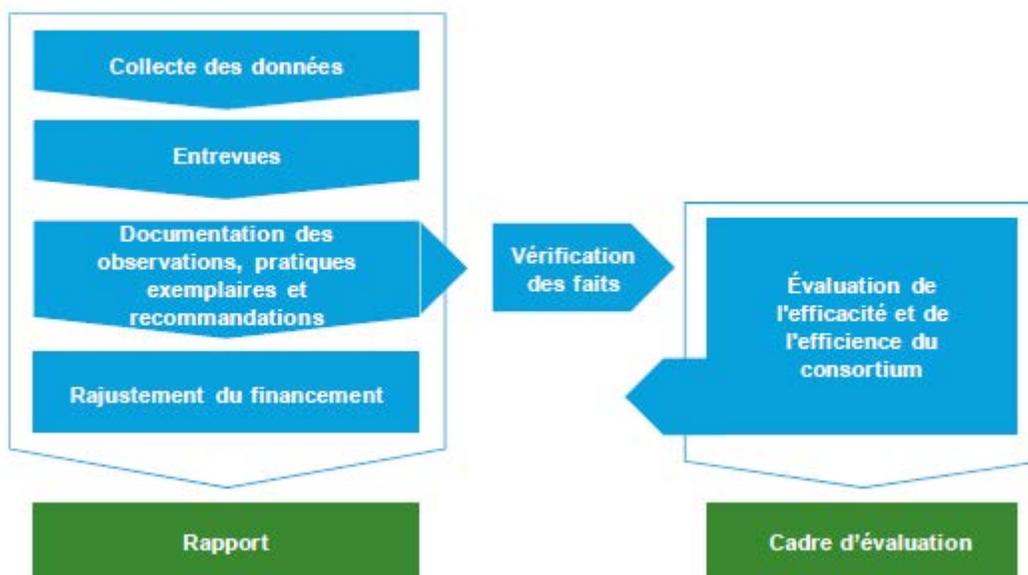
Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes :

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

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

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

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



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

### **1.3.1 Étape 1 – Collecte de données**

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

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines :

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

### **1.3.2 Étape 2 – Entrevues**

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

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

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

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

#### **Consortium management**

- Distinct entity focused on providing student transportation services for member boards
- Well defined governance and organizational structure with clear roles and responsibilities
- Oversight body exists with the mandate to provide strategic directions to Consortium management on the provision of safe, effective and efficient transportation service to support student learning
- Management has communicated clear goals and objectives of the Consortium and these are reflected in the operational plan
- The Consortium takes a comprehensive approach to managing human resources
- Well established accountability framework reflected in the set up and operation of the Consortium including documentation of terms in a Consortium Agreement

- Operations are regularly monitored and performance continually improved
- Financial processes ensure accountability and transparency to member boards
- A budgeting process is in place ensuring timely preparation and monitoring of expenses
- All of the Consortium's key business relationships are defined and documented in contracts
- Governance committee focuses only on high level decisions
- Organizational structure is efficient and utilizes staff appropriately
- Streamlined financial and business processes
- Cost sharing mechanism is well defined and implemented
- The Consortium has appropriate, documented procedures and confidentiality agreements in place governing the use of student data and ensuring compliance with Freedom of Information and Privacy legislation

### **Policies and Practices**

- Safety programs are established for all students using age appropriate training tools
- Development of policies is based on well defined parameters dictated by the strategic goals of the governance structure and Consortium Management operating plans
- A mechanism is defined to allow for regular review and consideration of policy and practice changes to address environmental changes
- Established procedures allow for regular feedback on the impact that current and proposed policy and procedural changes would have on costs, safety and service levels
- Regular monitoring and evaluation of policy expectations is conducted to ensure their continued relevancy and service impacts
- Enforcement procedures are well defined and regularly executed with timely follow-up

- Harmonized transportation policies incorporate safety, operational and cost considerations
- Position-appropriate delegation of decisions to ensure the efficiency of decision making
- Operational alternatives to traditional practices are considered and implemented where reasonable and appropriate
- Service levels are well defined, considerate of local conditions, and understood by all participating stakeholders
- Policy and practice modifications for students with special needs are considered in terms of both the exceptionality and its service and cost impacts

### **Routing and Technology**

- Transportation management software has been implemented and integrated into the operational environment
- Key underlying data sets (e.g., student and map data) are regularly updated:
- Responsibility and accountability for the updates is clearly defined and performance is regularly reviewed
- Coding structures are established to facilitate scenario modeling and operational analysis of designated subgroups of students, runs, schools, etc.
- Procedures are in place to use software functionality to regularly evaluate operational performance and model alternatives to traditional practices
- Disaster recovery plans and back up procedures are established, performed regularly, and tested
- Operational performance is regularly monitored through KPI and reporting tools are used to distribute results to appropriate parties
- Technology tools are used to reduce or eliminate manual production and distribution activities where possible in order to increase productivity
- Training programs are established in order to increase proficiency with existing tools

- Route planning activities utilize system functionality within the defined plan established by Consortium management

## **Contracts**

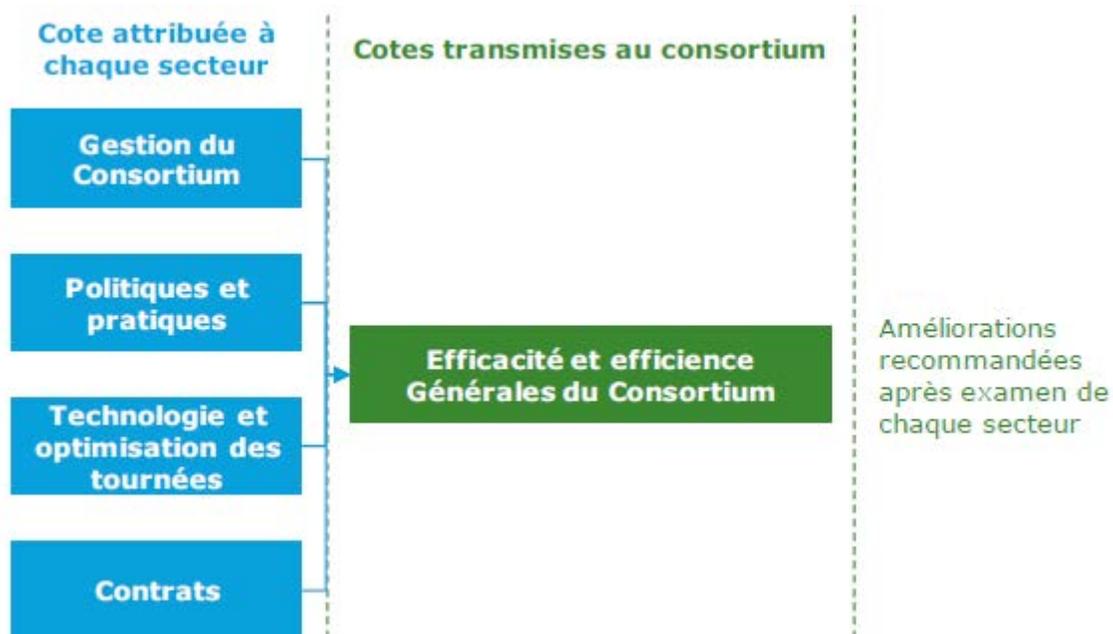
- Contracts exist for all service providers, including taxi, boat and/or municipal transit services and parent drivers
- Contracts are structured to ensure accountability and transparency between contracted parties
- All operator contracts are complete with respect to recommended clauses
- Compensation formulae are clear
- Operator contracts are in place prior to the start of the school year
- Procurement processes are conducted in line with the Consortium's procurement policies and procurement calendar
- The Consortium has laid the groundwork for, or is actively using, competitive procurement processes
- Proactive efforts are made to ensure operator contract compliance and legal compliance
- The Consortium collects and verifies information required from operators in contracts
- The Consortium actively monitors and follows up on operator on-the-road performance using random, documented route audits or their equivalent
- The Consortium avoids using School Board owned vehicles

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

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

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

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



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

### **1.3.5 Rajustement du financement**

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

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

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

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

### **1.3.6 But du rapport**

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 5 octobre 2009.

---

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

### **1.3.7 Documentation**

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

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

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

## 2 Aperçu du consortium

### 2.1 Aperçu du consortium

Le Renfrew County Joint Transportation Consortium (RCJTC ou consortium) fournit des services de transport au Renfrew County District School Board (RCDSB) et au Renfrew County Catholic District School Board (RCCDSB). Le consortium offre des services de transport à environ 11 711<sup>2</sup> élèves du primaire et du secondaire à l'aide de 253 véhicules qui parcourent plus de 25 482 kilomètres chaque jour. La zone desservie avoisine les 7 851 kilomètres carrés et comprend 52 écoles élémentaires et secondaires. Ces services de transport sont principalement fournis par l'entremise d'un groupe d'exploitants d'autobus, un petit nombre d'élèves étant transporté en taxi, par des parents conducteurs et des services de transport municipaux.

Le RCDSB et le RCCDSB partagent depuis longtemps des services de transport; ils ont adopté leur première politique de transport conjointe en 1989. Le consortium a été officiellement constitué en 2006 à la suite de la soumission d'un plan de consortiums au ministère; sa structure juridique n'a connu aucune modification importante depuis lors. La structure juridique actuelle du consortium est plutôt indéterminée étant donné que les conseils membres n'ont conclu aucune entente indiquant que le consortium est un partenariat ou une personne morale distincte.

La zone géographique que dessert le consortium est principalement rurale, mais compte quelques régions urbaines. La zone desservie s'étend de Deux Rivières au nord à Arnprior au sud et de Pembroke à l'est à Barry's Bay à l'ouest.

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

**Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur l'examen du transport<sup>3</sup>**

Élément	RCDSB	RCCDSB	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	30	22	52

---

<sup>2</sup> Ces données ont été fournies par le consortium et peuvent ne pas correspondre à celles qui figurent au Tableau 2 ci-dessous parce qu'elles ont été recueillies à des moments différents et (ou) en raison de divergences dans les rapports produits.

<sup>3</sup> Il est possible qu'il y ait des divergences entre les données figurant dans la présente section du rapport et celles présentées dans d'autres sections, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

Élément	RCDSB	RCCDSB	Total du consortium
Nombre total général d'élèves transportés	5 592	2 948	8 540
Nombre total d'élèves <sup>4</sup> ayant des besoins particuliers transportés	174	25	199
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	11	11	22
Nombre total d'élèves transportés <sup>5</sup> dans le cadre des programmes spécialisés	403	–	403
Nombre total de transports de courtoisie	908	130	1 038
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	348	477	825
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	–	–	–
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	7 436	3 591	11 027
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat <sup>6</sup>	145	67	212
Nombre total de mini-autobus exploités à contrat	7	12	19
Nombre total de véhicules à usage scolaire exploités à contrat <sup>7</sup>	15	5	20
Nombre total de véhicules servant au transport de personnes handicapées physiques exploités à contrat	–	–	–
Nombre total de taxis exploités à contrat	–	–	–
Nombre total de véhicules exploités à contrat	167	84	251

<sup>4</sup> Comprend les élèves requérant un transport adapté, comme les groupes d'élèves en difficulté, qui requièrent des tournées simples et (ou) des véhicules réservés, les élèves qui doivent effectuer le trajet seuls et ceux qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

<sup>5</sup> Comprend les élèves transportés dans le cadre des programmes d'immersion en français, à vocation particulière et pour enfants doués : les élèves ayant des besoins particuliers qui sont transportés dans le cadre de programmes spécialisés sont consignés comme étant des élèves ayant des besoins particuliers.

<sup>6</sup> Comprend les autobus de grande taille, les autobus de taille moyenne, les autobus de grande taille et de taille moyenne adaptés; tous les comptes de véhicules sont arrondis au nombre entier le plus proche.

<sup>7</sup> Comprend les fourgonnettes et les mini-fourgonnettes à usage scolaire et les berlines scolaires.

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

<b>Élément</b>	<b>RCDSB</b>	<b>RCCDSB</b>
Affectation	7 292 509 \$	3 937 431 \$
Dépenses nettes	8 031 592 \$	3 977 119 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(739 083 \$)	(39 688 \$)
Pourcentage des dépenses au chapitre du transport affectées au consortium	100 %	100 %

## **3 Gestion du consortium**

### **3.1 Introduction**

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

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

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

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

### **3.2 Gouvernance**

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

#### **3.2.1 Observations**

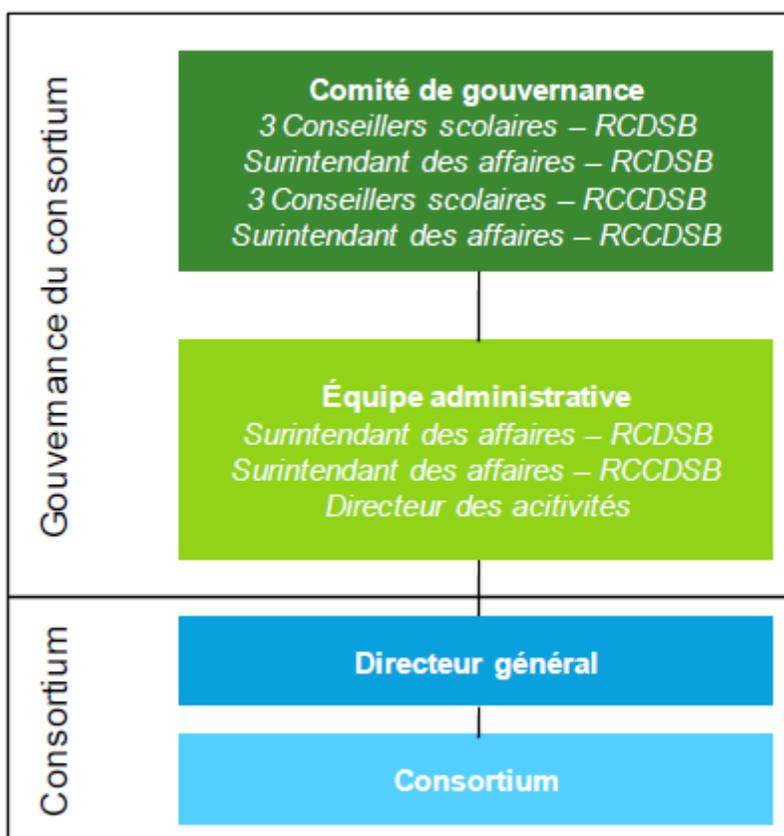
##### **Structure de gouvernance**

La structure de gouvernance du consortium est très bien documentée dans le plan de consortium soumis au ministère et dans d'autres lettres que les conseils membres ont

envoyées à ce dernier. À l'heure actuelle, il n'existe pas d'entente officielle qui énonce la structure, les rôles et les responsabilités en matière de gouvernance du consortium. Selon les entrevues avec des représentants des conseils scolaires et des membres des organes de gouvernance du consortium (l'équipe administrative et le comité de gouvernance, comme le montre l'illustration qui suit), les membres eux-mêmes ne savent pas précisément ce que sont ou devraient être leurs rôles et leurs responsabilités ou ne s'accordent pas à ce sujet. La principale responsabilité relative au processus décisionnel du consortium se situe au niveau des conseils scolaires.

Le plan de consortium et une lettre envoyée au ministère (en date du 8 novembre 2007) révèlent que la structure de gouvernance du consortium se présente comme suit :

**Figure 4 : Gouvernance du consortium**



#### *Comité de gouvernance*

Le comité de gouvernance se réunit une fois par mois pendant deux heures. Le calendrier des réunions est établi à l'avance et les procès-verbaux des réunions sont consignés, ratifiés et signés. Des ordres du jour sont établis à l'avance d'un commun

accord et les deux conseils scolaires se partagent, à tour de rôle, la responsabilité de la présidence.

Selon les discussions avec la direction du consortium et les membres du comité de gouvernance, ce dernier est responsable de cinq principaux domaines décisionnels : le budget, les négociations, l'élaboration de politiques, la gestion du personnel et la gestion des questions juridiques et (ou) politiques. Les questions soulevées dans ces domaines sont transmises par l'équipe administrative au comité de gouvernance et, dès que l'on parvient à un consensus, elles sont transmises aux conseils membres accompagnées d'une recommandation. Ce sont les conseils membres qui détiennent le pouvoir décisionnel final.

### *Équipe administrative*

L'équipe administrative, composée des surintendants des affaires de chaque conseil membre et du directeur général du consortium, est principalement responsable de la gestion des questions relatives à la mise en œuvre des politiques du consortium et de la prise en charge des enjeux opérationnels de plus grande importance tels que la négociation des contrats avec les exploitants d'autobus et la préparation du budget annuel. Ainsi, l'équipe administrative participe à la gestion quotidienne du consortium. L'équipe administrative est également le principal organe responsable de la gestion des appels. Bien qu'un calendrier des réunions de l'équipe administrative soit actuellement en place, des réunions ponctuelles ont en outre souvent lieu afin de faciliter les efforts du consortium visant à devenir pleinement opérationnel. Les procès-verbaux des réunions ne sont pas consignés.

Selon les discussions avec la direction du consortium et les membres des organes de gouvernance, le directeur général élabore les plans de mise en œuvre, les plans opérationnels et les plans de gestion des problèmes qu'il transmet ensuite à l'équipe administrative aux fins d'examen et d'approbation.

Alors que les descriptions ci-dessus présentent avec une certaine précision les rôles et les responsabilités des organes de gouvernance du consortium, les discussions avec la direction du consortium et les membres de ses organes de gouvernance ont révélé un manque de clarté en ce qui a trait à leurs pouvoirs et à leurs rôles décisionnels spécifiques. Il n'existe actuellement aucune documentation qui apporte des éclaircissements à ce sujet. Ces discussions ont également révélé que le processus décisionnel peut parfois être très long en raison des divers niveaux d'approbation requis, de la disponibilité limitée des membres principaux des organes de gouvernance du consortium et des procédures décisionnelles des conseils scolaires.

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

Le consortium ne dispose d'aucun processus de règlement des différends ou d'arbitrage établi d'un commun accord et documenté. Ce qui s'approche le plus d'un processus de règlement des différends est inclus dans une version révisée du plan de consortium soumis en 2007 au ministère, qui n'a toujours pas été approuvée. Ce document stipule que les différends seront soumis d'abord à une entité relevant de l'équipe administrative (appelée organe de gestion dans le document), ensuite au comité de gouvernance, puis à un conseil d'arbitrage composé d'un conseiller ou d'une conseillère scolaire et du directeur de l'éducation de chaque conseil membre ainsi que d'un président, choisi d'un commun accord, qui n'est affilié à aucun des conseils scolaires. Les décisions du conseil d'arbitrage sont prises à la majorité simple, soit 50 % plus une voix.

### **3.2.2 Recommandations**

#### **Création et documentation d'un cadre de politiques relatif aux organes de gouvernance du consortium**

Nous recommandons que les deux conseils membres travaillent de concert pour documenter la structure de gouvernance du consortium dans une entente signée par chacun d'eux. Ce document peut s'inscrire dans le cadre d'une entente de consortium et devrait, à tout le moins, couvrir les points suivants :

- le processus de sélection des membres du comité de gouvernance et de l'équipe administrative ainsi que les personnes qui y prennent part;
- la structure du comité de gouvernance et de l'équipe administrative. Les organes de gouvernance du consortium devraient se composer d'un nombre égal de représentants de chaque conseil scolaire;
- le mandat de toutes les personnes qui participent à l'administration du consortium;
- les rôles et les responsabilités de toutes les personnes qui participent à la supervision du consortium;
- les rôles et les responsabilités des organes de gouvernance du consortium;
- les exigences et les processus relatifs aux prises de décisions (c.-à-d. majorité des voix, unanimité);

- le processus de règlement des différends entre les conseils membres. Ce processus peut être semblable à l'ébauche de processus mentionnée à la section 3.2.1 ci-dessus.

### **Séparation de la gouvernance et des activités du consortium**

Une structure de gouvernance efficace exige qu'une ligne claire soit tracée entre les organes de gouvernance du consortium et la direction de ce dernier. Cette ligne est moins facilement perceptible lorsqu'une personne occupant un poste de gouvernance exécute à la fois des fonctions de surveillance du consortium et des fonctions de gestion au sein de celui-ci. Bien qu'il soit reconnu que les commentaires du directeur général et des dirigeants des conseils membres apportent clairement une valeur ajoutée, le regroupement des activités et de la gouvernance du consortium affaiblit la fonction de supervision de cette dernière. Nous recommandons par conséquent que les responsabilités opérationnelles et celles de supervision du consortium soient délimitées d'un commun accord, documentées et mises en pratique.

### **Réévaluation des droits des organes de gouvernance en matière décisionnelle**

Selon les discussions avec la direction du consortium et les membres de ses organes de gouvernance, il arrive souvent que le processus décisionnel traîne en longueur en raison des divers niveaux d'approbation requis au sein de la structure de gouvernance actuelle du consortium et des réunions généralement peu fréquentes du comité de gouvernance. Étant donné que les membres du comité de gouvernance du consortium ont fait savoir qu'ils souhaitaient procéder rapidement à la mise sur pied du consortium, les deux conseils membres devraient unir leurs efforts en vue d'évaluer d'autres structures de gouvernance qui pourraient être mises en place afin d'accélérer le processus décisionnel sans compromettre l'efficacité de la supervision. Les conseils membres devraient particulièrement discuter de la délégation appropriée de pouvoirs décisionnels et de la distinction entre les questions qui doivent être présentées pour approbation et celles qui peuvent l'être à titre d'information.

### **Documentation et ratification des réunions de l'équipe administrative**

Les décisions de l'équipe administrative peuvent avoir des répercussions importantes sur les activités du consortium, tout particulièrement parce que ce comité traite un certain nombre des questions opérationnelles les plus cruciales du consortium. Ces réunions devraient donc être officiellement documentées et les procès-verbaux, ratifiés et signés de la même manière que dans le cas des réunions du comité de gouvernance. Les procès-verbaux de ces réunions devraient être remis au comité de gouvernance afin d'accroître la clarté des processus de gouvernance du consortium.

### **3.3 Structure organisationnelle**

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

#### **3.3.1 Observations**

##### **Statut de l'organisme, formation et entente**

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas d'une entente de consortium signée. La structure juridique actuelle du consortium est plutôt en transition – il ne s'agit pas d'une personne morale distincte et aucune entente signée n'en établit le statut de partenariat entre les deux conseils membres. Ceux-ci sont conscients des questions liées à la constitution en personne morale et sont, en règle générale, favorables au lancement du processus. Les procès-verbaux des réunions fournis à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience indiquent que le comité de gouvernance a envisagé la constitution en personne morale à la fin de 2008, mais que la situation n'a pas beaucoup avancé depuis.

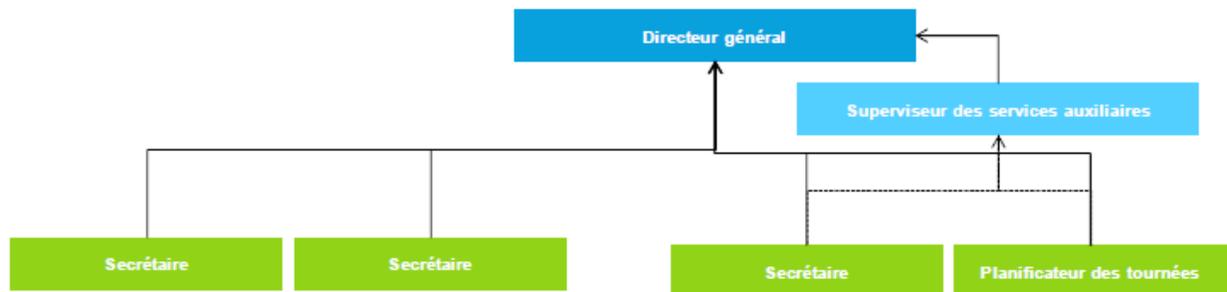
##### **Organisation de l'entité**

Les membres du personnel du consortium sont employés par les deux conseils membres et sont tous membres des unités de négociation collective de leur conseil scolaire respectif. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce dernier entend se constituer en personne morale avant d'aborder les questions de rotation et d'attribution des tâches avec les unités de négociation collective. Ainsi, ces dernières conservent actuellement le droit d'attribuer des fonctions aux employés ou de leur en retirer au sein du consortium. Les employés ont tous signé des ententes de confidentialité.

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que les rôles mentionnés ci-dessus sont actuellement en cours de modification en raison du récent regroupement du personnel en un seul endroit. Le diagramme suivant présente la structure organisationnelle actuelle du consortium (telle qu'elle a été présentée à l'Équipe

d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant les discussions avec la direction du consortium) :

**Figure 5 : Structure actuelle du consortium**



Note explicative : Une secrétaire et le planificateur des tournées sont supervisés par le superviseur des services auxiliaires étant donné qu'ils sont membres de la même unité de négociation collective; tous les employés relèvent du directeur général.

Le poste de secrétaire mentionné ci-dessus correspond aux fonctions de ces personnes pendant qu'elles faisaient toujours partie de leur conseil membre respectif. La direction du consortium a fait savoir qu'elle entend restructurer le rôle des secrétaires afin qu'il corresponde à celui du planificateur des tournées.

Selon la direction du consortium, cette restructuration des rôles permettra au consortium de conserver une taille adéquate.

Le consortium a fait appel aux services d'un tiers pour définir sa nouvelle structure organisationnelle et rédiger des descriptions de tâches pour chaque poste. Ces ébauches de description de tâches ont été fournies à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, mais n'ont pas été approuvées par les organes de gouvernance du consortium. Selon des discussions de l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience avec la direction du consortium, ces descriptions de tâches ne correspondent pas aux rôles et aux responsabilités réels que le personnel assume quotidiennement. Il convient de noter que la direction du consortium n'avait pas vu ces descriptions de tâches avant qu'elles soient remises à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Voici la structure organisationnelle proposée dans les ébauches, non approuvées, de descriptions de tâches :

**Figure 6 : Structure proposée du consortium**



Note explicative : Le consortium propose de modifier le titre du poste de superviseur des services auxiliaires en celui de superviseur des services de transport des élèves.

Selon les discussions avec la direction du consortium, le directeur général n'a actuellement pas de contrat de travail.

### 3.3.2 Recommandations

#### **Signature d'une entente de consortium exécutoire entre le RCDSB et le RCCDSB**

Nous recommandons que tous les conseils membres signent une entente de consortium afin de s'assurer que toutes les parties en acceptent les conditions et, plus particulièrement, les principaux éléments de sa structure et de ses activités. Cette entente devrait contenir au moins les clauses suivantes :

- l'objet et la structure du consortium – l'entente de consortium devrait clairement énoncer la raison pour laquelle les conseils membres ont créé le consortium ainsi que son objet fondamental en tant qu'organisme. Elle devrait souligner en outre la relation qui existe entre le consortium et ses conseils membres ainsi que la composition du consortium;
- les responsabilités déléguées au consortium – la définition des responsabilités que les conseils membres lui délèguent contribue à assurer la clarté des activités et établit une distinction entre les fonctions du consortium et celles de ses conseils membres;
- la structure de gouvernance – la documentation de la structure de gouvernance du consortium aidera à créer des processus qui permettent de faciliter la gestion efficace des activités du consortium, de la surveiller, de la mesurer et de l'améliorer;

- les politiques et méthodes à suivre – cela orientera les activités du consortium et permettra de traiter équitablement les élèves de chaque conseil scolaire;
- les politiques de partage de l'ensemble des coûts (opérationnels et administratifs) – une méthodologie documentée et juste de partage des coûts devrait être mise en place afin d'assurer l'équité entre les conseils membres, la responsabilisation à l'égard des coûts et un flux adéquat de trésorerie opérationnelle relativement aux obligations financières du consortium;
- d'autres clauses qui portent sur la durée de l'entente, les conditions de résiliation, les processus de règlement des différends au niveau des conseils scolaires, la confidentialité et le traitement de l'information et la souscription d'une couverture d'assurance suffisante par les deux conseils scolaires et le consortium.

### **Constitution du consortium en personne morale distincte**

La phase de transition dans laquelle se trouve actuellement le consortium en tant que fournisseur de services de transport implique que tous les conseils membres participants pourraient être tenus conjointement responsables des dettes et du passif du RCJTC. La structure actuelle comporte plusieurs risques inhérents, ce qui en fait une structure qui est loin d'être optimale pour coordonner le transport des élèves :

- le risque que les mesures prises par un conseil scolaire membre puissent engager la responsabilité des autres conseils membres;
- le risque qu'un conseil membre puisse être impliqué dans un litige portant sur des questions mettant en cause des élèves qui ne font pas partie de ce conseil scolaire;
- le risque que les responsabilités découlant du fait que le consortium est un organisme conjoint puissent dépasser les limites assurables existantes des conseils membres. Le consortium devrait étudier, avec l'aide de l'assureur de ses conseils membres, sa couverture relative notamment aux dommages-intérêts punitifs, aux plaintes relatives aux droits de la personne et aux poursuites pour congédiement injustifié. Nous recommandons que le consortium étudie, avec sa compagnie d'assurance, les possibilités d'application de l'assurance erreurs et omissions.

Compte tenu de ces risques, les conseils membres devraient envisager la constitution du consortium en personne morale distincte afin d'officialiser et d'améliorer ses pratiques actuelles en matière de passation de marchés. La création d'une personne morale distincte limite efficacement le risque que courent les conseils scolaires

membres relativement aux activités liées à la prestation de services de transport des élèves. Par conséquent, lorsqu'une entité constituée en personne morale assume la responsabilité des services de transport des élèves, ce statut constitue une mesure de protection efficace contre la possibilité qu'un tiers engage la responsabilité des conseils membres.

Un guide de ressources à l'intention des consortiums accessible sur le site Web du ministère dans la section relative au transport des élèves peut contribuer à la mise en place de ces processus de planification et de prise de décisions.

### **Communication claire des responsabilités et des liens hiérarchiques**

Nous recommandons que la direction du consortium définisse activement et communique clairement les responsabilités et les liens hiérarchiques afin de permettre au personnel d'assumer leur travail et de créer un système approprié qui permet de transmettre à la direction du consortium les questions qui sont soulevées.

### **Création de descriptions de tâches pertinentes pour tous les postes au sein du consortium.**

Les descriptions de tâches fournies à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience n'ont pas été approuvées par les organes de gouvernance du consortium et, selon les discussions avec la direction de ce dernier, aucune d'elles ne reflète les responsabilités opérationnelles réelles ni la structure organisationnelle du consortium. Nous recommandons par conséquent que le consortium modifie ses descriptions de tâches afin qu'elles correspondent aux responsabilités opérationnelles réelles et facilitent la séparation efficace des responsabilités au sein du consortium. Ces descriptions modifiées permettront ensuite au personnel d'exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et contribueront en outre à assurer une transition en douceur en cas de roulement du personnel.

### **Signature d'un contrat de travail avec tous les membres du personnel du consortium**

Nous recommandons que le consortium signe un contrat de travail avec le directeur général dès que possible. La disponibilité d'un tel contrat non seulement permettra de clarifier les rôles et les responsabilités actuels du directeur général, mais fournira également leadership et stabilité au consortium en cette période de transition.

### **Discussion relative à la rotation du personnel du consortium avec les unités de négociation collective**

Nous recommandons que le consortium et les conseils membres travaillent avec leurs unités de négociation collective afin de trouver des solutions aux ententes existantes en

matière de rotation du personnel. Cela fera en sorte que l'on continue de tirer parti de l'investissement réalisé dans la formation spécialisée du personnel.

### **3.4 Gestion du consortium**

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

#### **3.4.1 Observations**

##### **Partage des coûts**

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose d'aucune entente de partage des coûts et ce qui s'en approche le plus est le plan de consortium soumis au ministère. Selon les discussions avec la direction du consortium, les dépenses liées au transport sont partagées en fonction du nombre pondéré d'élèves transportés. Ces discussions ont également révélé que l'équipe administrative se penche actuellement sur une formule de partage des coûts administratifs.

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

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas conclu d'ententes relatives aux services de transport qui énoncent les attentes en matière de niveau de service des conseils membres.

##### **Ententes d'achat de services/services de soutien**

Le consortium achète actuellement des services en matière de réseau informatique et de communication auprès du RCCDSB et partage ses bureaux avec ceux des services des installations et d'entreposage de ce conseil scolaire. Il se procure actuellement les services relatifs au serveur Edulog, à l'archivage et à l'impression auprès du RCDSB. Il achète ses services de comptabilité auprès des deux conseils membres. Aucune entente d'achat de services n'est actuellement en place concernant ces relations.

Le consortium achète les services d'Edulog pour son logiciel de transport. Cette relation est documentée dans une entente type de licence d'utilisation et de maintenance signée par le fournisseur du logiciel et les conseils membres du consortium.

## **Politiques d'approvisionnement**

À l'heure actuelle, le consortium n'a aucune politique qui documente ses diverses méthodes d'approvisionnement en fonction de la valeur des biens achetés. La direction du consortium a révélé que ce dernier adopte les politiques d'achat de ses conseils membres selon le conseil scolaire par l'entremise duquel les biens ou les services sont acquis.

## **Services bancaires**

La direction du consortium a fait savoir que ce dernier se procure la majorité de ses services bancaires auprès du RCDSB. Cependant, aucune entente d'achat de services n'a été conclue pour documenter cette relation.

## **Assurance**

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas souscrit d'assurance pour son propre compte. Aucun document indiquant que les polices d'assurance des conseils membres ont été étendues au consortium n'a été fourni à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Selon les discussions avec la direction du consortium et les membres des organes de gouvernance de ce dernier, les conseils membres estiment qu'il n'est pas nécessaire de souscrire une police d'assurance séparée pour le consortium jusqu'à ce que celui-ci soit constitué en personne morale distincte.

## **Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement**

À l'heure actuelle, aucune évaluation du rendement du personnel n'est effectuée par le consortium ou les conseils scolaires. Selon les discussions avec la direction du consortium, il s'agit d'une question de négociation collective pour les conseils membres et des évaluations sont menées de façon officieuse au sein du consortium. Les buts et les objectifs du consortium sont communiqués au personnel au cours de réunions mensuelles officielles. Les réunions du personnel, dont les procès-verbaux sont consignés et ratifiés, sont prévues à l'avance.

Actuellement, le consortium ne dispose d'aucun plan de formation pour les membres du personnel et la formation qui leur est fournie n'est pas documentée et ne fait l'objet d'aucun suivi au fil du temps. Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier tire parti de toutes les occasions de formation externe qui s'offrent à lui et une formation est actuellement dispensée officieusement à l'interne.

Aucun plan de relève n'est actuellement en place et les membres du personnel du consortium ne suivent pas de formation interfonctionnelle sur leurs responsabilités réciproques.

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

Le consortium ne dispose d'aucun processus officiel de planification stratégique. Il a préparé un document contenant des principes directeurs, mais celui-ci n'a pas encore été approuvé. Un plan stratégique et opérationnel a été préparé et approuvé.

Le document contenant les principes directeurs énonce les principes généraux qui doivent orienter les activités du consortium. Le contenu de ce document est inclus dans l'ébauche de plan stratégique du consortium qui a été présentée aux organes de gouvernance du consortium, qui l'ont approuvée.

L'ébauche de plan stratégique contient l'énoncé de mission du consortium et présente, en termes généraux, les objectifs stratégiques du consortium au cours des cinq prochaines années. Le consortium compte, parmi ses objectifs stratégiques, se constituer en personne morale distincte, élargir la portée de la restructuration des systèmes de transport (c.-à-d. étendre le programme pilote visant à étaler les heures de classe), mettre en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel et étendre les programmes de sécurité à l'intention des élèves et des conducteurs.

Le plan opérationnel présenté à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été préparé avant le plan stratégique et visait, à l'origine, à orienter le consortium dans le cadre de la restructuration de ses systèmes de transport. Il a ensuite été élargi afin d'y inclure des éléments supplémentaires en guise de préparation à l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Bien que certains des points énumérés dans le plan stratégique et dans le plan opérationnel se chevauchent, cette relation n'a rien d'intentionnel étant donné que le plan opérationnel a été préparé avant le plan stratégique.

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

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce dernier ne procède pas actuellement à des examens officiels et documentés de son propre rendement à l'aide d'indicateurs de rendement clés. Toutefois, il examine certains IRC de façon officieuse. Parmi les IRC utilisés figurent la durée du trajet des élèves, le nombre d'élèves transportés, l'utilisation des véhicules, les distances moyennes des tournées et autres renseignements sur celles-ci. Le consortium présente ces IRC aux conseils membres chaque année.

### **3.4.2 Pratiques exemplaires**

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

## **Procès-verbaux des réunions du personnel**

La direction du consortium communique ses buts et ses objectifs au personnel au cours de réunions prévues chaque mois avec celui-ci. Les procès-verbaux de ces réunions sont conservés et ratifiés, ce qui aide à clarifier les responsabilités déléguées, améliore la mesure du rendement et les communications avec les organes de gouvernance du consortium et favorise une culture d'équipe et de cohésion.

### **3.4.3 Recommandations**

#### **Signature d'une entente documentée de partage des coûts**

Conformément à la recommandation 3.3.2.1 relative à la création d'une entente de consortium exécutoire, nous recommandons que le consortium conçoive et documente une méthode équitable de partage des coûts de transport, de fonctionnement et d'administration entre les conseils membres. Cela permettra d'assurer l'imputabilité à l'égard des coûts ainsi que la clarté et la prévisibilité du processus de budgétisation, en plus d'atténuer les risques de futurs désaccords entre les conseils membres à la suite de malentendus ou d'un manque de communication.

#### **Conclusion d'ententes relatives aux services de transport avec tous les conseils membres**

Après l'acquisition du statut de personne morale distincte, le consortium devrait conclure une entente relative aux services de transport qui est signée conjointement par tous les conseils membres. Ce document devrait comprendre toutes les clauses relatives à la prestation de services de transport comme la portée des services qui doivent être fournis, les coûts, l'assurance et les responsabilités, la qualité des services et le règlement des différends.

#### **Conclusion d'ententes d'achat de services avec tous les conseils membres**

À l'heure actuelle, aucun contrat ne lie le consortium et ses conseils membres en ce qui a trait aux services que ces derniers lui fournissent. Par conséquent, les services que le consortium obtient ne sont régis par aucune des conditions ni aucun des niveaux de service normalement associés à ce genre d'ententes. Nous recommandons que tous les services que le consortium achète soient précisés dans le cadre d'ententes ou de contrats qui énoncent les intérêts mutuels du consortium et de chacun des conseils scolaires et sur lesquels ils se sont entendus.

#### **Élaboration des politiques d'approvisionnement du consortium**

Une politique efficace déterminera le type de méthode d'approvisionnement à utiliser selon la taille, le type et la complexité du bien ou du service acheté. Le consortium

devrait se doter de politiques d'approvisionnement officielles ou adopter celles de l'un de ses conseils membres après en avoir examiné la pertinence sur les plans des décisions d'achat en matière de transport, des contrôles internes et des processus de travail. Il devrait accorder une attention particulière aux seuils d'achat associés à l'instauration d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.

L'officialisation de ces politiques permettra d'assurer la normalisation des méthodes d'approvisionnement du consortium et servira en outre de mécanisme de responsabilisation en fournissant des éclaircissements au consortium et aux conseils membres. Elle permettra également au consortium d'harmoniser les politiques d'achat de chacun des conseils tout en s'assurant qu'elles correspondent à ses besoins particuliers.

### **Examen de l'applicabilité et de la suffisance de la couverture d'assurance**

L'assurance souscrite par les conseils membres à leur niveau les protège contre toute responsabilité éventuelle. Le consortium n'a pas souscrit d'assurance distincte couvrant spécifiquement les services de transport des élèves. Nous recommandons que le consortium étudie, avec sa compagnie d'assurance, l'applicabilité et la nécessité d'une assurance.

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

Alors qu'il est reconnu que le processus d'évaluation du personnel fait actuellement l'objet de négociations au niveau des conseils scolaires, nous recommandons néanmoins que le consortium élabore, documente et mette en œuvre son propre processus d'évaluation du personnel de façon à harmoniser le rendement du personnel avec les buts et les objectifs du consortium. Les processus efficaces d'évaluation du personnel définissent clairement les critères d'évaluation du rendement pour chaque poste; les évaluations sont effectuées régulièrement. Lorsqu'elles sont mises en œuvre de façon efficace, les évaluations du rendement peuvent être de puissants outils qui permettent d'orienter les employés et de les encourager à garder à l'esprit les buts et les objectifs d'ensemble du consortium au cours des activités quotidiennes.

En se fondant sur ce qui précède, le consortium devrait aussi élaborer, documenter et mettre en œuvre des initiatives et des plans de formation et d'apprentissage clairement définis à l'intention de son personnel pour favoriser l'apprentissage continu et s'assurer que le personnel peut pleinement utiliser les aides technologiques disponibles. Cela est particulièrement pertinent compte tenu des plans actuels de restructuration du rôle des secrétaires pour le rapprocher de celui de planificateur des tournées.

## **Modification du plan stratégique et documentation du processus de planification**

Nous reconnaissons que le consortium a élaboré un document de planification stratégique qui présente, en termes généraux, ses priorités générales pour les deux à cinq prochaines années. Nous recommandons que le consortium modifie ce document pour y inclure des renseignements supplémentaires sur la façon d'atteindre ces buts et objectifs et sur les personnes qui s'en chargeront. Les objectifs stratégiques mentionnés dans ce document peuvent ensuite être reliés à un plan opérationnel semblable, de par sa nature, à celui que le consortium a déjà élaboré. Les plans à long terme et à court terme ainsi que le processus d'élaboration de ceux-ci devraient être consignés et envoyés au comité de gouvernance pour approbation. L'élaboration de ce processus et de ce document permettra au consortium de mesurer son rendement au regard d'étapes concrètes et aussi d'affecter efficacement les ressources afin d'atteindre ses objectifs.

Le consortium devrait également définir une stratégie documentée et approuvée par les organes de gouvernance en ce qui a trait à la gestion des coûts de transport dans les secteurs qui connaissent une baisse des effectifs. Les effectifs scolaires dans les zones rurales de l'Ontario sont en déclin constant depuis la dernière décennie. Étant donné que le consortium dessert principalement des zones rurales et que le ministère a récemment avisé les intéressés de la réduction du financement affecté au transport en raison de la diminution des effectifs, nous recommandons que le consortium incorpore une stratégie de gestion des coûts liés au transport dans son processus de planification à long terme. L'élaboration d'un tel plan fournira au consortium un cadre qui non seulement l'aidera à tenir compte du problème de financement, mais marquera également l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium.

## **Mise en œuvre d'un processus régulier et documenté de surveillance des IRC**

À mesure que le consortium progresse, nous recommandons qu'il dresse une liste d'indicateurs de rendement clés qui servira à suivre son rendement opérationnel au fil du temps. Le nombre d'IRC à surveiller doit être raisonnable et faire l'objet d'un suivi régulier afin de faciliter l'analyse des tendances à long terme. Parmi les exemples d'IRC qui pourraient être utilisés figurent :

- les listes d'élèves admissibles non affectés;
- les taux de concordance élèves-carte;
- les données statistiques moyennes sur les véhicules et autres statistiques sur les tournées;

- le nombre total de véhicules en circulation;
- la durée du trajet des élèves.

Le processus à suivre pour rassembler et analyser ces IRC devrait également être consigné dans un plan de surveillance approuvé par les organes de gouvernance. Ce plan de surveillance des IRC devrait définir la fréquence à laquelle les IRC seront analysés et les seuils quantitatifs au-delà desquels d'autres mesures seront prises et signalées aux organes de gouvernance du consortium.

### **Élaboration de politiques et méthodes relatives au traitement des renseignements confidentiels**

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

### **3.5 Gestion financière**

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

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

### **3.5.1 Observations**

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

Le consortium ne dispose actuellement d'aucun budget ni d'aucun processus de budgétisation. Chaque conseil scolaire prépare son propre budget en matière de transport et le directeur général formule des commentaires quant aux affectations budgétaires relatives aux contrats conclus avec des exploitants d'autobus scolaires, qui représentent une partie importante de l'affectation globale du consortium.

Le service de comptabilité de chaque conseil scolaire lance le processus de budgétisation dès l'affectation des fonds par le ministère. Les fonds affectés aux coûts de transport sont calculés en fonction du nombre d'élèves transportés dans chaque conseil scolaire, des pratiques antérieures et de ce que l'on sait, à ce moment-là, des résultats des négociations avec les exploitants. Les données relatives aux élèves transportés sont fournies par le consortium au conseil scolaire. La même formule est ensuite appliquée aux fonds affectés aux taxis et aux parents conducteurs. Dès que chaque conseil a achevé ce processus, les surintendants des affaires se réunissent afin de consolider le budget, à la suite de quoi celui-ci est envoyé au comité de gouvernance et aux conseils membres pour approbation.

Le budget et les dépenses réelles font l'objet de rapprochements mensuels au niveau des conseils scolaires. Selon les discussions avec la direction du consortium et le personnel du service de comptabilité des conseils scolaires, ces rapports sont envoyés au directeur général; toutefois, ils ne sont ni examinés ni signés par celui-ci. Un rapprochement final a également lieu en fin d'année, mais ce dernier n'est pas non plus signé par le directeur général étant donné que la responsabilité de ces rapprochements incombe en définitive aux surintendants des affaires de chaque conseil scolaire.

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

La comptabilité du consortium se fait au niveau des conseils scolaires.

Le consortium prépare les factures au nom des exploitants d'autobus tous les deux mois en tirant des données sur les tournées de son logiciel de gestion du transport. Le consortium fournit ensuite au RCDSB la liste des exploitants à payer et le montant à leur verser. Un transfert de fonds est lancé dès que ces renseignements ont été vérifiés par le service de comptabilité du RCDSB.

Les factures des opérateurs de taxis sont d'abord envoyées au consortium, vérifiées par son personnel et finalement approuvées par le directeur général du consortium. Une fois approuvées, elles sont envoyées au conseil scolaire membre concerné et un transfert de fonds a lieu.

À l'heure actuelle, le RCDSB engage toutes les dépenses liées aux paiements versés aux exploitants, alors que le RCCDSB effectue des versements au RCDSB tous les deux mois en se fondant sur les données de l'année précédente. Le RCDSB envoie ensuite une facture au RCCDSB dans le cadre du rapprochement de fin d'année. Il incombe en définitive au service de comptabilité de chaque conseil membre de procéder aux rapprochements.

Le directeur général avait auparavant accès au système comptable du RCDSB; toutefois, il pouvait uniquement le consulter et préparer des bons de commande. Le directeur général n'a pas accédé au système comptable depuis que le consortium a déménagé dans ses nouveaux bureaux. Il incombe au surintendant des affaires de l'équipe administrative d'approuver en définitive les changements apportés au budget de transport.

### **Vérification**

Les deux conseils membres font l'objet de vérifications annuelles. Aucune vérification du consortium n'est effectuée.

### **3.5.2 Recommandations**

#### **Modification du processus de préparation et de surveillance du budget**

Étant donné que la direction du consortium a des connaissances spécialisées des implications financières de l'exploitation de services de transport d'élèves et que les affectations budgétaires ont, en bout de ligne, des répercussions sur la capacité du consortium à offrir des services de transport efficaces, nous recommandons que le processus de budgétisation du consortium soit modifié en vue de permettre à la direction de ce dernier de participer davantage aux décisions concernant les affectations finales. Le fait de demander au consortium de préparer son propre budget favorise en outre la responsabilisation au niveau de ce dernier en exigeant qu'il s'engage à respecter un niveau de frais particulier par rapport à ses « revenus ».

L'idéal est que le directeur général prépare un budget détaillé en fournissant des prévisions par conseil scolaire pour chaque type de coût de transport et d'administration. Ce budget pourrait ensuite être envoyé aux organes de gouvernance et aux conseils membres du consortium pour approbation. Le directeur général devrait également surveiller et documenter régulièrement les dépenses réelles et examiner les écarts importants entre ces dernières et les montants budgétés. Le directeur général devrait présenter régulièrement aux organes de gouvernance du consortium les résultats de cette analyse des écarts, comprenant des explications sur les surplus budgétaires ou les excédents de dépenses.

### **Modification du processus de paiement des exploitants**

À l'heure actuelle, le consortium prépare les factures servant au paiement des exploitants d'autobus et les envoie ensuite aux conseils membres. Il ne reçoit pas de factures des exploitants d'autobus. Nous recommandons que ce processus soit modifié pour se rapprocher davantage de la méthode utilisée par les exploitants de taxis; les exploitants d'autobus devraient remettre des factures au consortium pour vérification avant que celles-ci ne soient envoyées aux conseils membres aux fins de paiement.

### **Centralisation de la fonction de gestion financière du consortium**

À l'heure actuelle, les deux conseils membres préparent le budget du consortium et se chargent de sa comptabilité. La fonction de gestion financière du consortium n'est, par conséquent, ni centralisée ni contrôlée par la direction du consortium, qui possède une expertise et des connaissances des implications financières de l'exploitation de services de transport d'élèves. Nous recommandons donc au consortium de centraliser les services de comptabilité à l'interne ou d'acheter ces derniers auprès de l'un des deux conseils scolaires, ce qui réduirait le double emploi et accroîtrait la clarté et la responsabilisation du consortium.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **faible**. Il est nécessaire d'apporter un certain nombre de modifications importantes aux organes de gouvernance et à la structure organisationnelle du consortium. De plus, l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a souligné que des modifications doivent être apportées à un certain nombre de pratiques financières et de gestion du consortium afin d'en améliorer l'efficacité et l'efficience.

La recommandation la plus importante découlant de l'évaluation de la gestion du consortium est un examen des pouvoirs décisionnels délégués au consortium ainsi que la délimitation des responsabilités opérationnelles du consortium et des responsabilités de supervision de ses organes de gouvernance. Cela devrait être mis en œuvre parallèlement à la constitution en personne morale distincte. Les autres recommandations relatives à l'amélioration des pratiques du consortium en matière de planification des ressources humaines, de production de rapports et de pratiques financières devraient aussi être mises en œuvre afin d'institutionnaliser des pratiques de gestion efficaces au sein du consortium. Par ailleurs, la mise en œuvre des autres modifications recommandées à la gestion du consortium ne devrait pas être considérée comme étant entièrement dépendante de la constitution en personne morale distincte.

L'efficacité des pratiques en matière de ressources humaines, de planification, de production de rapports et de gestion financière ne découle pas d'un statut juridique

particulier, mais est plutôt directement fonction de la mesure dans laquelle des pratiques de gestion efficaces ont été institutionnalisées au sein de l'organisme. Il conviendrait de tenir compte de cette lacune parallèlement à la constitution en personne morale distincte.

## 4 Politiques et pratiques

### 4.1 Introduction

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

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

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

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

### 4.2 Politiques et pratiques de transport

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

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

#### **4.2.1 Observations**

##### **Lignes directrices générales en matière de politiques**

Un manuel relatif à la politique conjointe de transport et aux règlements administratifs a été préparé conjointement par le RCDSB et le RCCDSB. Le directeur général a fait savoir que ce document fournit actuellement les principales directives en matière de planification et d'activités quotidiennes de transport. Un autre manuel intitulé « Renfrew County Joint Transportation Consortium » a été remis à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité, mais on a indiqué que ces documents n'ont été ni examinés en profondeur par le personnel du consortium ni approuvés ou adoptés officiellement. Ainsi, il ne s'agit que d'ébauches de documents.

Le document de politique fondamentale actuellement utilisé est la politique conjointe de transport. Il est affiché sur le site Web du consortium et les entrevues avec le personnel révèlent que ce dernier en connaît les exigences et qu'il se sert régulièrement du document pour la planification et la prestation des services de transport. Ce document présente les politiques d'exploitation complètement harmonisées des deux conseils membres et contient de nombreux paramètres clés d'admissibilité et de service, mais pas tous. Il est constitué d'énoncés de politiques et de procédures opérationnelles. Bon nombre des éléments attendus sont inclus dans ce document à une exception notable près, soit l'absence d'une section spéciale qui porte sur les exigences opérationnelles du transport adapté.

À la politique conjointe de transport doit s'ajouter un manuel complet de politiques et méthodes modifié. La structure de ce nouveau document est conforme aux modèles antérieurs de pratiques exemplaires en ce sens que chaque sujet est abordé de façon uniforme et qu'un énoncé de politique suivi de clauses procédurales définit la mise en œuvre de la politique. Cette démarche définit le but, les procédures et la justification de chaque politique ou méthode. Cependant, des incohérences et des redondances ont été relevées entre ce nouveau document et la politique conjointe de transport. En outre, certains éléments abordés dans la nouvelle ébauche de document ne s'appliquent pas aux activités du RCJTC, alors que d'autres, qui devraient être inclus, n'y figurent pas. Un examen plus poussé et d'autres modifications seront nécessaires avant qu'on envisage l'adoption officielle de ce document.

Outre la politique conjointe de transport, le consortium dispose d'un ensemble de méthodes de fonctionnement internes et de formulaires. Certains de ces formulaires, bien que leur contenu et leur objet soient similaires, n'ont pas été harmonisés entre les

deux conseils membres. Cela entraîne quelques incohérences sur le plan du traitement des élèves des deux conseils et celui des méthodes de fonctionnement du consortium. Cependant, la politique conjointe de transport et le manuel relatif aux règlements administratifs fournissent collectivement au consortium des directives et des paramètres de fonctionnement assez complets.

Les observations qui suivent ne sont fondées que sur les documents approuvés et les entrevues sur place avec le personnel du consortium ont permis de mieux comprendre les pratiques de fonctionnement.

### **Admissibilité au service**

La politique conjointe de transport décrit les normes de transport communes des deux conseils membres. L'admissibilité est d'abord définie dans un énoncé de politique général, puis selon des catégories générales (p. ex., du domicile à l'école, entre les écoles et excursions scolaires) et enfin en fonction de la distance, du niveau d'enseignement et des circonstances particulières. Toutes les politiques s'appliquent aux deux conseils, ce qui est conforme à l'objectif de l'examen de l'efficacité et de l'efficience. Cependant, les méthodes connexes définissent mal les critères d'admissibilité, donnant lieu à une forte probabilité d'application inconséquente de chaque critère et norme de service.

La formulation des critères d'admissibilité fondés sur la distance n'est pas claire. La politique précise que le transport *peut* être offert aux élèves de différents niveaux d'enseignement selon la distance. Chacune des politiques relatives aux distances fondées sur le niveau d'enseignement comprend la même formulation selon laquelle l'admissibilité est fondée sur la distance qui sépare le domicile de l'élève « de l'école *ou* d'une tournée ou d'un arrêt d'autobus établi ». L'utilisation du verbe *pouvoir* au lieu du verbe *devoir* et celle de *ou* crée de la confusion dans l'énoncé sur l'admissibilité au transport.

L'admissibilité des élèves de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année suscite en outre de l'incertitude. L'admissibilité de ces élèves fait l'objet d'autres contraintes fondées sur la distance s'ils habitent dans des « zones urbaines ou aménagées ». Toutefois, il n'existe aucune définition de l'expression « urbaine ou aménagée ». De même, la politique précise que les « zones de marche doivent être établies conformément aux règlements précédents »; toutefois, les entrevues avec le personnel révèlent que ces zones sont établies selon des précédents historiques et qu'elles ne sont pas précisément conformes à la politique relative à la distance. Ces exemples démontrent l'importance de définir clairement l'interprétation et la signification d'une politique établie au moyen de méthodes connexes. L'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience reconnaît que certaines de

ces questions sont abordées dans l'ébauche de manuel de politiques et méthodes qui fait actuellement l'objet d'un examen, mais qui n'a pas encore été adopté.

La politique en matière de transport de courtoisie et de transport pour des raisons de danger suscite d'autres incertitudes. Le document comprend une section sur les « zones de sécurité » qui précise entre autres que « le transport peut être assuré [...] malgré les exigences en matière de distance [...] dans les cas où des difficultés personnelles et (ou) des dangers particuliers sont découverts et que le RCJTC le recommande ». Il ne décrit pas la façon dont ces critères seront déterminés. De plus, bien que les politiques décrites dans le manuel soient harmonisées, le consortium utilise en outre pour chaque conseil des méthodes et des formulaires distincts de demande de transport en dehors du secteur ou de la zone et de transport médical. De plus, un seul formulaire est requis pour les ententes relatives à la garde d'enfants ou aux garderies qui ne s'appliquent qu'aux élèves du RCCDSB. L'abondance de méthodes et de formulaires différents, associée à l'absence de directives rigoureuses sur l'application des politiques harmonisées, peut entraîner des problèmes d'application équitable des normes de service dans l'ensemble du système.

### **Exceptions aux lignes directrices établies en matière d'admissibilité aux services**

Les autres emplacements d'arrêts d'autobus sont autorisés en vertu de la politique pour les gardiennes d'enfants, les garderies et (ou) les parents ayant la garde d'enfants à l'intérieur de la zone de fréquentation de leur école. Une procédure d'« examen de ramassage scolaire spécial » pour les élèves du secondaire permet de demander un service de transport pour le travail ou le soutien scolaire.

L'approbation est accordée chaque année pourvu que l'élève monte à bord du même autobus pour se rendre à l'école et en revenir et qu'il se rende à un arrêt existant. Le transport en dehors du secteur est offert aux élèves des deux conseils en attendant que les formulaires fournis par chacun des conseils soient remplis (voir ci-dessus) et qu'ils soient ensuite approuvés par les directeurs d'école et le consortium. Un formulaire de demande de transport de courtoisie est fourni et il doit être approuvé par l'administrateur de l'école. Le RCJTC détermine la disponibilité des places dans les autobus.

Malgré ces politiques et méthodes reposant sur des exceptions, aucune politique ou procédure d'appel documentée n'a été présentée dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience. Le manuel de politiques attribue aux « directeurs ou aux services de transport » l'administration des services de transport ou les questions relatives à l'implantation des points d'arrêts. Il s'agit d'un anachronisme qui remonte à un passé récent lorsqu'il y avait un poste de gestion du transport dans chaque conseil membre. On a souligné que l'appel était interjeté par écrit, qu'il faisait ensuite l'objet

d'une enquête et qu'on prenait les mesures qui s'imposaient, mais il s'agit seulement d'un processus officieux.

L'incertitude soulevée dans les énoncés de politique eux-mêmes, comme nous l'avons mentionné plus haut, associée au nombre important d'exceptions admissibles et à l'absence d'un processus d'appel clair, peut faire en sorte que des services de transport soient fournis à de nombreux élèves qui n'y sont autrement pas admissibles en vertu de la politique. Malheureusement, la structure actuelle de codage des élèves fait en sorte qu'il est difficile de quantifier facilement ces conséquences. Nous reviendrons sur ce point dans la section portant sur l'optimisation des tournées et la technologie.

### **Pratique de planification du transport**

La politique précise que les « tournées d'autobus scolaires peuvent être partagées entre les conseils et que les élèves de la prématernelle à la 12e année peuvent monter à bord d'un seul autobus dans la mesure du possible et lorsque cela est économiquement avantageux ». Les entrevues avec le personnel et l'analyse des données révèlent qu'il s'agit d'une pratique généralisée qui prévoit le partage des autobus entre les conseils ainsi que l'intégration des élèves ordinaires et de ceux qui ont des besoins particuliers dans le même autobus, lorsque cela est possible. La politique aborde en outre l'implantation des points d'arrêt et l'utilisation des correspondances. Elle précise que « les correspondances doivent se faire directement d'un véhicule à l'autre » et que « des points de correspondance supervisés situés sur le terrain de l'école peuvent en outre être permis en attendant l'autorisation ». Les entrevues avec le personnel du consortium révèlent l'existence d'inquiétudes relativement aux pratiques actuelles et à la conformité des exploitants à l'exigence de correspondance d'un autobus à l'autre.

Toutes les autres pratiques et méthodes de planification du transport sont officieuses ou non documentées. Il convient particulièrement de souligner que la politique n'aborde pas les durées admissibles de trajet des élèves ni les paramètres relatifs au nombre de places assises (sinon pour indiquer que la capacité du véhicule ne doit pas être dépassée). De façon générale, le personnel du consortium s'efforce de limiter la durée des trajets à une heure pour tous les niveaux d'enseignement. En ce qui concerne le nombre de places, le personnel utilise les objectifs de planification suivants : trois par siège pour les élèves de la prématernelle/maternelle à la 6e année et 1,5 par siège pour ceux de la 7e à la 12e année. L'affectation de véhicules aux parcours est fondée sur le nombre pondéré d'élèves transportés déterminé pendant le processus de planification. La surveillance de l'affectation et de la capacité des véhicules est assurée au moyen d'une feuille de calcul qui est créée pour chaque véhicule du parc combiné.

Le manuel de politiques n'aborde pas particulièrement la gestion des heures de classe ni le processus de modification des heures à la demande d'une école ou du consortium. Un projet de résolution du conseil a été déposé afin d'autoriser le consortium à modifier les heures de classe des écoles. Cette résolution permettrait au consortium de surveiller les heures d'arrivée et de départ et de prendre des décisions éclairées quant aux modifications des heures de classe. La résolution n'a pas encore été approuvée. Un projet pilote important visant à étaler les heures de classe, qui a été lancé pendant la présente année scolaire, est abordé plus en détail dans la section qui porte sur l'optimisation des tournées et la technologie.

Les activités de planification annuelles sont documentées à l'aide d'une feuille de calcul Excel. Des dates cibles de début et de fin sont fixées pour chaque activité et la date à laquelle les activités ont été achevées est consignée. À titre d'exemples d'activités pertinentes, citons la mise à jour des données actuelles sur les élèves, les roulements d'une année à l'autre, le téléchargement de la liste des élèves préinscrits, la préparation des tournées d'essai et l'affectation définitive des conducteurs aux tournées et leur vérification. Étant donné que les processus mis en œuvre par les conseils ne sont pas communs, les tâches précises à un conseil ou l'autre sont en outre déterminées.

L'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité reconnaît que certaines de ces questions sont abordées dans l'ébauche de manuel de politiques et méthodes qui fait actuellement l'objet d'un examen, mais qui n'a pas encore été adopté.

### **Vérifications des tournées et des exploitants**

À l'heure actuelle, les vérifications des tournées et des exploitants ne sont pas prévues dans la politique conjointe de transport ni dans la pratique opérationnelle. Des méthodes officieuses d'examen des tournées permettent aux exploitants de formuler des recommandations dans le cadre du processus de planification des tournées. Des parcours de reconnaissance sont nécessaires aux alentours des heures régulières des tournées afin de déterminer au mieux si les horaires et les itinéraires sont précis. La date cible pour envoyer les renseignements aux exploitants est la fin de juillet. En outre, les exploitants reçoivent un formulaire de renseignements sur les tournées et sont tenus de le retourner au plus tard en octobre de chaque année. Des détails sur les tournées et une liste originale sont joints à ce formulaire. Pour chaque tournée, l'exploitant met à jour les horaires, la distance et les renseignements relatifs à la liste dont le personnel se sert ensuite pour mettre à jour et maintenir la précision des tournées dans le système.

### **4.2.2 Pratiques exemplaires**

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

## **Harmonisation des politiques**

Le RCJTC est exploité en vertu d'une politique de transport unique, consolidée et principalement harmonisée. Bien que plusieurs lacunes existent et que la poursuite de l'élaboration et l'adoption du nouveau manuel de politiques et méthodes soient recommandées, cette politique cadre avec les attentes de l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience en plus de constituer une pratique exemplaire.

### **4.2.3 Recommandations**

#### **Modification et adoption du manuel de politiques et méthodes proposé**

Le manuel de politiques et méthodes en cours d'élaboration représente un important pas en avant. Il comprend bon nombre des éléments qui manquent actuellement et clarifie de nombreux autres points de la politique conjointe de transport. Les efforts devraient se concentrer sur l'uniformité entre ce document et la politique conjointe de transport et l'assurance que le nouveau manuel aborde tous les aspects de l'admissibilité aux services et des activités. On devrait songer sérieusement à rédiger une nouvelle version de la politique conjointe de transport afin qu'elle soit conforme au format du nouveau manuel.

#### **Clarification et élargissement des politiques et des méthodes actuelles**

La politique conjointe de transport actuelle a suscité une grande incertitude sur le plan des éléments clés de la prestation des services tels que la définition des situations dangereuses et les zones urbaines ou aménagées. En outre, des critères importants tels que la durée admissible du trajet des élèves et l'admissibilité au transport de courtoisie n'y figurent pas. Des efforts devraient être déployés en vue de clarifier les politiques actuelles et de les élargir afin d'y inclure les éléments manquants. Ces efforts devraient être déployés en même temps que l'examen final et l'adoption du nouveau manuel de politiques et méthodes.

## **4.3 Transport adapté**

### **4.3.1 Observations**

Il n'existe aucune politique ou méthode actuelle qui est axée exclusivement sur le transport adapté. Il s'agit d'un secteur de préoccupation particulier étant donné que ce groupe d'élèves nécessite une planification et des soins exceptionnels afin de veiller à ce que des services de transport sûrs et efficaces lui soient fournis. La seule référence spécifique aux exigences en matière de transport adapté dans la politique conjointe de transport se trouve à la section 11B, selon laquelle il incombe aux directeurs d'école d'identifier les élèves ayant des besoins exceptionnels. Le directeur est ensuite chargé

d'aviser le conducteur d'autobus et le « service de transport » de ces besoins et de collaborer avec le conducteur afin de déterminer « toute précaution particulière à prendre pendant que l'élève est à bord de l'autobus ». Il s'agit d'une politique sérieusement déficiente et cette démarche globale soulève d'importantes préoccupations à l'égard du caractère adéquat des procédures de sécurité et de formation relatives au transport de ce groupe fragile.

### **Lignes directrices et procédures de planification du transport adapté**

Le transport adapté est fourni dans le cadre des programmes communs du RCDSB et des programmes intégrés du RCCDSB. Les autres programmes comprennent les programmes d'immersion en français, les programmes d'apprentissage parallèle et les écoles de la section 23. L'accent porte sur l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers aux parcours d'autobus réguliers, réduisant ainsi le nombre d'autobus et de parcours spéciaux. La planification du transport adapté est divisée entre les conseils. Un planificateur est principalement chargé d'affecter le mode de transport à un élève au sein du RCCDSB. Les deux planificateurs du RCDSB se partagent cette responsabilité. Chaque conseil membre fournit au personnel du consortium des renseignements (pour chaque élève) sur les besoins spécifiques en matière de transport, notamment le matériel et autres exigences particulières. Il n'existe aucun processus officiel de participation du personnel du RCJTC à la détermination des besoins individuels des élèves. Jumelé à l'absence de lignes directrices particulières en matière de politiques et de procédures relatives à la gestion des élèves ayant des besoins particuliers, l'absence de méthode centralisée de planification des tournées pour ces élèves soulève d'importantes préoccupations concernant la sécurité et l'efficacité de cette catégorie de transport.

#### **4.3.2 Pratiques exemplaires**

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

##### **Intégration des parcours**

Le RCJTC a déployé d'importants efforts en vue d'intégrer les élèves ayant des besoins particuliers aux parcours d'autobus réguliers.

### **4.3.3 Recommandations**

#### **Élaboration de politiques et méthodes complètes en ce qui a trait aux élèves ayant des besoins particuliers**

Dans le cadre du processus d'élaboration et d'adoption du manuel des politiques et méthodes, nous recommandons instamment que le RCJTC élabore un ensemble complet de politiques et méthodes relatives au transport sûr et efficace des élèves ayant des besoins particuliers. Il existe de nombreux exemples de telles politiques dans la province et le personnel du consortium devrait s'engager à adopter des exemples de pratiques exemplaires d'autres régions et à les modifier en fonction des conditions et des exigences locales. Il faudrait mettre l'accent sur la documentation des responsabilités relatives à la détermination des besoins individuels des élèves et les méthodes permettant de s'assurer que ces besoins sont satisfaits. De plus, ces politiques et méthodes devraient comprendre l'obligation de fournir la formation et le matériel adéquats au personnel du consortium, des conseils et des exploitants qui sera chargé de la planification et de la mise en œuvre de ces services.

#### **Centralisation de la planification du transport adapté**

Le consortium devrait mettre en œuvre une structure de planification qui attribue les responsabilités de planification du transport adapté à un seul planificateur du transport. Les exigences des élèves ayant des besoins particuliers sont uniques et le groupe que transporte le RCJTC est assez petit pour que cette responsabilité soit assumée par une seule personne. Cette recommandation devrait être mise en œuvre en même temps que l'élaboration et la documentation de politiques et méthodes claires.

## **4.4 Politique de sécurité**

### **4.4.1 Observations**

Même s'il n'y a aucune section de la politique conjointe de transport qui porte particulièrement sur les politiques de sécurité ou de formation, la plupart des exigences sont abordées sous d'autres rubriques, principalement celles qui portent sur les responsabilités des parents, des exploitants, des conducteurs et des directeurs d'écoles.

### **Formation des conducteurs**

Les exigences de formation des conducteurs sont énoncées dans la politique conjointe de transport à la section 10 – Responsabilités des exploitants et des conducteurs d'autobus scolaires concernant le ramassage. Ces exigences comprennent les points suivants :

- les conducteurs doivent suivre toute la formation requise pour l'obtention du permis, notamment un cours de conduite préventive;
- il incombe aux conducteurs de connaître et de comprendre chaque politique du consortium et des conseils;
- les exploitants doivent offrir aux conducteurs un cours de recyclage annuel;
- chaque exploitant est chargé d'organiser des réunions périodiques sur la sécurité (au moins une par année).

Il convient particulièrement de souligner que, pour les élèves ayant des besoins particuliers, la section 10 précise que la formation « doit comprendre une formation particulière à l'égard des élèves ayant des besoins exceptionnels et des allergies », mais elle n'en précise pas les détails. Cependant, les contrats actuels conclus avec les exploitants contiennent une description complète des exigences de formation, y compris:

- la formation initiale;
- la sensibilisation aux élèves ayant des besoins particuliers;
- la sensibilisation aux questions ethniques et ethnoculturelles;
- les premiers soins, l'utilisation d'EpiPen et la RCR;
- l'évacuation des autobus et les procédures relatives aux accidents;
- la gestion des élèves;
- la perte d'un enfant, le retard des autobus et autres procédures;
- les examens annuels et triennaux.

Un exemple de l'ordre du jour des réunions annuelles a été fourni à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, en plus de la feuille de présences utilisée pour vérifier la participation des conducteurs et des exploitants et du calendrier de l'année scolaire en cours. Dans l'ensemble, les exigences documentées répondent aux attentes de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, mais aucune vérification n'a permis de confirmer si les exploitants satisfont aux exigences.

## **Formation des élèves**

Dans la section portant sur les responsabilités des exploitants, la politique conjointe de transport précise que « les exploitants [...] doivent affecter un autobus scolaire et un conducteur à chaque école et aider à établir les attentes et à effectuer des démonstrations des règles de sécurité à bord des autobus scolaires pour tous les niveaux d'enseignement élémentaire lorsque le directeur de l'école demande ce service ».

Cependant, la politique ne fait aucune mention de la formation précise que le RCJTC doit dispenser aux élèves.

Dans la pratique, des badges pour le transport en autobus sont remis à tous les élèves de la prématernelle et de la maternelle et un nouveau badge est remis en cas de changement relatif au transport. En outre, le RCJTC a commencé à offrir le programme Petits passagers durant les trois premières semaines d'octobre. Le personnel des services de transport et les exploitants fournissent conjointement ce programme à tous les élèves de la maternelle à la 3e année. L'accréditation en premiers soins et en RCR est offerte chaque année par le RCJTC aux conducteurs qui doivent être accrédités tous les trois ans. Enfin, le RCJTC organise des réunions sur la sensibilisation des conducteurs chaque année dans les régions, en septembre et octobre.

## **Utilisation de caméras**

Le consortium ne fournit ni ne requiert actuellement de caméras, bien que les procédures administratives du RCDSB décrivent l'utilisation de caméras vidéo dans les écoles et les autobus scolaires. La procédure définit l'utilisation de l'appareil et des enregistrements qui en résultent afin de faire en sorte que les normes de confidentialité soient respectées. À l'heure actuelle, le RCCDSB ne dispose d'aucune politique ou méthode relative à l'utilisation de caméras dans les autobus.

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

Le manuel de politiques actuel n'aborde pas directement la gestion des accidents ou des incidents d'autobus, bien qu'il comprenne une fiche de rapport qui doit être remplie en cas d'accident.

### **4.4.2 Recommandations**

#### **Amélioration des politiques existantes en matière de sécurité**

Améliorer les politiques existantes en matière de sécurité en intégrant des exigences de vérification en vue de faire en sorte que les conducteurs respectent les exigences de formation, en codifiant les exigences de formation des élèves dans un énoncé de

politiques ainsi que dans les procédures connexes, en normalisant la politique du RCJTC sur l'utilisation de caméras et en documentant les procédures en cas d'urgence, d'accident ou d'incident. Cela devrait se faire dans le cadre du processus d'élaboration et d'adoption du manuel de politiques et méthodes.

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

Les politiques et les pratiques ont reçu la note **Moyenne-faible**. Le RCJTC fonctionne sous le couvert d'une politique conjointe de transport parfaitement harmonisée, mais il existe des lacunes importantes en matière de documentation et des incertitudes quant à l'application de certaines lignes directrices. Il convient de souligner tout particulièrement l'absence de politique appropriée et de procédures connexes relativement à la prestation de services de transport adapté. Les efforts déployés récemment pour préparer un manuel de politiques et méthodes de transport complet et bien présenté constituent un point positif, mais ce manuel doit être évalué pour en assurer la cohérence avec la politique conjointe de transport et modifié afin d'y inclure des éléments essentiels de politique et de procédure qui font actuellement défaut.

## 5 Optimisation des tournées et technologie

### 5.1 Introduction

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

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

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

**Optimisation des tournées et technologie – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Faible – moyenne**

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

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

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

### **5.2.1 Observations**

#### **Optimisation des tournées et logiciels connexes**

Le RCJTC et ses conseils membres utilisent le logiciel d'optimisation des tournées Edulog depuis 2001. L'entente originale a été signée par les représentants de chaque conseil membre et demeure le contrat qui régit cette licence d'utilisation. Des mises à jour ont été reçues et intégrées de sorte que le consortium utilise la dernière version du logiciel. Edulog est hébergé sur un serveur local dans les bureaux du consortium; il s'agit du principal outil technologique que ce dernier utilise.

Les seuls autres logiciels et outils technologiques dont le consortium se sert comprennent son site Web, un logiciel de productivité bureautique et des systèmes de courriel et de téléphonie de base. Le site Web du consortium offre des renseignements statiques sur les politiques, les coordonnées téléphoniques et les limites des écoles. L'état des autobus scolaires est mis à jour quasiment en temps réel par le directeur général en fonction des renseignements fournis par les exploitants d'autobus. Le site Web est hébergé sur un serveur du RCDSB. Un logiciel courant de productivité bureautique est utilisé à des fins de présentation, de correspondance et de gestion des données. Ces applications sont installées localement sur chaque ordinateur dans les bureaux du consortium, auxquelles s'ajoutent un serveur de fichiers local et l'accès au réseau de chaque conseil membre. Les systèmes de courriel et de téléphonie sont, pour les utilisateurs et les intervenants du système de transport, les principaux points d'accès leur permettant de communiquer avec le personnel du consortium. Le serveur de courriel est hébergé par le RCDSB. Le système téléphonique, qui compte simplement trois lignes, ne permet pas la mise en attente. Si toutes les lignes sont occupées, elles émettent un signal d'occupation. Le système téléphonique et celui de télécopie se trouvent dans les bureaux du RCCDSB.

#### **Ententes relatives à la maintenance et aux services**

Les ententes annuelles de licence et de maintenance d'Edulog prévoient la mise à jour de tout nouvel élément du programme et des guides d'utilisation, une assistance téléphonique ou par courriel, ainsi que la mise à jour d'un maximum de 15 % des nœuds de géocodes présentement utilisés. Un soutien technologique supplémentaire doit être fourni par les conseils membres, mais aucune entente officielle n'est actuellement en place à l'égard de ces services.

## **Sauvegarde du système et rétablissement en cas de sinistre**

Les procédures de maintenance et de sauvegarde et les ententes actuelles relatives au soutien informatique sont officieuses et fournies conjointement par chacun des conseils membres. À l'heure actuelle, le serveur du RCJTC (situé dans les bureaux de ce dernier) et le serveur Web font tous deux l'objet d'une sauvegarde quotidienne sur bande magnétique effectuée par le personnel du RCDSB. Une sauvegarde majeure de tous les systèmes, y compris ceux du RCJTC, est effectuée mensuellement.

Aucun protocole documenté de rétablissement en cas de sinistre n'a été adopté, bien qu'il en existe une ébauche dans le nouveau manuel de politiques et méthodes qui est en cours d'élaboration. Il n'existe aucun protocole ou plan de rétablissement en cas de sinistre important causant la destruction des bureaux du consortium ou l'impossibilité de les occuper pendant une longue période.

## **Formation du personnel**

La formation initiale des nouveaux membres du personnel et la formation progressive de l'ensemble des employés sont assurées principalement par un membre actuel de la haute direction (le superviseur des services auxiliaires). Edulog n'a fourni aucune formation officielle sur l'utilisation du système depuis sa mise en œuvre initiale en 2001. Des « Manuels d'utilisation » ou des guides internes ont été préparés pour aider le personnel à utiliser Edulog et lui fournir des documents de référence immédiatement disponibles en cours de travail. Voici des exemples d'éléments de contenu de ce document :

- rudiments d'Edulog;
- aperçu de l'aide d'Edulog;
- notes de dépannage d'Edulog;
- préparation des fiches sur les tournées;
- rudiments du transport.

Le personnel du consortium a récemment commencé à participer à des webinaires mensuels offerts par Edulog et le superviseur s'est joint au groupe des utilisateurs d'Edulog de la région. Cependant, aucun plan officiel de formation adapté aux besoins particuliers de chaque membre du personnel n'est en place à l'heure actuelle.

## **5.2.2 Recommandations**

### **Élaboration d'un progiciel d'aide et d'outils technologiques**

Edulog est un outil de planification conçu pour être utilisé à l'interne par le personnel du consortium pour concevoir et mettre à jour une structure de tournées efficiente et efficace. La capacité du consortium de communiquer efficacement avec les utilisateurs, les exploitants, les administrateurs et ses conseils membres est limitée par l'absence de technologies facilement accessibles. À court terme, le consortium devrait, par exemple, envisager d'incorporer à ses activités la diffusion en ligne d'information sur les tournées pour les utilisateurs et les exploitants, ainsi que des systèmes téléphoniques améliorés qui permettent de gérer et d'acheminer les appels entrants et sortants.

### **Conclusion d'ententes de services et de protocoles de rétablissement en cas de sinistre**

Nous recommandons que le consortium élabore immédiatement un système de sauvegarde et un protocole de rétablissement en cas de sinistre afin d'assurer la continuité des activités. Cela devrait être ensuite incorporé à une entente officielle conclue avec chaque conseil membre, qui documente les responsabilités précises de chaque organisme et le niveau de services à fournir.

### **Élaboration d'un programme officiel de formation du personnel du consortium**

Nous recommandons que le consortium mette en œuvre un programme amélioré et régulier de formation de son personnel. Cela devrait, à tout le moins, comprendre un programme mensuel de formation en cours d'emploi qui vise le niveau relatif d'expertise de chaque membre du personnel. Cette formation ne devrait pas se limiter au logiciel d'optimisation des tournées, mais également couvrir tous les aspects relatifs aux activités et à la planification des tournées de transport des élèves. La plupart de ces séances peuvent miser sur l'expertise actuelle au sein de l'organisme, mais d'autres devraient faire appel à des ressources externes telles que des représentants de l'association des exploitants d'autobus, des responsables de l'administration des affaires des conseils membres, des représentants du ministère et autres experts de l'industrie.

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

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

sur les élèves, qui sont la base de tout système d'optimisation des tournées du transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

### **5.3.1 Observations**

#### **Carte numérique**

La carte numérique utilisée à l'heure actuelle a été fournie par Edulog au moment de la première installation du programme. Depuis lors, toute la maintenance et les mises à jour de la carte ont été effectuées manuellement. Les données de la carte n'ont pas été mises à jour depuis que les données sous-jacentes originales ont été fournies.

#### **Précision de la carte**

Il incombe au superviseur des services auxiliaires d'assurer la maintenance de la carte commune. Cela comprend l'ajout, à la main, des segments de rues en cas de nouveaux aménagements et l'établissement d'attributs clés tels que les vitesses de circulation. Deux autres membres du personnel disposent également d'un accès limité aux données de la carte. Pour accroître les compétences et potentiellement améliorer la précision des données, le superviseur des services auxiliaires s'est joint au groupe des utilisateurs des SIG de la vallée de l'Outaouais. Toutefois, l'utilité et la précision actuelles de la carte résultent d'années de mises à jour et d'améliorations manuelles des données de base reçues d'Edulog.

Le niveau de précision du consortium est élevé; il affiche un taux de concordance élèves-carte numérique de près de 100 pour cent. Selon l'étude des données au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, seul un petit nombre d'élèves (moins de un pour cent) n'a pas été situé sur la carte. Cela correspond aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

#### **Valeurs par défaut**

Les valeurs par défaut, telles que les vitesses de circulation, les fermetures et les indications routières, ont été étalonnées au fil du temps grâce aux renseignements contenus dans les mises à jour des tournées fournies par les exploitants et à l'expérience des membres du personnel en poste depuis longtemps. Ces modifications et ces mises à jour cumulatives font en sorte que la carte est très précise et très complète.

Les limites établies sur la carte comprennent les secteurs de fréquentation des écoles, les zones de marche et les conditions particulières (dangereuses). Les limites des zones dangereuses sont anciennes et peuvent ne pas correspondre précisément à

celles d'aujourd'hui. En outre, les zones dangereuses ne sont pas toutes indiquées précisément et les élèves ne sont pas codés correctement dans ces zones.

Certains segments de rues sont désignés comme étant « interdits à la circulation ». En dehors des limites de ces anciennes zones dangereuses, aucune autre limite exceptionnelle ou autre moyen n'est utilisé pour marquer les exceptions sur la carte.

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

Une base de données sur les élèves est maintenue dans Edulog; elle renferme tous les élèves des deux conseils membres. Le personnel consacre une part importante de son temps à la mise à jour et à la maintenance des données sur les élèves, étant donné que les téléchargements et les mises à jour périodiques des données dans les systèmes des conseils membres ne sont pas pratique courante. Cela pose un grave problème étant donné que l'emploi du temps du personnel devra être réorganisé si les recommandations découlant du présent rapport conduisent à une réaffectation appropriée des ressources.

À l'heure actuelle, le consortium suit des processus différents pour obtenir des données sur les élèves auprès de chaque conseil. Les données sur ceux du RCDSB sont extraites du système de renseignements sur les élèves (Trillium). Toutefois, les téléchargements ne sont ni automatisés ni courants et nécessitent l'aide du personnel du consortium et du service des TI. Selon les renseignements recueillis, ils sont effectués de façon périodique trois ou quatre fois par an. Cette périodicité n'aide pas le personnel dans ses activités quotidiennes de maintenance des tournées, mais s'avère utile dans le cadre du processus de planification annuel.

Les données sur les élèves du RCCDSB sont extraites de Maplewood, un système de renseignements sur les élèves, sous forme de tableur Excel dont le personnel se sert pour comparer manuellement les données à celles de la base de données sur les élèves d'Edulog. Ces données ne sont pas transférées électroniquement dans Edulog. Elles sont reçues à peu près tous les trois mois et sont traitées afin de s'assurer que les adresses et les renseignements sur les élèves de la base de données d'Edulog du consortium et les données qui se trouvent dans le système de chaque conseil concordent. Étant donné que le processus n'est ni automatisé ni effectué en temps opportun, le consortium s'appuie sur l'information que fournit quotidiennement chaque école. Cette information est transmise sous diverses formes – papier, courriel ou télécopie. Les données reçues des conseils membres sont utilisées uniquement pour procéder à un rapprochement périodique.

## Structures de codage

Le logiciel d'optimisation des tournées permet non seulement de planifier efficacement les tournées, mais fournit également, lorsqu'il est correctement intégré aux systèmes d'information sur les élèves, des données précises qui servent à analyser le rendement et à produire des rapports. Une structure de codage bien pensée et bien mise en œuvre est cruciale étant donné qu'elle permet d'extraire des données relatives à des zones particulières. Les données fournissent aux planificateurs des tournées et à la direction du consortium des renseignements précis sur lesquels fonder les décisions opérationnelles et stratégiques.

Outre les codes d'admissibilité par défaut d'EduLog, le consortium a élaboré un large éventail de plus de 200 codes définis par l'utilisateur dans le but principalement de faciliter la production de rapports à l'intention du ministère de l'Éducation. Cette démarche illustre l'importance d'équilibrer la nécessité d'obtenir des renseignements détaillés et celle de disposer d'une structure de codage raisonnable.

L'analyse des données sur les élèves révèle qu'étant donné le grand nombre de codes, l'affectation de ceux-ci aux dossiers des élèves se révèle extrêmement complexe. Très peu de codes d'admissibilité définis par l'utilisateur dont on dispose sont réellement utilisés et seule une faible minorité d'élèves s'en voit en réalité attribuer un. Ainsi, toute analyse devient moins significative et la structure de codage ne reflète pas précisément la situation réelle des élèves.

Dans l'ensemble, les données indiquent que le système d'EduLog comporte, au total, 15 657 dossiers d'élèves. Sur ces derniers, 10 765 (69 pour cent) sont désignés comme admissibles au service de transport, 3 543 (22 pour cent) n'y sont pas admissibles parce qu'ils se trouvent dans la zone de marche de l'école, et 1 337 (9 pour cent) n'y sont pas admissibles parce qu'ils sont en dehors du secteur de fréquentation de l'école. Seuls 11 dossiers (moins de un pour mille) sont désignés comme admissibles au service de transport de courtoisie, tandis qu'aucun n'est désigné comme admissible pour des conditions de marche dangereuses. Cela est fondé sur le plus haut niveau des codes d'admissibilité qu'attribue EduLog en fonction de l'emplacement des élèves et de l'école fréquentée. Plus de 200 codes définis par l'utilisateur et six codes de déplacement sont attribués aux dossiers des élèves; leur examen permettrait d'en tirer une compréhension plus approfondie. Ils permettent aux planificateurs d'ignorer les codes attribués automatiquement en cas de conditions particulières.

Ces codes permettent de mieux définir l'admissibilité en se fondant sur des critères définis par l'utilisateur. Par exemple, il est possible de préciser davantage la situation des 69 pour cent d'élèves admissibles au service de transport en leur attribuant un certain nombre d'autres catégories jugées utiles par le consortium ou les conseils membres à des fins d'analyse ou de rapport. Toutefois, avec plus de 200 codes actifs,

cette tâche devient en grande partie impossible à gérer. Le recours à un plus petit nombre de codes ciblés et une meilleure utilisation des codes d'admissibilité principaux dans Edulog permettraient de comprendre la situation des élèves de façon plus cohérente et hiérarchique.

Par exemple, seuls 3 596 dossiers sur un total de 15 657 (23 pour cent) se sont vu attribuer un quelconque code d'admissibilité défini par l'utilisateur. Sur le nombre total de codes disponibles, 90 ont été attribués à ces 3 596 dossiers. Par conséquent, une grande majorité de codes disponibles est totalement inutilisée. Parmi ceux qui le sont, 157 combinaisons de codes d'admissibilité et de code d'admissibilité définis par l'utilisateur sont utilisées. La combinaison la plus importante (553 dossiers ou 3,5 pour cent de l'ensemble des élèves) associe le code « Admissible » au code « Garde – Transport dans le secteur ». En d'autres termes, la seule condition particulière à laquelle doivent satisfaire ces élèves est qu'ils soient transportés vers une adresse différente de leur adresse de résidence, mais que celle-ci soit tout de même dans le secteur de fréquentation de l'école. Cent cinquante combinaisons de codes (96 pour cent du total) ont été individuellement attribuées à moins de un pour cent de l'ensemble des élèves. Bien qu'elle soit, en théorie, utile à des fins de production de rapports, cette structure de codage n'offre que peu, voire aucun avantage analytique. Il est difficile, dans la structure actuelle, de trouver les principaux sous-ensembles d'élèves, tels que ceux qui bénéficient du transport de courtoisie ou pour des conditions de marche dangereuses.

Les codes de déplacement fournissent une autre structure secondaire qui permet de définir davantage la situation d'un élève dans le cadre du premier niveau de code d'admissibilité. Le consortium a défini un total de six codes. Le code de déplacement « W » indique, par exemple, qu'un élève marche pour se rendre à l'école. Ainsi, il conviendrait d'attribuer le code d'admissibilité « 0 » et le code de déplacement « W » à un élève qui est normalement admissible au service de transport, mais qui choisit de marcher. Cela offre un autre moyen de définir la situation de chaque élève qui peut être combiné aux codes d'admissibilité définis par l'utilisateur pour concevoir une structure de codage claire, hiérarchique et significative.

Le codage des élèves ayant des besoins particuliers est tout aussi imprécis. Les balises binaires relatives aux besoins particuliers sont associées à deux des codes de déplacement (« S » – transport adapté et « W » – fauteuil roulant), plusieurs codes de matériel spécial et un champ de texte « commentaire sur le transport » pour fournir les renseignements requis. L'analyse révèle de nombreuses incohérences dans l'application de ces divers codes de telle sorte que l'on ne sait plus exactement combien d'élèves ayant des besoins particuliers sont transportés et quels sont les besoins de chacun.

Les tournées et les parcours sont codés efficacement à l'aide de la syntaxe de base du système Edulog. Chaque parcours d'autobus se voit attribuer un préfixe à trois chiffres qui indique l'école desservie et un suffixe à trois chiffres correspondant à la séquence de parcours qui dessert cette école. Les parcours qui desservent des points de correspondance sont dotés d'un préfixe approprié. La seule lacune dans ce cas-ci est le fait que l'identifiant des parcours n'indique pas clairement si le parcours dessert plus d'une école. Il est possible d'obtenir cette information, mais uniquement en examinant la numérotation du parcours et les arrêts desservis par celui-ci, étant donné que les arrêts indiquent les écoles desservies.

### **5.3.2 Recommandations**

#### **Reconception de la structure de codage des élèves**

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette recommandation, le consortium devrait :

- configurer le système Edulog, y compris les limites et les paramètres de la carte, de manière à utiliser correctement les codes d'admissibilité qui sont attribués automatiquement, notamment ceux qui indiquent les conditions dangereuses;
- simplifier grandement l'ensemble des codes définis par l'utilisateur de sorte qu'ils modifient de façon appropriée les codes d'admissibilité de base, tels qu'un petit ensemble de codes qui identifient clairement les élèves qui bénéficient du transport de courtoisie et ceux qui utilisent un service de transport par l'entremise du conseil;
- reconcevoir l'utilisation des codes de déplacement afin qu'ils servent efficacement de codes de troisième niveau pour définir le type de service de transport fourni;
- utiliser de façon plus poussée les codes de transport adaptés disponibles pour indiquer que du matériel ou des services particuliers sont fournis aux élèves transportés.

### **5.4 Rapports du système**

L'un des principaux avantages des logiciels modernes d'optimisation des tournées est la capacité de rapidement rassembler, compiler et analyser de grands ensembles de données. Ces ensembles peuvent ensuite être utilisés pour communiquer une grande variété d'indicateurs de rendement administratif et opérationnel à tous les intervenants. L'utilisation active des données relatives au transport en vue de cerner les tendances qui pourraient avoir des incidences négatives sur les coûts ou le service et la

communication subséquente des attentes et du rendement est un élément clé de tout modèle d'amélioration continue. Cette section portera sur l'examen et l'évaluation de la manière dont les données sont utilisées pour déterminer le rendement et le communiquer et évaluera les compétences organisationnelles en matière d'utilisation optimale des données conservées dans le logiciel d'optimisation des tournées et les systèmes connexes.

#### **5.4.1 Observations**

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

Les seuls rapports que produit régulièrement le consortium sont ceux que le ministère de l'Éducation exige annuellement. Il utilise cette information pour déterminer les renseignements statistiques de base du système. Aucun programme interne ne permet de produire des rapports à l'intention des organes de gouvernance du consortium, des conseils membres ou des utilisateurs du système. Il n'existe aucun programme courant de mesure du rendement (IRC) ni aucune utilisation régulière des données à des fins d'analyse.

Les données d'Edulog sont exportées périodiquement vers des tableurs afin d'être utilisées à des fins opérationnelles internes par le personnel du consortium et en vue de mettre sur pied certains mécanismes de suivi. Un tableur, qui résume de façon exhaustive les données sur les autobus par exploitant tels que la marque, le modèle, l'année, la capacité et le kilométrage des tournées du matin et de l'après-midi, en est un bon exemple. Ce tableur est également utilisé pour suivre la capacité disponible, le nombre d'élèves transportés et l'utilisation. Dans un autre exemple, les données sont également compilées pour faciliter les paiements versés aux exploitants de taxis et d'autobus et aux parents. En dehors de ces applications internes, les requêtes effectuées dans Edulog servent régulièrement à extraire du système des renseignements qui permettent de soutenir les activités quotidiennes.

#### **5.4.2 Recommandations**

##### **Établissement d'un processus documenté de production de rapports, de diffusion des données et de suivi des indicateurs de rendement**

Nous recommandons que le consortium établisse un calendrier régulier d'extraction et d'analyse des données afin d'évaluer l'efficacité du système actuel et d'autres options d'optimisation des tournées. Ce calendrier devrait comprendre un ensemble défini de rapports pour chaque poste de l'organisme et pour les organes de gouvernance du consortium. Nous recommandons en outre que le consortium élabore un ensemble complet d'indicateurs de rendement clés adaptés à ses besoins et à ceux de ses

conseils membres. Ces indicateurs devraient tenir compte des éléments qui définissent les activités efficaces et efficaces, mais également de ceux qui présentent un intérêt particulier pour le consortium. Le nombre d'indicateurs doit être raisonnable, mais tous doivent faire l'objet d'un suivi régulier afin de faciliter l'analyse des tendances à long terme. Des exemples de critères de mesure que l'on peut envisager d'inclure sont abordés longuement dans la section du présent rapport portant sur l'analyse de l'efficacité du système.

## **5.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté**

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

### **5.5.1 Observations**

#### **Gestion des tournées d'autobus**

Les problèmes de configuration du système et de gestion des données sur les élèves occupent la majeure partie du temps du personnel. Les problèmes organisationnels liés au récent regroupement du personnel dans un seul édifice et le partage de longue date des responsabilités entre les membres du personnel du RCDSB et celui du RCCDSB entraînent des disparités importantes quant aux niveaux de compétences et à la démarche relative à cette importante fonction. En un mot, les membres du personnel du consortium, bien qu'ils fassent preuve d'un niveau élevé de coopération et d'esprit d'équipe, ne travaillent toujours pas de façon coordonnée à la mise en place d'une fonction de planification des tournées fonctionnant de manière intégrée et harmonieuse. Cela limite la capacité du consortium de concentrer son attention sur l'atteinte de niveaux élevés d'efficacité et d'efficacité dans l'ensemble du système de transport.

Le logiciel d'optimisation des tournées Edulog n'est, à l'heure actuelle, pas utilisé comme un outil efficace, que ce soit pour analyser l'efficacité de l'optimisation des tournées ou modéliser d'éventuels changements aux politiques ou à la méthode adoptées en la matière. Le consortium a fourni des exemples d'examen antérieurs de l'architecture des tournées visant à améliorer la planification et a, plus récemment, mis en œuvre un important projet pilote d'étalement des heures de classe. Ces efforts s'appuient sur une combinaison de données de base extraites du logiciel d'optimisation des tournées, d'observations du personnel, de notes consignées, de données Excel et de ressources externes. Ces efforts d'optimisation ont été accomplis par des équipes

constituées au sein du consortium dans le but de se pencher sur des zones géographiques particulières, mais ne correspondent pas au type d'analyse régulière attendue dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Les modifications apportées aux tournées résultent principalement d'ajouts, de changements ou de suppressions d'élèves au cours des activités normales. Pendant l'année scolaire, le personnel du consortium met généralement les tournées à jour en s'appuyant sur les renseignements que les écoles fournissent par télécopie, par courriel ou par téléphone ou qu'il obtient directement à la suite d'appels des parents. Les renseignements sur les conducteurs sont incorporés en se fondant sur les données qui doivent être soumises au plus tard le 30 septembre de chaque année. Les conducteurs remplissent un formulaire préimprimé et notent toutes les modifications des tournées en se fondant sur le nombre d'élèves transportés, les durées de trajet et les distances réels. L'affectation de véhicules particuliers à des parcours et des tournées repose sur le nombre pondéré d'élèves transportés dans un autobus, qui est déterminé au cours du processus de planification. La surveillance de l'affectation et de la capacité des véhicules est effectuée au moyen d'un tableur qui ne fait pas partie du logiciel de planification.

Bien qu'il n'existe aucune politique particulière qui oriente la planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers, les entrevues révèlent que des efforts sont déployés pour combler les besoins de ces derniers tout en essayant par la même occasion de maximiser l'utilisation des véhicules du parc. Selon les entrevues, les élèves ayant des besoins particuliers sont pleinement intégrés aux tournées régulières et entre les conseils dans le respect des contraintes définies par leurs besoins médicaux ou autres.

### **Analyse de l'efficacité du système<sup>8</sup>**

Le RCJTC offre des services de transport à quelque 11 000 élèves inscrits dans 60 écoles et programmes sur près de 700 parcours le matin et l'après-midi. Le consortium utilise fréquemment des parcours combinés et un nombre limité de parcours avec points de correspondance dans le système. Un important projet pilote d'étalement des heures de classe a des répercussions très positives sur l'efficience globale. Il est reconnu depuis longtemps que le partage des ressources entre les conseils membres est un élément essentiel du contrôle des coûts. L'analyse des parcours indique que 53 pour cent d'entre eux sont intégrés, accueillant des élèves des deux conseils. On a

---

<sup>8</sup> Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

recours, dans la mesure du possible, à l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers au transport ordinaire et à celle des élèves ordinaires au transport adapté. L'intégration d'élèves des deux conseils, à tous les niveaux d'enseignement, et le fait que chaque parcours d'autobus dessert plusieurs écoles sont des éléments clés des résultats atteints. La poursuite de la mise en œuvre de l'étalement des heures de classe entraînera des économies supplémentaires dans le futur.

Comme nous l'avons mentionné, le système s'est appuyé sur l'intégration des parcours et l'utilisation de parcours combinés en vue d'offrir un service efficient. Tableau 1 présente la répartition des parcours d'autobus du matin selon le nombre d'écoles qu'ils desservent. Soixante pour cent de l'ensemble des parcours desservent plus d'une école et près de trente pour cent desservent au moins trois écoles.

**Tableau 4 : Répartition des parcours du matin**

<b>Nombre d'écoles desservies</b>	<b>Nombre de parcours d'autobus</b>	<b>Pourcentage de l'ensemble des parcours</b>
1	136	40 %
2	102	30 %
3	47	14 %
4 ou plus	54	16 %

Cette méthode d'optimisation des tournées permet d'atteindre facilement des niveaux élevés d'utilisation de la capacité sur chaque parcours d'autobus, même lorsque les élèves transportés sont géographiquement dispersés. Tableau 2 présente le taux moyen d'utilisation de la capacité simple pour chaque parcours d'autobus où circulent des véhicules d'au moins 48 passagers, ainsi que la moyenne à l'échelle du système. Ces calculs sont fondés sur la capacité nominale des autobus saisie dans le système Edulog. Si l'on tient compte des paramètres d'occupation des places assises, le pourcentage d'utilisation de la capacité augmente étant donné que moins de places assises sont considérées comme étant disponibles pour les niveaux d'enseignements plus élevés.

**Tableau 5 : Utilisation de la capacité**

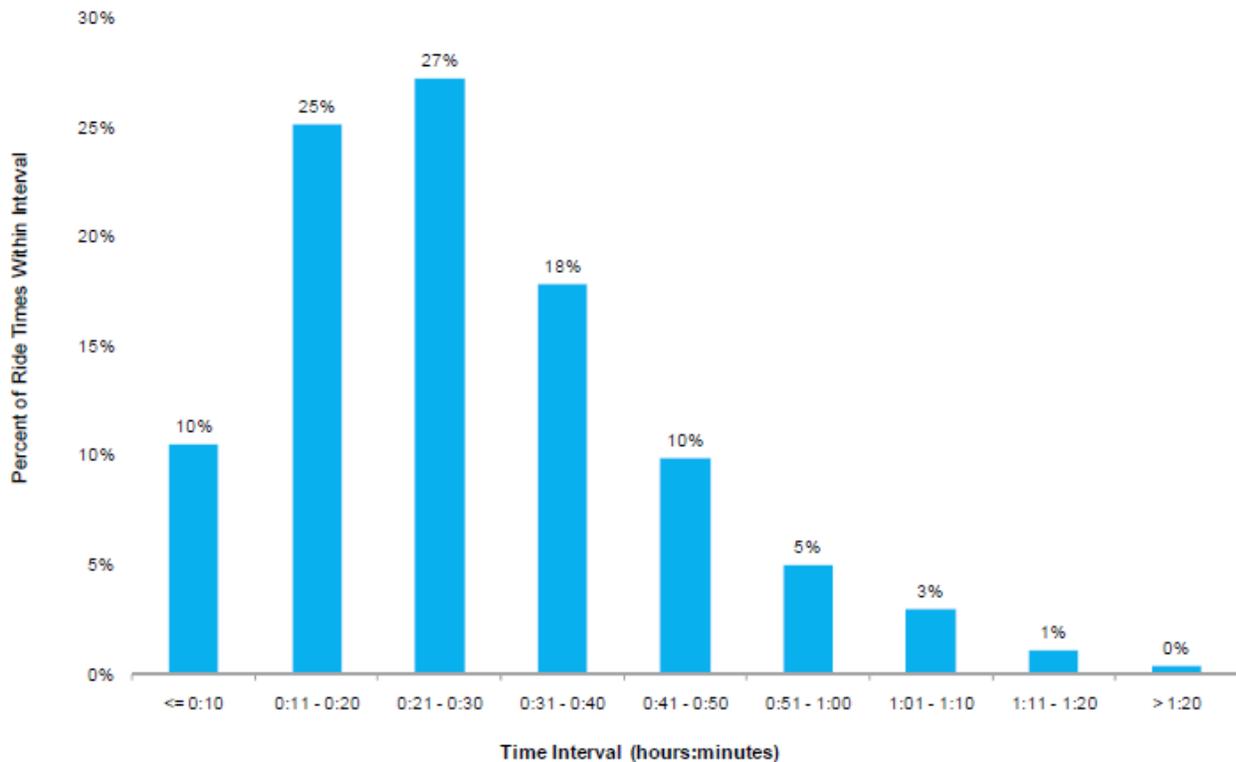
<b>Capacité de l'autobus</b>	<b>Nombre de parcours d'autobus</b>	<b>Taux moyen d'utilisation de la capacité</b>
48	16	46 %

<b>Capacité de l'autobus</b>	<b>Nombre de parcours d'autobus</b>	<b>Taux moyen d'utilisation de la capacité</b>
54	6	55 %
66	14	65 %
72	420	65 %
À l'échelle du système	689	58 %

La vaste majorité des parcours d'autobus sont desservis à l'aide de véhicules de 72 passagers. Ils atteignent un taux d'utilisation de la capacité de 65 pour cent. Là encore, la capacité d'utilisation réelle est plus élevée que la capacité prévue, étant donné que ces résultats ne tiennent pas compte des répercussions des paramètres d'occupation des places assises qui réduisent effectivement la capacité nominale du véhicule servant à des fins de planification et de niveaux de service.

Un autre critère de mesure clé de l'efficacité du service est la durée du trajet des élèves. Figure 1 présente les résultats d'une analyse de la durée du trajet des élèves le matin. Comme le montre le graphique, la durée du trajet est de moins de 40 minutes pour 81 pour cent des élèves. L'analyse indique également qu'elle est supérieure au paramètre de service officiel, soit 60 minutes, pour 511 élèves (4,6 pour cent). Il convient de souligner que ces chiffres sont rajustés de manière à inclure les correspondances dans l'ensemble du système.

**Figure 7 : Durée du trajet des élèves**



Un important programme pilote d'étalement des heures de classe a été lancé cette année, juste avant la visite de l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Il a eu des répercussions notables sur le système, entraînant une grande augmentation du nombre de parcours effectués par chaque autobus pendant une journée de service. Avant ce projet pilote, le système fonctionnait essentiellement suivant un seul palier horaire, chaque autobus circulant sur un seul parcours le matin et un seul l'après-midi. Étant donné que l'objectif de tout système devrait être de remplir l'autobus, mais également de le réutiliser autant de fois que possible, le système ne mettait pas suffisamment l'accent sur cet élément important d'efficience globale. Avec le programme pilote, le nombre de parcours par autobus augmente et le nombre d'autobus nécessaires pour transporter 100 élèves diminue de façon appréciable. Le nombre d'autobus requis pour transporter 100 élèves est une mesure combinée qui tient compte à la fois de l'utilisation de la capacité (abordée ci-dessus) et de l'utilisation des actifs (parcours par autobus). Tableau 3 résume ces résultats.

**Tableau 6 : Changements liés au programme pilote**

<b>Catégorie d'écoles</b>	<b>Nombre d'élèves transportés</b>	<b>Nombre de parcours quotidiens par autobus</b>	<b>Nombre d'autobus pour 100 élèves</b>
Projet pilote d'étalement des heures de classe	5 086	3,20	1,40
Hors projet pilote	5 924	2,25	3,46
Système combiné	11 010	2,50	2,51

Ces résultats sont atteints principalement en prolongeant la durée des trajets des autobus qui participent au projet pilote. La durée des tournées des autobus qui circulent le matin (combinaison de tous les parcours du matin et de la durée du parcours à vide) dans le cadre du programme pilote est de 1 h 23. Elle est de 46 minutes pour les autobus qui ne participent pas au programme. Bien que le temps supplémentaire passé sur la route engendre des coûts d'exploitation supplémentaires, ceux-ci sont habituellement compensés par les économies réalisées grâce au retrait d'autobus du système. Étant donné que l'on réduit de moitié le nombre d'autobus requis pour transporter 100 élèves dans les zones où le programme a été mis en place comparé à celles où il ne l'est pas, cela offre une incroyable occasion de réduire le nombre d'autobus nécessaires au fonctionnement du système.

## 5.5.2 Recommandations

### **Réorganisation du personnel dans le cadre du regroupement des bureaux du consortium**

Nous recommandons que le consortium réorganise son personnel afin de tirer parti du regroupement dans des bureaux communs. Ces efforts doivent être associés au perfectionnement du personnel et aux modifications du processus de gestion des données sur les élèves recommandées plus tôt. Le consortium devrait également créer un poste principalement chargé d'administrer le système, de gérer les données, de les analyser et de produire des rapports, et un autre poste essentiellement responsable du transport adapté. En outre, nous recommandons que les services du consortium soient organisés en fonction des secteurs géographiques et non de l'affiliation aux conseils et que deux planificateurs des tournées ordinaires soient responsables de chaque région.

### **Mise en œuvre de la démarche d'étalement des heures de classe à l'échelle du système**

Le consortium devrait envisager sérieusement de poursuivre les efforts déployés pour mettre en place une démarche d'étalement des heures de classe et l'étendre à l'ensemble du système. Les résultats du projet pilote sont convaincants et laissent fortement présumer des avantages que procurerait une démarche complète de coordination des heures de classe au sein des conseils membres.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Moyenne-faible**. D'importantes lacunes existent en ce qui a trait à l'installation et à l'utilisation de la technologie disponible, aux processus de gestion des données et à l'organisation du personnel. Elles sont, dans une certaine mesure, compensées par les résultats de l'analyse de l'efficacité du système, qui révèle des améliorations importantes en ce qui a trait à l'utilisation des autobus et de leur capacité. Les progrès réalisés récemment en matière de politiques et de pratiques ainsi que le projet pilote d'étalement des heures de classe fournissent d'excellentes assises pour l'avenir. Un examen opportun de l'organisme et de ses processus internes conduira à des améliorations rapides.

## 6 Contrats

### 6.1 Introduction

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

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

Chaque élément a fait l'objet d'une analyse fondée sur des observations des renseignements fournis par le consortium, y compris l'information dévoilée au cours des entrevues. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant une amélioration, qui ont été cernés grâce à un ensemble de pratiques exemplaires connues établi durant les examens de l'efficacité et de l'efficience précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque élément. L'efficacité et l'efficience des pratiques contractuelles du consortium sont évaluées comme suit :

**Contrats – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Faible – moyenne**

### 6.2 Structure des contrats

Un contrat<sup>9</sup> efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

---

<sup>9</sup> Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

## 6.2.1 Observations

### Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Le consortium a conclu des contrats types avec tous ses exploitants d'autobus. Le contrat de l'année en cours a été signé le 20 juillet et est valide jusqu'au 30 juin 2010. L'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a remarqué que trois des vingt exploitants du consortium avaient signifié par avis écrit qu'ils avaient signé les contrats sous la contrainte. Le contrat conclu avec les exploitants d'autobus du consortium ne contient pas de clause permettant de le prolonger automatiquement d'un commun accord. Parmi les clauses du contrat conclu avec les exploitants d'autobus, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- les exigences de formation, telles que les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen, pour les conducteurs;
  - Des programmes de formation des conducteurs en matière de sécurité sont actuellement dispensés par les exploitants et sont généralement offerts peu de temps après que les conducteurs ont commencé à travailler. La formation des conducteurs aborde des sujets tels que la gestion des élèves, la formation sur les compétences de conduite et la formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen.
  - Le consortium n'exige pas que les conducteurs suivent une formation sur l'utilisation d'EpiPen avant leur premier jour de travail avec des élèves à bord.
- les exigences de soumission d'information, telle que le casier judiciaire des conducteurs et les renseignements sur leurs permis ainsi que la couverture d'assurance des exploitants;
- un ensemble d'attentes détaillées en matière de rendement à l'intention des conducteurs et des exploitants;
- les exigences relatives à l'âge des véhicules. L'âge maximal permis est de 12 ans pour tous les types d'autobus;
- un ratio obligatoire de véhicules de réserve de 10 %;
- les exigences relatives aux parcours d'essai avant le début de l'année scolaire;
- les montants et la structure de la rémunération;

- d'autres conditions relatives au règlement des différends, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

Le contrat conclu avec les exploitants d'autobus ne précise pas la méthodologie à suivre pour réassigner les tournées entre les exploitants d'autobus. Les discussions avec les exploitants d'autobus et la direction du consortium ont révélé que les tournées sont assignées en se fondant principalement sur celles qui ont été assignées par le passé et sur les taux d'occupation.

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

La formule de rémunération des exploitants d'autobus comprend un élément fixe et un élément variable. L'élément fixe – le taux de base quotidien par tournée – comprend le coût des autobus, le coût de la formation, le salaire des conducteurs, les frais d'administration et autres coûts fixes. Le taux quotidien est rajusté en fonction des facteurs suivants :

- l'âge des véhicules – à l'heure actuelle, les exploitants d'autobus bénéficient d'un taux quotidien plus élevé pour l'utilisation de véhicules de moins de 12 ans. Selon les discussions avec la direction du consortium, cet élément a été intégré de façon provisoire afin de faciliter la transition de l'exploitant vers des véhicules récents;
- la taille des véhicules;
- la diminution du nombre de tournées assignées à l'exploitant d'autobus.

Les exploitants d'autobus reçoivent l'intégralité du taux de base quotidien pendant les jours de mauvais temps. Ce taux est en outre payé en totalité au cas où le conseil ou l'exploitant d'autobus annule le transport.

Le taux variable vise principalement à rémunérer les exploitants à l'égard des coûts du carburant et est payé en fonction de la taille du véhicule utilisé. Le contrat comprend une clause relative à l'augmentation ou à la diminution des prix du carburant.

Le taux quotidien total est déterminé en multipliant le taux variable par le nombre de kilomètres parcourus, puis en ajoutant le taux de base quotidien des exploitants.

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

À l'heure actuelle, le consortium a recours aux services d'exploitants de taxis. Les taxis sont principalement utilisés pour transporter des élèves ayant des besoins particuliers sur recommandation du Service de l'éducation de l'enfance en difficulté de l'un ou l'autre des conseils membres. Bien qu'une ébauche de contrat avec les exploitants de

taxis ait été rédigée, ce contrat n'a pas encore été approuvé par les organes de gouvernance du consortium et, ainsi, le consortium n'a signé de contrat officiel avec aucun de ses exploitants de taxis. Les services des exploitants de taxis sont achetés au moyen d'un processus d'appel d'offres – le consortium demande des soumissions à au moins trois exploitants sélectionnés au hasard et accorde le contrat au soumissionnaire le moins disant. Le consortium ne précise aucune exigence en matière de rendement ou de formation pour les exploitants de taxis.

### **Parents conducteurs**

Le consortium a actuellement recours aux parents conducteurs principalement pour transporter des élèves ayant des besoins particuliers sur recommandation du Service de l'éducation de l'enfance en difficulté de l'un ou l'autre des conseils membres. À l'heure actuelle, le consortium n'a signé de contrat avec aucun des parents conducteurs.

### **6.2.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Assurance**

Le consortium exige que les exploitants fournissent une preuve d'assurance avant le début de l'année scolaire. Cela fait en sorte que cette mesure de protection importante soit respectée avant le début de la prestation des services.

### **6.2.3 Recommandations**

#### **Ajout de clauses supplémentaires au contrat conclu avec les exploitants d'autobus**

Nous recommandons que les exploitants d'autobus soient tenus de fournir une formation à l'utilisation d'EpiPen aux conducteurs avant leur premier jour de travail avec des élèves à bord, conformément aux pratiques exemplaires du secteur, afin de s'assurer qu'ils ont les qualifications voulues pour gérer les situations d'urgence potentiellement mortelles dès le premier jour où ils seront en contact avec les élèves.

#### **Modification de la formule servant à assigner les tournées d'autobus**

Le consortium assigne les tournées entre les exploitants en se fondant principalement sur celles qui ont été assignées par le passé et sur les taux d'occupation. Bien qu'il soit important d'assurer une certaine équité en ce qui a trait à l'affectation des tournées aux

exploitants, il est également important de s'assurer que le consortium bénéficie du meilleur rapport qualité-prix. Par conséquent, nous recommandons que le consortium modifie sa méthodologie d'affectation des tournées afin de s'assurer que celles-ci sont attribuées en se fondant principalement sur le rendement des exploitants (en prenant comme facteurs le prix et les niveaux de service).

### **Conclusion d'un contrat avec tous les exploitants de taxis**

Des contrats écrits devraient être conclus avec les compagnies de taxis. L'absence de contrat documenté avec ces exploitants augmente l'exposition aux risques du consortium et des conseils membres. Ce contrat devrait fournir le même niveau de détail que le contrat conclu avec les exploitants d'autobus afin de veiller à ce que le niveau de service et de sécurité fourni aux élèves transportés en taxi soit semblable à celui qui est fourni à ceux qui voyagent en autobus et d'assurer le même niveau d'atténuation des risques pour le consortium. Il est important que tous les véhicules utilisés pour transporter les élèves soient conformes aux exigences du ministère des Transports en matière de permis, d'assurance et de sécurité et que les conducteurs aient tous reçu la formation appropriée obligatoire pour fournir des services de transport d'élèves. Étant donné que les taxis sont principalement utilisés pour le transport d'élèves ayant des besoins particuliers, il est particulièrement important que le consortium s'assure que les conducteurs et les exploitants de taxis ont suivi la formation appropriée et disposent du matériel de sécurité requis pour satisfaire à ces exigences particulières.

### **Conclusion de contrats avec tous les parents conducteurs**

Des contrats écrits devraient être conclus avec tous les parents conducteurs, car l'absence de contrat documenté avec ces fournisseurs de services rémunérés augmente l'exposition aux risques du consortium et des conseils membres. Ce contrat devrait fournir le même niveau de détail que le contrat conclu avec les exploitants d'autobus, en ce qui a trait particulièrement aux clauses relatives à la sécurité, à l'assurance, à la conformité, à l'indemnisation, à la responsabilité et au règlement des différends.

### **Réévaluation de la formule de rémunération des exploitants**

La formule actuelle de rémunération des exploitants précise qu'ils recevront l'intégralité du taux quotidien par tournée en cas de conflit de travail chez un exploitant, même si les exploitants ne fournissent pas de services pendant ces périodes. Nous recommandons par conséquent que le consortium réévalue sa formule de rémunération à cet égard afin de s'assurer que les exploitants d'autobus ne sont pas rémunérés

pendant les périodes au cours desquelles ils ne fournissent pas de services de transport.

### **6.3 Achat de produits et de services**

Les processus d'approvisionnement visent à fournir au consortium, en tant qu'acheteur de services, un moyen d'obtenir en fin de compte le meilleur rapport qualité-prix. L'objectif du consortium est d'obtenir un service de haute qualité à juste prix.

#### **6.3.1 Observations**

##### **Achat des services des exploitants**

Les exploitants d'autobus du comté de Renfrew se sont regroupés en une association officielle dans le but de négocier les contrats avec le consortium. L'association des exploitants n'est pas une personne morale et existe exclusivement en vue de négocier les contrats conclus annuellement avec les exploitants d'autobus. L'adhésion est limitée aux exploitants d'autobus qui fournissent des services au consortium et l'association choisit un groupe de quatre exploitants qui la représente pendant les négociations. Les questions soulevées pendant celles-ci sont communiquées à l'association afin que ses membres en discutent et les règlent. Les propositions préparées par l'association sont ensuite présentées pendant les négociations.

Pendant les négociations de contrats, le consortium est représenté par l'équipe administrative, les deux coprésidents du comité de gouvernance, le directeur général du consortium et le directeur des installations du RCCDSB. Ces négociations ont habituellement lieu chaque année sur une période de 3 à 4 mois et le consortium a imposé le 31 juillet comme date limite officielle de toutes les négociations. Les discussions avec la direction du consortium et les exploitants d'autobus ont révélé qu'un contrat est généralement conclu avant le début de l'année scolaire; cependant, le consortium n'a pas, à l'heure actuelle, de calendrier d'approvisionnement documenté et approuvé par les organes de gouvernance qui fixe les dates limites officielles de l'ensemble du processus d'approvisionnement et des négociations.

##### **Transport adapté**

Le consortium a fait savoir qu'il tente de se procurer des services de transport adapté au moyen du même processus que celui dont il se sert pour les services de transport ordinaire du domicile à l'école. Lorsque cela n'est pas possible, le consortium retient des services d'autobus spécialement équipés qui ne sont pas peints en jaune et qui sont exploités par les municipalités locales. À l'heure actuelle, il n'a conclu avec les

municipalités locales aucun contrat qui décrit les conditions en vertu desquelles ces services doivent être fournis.

### **6.3.2 Recommandations**

#### **Élaboration de plans de mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les services des exploitants d'autobus**

À l'heure actuelle, les contrats relatifs aux services de transport par autobus scolaire ne sont pas attribués de façon concurrentielle. S'il ne passe pas par un processus d'approvisionnement concurrentiel, le consortium ne saura pas s'il paye le meilleur taux pour les services qui lui sont fournis. En revanche, s'il attribue ses contrats dans le cadre d'un processus concurrentiel, le consortium pourra clairement définir toutes les exigences de service dans le document d'approvisionnement. De plus, il s'assure d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix étant donné que les exploitants se feront concurrence pour fournir le niveau de service demandé. L'utilisation d'un processus d'approvisionnement concurrentiel n'entraînera pas nécessairement une baisse des taux; cependant, le consortium doit se préoccuper d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

Il est possible de recourir à un processus concurrentiel en établissant certaines mesures en vue de protéger les normes de service. Le consortium devrait maintenir les limites établies en ce qui a trait à la part des marchés que peut détenir un seul exploitant afin d'éviter une situation de monopole. De plus, au moment de l'évaluation des propositions, le coût ne devrait pas être le facteur prépondérant étant donné que cela encouragerait ceux qui offrent de faibles coûts à faire leur entrée sur le marché sans que l'on ait nécessairement l'assurance qu'ils offrent un niveau de service équivalent ou supérieur. Il faudrait tenir compte des conditions du marché local à toutes les étapes de l'élaboration et de l'évaluation d'une proposition de service. Par exemple, les exploitants locaux peuvent être encouragés à participer à ce processus en valorisant, dans les critères d'évaluation, le fait de posséder une expérience sur le marché local. Toutefois, ce critère spécifique ne devrait pas non plus être un facteur prépondérant dans le cadre du processus d'évaluation d'une proposition.

Si le processus actuel de négociation est considéré comme celui qui convient le mieux dans des zones particulières – telles que les régions éloignées où il est possible qu'il n'y ait pas beaucoup d'exploitants intéressés à fournir le service – le consortium pourra utiliser les contrats conclus à la suite d'un processus concurrentiel comme point de référence pour les niveaux de service et les coûts négociés avec les exploitants des régions plus éloignées. Les politiques d'approvisionnement établies devraient déterminer le processus d'acquisition de services dans ces situations.

Étant donné que la *trousse d'information concernant les pratiques contractuelles* a été publiée, le consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre de l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait comprendre un examen des politiques existantes en matière d'approvisionnement, une analyse du marché des fournisseurs locaux, des stratégies visant à déterminer la portée et les processus des demandes de propositions ainsi que les critères et les échéances d'entrée en vigueur progressive de l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait en outre tenir compte des pratiques exemplaires et des leçons retenues par les consortiums pilotes.

### **Examen du processus d'approvisionnement en ce qui concerne les contrats**

L'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a remarqué que trois des vingt exploitants d'autobus du consortium avaient indiqué qu'ils avaient signé leurs contrats sous la contrainte. Bien que la recommandation énoncée ci-dessus concernant l'approvisionnement concurrentiel règle cette question, le consortium a tout de même besoin d'une mesure provisoire qu'il peut utiliser pour assurer des négociations satisfaisantes pendant qu'il prépare le terrain pour la mise en œuvre complète de l'approvisionnement concurrentiel. Ainsi, nous recommandons que le consortium examine son processus de négociation, y compris les membres de l'équipe de négociation, afin de veiller à ce que les contrats conclus à la suite des négociations soient approuvés par tous les exploitants.

### **Élaboration et communication d'un calendrier d'approvisionnement**

Il est reconnu qu'à l'heure actuelle, le consortium a fixé une date limite officielle à laquelle les négociations avec les exploitants d'autobus doivent être terminées; cependant, ce calendrier ne fixe pas la date à laquelle le consortium doit se procurer les services des exploitants. Nous recommandons que le consortium, en plus de fixer une date limite, prépare un calendrier de planification qui comprend les dates clés, les étapes et les responsabilités liées à l'achat des services de tous les exploitants. Le consortium devrait ensuite remettre ce calendrier d'approvisionnement à tous ses exploitants en vue de faciliter le processus annuel de planification de ces derniers.

### **Règlement des situations de conflits d'intérêts réels et apparents dans les politiques d'approvisionnement du consortium**

Afin d'améliorer la clarté et l'ouverture du processus décisionnel et d'approvisionnement et de veiller à ce que les pratiques du consortium s'harmonisent avec les lignes directrices du ministère des Finances concernant la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic, nous recommandons que le consortium élabore des politiques et méthodes approfondies en matière de gestion des conflits d'intérêts réels et apparents. L'élaboration de ces politiques et méthodes devrait faire partie de la mise en œuvre de

la recommandation relative à l'élaboration de politiques d'approvisionnement. La politique devrait particulièrement exiger que le consortium déclare par écrit tous les conflits d'intérêts réels et apparents et devrait prévoir la documentation complète et la publication obligatoire de toutes les mesures pertinentes que prennent les organes de gouvernance du consortium, chaque conseil membre et leurs conseillers juridiques respectifs. Cela deviendra particulièrement pertinent lorsque le consortium procédera à la mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.

### **Conclusion d'un contrat avec les fournisseurs de services municipaux de transport adapté**

Le consortium retient actuellement des services d'autobus spécialement équipés qui ne sont pas peints en jaune et qui sont exploités par les municipalités locales. Des contrats écrits devraient être conclus avec ces municipalités, car l'absence de contrat documenté avec ces fournisseurs augmente l'exposition aux risques du consortium et des conseils membres. Ce contrat devrait fournir le même niveau de détail que le contrat conclu avec les exploitants d'autobus.

## **6.4 Gestion des contrats**

Les pratiques en matière de passation de marchés ne se limitent pas à la signature des contrats. La surveillance continue de la conformité et du rendement à l'égard des services acquis est une pratique importante et précieuse pour améliorer les niveaux de service et s'assurer que les entrepreneurs fournissent le niveau de service préalablement convenu. Les pratiques efficaces de gestion des contrats sont axées sur quatre domaines clés :

- la conformité aux clauses administratives afin de s'assurer que les exploitants satisfont aux exigences énoncées dans le contrat;
- la vérification des installations de l'exploitant et de l'entretien afin de s'assurer que les exploitants entretiennent leurs installations et leurs véhicules conformément aux normes énoncées dans le contrat;
- la surveillance du service et de la sécurité en vue de s'assurer que le rendement sur la route des conducteurs et des exploitants est à la hauteur des attentes énoncées dans le contrat;
- la surveillance du rendement afin de suivre, au fil du temps, le rendement global des exploitants.

### **6.4.1 Observations**

#### **Conformité des exploitants d'autobus sur les plans administratif et contractuel**

Le consortium recueille l'information que les exploitants d'autobus doivent remettre pendant le processus de démarrage annuel. Les renseignements recueillis et examinés comprennent, entre autres, une fiche de renseignements sur les exploitants, un certificat d'assurance des exploitants, une déclaration de conformité à la loi, l'entente de confidentialité signée par les conducteurs, le manuel de formation des conducteurs, les renseignements relatifs à la formation des conducteurs en matière de premiers soins et d'utilisation d'EpiPen ainsi que les dates d'expiration et des renseignements sur les tournées. Le consortium a en outre obtenu une déclaration des conducteurs qui lui permet de recueillir des renseignements relatifs à leurs permis de conduire; cependant, à l'heure actuelle, il ne demande pas de copie des permis de conduire. Les exploitants sont en outre tenus de remplir une fiche de renseignements sur les tournées précisant l'affectation des conducteurs et les renseignements sur les véhicules. La tâche d'examiner ces renseignements relatifs à la conformité a été déléguée au planificateur des tournées du consortium.

À l'heure actuelle, la formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen est dispensée par les exploitants, qui offrent également un cours de recyclage annuel aux nouveaux employés.

#### **Surveillance des installations, de l'entretien, de la sécurité et du rendement en matière de services**

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas mis en place de processus officiel et documenté pour s'assurer que le rendement des exploitants sur la route correspond aux attentes et aux exigences énoncées dans les contrats.

### **6.4.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Conformité des exploitants au contrat et à la loi**

Le consortium s'assure que les exigences relatives à l'information énoncées dans les contrats conclus avec les exploitants sont respectées et vérifiées en temps opportun. Ces efforts, qui visent à assurer la conformité des exploitants au contrat et à la loi, aident le consortium à déterminer si les exploitants respectent les clauses contractuelles et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable. Les preuves que de telles vérifications sont effectuées et que toute divergence fait l'objet d'un suivi

devraient être consignées par le consortium. Nous suggérons en outre qu'il suive, au fil du temps, le rendement de ses exploitants en ce qui a trait à la conformité.

### 6.4.3 Recommandations

#### **Mise en œuvre d'un processus de surveillance aléatoire du rendement sur le plan des installations, de l'entretien, de la sécurité et du service**

Le consortium devrait mettre en œuvre un système de vérification des exploitants dans le but de surveiller leur rendement. L'une des options qui pourraient s'offrir au consortium est que son personnel visite les installations des exploitants et emprunte des autobus donnés en vue de surveiller la conformité aux exigences contractuelles telles que le respect de la tournée établie, le ramassage et la descente aux endroits autorisés uniquement et l'utilisation appropriée de la liste des élèves. Ce processus de vérification des exploitants fournira en outre au consortium une base lui permettant de déterminer la précision du nombre d'élèves que les exploitants d'autobus indiquent dans le compte annuel d'élèves le 31 octobre.

Les vérifications des exploitants devraient être effectuées de façon aléatoire mais régulière et être étayées par une documentation appropriée qui en résume les résultats. Elles devraient être également étayées par un cadre de politique ou de procédure approprié qui énonce la méthode à utiliser, la fréquence de la surveillance et les activités de suivi exigées par le consortium. Ce type de rapport de suivi peut contribuer à évaluer les exploitants et servir de preuve de la mise en œuvre adéquate des politiques de surveillance établies. Des efforts devraient être déployés en vue d'obtenir un vaste échantillon des résultats des vérifications qui est représentatif de tous les exploitants qui offrent des services au consortium. Les résultats de ces vérifications devraient être suivis au fil du temps par le consortium, puis communiqués aux exploitants afin de les aider à gérer leurs conducteurs et leurs installations et à améliorer la qualité globale de leurs services.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Moyenne-faible**. Les éléments positifs comprennent les contrats généralement complets conclus avec les exploitants d'autobus et les procédures de conformité administrative et contractuelle, bien que nous recommandions d'y apporter des modifications.

Des changements importants sont requis afin d'améliorer la clarté et l'efficacité des pratiques contractuelles du consortium. Parmi les principaux domaines à améliorer figure la conclusion de contrats avec les exploitants de taxis, les parents et les

fournisseurs de services municipaux, étant donné que l'absence de tels contrats expose le consortium à des risques futurs. Le consortium devrait en outre élaborer des politiques et des méthodes de gestion des situations de conflits d'intérêts réels et apparents; la mise en œuvre de telles politiques deviendra particulièrement cruciale au moment où le consortium mettra en place l'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les services des exploitants, qui est aussi recommandé. Enfin, le consortium devrait mettre en œuvre un processus exhaustif et documenté de surveillance des exploitants afin de s'assurer que leur rendement correspond à ses attentes.

## 7 Rajustement du financement

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

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

**Tableau 7 : Formule de rajustement du financement**

<b>Note globale</b>	<b>Incidence sur le conseil déficitaire<sup>10</sup></b>	<b>Incidence sur le conseil ayant un surplus budgétaire</b>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

---

<sup>10</sup> Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

## Renfrew County District School Board

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	(739 083 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(739 083 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible – moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	30 %
Rajustement total du financement	221 725 \$

## Renfrew County Catholic District School Board

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	(39 688 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(39 688 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible – moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	30 %
Rajustement total du financement	11 907 \$

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

## 8 Annexe 1 : Glossaire

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

<b>Élément</b>	<b>définition</b>
Formule d'ajustement du financement	Décrite à la section 1.3.5
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en détermination de routes, défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Niveau	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.4
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
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).

<b>Élément</b>	<b>définition</b>
RCCDSB	Renfrew County Catholic District School Board
RCDSB	Renfrew County District School Board
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information

## 9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

### Renfrew County District School Board

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010 <sup>11</sup>
Affectation <sup>12</sup>	6 266 051 \$	6 331 413 \$	7 061 095 \$	7 292 509 \$	7 462 484 \$
Dépenses <sup>13</sup>	6 694 420 \$	6 898 505 \$	6 855 436 \$	8 031 592 \$	7 869 933 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(428 369 \$)	(567 092 \$)	(205 659 \$)	(739 083 \$)	(407 449 \$)
Total des dépenses payées au consortium	6 694 420 \$	6 898 505 \$	6 855 436 \$	8 031 592 \$	7 869 933 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

### Renfrew Country Catholic District School Board

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	3 842 068 \$	3 738 820 \$	3 814 605 \$	3 937 431 \$	3 956 371 \$
Dépenses	3 369 853 \$	3 378 007 \$	3 497 462 \$	3 977 119 \$	3 957 738 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	472 215 \$	360 813 \$	317 143 \$	(39 688 \$)	(1 367 \$)
Total des dépenses	3 369 853 \$	3 378 007 \$	3 497 462 \$	3 977 119 \$	3 957 738 \$

<sup>11</sup> Affectations et dépenses 2009-2010 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2009-2010

<sup>12</sup> Les affectations se fondent sur les données du ministère; elles comprennent toutes les subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C).

<sup>13</sup> Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations).

<b>Rubrique</b>	<b>2005-2006</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>
payées au consortium					
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

## 10 Annexe 3 : Liste des documents

1. 08-09 TRANS PROVIDERS - PARENT BLANK INVOICES.xls
2. A-3 Strategic Plan.pdf
3. A-6 Work Plan Checklist.pdf
4. Formulaire de rapport d'accident
5. Article - Appeals to council for support in Lobbying
6. Article - Bell tolls for school times
7. Article - Boards "Snowing" Public On Staggered Bells
8. Article - Boards had already made decision before consultation with parents
9. Article - Bus driver died at scene
10. Article - County boards forced into staggered bells
11. Article - Disapproval and outrage still remain
12. Article - Reduction in routes
13. Article - Staggered bells will complicate the lives of many families
14. Article - Staggered-bell system could cost municipalities money
15. Article - Town to make views known on staggered bells for schools
16. Board Bus for Sale.pdf
17. Booster Seat Sign Up Sheet.DOC
18. Budget.xls
19. Consortia Plan Letter- Dec 3, 2007- Revised Structure.pdf
20. Consortia Plan Submission.pdf
21. Consortia Plan Submission Appendixes 1 - 6.pdf
22. Contract 0910 with changes from MTG JUNE 19.doc

23. CONTRACT AMOUNTS.XLS
24. Contrat - Behnke Transport Ltd S.pdf
25. Contrat - Barr Bus Lines S.pdf
26. Contrat - Cobden Bus Lines S.pdf
27. Contrat - Daniel Stamplecoskie S.pdf
28. Contrat - Dennis Musclow S.pdf
29. Contrat - Donohue Bus Lines S.pdf
30. Contrat - Estimated Parent - Taxi Cost 08-09.xls
31. Contrat - Grace Hanniman S.pdf
32. Contrat - Inclement Weather Days.xls
33. Contrat - J&V Manion Inc S.pdf
34. Contrat - Joseph Holly Bus Lines S.pdf
35. Contrat - Kenneth Mullin S.pdf
36. Contrat - Lloyd & Faye Bus Lines S.pdf
37. Contrat - MacMunn Bus Line S.pdf
38. Contrat - MacMunn Bus Line S.pdf
39. Contrat - MJC Transport S.pdf
40. Contrat - Renfrew County Bus Lines S.pdf
41. Contrat - ROUTE - PRICE BREAKDOWN(LORNE).XLS
42. Contrat - Schauer Bus Lines S.pdf
43. Contrat - Simon Kelly Declaration Only
44. Contrat - Skelhorn Bus Lines S.pdf
45. Contrat - Valley Transportation S.pdf

46. Contrat - Vaudry Bus Lines S.pdf
47. Contrat - Vicman Transportation S.pdf
48. Contrat - Whitewater Bus Lines S.pdf
49. Demande de transport de courtoisie
50. Approbation ou rejet d'une demande de transport de courtoisie
51. Transfert au-delà des limites
52. Parcours double
53. DRIVER AWARENESS Schedules, Agenda, Attendance.XLS
54. E&E Financials - Renfrew County JTS.xls
55. Edulog Contract.pdf
56. EVALUATION.XLS
57. Formulaire d'évaluation du programme Petits passagers
58. Note de service relative au programme Petits passagers à l'intention des directeurs d'école
59. First Ride Procedures SEP222009.DOC
60. General Manager draft Sept 18 09.doc
61. GUIDING PRINCIPALS DRAFT SEP212009.doc
62. Formulaire de rapport d'incident
63. Formulaire de rapport des surveillants sur le mauvais temps
64. Procédures relatives au mauvais temps
65. Politique conjointe de transport pour la page Web (PJD)
66. List of Operators - Info 2007-2008.xls
67. Lettre d'opinion concernant un différend ayant trait aux contrats de services de transport par autobus

68. Réunions - 2008 Dec 15 RCJTC Gov Agenda Pkg.pdf
69. Réunions - 2008 Nov 20 RCJTC Gov Agenda Pkg.pdf
70. Réunions - 2008 Oct 21 RCJTC GOV Agenda Pkg.pdf
71. Réunions - 2008 Oct 21 RCJTC GOV MINUTES.pdf
72. Réunions - 2008 Sep 15 RCJTC Gov Agenda Pkg.pdf
73. Réunions - 2008 Sept 15 RCJTC GOV MIN DRAFT.pdf
74. Réunions - 2009 Apr 22 RCJTC Gov Agenda Pkg S.pdf
75. Réunions - 2009 Apr 22 RCJTC Gov Min Signed.pdf
76. Réunions - 2009 Feb 17 RCJTC Gov Agenda Pkg.pdf
77. Réunions - 2009 Feb 17 RCJTC Gov Minutes.pdf
78. Réunions - 2009 Jan 19 RCJTC Gov Agenda Pkg S.pdf
79. Réunions - 2009 Jan 19 RCJTC Gov Mins.pdf
80. Réunions - 2009 Jul 13 RCJTC Gov Agenda Pkg S.pdf
81. Réunions - 2009 Jul 20 RCJTC Gov & Operators Mtg Min.pdf
82. Réunions - 2009 Jun 16 RCJTC Gov Agenda Pkg S.pdf
83. Réunions - 2009 Jun 16 RCJTC Gov Min Signed.pdf
84. Réunions - 2009 Jun 16 RCJTC Gov Min Signed.pdf
85. Réunions - 2009 Mar 23 RCJTC Gov Agenda Pkg.pdf
86. Réunions - 2009 Mar 23 RCJTC Gov Min Signed.pdf
87. Réunions - 2009 May 19 RCJTC Gov Agenda Pkg.pdf
88. Réunions - 2009 May 19 RCJTC Gov Min Signed.pdf
89. Meeting Dates for 2009 2010.xls
90. Réunions - MINUTES RCJTC GOV NOV 20 2008 FINAL.pdf

91. Réunions - RJTC STAFF AGENDA JUN182009.DOC
92. Réunions - RCJTC STAFF AGENDA APR162009.DOC
93. Réunions - RCJTC STAFF AGENDA DEC182008.DOC
94. Réunions - RCJTC STAFF AGENDA FEB192009.DOC
95. Réunions - RCJTC STAFF AGENDA JAN152008.DOC
96. Réunions - RCJTC STAFF AGENDA JUL 232009.DOC
97. Réunions - RCJTC STAFF AGENDA JUN182009.DOC
98. Réunions - RCJTC STAFF AGENDA MAR192009.DOC
99. Réunions - RCJTC STAFF AGENDA MAY212009.DOC
100. Réunions - RCJTC STAFF AGENDA NOV202008.DOC
101. Réunions - RCJTC STAFF AGENDA OCT162008.DOC
102. Réunions - RCJTC STAFF AGENDA SEP182008.DOC
103. Réunions - RJTC MEETING MINUTES APR162009.doc
104. Réunions - RCJTC MINUTES DEC182008.DOC
105. Réunions - RCJTC MINUTES DEC182008.DOC
106. Réunions - RCJTC MINUTES FEB192009.DOC
107. Réunions - RCJTC MINUTES JAN 152009.DOC
108. Réunions - RCJTC Minutes Mar 192009.doc
109. Réunions - RCJTC MINUTES NOV 202008.DOC
110. Réunions - RCJTC MINUTES OCT162008.DOC
111. Réunions - RCTC MINUTES APR162009.doc
112. Réunions - RCTC MINUTES Aug 20 2009.doc
113. Réunions - RCTC MINUTES Jun 18 2009.doc

114. Réunions - RCTC MINUTES May 212009.doc
115. Réunions - RCJTC MINUTES FEB192009.doc
116. Réunions - RCJTC MINUTES JAN 152009.doc
117. Réunions - RCJTC Minutes Mar 192009.doc
118. Réunions - RCJTC MINUTES NOV 202008.DOC
119. Réunions - RCJTC MINUTES OCT162008.DOC
120. Réunions - RCJTC MINUTES APR162009.doc
121. Réunions - RCJTC MINUTES Aug 20 2009.doc
122. Réunions - RCJTC MINUTES Jun 18 2009.doc
123. Réunions - RCJTC MINUTES May 212009.doc
124. Réunions - RCJTC MINUTES Oct 172009.doc
125. Réunions - Student Transportation Guide for Parent's - Guardians.pdf
126. ORG CHART.DOC
127. Operator Payment Sample.pdf
128. Certificat d'assurance d'un exploitant (exemple)
129. Manuel de formation des conducteurs d'un exploitant (exemple)
130. Certificat de décharge de l'exploitant émis par la CSPAAT (exemple)
131. Calendrier des inspections de l'exploitant – sécurité/freins (exemple)
132. Ententes de confidentialité signées par les conducteurs des exploitants (exemples)
133. Lettre du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario relatif à l'assurance du RCCDSB
134. Principals Memo First Ride Prog Staggered Bells.DOC
135. Principals Memo First Ride Prog Non-staggered bells.DOC

136. Prinicipal Memo- Driver Awareness JUN.DOC
137. PROPOSAL 08-09 SPEC ED REVIEW.DOC
138. Fiche d'information du RCJTC sur l'entreprise (exemple)
139. Ententes de confidentialité pour le personnel du RCJTC
140. RCJTC.A.01.0 -Mission Statement
141. RCJTC.A.02.0 -Joint Policy "Manual" for RCJTC
142. RCJTC.A.02.0 -Transfer of Bus Operator Contracts
143. RCJTC.A.04.0 -School Bell Time Change Procedure
144. RCJTC.A.06.0 -Transportation Services Evaluation for Schools
145. RCJTC.A.07.0 -Student Discipline on Buses
146. RCJTC.A.10.1 -Responsibility of Students
147. RCJTC.A.10.2 -Responsibility of Parents/Guardians
148. RCJTC.A.10.3 -Responsibility of Schools
149. RCJTC.A.10.4 -Responsibility of Bus Operators
150. RCJTC.A.10.5 -Responsibility of Bus Drivers
151. RCJTC.A.10.6 -Responsibility of RCJTC
152. RCJTC.F.01 -Budget Procedures
153. RCJTC.F.01.1 -Budget Flow Chart
154. RCJTC.F.02.0 -Operator Contract Calculation Procedures
155. RCJTC.F.02.7 -Operator Contracts
156. RCJTC.F.02.8 -Operator Contract Requirements
157. RCJTC.F.03.0 -Invoice Processing Procedures
158. RCJTC.O.01 -Student registration procedure

159. RCJTC.O.04 -Young Student registration procedure
160. RCJTC.O.06 -Bus stop change request procedure
161. RCJTC.O.07 -Joint custody procedure
162. RCJTC.O.08 -Courtesy Ride procedures
163. RCJTC.O.08.1 -Letter of Authorization/Denial for courtesy ride
164. RCJTC.O.09 -Special needs transportation procedure
165. RCJTC.O.11 -Lost child procedure
166. RCJTC.O.12 -Daycare procedures
167. RCJTC.O.13 -Taxi arrangement procedure
168. RCJTC.O.16 -Temporary Transportation procedures
169. RCJTC.O.17 -Alternate address procedure
170. RCJTC.O.18 -Late Bus procedure
171. RCJTC.O.19 -Field trip procedure
172. RCJTC.O.20 -Special Busing procedure – secondary students
173. RCJTC.O.21 -Bus loading / unloading procedure
174. RCJTC.O.30 -Route review procedures
175. RCJTC.O.33 -Out of boundary procedures
176. RCJTC.O.80 -Inclement Weather Procedure
177. RCJTC.IT.01 -Transportation Software
178. RCJTC.IT.2.1 -Digital Map Maintenance
179. RCJTC.IT.03 -Disaster Recovery Procedure
180. RCJTC.S.01 -RCJTC First Ride Program
181. RCJTC.S.02 -First Aid / CPR Certification

182. RCJTC.S.03 -Hazard Checklist
183. RCJTC.S.04 -Bus evacuation procedures
184. RCJTC.S.05 -School Bus Danger Zones
185. RCJTC.S.06 -School Bus Mirror adjustment procedures
186. RCJTC.S.07 -Accident Reporting procedures
187. RCJTC.S.08 -Incident Reporting procedures
188. RCJTC.S.09 EpiPen procedures
189. RCJTC BUS DRIVER BUSINESS CARD APR082009.DOC
190. Fiches d'information sur les tournées du RCJTC (exemples)
191. Liste des tournées principales du RCJTC
192. RCJTC STAFF CALENDAR.XLS
193. RCJTC SUCCESSION PLAN TIME LINE.XLS
194. RCJTC Operators Meeting Draft MINUTES April162009.Doc
195. request for special busing consideration\_high school only 0321207.doc
196. Demande de modification des heures de classe
197. Renfrew County Joint Transportation Consortium Capacity Building Report - FINAL.pdf
198. Renfrew Report - Jan 16 2005.pdf
199. Renfrew report.pdf
200. General Manager draft Sept 18 09.doc
201. REV. TRANS. INQUIRY FORM.XLS
202. Exemples de contrats conclus avec les exploitants
203. SCHOOL BUS VIOLATION FORM.XLS
204. Schools Schedule - 2009.xls

- 205. SECOND SPEC ED REVIEW 07-08.XLS
- 206. Secretary Transportation Services draft Sept 18 09.doc
- 207. SPEC ED REVIEW 07-08.XLS
- 208. Procédure spéciale de ramassage scolaire – élèves du secondaire
- 209. Snapshot Transportation Survey 08-09.xls
- 210. Discipline des élèves
- 211. Student Transportation Service Supervisor draft Sept 18 09.doc
- 212. Application de transport
- 213. TRANS DISPUTE RESOLUTION RCJTC 011108.DOC
- 214. Carte d'affaires du transport
- 215. Note du ministère des Transports concernant une demande de prix pour les tournées des taxis

## 11 Annexe 4 : Pratiques courantes

### Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique – RCDSB	0,5 km	1,6 km	1,6 km
Politique – RCCDSB	0,5 km	1,6 km	1,6 km

Remarque : La distance est de 2,5 km de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année dans les zones urbaines et développées

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

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique – RCDSB	0,5 km	1,6 km	1,6 km
Politique – RCCDSB	0,5 km	1,6 km	1,6 km

Remarque : La distance est de 2,5 km de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année dans les zones urbaines et développées

### Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	18	18	25
Politique – RCDSB	30	30	30
Politique – RCCDSB	30	30	30

### Plage de départ

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	16	16	18
Politique – RCDSB	-	-	-
Politique – RCCDSB	-	-	-

## Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – RCDSB	-	-	-
Politique – RCCDSB	-	-	-

## Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique – RCDSB	-	-	-
Politique – RCCDSB	-	-	-

## Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	75	75	90
Politique – RCDSB	60	60	60
Politique – RCCDSB	60	60	60

Remarque : La durée du trajet de 95 % des élèves est inférieure à 60 minutes.

## Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 6 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	69	69	52
Politique – RCDSB	-	-	-
Politique – RCCDSB	-	-	-
Practice	69	69	52

1858 150 2008

Deloitte célèbre  
150 ans de services professionnels



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

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.