



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

Service de transport Francobus

Phase 3 – Examen

Mars 2009

Table des matières

Sommaire.....	1
1 Introduction	6
1.1 Contexte.....	6
1.1.1 Financement du transport scolaire en Ontario	6
1.1.2 Réforme du transport.....	6
1.1.3 Composition des consortiums.....	6
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience.....	7
1.1.5 Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	8
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	8
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	8
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience....	9
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	10
1.3.1 Étape 1 - Collecte des données.....	10
1.3.2 Étape 2 - Entrevues	11
1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations	11
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport	14
Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme.....	15
1.3.5 Rajustement du financement	15
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	16
1.3.6 Objet du rapport.....	16
1.3.7 Documentation.....	16
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	17
2 Aperçu du consortium	18
2.1 À propos du consortium.....	18
Tableau 2 : Données de l'étude de 2007-2008 sur le transport	18
Tableau 3 : Données financières 2007-2008	20
3 Gestion du consortium	21
3.1 Introduction.....	21
3.2 Gouvernance.....	21
3.2.1 Observations.....	21

Figure 4 : Structure de gouvernance	22
3.2.2 Pratiques exemplaires	23
3.3 Structure organisationnelle.....	23
3.3.1 Observations.....	24
Figure 5 : Organigramme de Francobus.....	24
3.3.2 Pratiques exemplaires	25
3.3.3 Recommandations	26
3.4 Direction du consortium.....	27
3.4.1 Observations.....	27
3.4.2 Pratiques exemplaires	30
3.4.3 Recommandations	31
3.5 Gestion financière	32
3.5.1 Observations.....	32
3.5.2 Pratiques exemplaires	34
3.6 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	34
4 Politiques et pratiques.....	35
4.1 Introduction.....	35
4.2 Politiques et pratiques de transport.....	35
4.2.1 Observations.....	36
Figure 6 : Répartition de l'âge des véhicules	39
4.2.2 Pratiques exemplaires	40
4.3 Transport des élèves en difficulté.....	41
4.3.1 Observations.....	42
4.3.2 Pratiques exemplaires	42
4.3.3 Recommandations	42
4.4 Politique relative à la sécurité.....	43
4.4.1 Observations.....	43
4.4.2 Pratiques exemplaires	44
4.4.3 Recommandations	44
4.5 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	45
5 Routage et technologie	46
5.1 Introduction.....	46
5.2 Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie.....	46

5.2.1	Observations.....	47
5.2.2	Pratiques exemplaires	49
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base des données des élèves.....	50
5.3.1	Observations.....	50
5.3.2	Pratiques exemplaires	52
5.4	Rapports du système	52
5.4.1	Observations.....	53
5.4.2	Pratiques exemplaires	53
5.4.3	Recommandations	54
5.5	Routage et planification du transport scolaire en général et des élèves ayant des besoins particuliers.....	54
5.5.1	Observations.....	54
	Tableau 4 : Distance que les élèves doivent parcourir pour se rendre à l'école ...	56
	Tableau 5 : Arrivées par région (matin)	57
	Tableau 6 : Départs par région (après-midi).....	58
	Figure 7 : Nombre d'écoles desservies pour chaque course d'autobus.....	59
	Tableau 7 : Nombre de trajets par répartition par école par région	59
	Figure 8 : Utilisation de la capacité des autobus à 72 places	60
	Tableau 8 : Durée moyenne des trajets par région.....	60
	Tableau 9 : Répartition des durées de trajet par région.....	61
5.5.2	Pratiques exemplaires	62
5.5.3	Recommandations	62
5.6	Résultats de l'Examen de l'efficacité et de l'efficience	63
6	Contrats	64
6.1	Introduction.....	64
6.2	Structure des contrats	64
6.2.1	Observations.....	64
6.2.2	Pratiques exemplaires	68
6.2.3	Recommandations	68
6.3	Négociation des contrats	69
6.3.1	Observations.....	69
6.3.2	Pratiques exemplaires	69
6.4	Gestion des contrats	70

6.4.1	Observations.....	70
6.4.2	Pratiques exemplaires	71
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	72
7	Rajustement du financement	73
	Tableau 10 : Formule de rajustement du financement.....	73
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....	73
	Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest	74
8	Annexe 1 : Glossaire.....	75
9	Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire.....	78
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS)	78
	Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest (CSDCSO).....	78
10	Annexe 3 : Documents.....	79
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	85
	Distance du domicile à l'école.....	85
	Distance du domicile à l'arrêt d'autobus	85
	Fenêtre d'arrivée.....	85
	Fenêtre de départ	85
	Heure d'embarquement la plus précoce	86
	Heure de débarquement la plus tardive	86
	Durée maximale du trajet.....	86
	Élèves assis par véhicule.....	87

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

Sommaire

Introduction

Le présent rapport présente les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience de Service de transport Francobus (« Francobus » ou le « Consortium ») ainsi que les recommandations qui s'y rattachent. Cet examen, réalisé par une équipe de travail désignée par le ministère de l'Éducation (le « Ministère »), est le résultat d'initiatives gouvernementales visant à élaborer une approche équitable à l'égard de la réforme du transport scolaire dans l'ensemble de la province et à réduire le fardeau administratif pour les conseils scolaires associés à la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. La présente section du rapport a pour but de présenter une appréciation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations jugées dignes de mention. Ces conclusions et recommandations principales sont mises en valeur et renforcées par les conclusions et recommandations particulières exposées en détail dans chacune des sections du rapport.

Lors de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, on a évalué le rendement du consortium dans quatre secteurs opérationnels : gestion du consortium, politiques et pratiques, routage et utilisation de la technologie et passation des contrats. Le but était de déterminer si les pratiques couramment appliquées dans chacun de ces secteurs sont raisonnables et appropriées et si le consortium a instauré des pratiques exemplaires, et de formuler des recommandations en ce qui a trait aux améliorations qui pourraient être apportées dans chacun des secteurs. Ces évaluations ont ensuite servi à établir une appréciation globale du travail du consortium, que le Ministère utilisera pour déterminer les rajustements de financement qui pourraient être effectués en cours d'exercice.

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

Francobus représente le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS) et le Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest (CSDCSO). Les deux conseils ont un effectif combiné de quelque 15 440 élèves, dont plus de 13 000 bénéficient d'un service de transport quotidien assuré par Francobus. La zone desservie par le consortium couvre environ 60 000 kilomètres carrés dont plus de 56 780 kilomètres sont parcourus chaque jour pour servir 60 écoles. Le consortium Service de transport Francobus assure le transport scolaire principalement par l'intermédiaire de plusieurs transporteurs, tandis qu'un petit nombre d'élèves utilisent les taxis et les transports en commun.

La zone couverte par le consortium est essentiellement rurale et s'étend de Huntsville au nord à Fort Erie au sud et de Norfolk à l'ouest à Peterborough à l'est; elle couvre également une partie de la région du Grand Toronto. Un territoire aussi vaste et éparpillé représente pour le consortium un défi particulier en ce qui a trait à la gestion efficace du service de transport.

Étant donné les efforts considérables et diligents que déploient sa directrice, ses employés et ses administrateurs, le consortium a pris un certain nombre de mesures importantes pour assurer son efficacité et son efficience. Ces efforts sont remarquables et Francobus est, à divers égards, un consortium de transport scolaire modèle au plan de l'efficacité des méthodes de gestion, des politiques et méthodes et des pratiques en matière de passation des contrats. Voici quelques-unes de ses réalisations les plus remarquables :

- *Structure du conseil d'administration* : Le conseil d'administration, qui a la responsabilité de superviser le consortium, représente chaque conseil scolaire à égalité.
- *Entité juridique distincte* : Établissement d'un organisme qui est physique et juridiquement distinct du conseil d'administration. Le consortium a des relations, des mécanismes de partage des coûts et des fonctions et responsabilités de supervision clairement définis. Chaque conseil est également représenté au sein du conseil d'administration, qui prône l'équité et la participation égale à la prise de décisions et veille à ce que les droits de chaque intervenant soient pris en compte. Comme on a pu le constater dans les documents officiels et dans le mode de fonctionnement du conseil, les fonctions des membres du conseil se démarquent clairement de celles des dirigeants du consortium, condition essentielle à processus de gouvernance et de gestion efficace.
- *Principaux indicateurs du rendement* : Francobus utilise un grand nombre de données lors de la planification annuelle des services de transport et pour évaluer l'efficience des méthodes de fonctionnement.
- *Contrôle du budget* : De concert avec les conseils partenaires, Francobus a établi un processus, qui permet la préparation des budgets en temps voulu. Le processus de contrôle des budgets oblige le consortium à rendre des comptes au sujet des dépenses de transport au moyen de rapports réguliers présentés au conseil d'administration.
- *Harmonisation des politiques* : Francobus et les conseils partenaires ont conçu et documenté un éventail complet de politiques et de procédures harmonisées.

- *Gestion des systèmes* : Francobus a établi un processus détaillé de gestion des systèmes. La portée, la particularité et les scénarios présentés dans le document indiquent une méthode extrêmement sophistiquée. Ce document est également un excellent guide pour le personnel et les fournisseurs de services de soutien.
- *Gestion des données des élèves* : Francobus a adopté une approche extrêmement innovatrice en ce qui a trait à la gestion des données des élèves en utilisant une méthode de transfert en temps quasi réel de ces données. En outre, Francobus fournit aux transporteurs des renseignements complets et opportuns sur les trajets et les élèves, ce qui accentue encore davantage la sécurité et la fiabilité des services de transport offerts aux élèves.
- *Relations avec les transporteurs* : Le consortium et les transporteurs entretiennent des relations professionnelles et conviviales propices à une communication ouverte entre toutes les parties.

Il est évident, compte tenu des conclusions de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, que le consortium est déterminé à s'améliorer en permanence. Les recommandations du présent rapport ont pour but d'aider le consortium à continuer de renforcer son efficacité et son efficience.

- *Révision du plan de routage* : La prévalence d'autobus chargés de desservir une seule école associée à une légère prolongation de la durée des trajets devrait permettre probablement de réduire le nombre d'autobus requis, ce qui entraînera des économies. Ce changement nécessitera probablement l'établissement de courses différentes pour l'ensemble du système, ainsi que d'autres modifications des heures de sortie, notamment dans l'après-midi.
- *Utilisation de GeoQuery* : Les transporteurs devraient apprendre à utiliser *GeoQuery* pour extraire les données d'un logiciel de productivité standard d'un tiers. Ces données pourraient ensuite être importées dans d'autres systèmes de gestion.
- *Réunions du comité de fonctionnement* : Il est recommandé que le comité des opérations se réunisse régulièrement à des dates convenues. Un procès-verbal devrait être établi durant chaque réunion et signé lors de la réunion suivante.
- *Transport des élèves ayant des besoins particuliers* : Le consortium devrait regrouper toutes ses politiques et modalités contractuelles relatives aux élèves en difficulté dans un seul manuel de politiques. Ce document pourra ensuite être utilisé comme seule source de référence pour la prestation de services de

transport aux élèves ayant des besoins particuliers. Il servira de cadre de pratique et assurera une application cohérente.

- *Formation des conducteurs* : Un ensemble clair d'objectifs en matière de sécurité et de formation aidera les transporteurs à établir le niveau de formation qu'ils devront fournir et la fréquence à laquelle cette formation devra être assurée. Ces objectifs, assortis d'un contrôle efficace, assureront la cohérence de la formation fournie aux conducteurs. Les transporteurs pourraient, par exemple, fournir une formation supplémentaire en gestion des élèves et en conduite préventive.
- *Ententes de services de transport* : Des ententes officielles de transport devraient être signées avec les conseils partenaires afin d'établir et de définir clairement les modalités de service conclues entre le consortium et les conseils partenaires.
- *Contrats avec les sociétés de taxi* : Il est recommandé que les services offerts par le consortium par l'entremise d'entreprises de taxi sont établis en vertu d'un contrat dans lequel les intérêts du consortium et de chaque conseil scolaire sont décrits et convenus.

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience souligne la grande qualité du travail du consortium et est persuadée que la mise en œuvre continue des pratiques exemplaires et l'application des recommandations formulées dans le présent rapport permettront au consortium d'améliorer son efficacité et son efficience.

À la suite de l'examen de son rendement actuel, Francobus a reçu l'appréciation **élevée**. Il s'agit de la note la plus élevée jamais attribuée à un consortium par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Rajustement du financement

À la suite de l'examen de son rendement actuel, Francobus a reçu l'appréciation **élevée**. D'après cette évaluation, le Ministère accordera un financement supplémentaire pour le transport, qui permettra de réduire l'écart de financement pour le Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest et le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud pour l'année scolaire 2008-2009, compte tenu du montant qui avait été attribué au consortium en 2007-2008.

Voici les rajustements de financement octroyés aux conseils partenaires¹ :

Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud	930 575 \$
Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest	417 190 \$

¹ On trouvera à la section 7 une description du calcul du rajustement du financement.

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement du transport scolaire en Ontario

Le Ministère accorde aux 72 conseils scolaires de l'Ontario les fonds nécessaires au transport scolaire. Aux termes de l'article 190 de la *Loi sur l'éducation* (la « Loi »), les conseils scolaires « peuvent » assurer le transport scolaire. Si un conseil scolaire décide d'assurer le transport scolaire, le Ministère lui accordera le financement dont il a besoin. Si la Loi n'oblige pas les conseils scolaires à offrir des services de transport scolaires, tous les conseils scolaires de l'Ontario assurent le transport des élèves de l'élémentaire admissibles et ils sont très nombreux à offrir un tel service aux élèves du secondaire admissibles. Il incombe aux conseils scolaires d'élaborer et d'appliquer leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions en matière de sécurité.

En 1998-1999, un nouveau modèle de financement de l'éducation a été institué dans la province de l'Ontario décrivant une méthode complète de financement des conseils scolaires. Toutefois, la décision a été prise de maintenir temporairement le financement du transport scolaire au même niveau pendant que le Ministère s'appliquait à élaborer et à appliquer une nouvelle approche. Entre 1998-1999 et 2008-2009, le financement a été augmenté de plus de 247 millions de dollars afin de couvrir la hausse des coûts du transport scolaire, attribuable, par exemple, à l'augmentation du prix du carburant, malgré un déclin général des effectifs scolaires

1.1.2 Réforme du transport

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

Les réformes portent sur la création de consortiums chargés d'assurer les services de transport scolaire, l'examen de l'efficacité et de l'efficience des consortiums responsables du transport et une étude du coût repère lié à l'intégration de normes de sécurité des autobus et à la formation des conducteurs.

1.1.3 Composition des consortiums

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

- anglophone public
- anglophone catholique
- francophone public
- francophone catholique

Cela signifie qu'une région de la province peut contenir jusqu'à quatre conseils scolaires coïncidents (c.-à-d. des conseils scolaires dont les zones géographiques se chevauchent) qui administrent leurs écoles et systèmes de transport. Ainsi, plusieurs conseils scolaires coïncidents peuvent former un consortium chargé d'assurer le transport scolaire dans une région donnée. Le Ministère estime que la mise en place d'un consortium est un modèle opérationnel viable qui permet de réaliser des économies. En 2000, la Commission d'amélioration de l'éducation a fait savoir qu'elle partageait le même avis, de sorte qu'il s'est établi plusieurs consortiums dans la province. Actuellement, la majorité des conseils scolaires collaborent pour assurer le transport scolaire dans une certaine mesure et de diverses manières, notamment :

- Achat de services de transport par un conseil scolaire auprès d'un autre conseil pour l'ensemble ou une partie de son territoire de compétence.
- Partage des services de transport entre deux ou plusieurs conseils scolaires coïncidents pour l'ensemble ou une partie des courses.
- Création d'un consortium pour planifier et assurer le transport scolaire pour tous les conseils scolaires partenaires.

Environ 99 % des services de transport scolaire en Ontario sont assurés au moyen de contrats conclus entre des conseils scolaires ou des consortiums de transport et des transporteurs privés. Les autres services (1 %) sont offerts à l'aide des véhicules appartenant aux conseils scolaires, qui sont utilisés pour compléter les services achetés à des transporteurs privés.

1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

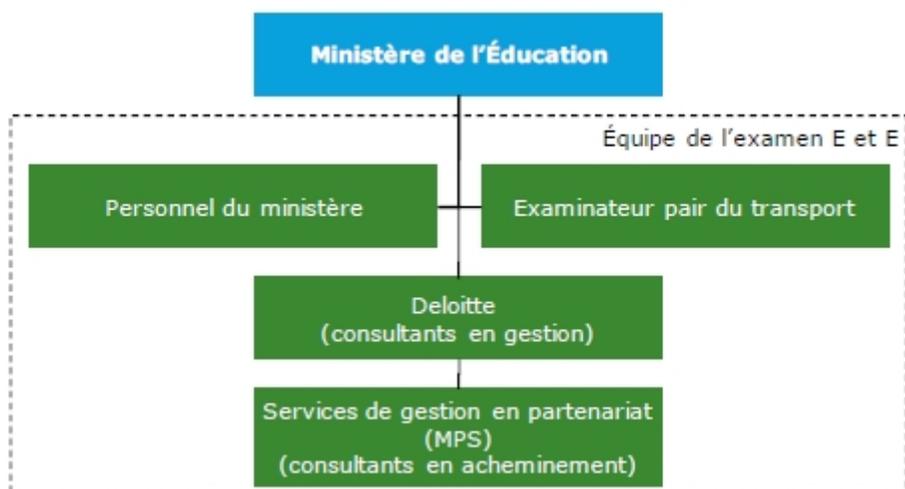
Selon les lignes directrices du Ministère relatives aux consortiums, lorsqu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note SB:13 datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen sera réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, qui aidera le Ministère à évaluer les méthodes de gestion du consortium ainsi que ses politiques et pratiques, la détermination des routes et l'utilisation de la technologie ainsi que la passation des

marchés. Ces examens permettront de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux qui pourront être utilisés pour orienter les prochaines décisions en matière de financement. Le Ministère a mis au point un processus d'examen des consortiums répartis en plusieurs phases (collectivement les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») dans l'ensemble de la province.

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

Afin de s'assurer que les examens sont réalisés de façon objective, le Ministère a mis sur pied une équipe (figure 1) responsable des examens de l'efficacité et de l'efficience. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été mise sur pied pour tirer profit de l'expertise des professionnels de l'industrie et des sociétés d'experts-conseils en vue d'évaluer des aspects distincts de chaque territoire de consortium. Des conseillers en gestion ont été embauchés pour réaliser des évaluations des méthodes de gestion et de passation des contrats de chaque consortium. Des conseillers en routage ont été embauchés pour examiner l'achat, la mise en place et l'utilisation des logiciels de routage et des technologies connexes, ainsi que les politiques et les pratiques mises en œuvre.

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

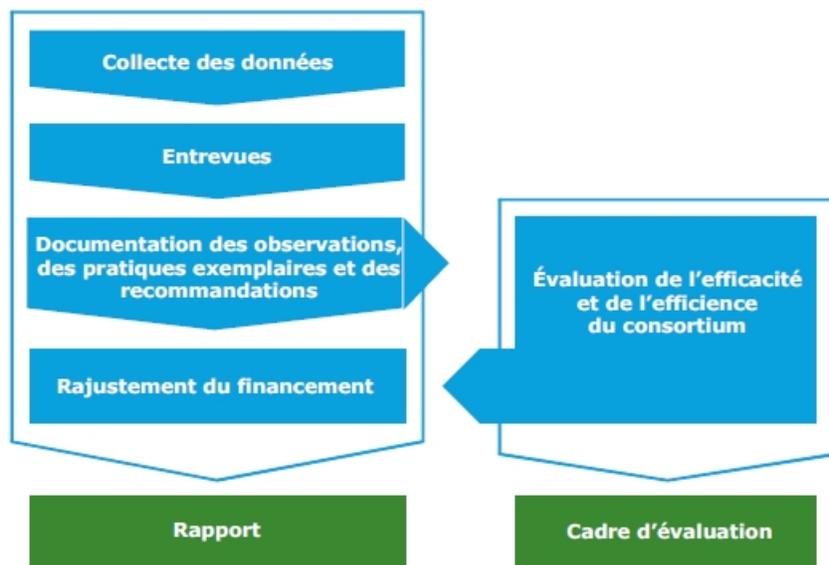
L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et agir auprès de l'équipe comme conseiller en gestion. Son rôle consistait :

- à diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des 18 consortiums de transport qui sera examiné lors des phases 3 et 4 (actuellement en phase 3A).
- au début de chaque examen de l'efficacité et de l'efficience, à convoquer et à présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen.
- à examiner l'organisation du consortium, les structures de gouvernance et les procédures de passation des contrats.
- à intégrer dans le rapport final les résultats des examens des processus de routage, de l'utilisation des technologies et des examens des politiques et des pratiques effectués par MPS.
- à préparer un rapport pour chaque consortium ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience lors des phases 3 et 4. Le public cible du rapport comprend le Ministère, le consortium et les conseils scolaires partenaires. Une fois le rapport terminé, il sera remis au consortium et aux conseils scolaires partenaires.

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

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

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



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

1.3.1 Étape 1 - Collecte des données

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

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

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

1.3.2 Étape 2 - Entrevues

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience désigne les principaux membres du personnel du consortium, les intervenants externes et les décideurs clés qui participent aux entrevues afin de prendre connaissance des activités et des problèmes clés ayant une incidence sur la prestation de services de transport scolaire efficaces et efficaces.

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

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

- Observations portant sur les conclusions fondées des données probantes, les pratiques et les politiques en vigueur.
- Pratiques exemplaires adoptées par le consortium dans chaque secteur.
- Recommandations visant des améliorations d'après le guide d'évaluation. Un résumé des principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés ci-dessous :

Efficacité

Gestion du consortium

- Entité distincte axée sur la prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de régie et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs
- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficaces qui favorisent l'apprentissage des élèves
- La direction a communiqué des buts et des objectifs clairs du consortium et ceux-ci sont reflétés dans le plan opérationnel
- Cadre de responsabilisation bien établi reflété dans la mise en oeuvre et l'exploitation du consortium, y compris dans la consignation des modalités dans une entente de consortium

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

Politiques et pratiques

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

Routage et technologie

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

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

Contrats

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

Efficiences

Gestion du consortium

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

Politiques et pratiques

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

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

Routage et technologie

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

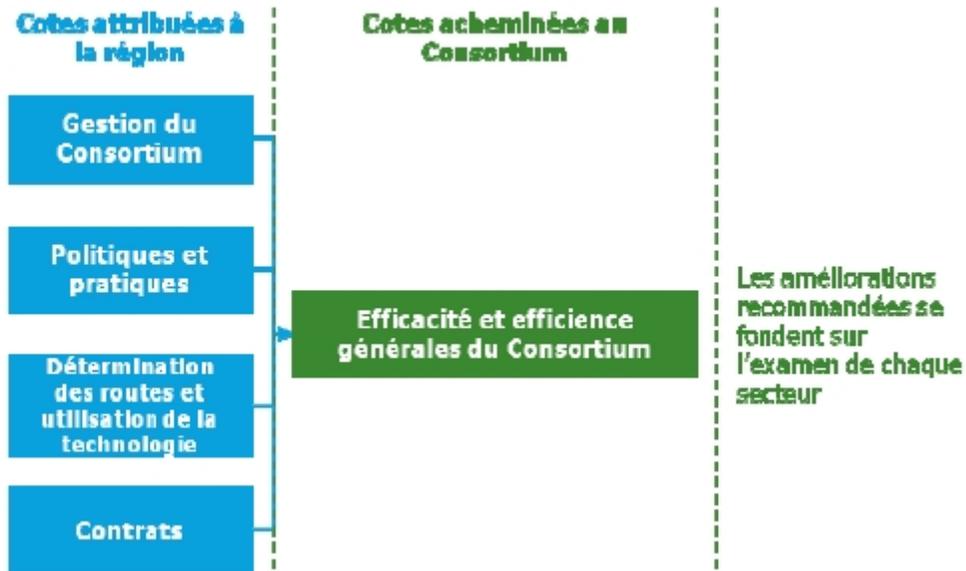
Contrats

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

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

Le guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'instaurer pour chaque consortium faisant l'objet d'un examen une méthode d'évaluation uniforme, juste et transparente. Le guide d'évaluation se compose de quatre sections portant sur les quatre grandes composantes de l'examen (gestion du consortium, politiques et pratiques, routage et technologie, contrats) et illustre pour chacune de ces composantes ce que constitue un niveau d'efficacité et d'efficience précis (le processus est décrit au Figure 3).

Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme



Le cadre d'évaluation décrit en détail la manière dont le guide d'évaluation a été appliqué, y compris l'utilisation des feuilles d'évaluation, pour déterminer l'appréciation globale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité regroupe ensuite toutes les conclusions et les recommandations sous forme de rapport (le présent document).

1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficacité pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils ayant l'objet d'un examen sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 1 ci-dessous montre comment l'appréciation globale servira à réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires²	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire²
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut.

1.3.6 Objet du rapport

Le présent rapport est le résultat de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant la semaine du 26 janvier 2009.

1.3.7 Documentation

L'annexe 3 contient la 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 des principaux membres du personnel du consortium, d'intervenants externes et de décideurs clés pour évaluer et noter Francobus.

² Il s'agit des conseils qui affichent un déficit ou un surplus dans le domaine du transport scolaire (voir la section 7 – Rajustement du financement)

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

Le présent rapport a pour objet de présenter les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium. Cet examen, de par sa nature et sa portée, n'est pas une vérification réalisée conformément aux 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 lorsque les résultats ont été présentés au Ministère. De plus, les procédures utilisées par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience ne servent pas à divulguer les détournements de fonds, les lacunes du système ou d'autres irrégularités.

2 Aperçu du consortium

2.1 À propos du consortium

Le consortium Francobus représente le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (« CSDCCS ») et le Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest (CSDCSO). Ces deux conseils ont un effectif combiné d'environ 15 440 élèves; 13 000³ de ces élèves (dont une centaine d'élèves ayant des besoins particuliers) reçoivent des services de transport quotidiens de la part de Francobus. Le district couvre quelque 60 000 kilomètres carrés dont plus de 56 780 kilomètres sont parcourus chaque jour pour servir 60 écoles. Le consortium Service de transport Francobus fournit des services de transport scolaire principalement par l'entremise de plusieurs transporteurs, tandis qu'un petit nombre d'élèves prennent un taxi ou les transports en commun.

La zone géographique couverte par le consortium est en grande partie rurale et s'étend de Huntsville au nord à Fort Erie au sud et de Norfolk à l'ouest à Peterborough à l'est; elle couvre également en partie la région du Grand Toronto. Une zone géographique aussi vaste et éparpillée représente un défi particulier pour la prestation des services de transport scolaire.

Les tableaux 2 et 3 présentent les principales statistiques et données financières de chaque conseil partenaire.

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

Élément	CSDCCS	CSDCSO	Total Consortium
Nombre d'écoles desservies	33	26	59
Nombre total d'élèves transportés	7 159	4 716	11 875
Nombre total de passagers ayant des besoins particuliers ⁴	22	9	31
Nombre de passagers ayant besoin d'un autobus adapté aux fauteuils roulants	11	-	11
Nombre total de passagers inscrits à des programmes spécialisés ⁵	-	-	-

³ Le chiffre 12 542 provient des données de l'étude de 2007-2008 sur le transport, tandis que le chiffre 13 560 correspond aux niveaux établis au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

⁴

Élément	CSDCCS	CSDCSO	Total Consortium
Nombre total de passagers bénéficiant d'un service de transport par courtoisie	53	42	95
Nombre total de passagers bénéficiant d'un transport dans des conditions hasardeuses	274	256	530
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	7 519	5 023	12 5423
Nombre total d'élèves qui prennent les transports en commun	251	635	886
Nombre total d'autobus de taille normale ou intermédiaire exploités à contrat ⁶	257,5	178,5	436
Nombre total de minibus exploités à contrat	38	36	74
Nombre total de véhicules d'usage scolaire exploités à contrat ⁷	-	-	-
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	-	-	-
Nombre total de taxis exploités à contrat	18	20	38
Nombre total de véhicules exploités à contrat	313,5	234,5	548

⁵ Comprend les élèves transportés vers les cours d'immersion en français; les programmes préparatoires et les programmes destinés aux élèves doués. Les données sur les élèves ayant des besoins spéciaux qui sont transportés vers des programmes spécialisés sont intégrées dans la catégorie « Usagers ayant des besoins spéciaux ».

⁶ Comprend les autobus de format normal, les autobus de format intermédiaire, les autobus de format normal adaptés aux fauteuils roulants et les autobus de format intermédiaire adaptés aux fauteuils roulants; toutes les données relatives aux véhicules sont arrondies au nombre entier le plus près.

⁷ Comprend les fourgons, les mini-fourgonnettes et les berlines à usage scolaire.

Tableau 3 : Données financières 2007-2008⁸

Élément	CSDCCS	CSDCSO
Allocation de transport	15 419 952 \$	9 716 823 \$
Dépenses de transport	16 648 767 \$	10 206 730 \$
Surplus (Déficit) budgétaire	(1 228 815 \$)	(489 907 \$)
Pourcentage des dépenses de transport liées aux services du Consortium	75,73 %	85,16 %

⁸ D'après les données du Ministère – voir annexe 2.

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

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

- Gouvernance
- Structure organisationnelle
- gestion du consortium
- gestion financière

Chaque composante a été analysée en fonction des renseignements fournis par Francobus et recueillis lors des entrevues avec la directrice du consortium et les transporteurs sélectionnés. L'analyse comprend une évaluation des domaines nécessitant des améliorations fondées sur une série de pratiques exemplaires établies lors d'examens antérieurs. Ces résultats sont ensuite utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque composante. Francobus a reçu l'évaluation suivante :

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

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 d'en assurer le contrôle est une des responsabilités principales d'une structure de gouvernance. Une structure de gouvernance efficace repose sur trois principes clés : la responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des parties intéressées. Afin de respecter ces trois principes, il est important que l'équipe de gouvernance de l'organisme soit indépendant de l'équipe responsable de la gestion des activités quotidiennes.

3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

Les activités de Francobus sont supervisées par un conseil d'administration. Le rôle de ce conseil est d'examiner et d'approuver les politiques de Francobus, d'établir des stratégies et des orientations, d'approuver et de présenter le rapport annuel et de

faciliter la résolution de questions importantes. Le conseil d'administration se réunit une fois par mois. Un ordre du jour est établi pour chaque réunion et un procès-verbal est pris en note, enregistré et approuvé lors de la réunion suivante. Le conseil d'administration ne s'occupe pas de la gestion des activités quotidiennes du consortium.

Le CSDCCS et le CSDCSO sont également représentés au sein du conseil d'administration, qui se compose des quatre personnes suivantes :

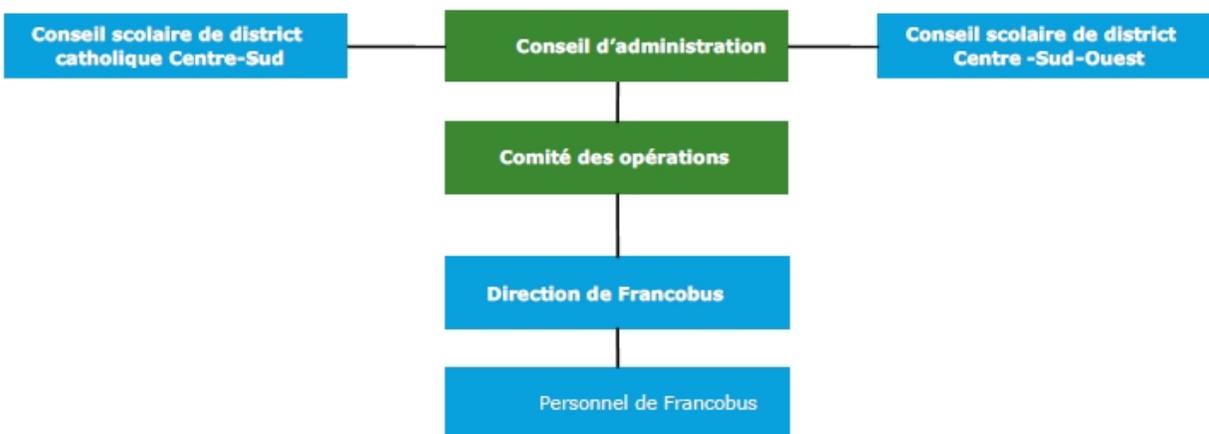
- Le chef des affaires (CSDCCS)
- Le surintendant des affaires (CSDCSO)
- Le directeur des Services du transport et de la paie (CSDCCS)
- Le directeur des Services de communications, du marketing et de transport (CSDCSO)

Clause d'arbitrage du conseil

L'entente de participation au consortium décrit la politique de résolution des différends. Tous les différends non résolus doivent être soumis à un médiateur choisi par la direction du consortium (Figure 4). Si le médiateur ne parvient pas à résoudre le différend, le conseil d'administration chargera un arbitre de s'en occuper. Il incombera à la direction du consortium de désigner un arbitre si le conseil d'administration ne le fait pas dans une période de 30 jours. Le choix de l'arbitre est définitif et aucun appel ne sera autorisé.

La structure de gouvernance du consortium se présente comme suit :

Figure 4 : Structure de gouvernance



3.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que Francobus a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

Structure du conseil d'administration

Chaque conseil scolaire partenaire est également représenté au sein du conseil d'administration qui supervise les activités du consortium. Cette façon de procéder assure que le processus décisionnel est juste et équitable et que chaque conseil jouit des mêmes droits, condition essentielle à une structure de gouvernance et de gestion efficiente.

Rôle du conseil d'administration

Les fonctions et les responsabilités du conseil d'administration sont clairement décrites dans l'entente de participation au consortium et les règlements administratifs. Cette façon de procéder élimine toute ambiguïté au niveau des fonctions, condition essentielle à une structure de gouvernance et de gestion efficiente.

Réunions du conseil d'administration

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

Clause d'arbitrage des conseils

Une politique de résolution des différends a été établie entre les conseils. Cette politique est un mécanisme efficace pour protéger les droits des deux conseils, elle assure que les décisions sont prises en tenant compte des intérêts des deux conseils.

3.3 Structure organisationnelle

Une structure organisationnelle optimale préconise un processus efficace de communication et de coordination afin d'assurer l'efficacité des activités. Les rôles et responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisation, ce qui permettra de réaliser des efficacités opérationnelles en veillant à ce que les tâches ne se chevauchent pas et que les problèmes décelés soient résolus par la direction du consortium. L'idéal serait que l'organisme se compose de plusieurs services ou secteurs d'activité, que toutes les fonctions opérationnelles stratégiques soient

déterminées et que les responsabilités générales en matière de gestion et de fonctionnement soient bien réparties.

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

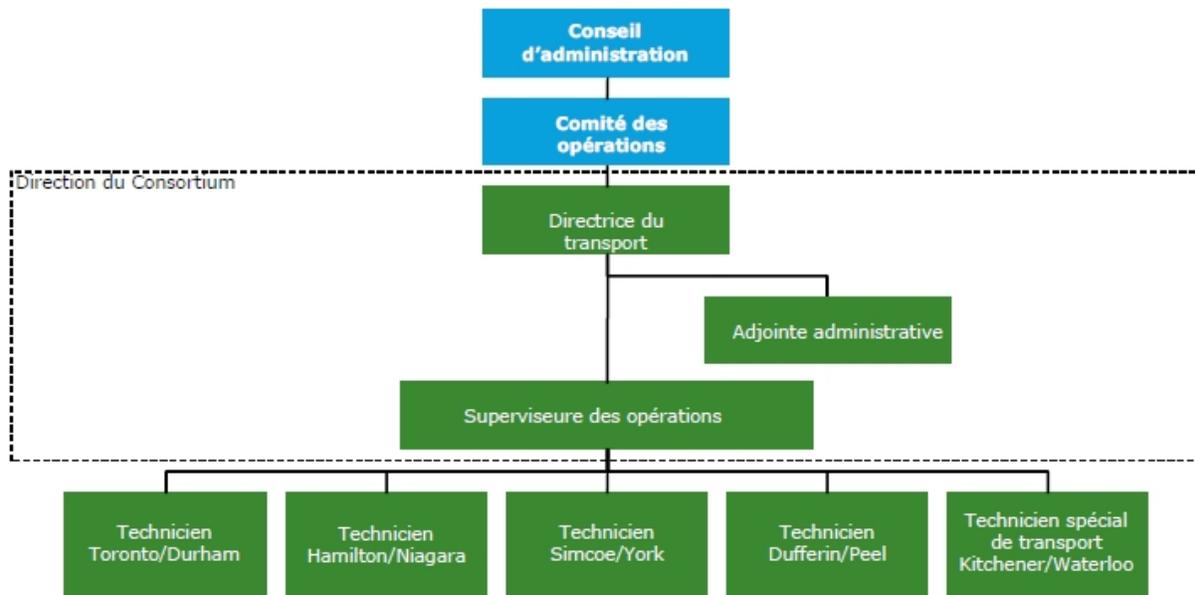
Le consortium a été constitué en personne morale en octobre 2008 et une entente de participation au consortium a été signée le 18 décembre 2008.

Les bureaux de Francobus sont situés au 138 East Main Street, à Welland, en Ontario, dans des locaux séparés de ceux des deux conseils partenaires. Les locaux sont loués à un tiers en vertu d'un bail commercial sans lien de dépendance.

Structure du consortium

L'organigramme de la figure 5 illustre la structure de l'organisme qui a été présentée à l'équipe par le consortium :

Figure 5 : Organigramme de Francobus



Comité des opérations

Le comité des opérations est chargé de seconder la directrice du consortium lorsque des problèmes particuliers se présentent. Ses fonctions sont les suivantes :

- résoudre les problèmes avec les transporteurs;

- participer à l'application des politiques et des procédures;
- répondre aux questions concernant les ressources humaines;
- résoudre les problèmes de transport, notamment en ce qui concerne le niveau de service et les demandes des parents;
- instaurer un programme de sécurité;
- examiner les états financiers;
- étudier les répercussions des modifications apportées aux procédures.

Les fonctions et les responsabilités du comité des opérations sont décrites à l'annexe C de l'entente de participation au consortium. Le comité des opérations ne participe pas à la gestion des activités quotidiennes du consortium, à l'exception des questions qui lui sont présentées. Étant donné que deux membres du conseil d'administration siègent également au comité des opérations, ces deux personnes assurent la communication entre le conseil et l'équipe de direction du consortium. La directrice du consortium est également membre du comité des opérations. Lors de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, l'équipe n'a pas trouvé de preuves que le comité des opérations se réunissait de manière officielle et régulière. Lors des entretiens avec la directrice du consortium, on a constaté que le comité des opérations se réunissait de manière informelle selon les besoins.

Personnel du consortium

Les principales fonctions et responsabilités du personnel du consortium sont énoncées dans les descriptions d'emploi avec les compétences requises pour chaque poste. Tous les membres du personnel du consortium sont directement employés par le CSDCSO et en détachement. Le consortium étant relativement nouveau, il n'emploie personne directement; cependant, tous les employés seront à un moment donné transférés au consortium. À l'exception de la directrice du consortium, de la superviseuse des opérations et de l'adjointe administrative, tous les employés sont membres d'un syndicat. Les techniciens de transport relèvent de la superviseuse des opérations, qui pour sa part, doit rendre des comptes à la directrice du consortium. Cette dernière s'en remet au conseil d'administration.

3.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que Francobus a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

Personne morale distincte

Francobus est constitué en personne morale sans capital-actions. Cette structure permet au consortium de jouir d'une certaine indépendance en ce qui a trait à la gestion des activités quotidiennes et de certains avantages contractuels. À titre de personne morale distincte, le consortium peut signer des contrats entraînant des obligations juridiques, dont des contrats avec des transporteurs, pour tous les services acquis. Ce statut de personne morale distincte limite les risques pour les conseils partenaires du consortium en ce qui a trait aux activités associées à la prestation de services de transport scolaire. Ce statut constitue une protection efficace contre toute tierce partie invoquant la responsabilité d'un conseil partenaire. Sur le long terme, ce statut entraînera également des avantages pour le consortium en termes de continuité de ses activités, de dotation en personnel, de responsabilité civile, de passation de contrats et de gestion.

Obligations des conseils partenaires

Le consortium a établi clairement les devoirs et les obligations de chaque conseil partenaire, condition essentielle au bon fonctionnement de toute relation d'affaires. Le fait d'avoir établi des documents actuels et complets pour les fonctions et les responsabilités des conseils partenaires assure la responsabilité de chaque intervenant en ce qui a trait à la prestation de services de transport scolaire.

Descriptions d'emploi

Des descriptions d'emploi claires, détaillées et mises à jour sont établies pour tous les postes au sein du consortium afin d'assurer que les membres du personnel s'acquittent de leurs tâches quotidiennes avec compétence et pour faciliter la transition en cas de changement de personnel. Les descriptions d'emploi détaillent les responsabilités fonctionnelles.

3.3.3 Recommandations

Faire en sorte que le comité des opérations se réunisse régulièrement

Le comité des opérations devrait se réunir une fois par mois pour s'acquitter de ses responsabilités fonctionnelles. Un procès-verbal devrait être rédigé pour chaque réunion du comité des opérations et ratifié lors de la réunion suivante. Les procès-verbaux sont habituellement signés par la personne qui le rédige et par le président du conseil lors de leur ratification. Le procès-verbal sert à documenter et à prouver que les décisions prises ont été approuvées. C'est un document officiel qui atteste des décisions prises par le comité des opérations et somme la direction d'appliquer les décisions prises par les conseils partenaires.

3.4 Direction du consortium

La direction du consortium a pour mandat de veiller aux aspects opérationnels de l'organisme, à savoir : assurer la responsabilité du personnel, mettre l'accent sur l'amélioration continue au moyen de mesures de planification opérationnelle et de contrôle et veiller à la gestion des risques en établissant des contrats et des ententes afin de définir clairement les relations d'affaires.

3.4.1 Observations

Création du consortium et entente

Une entente de participation au consortium signée le 18 décembre 2008 et des lettres patentes signées le 20 octobre 2008 constituent le fondement juridique et contractuel du consortium. Les règlements administratifs adoptés le 18 décembre 2008 décrivent la structure de gouvernance et la composition du consortium. L'entente décrit en détail les structures de gouvernance et de fonctionnement du Consortium, les fonctions et les responsabilités de chaque organisme de gouvernance et de fonctionnement et établit les lignes directrices en matière de fonctionnement, par exemple la résolution des différends, la protection des renseignements personnels et l'indemnité.

Selon l'entente de participation au consortium, si l'un des deux conseils scolaires signe des contrats de service de transport individuellement et non par l'entremise du consortium, il doit défendre et exonérer l'autre conseil et ses administrateurs, dirigeants, conseillers, employés et agents en cas de plaintes et/ou de dommages recherchés, frais juridiques compris.

Partage des coûts

L'entente de participation au consortium décrit le mécanisme de partage des coûts pour Francobus. Les conseils scolaires partenaires versent des fonds selon le nombre d'élèves qui utilisent le service de transport scolaire. La part de chaque conseil scolaire est calculée en fonction du nombre d'élèves qui utilisaient les services de transport au 31 octobre de l'année précédente.

Contrats d'achat de services/de services de soutien

Francobus a conclu un contrat d'achat de services avec chaque conseil partenaire. Le contrat d'achat de services conclu avec le CSDCCS porte sur les services de soutien fournis sur le site Web. Le contrat d'achat de services conclu avec le CSDCSO porte sur les services de ressources humaines, le service de la paie, les achats, la comptabilité générale et les services de TI généraux, notamment la gestion du matériel

de la TI, les services de sauvegarde, les mises à jour et l'utilisation des largeurs de bande.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium a mené à bien un processus de demande de propositions pour l'approvisionnement des transporteurs. Le consortium reconnaît que les appels d'offres constituent le meilleur moyen d'assurer des prix aux taux du marché et lui permettent d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix selon un ensemble défini d'attentes en matière de services. Le consortium a l'intention d'appliquer un processus d'appel d'offres pour tous les gros achats de biens et de services.

Le contrat d'achat de services conclu avec le CSDCSO comprend des dispositions en matière d'acquisitions. La décision d'acheter ces services auprès du CSDCSO est le résultat de politiques d'approvisionnement internes.

Opérations bancaires

Francobus a établi des comptes distincts pour le CSDCSO et le CSDCCS. Toutes les opérations bancaires de Francobus sont exécutées par le CSDCSO en vertu du contrat d'achat de services en vigueur. Cela comprend le paiement des factures au moyen de virements électroniques, ainsi que le paiement des comptes de dépenses des employés et des frais de gestion des comptes.

Assurance

Comme il est indiqué dans l'entente de participation au consortium, Francobus a souscrit une assurance de responsabilité civile, contre les vols et les détournements de biens, des chaudières et des véhicules auprès d'OSBIE (Ontario School Board Insurance Exchange). Les polices actuelles vont du 1^{er} janvier 2009 au 1^{er} janvier 2010.

Évaluation du rendement, formation et gestion du personnel

Les évaluations du rendement du personnel doivent être effectuées par le superviseur immédiat de l'employé. Francobus applique un cadre d'évaluation du rendement mis au point à l'interne pour évaluer ses employés. Chaque employé est évalué d'après un plan de perfectionnement établi par lui et son superviseur immédiat. Le rendement de la directrice du consortium est évalué par le conseil d'administration. Les objectifs du cadre d'évaluation comprennent ce qui suit : discuter du rendement de l'employé et le diriger; s'assurer que chaque employé répond à un ensemble d'attentes en matière d'emploi; promouvoir l'évolution personnelle et professionnelle des employés; et veiller à la prestation efficace des programmes et services aux élèves. Les employés sont

évalués au milieu de la période d'essai, puis au moins tous les six mois; le rendement est également évalué chaque année.

Le personnel du consortium suit des programmes de formation régulièrement. Les programmes de formation diffèrent en fonction du poste et sont à court et à long terme. La formation à court terme porte sur les problèmes auxquels les techniciens de transport s'attendent au cours de l'année scolaire, tandis que les programmes de formation à long terme portent sur diverses techniques de comportement, par exemple gérer les clients difficiles. Ces formations sont incluses dans le document sur les procédures de formation et d'évaluation du personnel.

Des efforts considérables ont été consacrés à l'établissement des politiques et procédures relatives au personnel. Un manuel consolidé décrivant les politiques et les pratiques établies est complété par un site Web sur les services offerts. Ces mesures visent à appuyer la formation et le perfectionnement continu du personnel.

Planification à long terme et à court terme

Le consortium a établi un plan de fonctionnement qui décrit sa vision, sa mission, ses valeurs et son mandat. La directrice du consortium est habilitée à établir les objectifs stratégiques du consortium. Un document de planification stratégique pluriannuelle a été rédigé et décrit les initiatives stratégiques établies pour Francobus dans divers secteurs d'activités, comme les finances, le fonctionnement, les services et les procédures. Le conseil d'administration fournit des commentaires et suggère des initiatives qui seront incluses dans le plan stratégique.

Principaux indicateurs du rendement

Francobus a largement recours aux données disponibles pour évaluer l'efficacité du fonctionnement. Les principales mesures et les rapports utilisés pour surveiller le rendement du consortium comprennent ce qui suit, entre autres :

- un rapport sur le volume des appels qui mesure la durée des appels et le nombre d'appels interrompus;
- un rapport financier qui évalue le budget par rapport au rendement financier réel;
- un rapport sur le volume des demandes de changement de service, parmi d'autres rapports;
- des statistiques sur la prestation des services afin de surveiller la ponctualité des conducteurs et la performance du transporteur.

Francobus tient un document de contrôle des principaux indicateurs de rendement dans lequel ces mesures du rendement sont établies et enregistrées. Le rendement de ces mesures est soumis au conseil d'administration tous les mois.

Processus d'appel

Les techniciens de transport règlent les plaintes au fur et à mesure qu'elles sont présentées. Les problèmes qui ne peuvent pas être résolus par les techniciens de transport sont soumis à la superviseure des opérations. La directrice du consortium règle ensuite les questions non résolues par la superviseure des opérations. Si un problème n'est toujours pas réglé, il doit être inscrit sur un formulaire TR028-S (statistiques d'appui – appel à la décision) et présenté en dernier lieu au conseil d'administration. Les plaintes sont enregistrées dans le champ des requêtes joint au dossier pertinent dans *BusPlanner*.

3.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que Francobus a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

Entente de partage des coûts

L'entente de participation au consortium décrit le mécanisme de partage des coûts de Francobus. Une méthodologie documentée et équitable constitue le meilleur moyen d'assurer la responsabilité au chapitre des coûts et la trésorerie dont le consortium a besoin pour s'acquitter de ses obligations financières.

Entente d'achat de services/services de soutien

Des ententes d'achat de services ont été conclues entre Francobus et chaque conseil scolaire, qui décrivent les services de soutien que chaque conseil doit fournir et le mode de rémunération des fournisseurs de services.

Assurance

Francobus a souscrit des assurances et revoit périodiquement ses besoins en la matière. De plus, chaque conseil scolaire a obtenu ses propres assurances. Ces assurances sont essentielles afin de protéger le consortium et les conseils scolaires contre les risques éventuels.

Évaluation du rendement, formation et gestion du personnel

Des évaluations du rendement du personnel sont effectuées régulièrement selon un cadre clair et facile à comprendre, spécifique au consortium et à ses besoins. Les

paramètres utilisés appuient les buts et les objectifs du consortium. De plus, les membres du personnel suivent une formation régulièrement à l'interne; les objectifs de cette formation s'alignent sur la stratégie et les objectifs généraux du consortium, ce qui est important pour assurer l'alignement entre les efforts et les buts.

Planification à long terme et à court terme

Le document de planification stratégique pluriannuelle établi chaque année par la directrice du consortium décrit les initiatives stratégiques du consortium, selon une approche équilibrée, et préconise l'amélioration continue des activités du consortium au-delà des activités de transport; ce document donne également au personnel une vue plus vaste de ce que l'organisme apporte aux intervenants. Il préconise en outre une culture d'auto-évaluation et d'amélioration continue. Le processus de planification permet au consortium de poursuivre des initiatives visant à améliorer les services, les activités et les cadres de responsabilité.

Principaux indicateurs du rendement

Francobus a largement recours aux données disponibles lors du processus annuel de planification des transports et comme outil d'évaluation de l'efficacité des activités. Grâce à ce processus formel de contrôle des principaux indicateurs du rendement, le consortium peut quantifier son rendement et produire des plans d'amélioration d'activités réalistes.

3.4.3 Recommandations

Examiner les politiques d'approvisionnement des conseils partenaires

Il est recommandé que le consortium examine les politiques de ses conseils partenaires en ce qui a trait à la pertinence des décisions d'achat, des contrôles internes et des processus de travail. Une attention particulière devrait être accordée aux critères préliminaires d'achat associés à la mise en place d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Ces critères préliminaires devraient être suffisamment souples pour permettre le sourcing unique de services de transport lorsque les circonstances le justifient. En formalisant ces politiques, on normalisera les méthodes d'approvisionnement du consortium.

Conclure une entente officielle de services de transport

L'entente de participation au consortium est essentiellement une entente entre les conseils partenaires; il s'agit d'une entente très importante qui décrit les modalités et la structure du partenariat entre les conseils. Il faudrait également établir une entente de services de transport distincte de l'entente de participation au consortium, décrivant les

relations entre les conseils partenaires et le consortium à titre d'organisme juridique distinct. Afin que cette distinction soit encore plus évidente, le consortium devrait établir et signer une entente de services de transport conjointe avec les conseils partenaires. L'entente de services de transport devrait comporter des dispositions détaillant l'envergure des services fournis, les honoraires, les polices d'assurance/responsabilité, la qualité du service, le processus de résolution des différends et d'autres modalités que les conseils partenaires jugeraient appropriés.

3.5 Gestion financière

Une bonne gestion financière assure une utilisation optimale des deniers publics ainsi que l'intégrité et l'exactitude des renseignements financiers. Cela comprend les contrôles internes appropriés et un processus budgétaire solide qui comportent un calendrier de planification et d'examen clairement défini qui promeut la responsabilité et un processus de prise de décision sain.

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

3.5.1 Observations

Planification budgétaire et contrôle

La responsabilité du budget commence avec la directrice du consortium. Cette dernière s'appuie sur le budget de l'année précédente et tient compte des facteurs de changement de l'année en cours. Les estimations budgétaires sont présentées ensuite au conseil d'administration aux fins d'approbation. L'acceptation des budgets soumis par le consortium aux conseils partenaires n'est pas un problème. Les rapports financiers et les mesures de contrôle consistent en une analyse de variance ligne par ligne mensuelle et annuelle. Une politique de gestion financière tient compte des rôles et des responsabilités qui informent un système de contrôle interne, tandis qu'un calendrier de planification porte sur les dates clés en matière de conformité et de surveillance.

Le processus de planification commence chaque année en février. Le budget préliminaire est basé sur les données de l'année précédente et les tendances historiques associées aux augmentations prévues des dépenses associées au contrat, au transport et à l'administration. Les heures de classe, les rentrées de classe, les

nouveaux programmes, les modifications des limites et les effectifs sont considérés comme des facteurs d'intrants qui servent à évaluer les changements financiers de la prochaine année scolaire. En septembre, un nouveau budget est produit en tenant compte des rajustements apportés aux contrats et aux exigences relatives au transport ainsi que des coûts administratifs. En novembre, un nouveau budget est calculé suite à l'aperçu du 31 octobre.

Méthodes comptables et gestion

Le consortium n'a pas de système de comptabilité distinct; tous les services de comptabilité sont fournis par le CSDCSO. Ces services comprennent la facturation, les paiements aux fournisseurs et la préparation des états financiers. Les factures sont payées après avoir été validées et approuvées par la directrice du consortium. La superviseure des opérations examine les dépenses soumises par les techniciens de transport tandis que l'approbation finale relève de la directrice du consortium. Les dépenses de la directrice du consortium sont autorisées par le trésorier du conseil d'administration. Une fois par mois, les transporteurs soumettent des factures mois au consortium pour les services fournis. Les factures des transporteurs et la répartition des coûts entre les deux conseils scolaires partenaires sont vérifiées par la directrice du consortium. Le consortium vérifie si les factures ont été approuvées et le directeur appose sa signature officielle. La directrice du consortium et son adjointe administrative ont entièrement accès à un groupe prédéfini de grands livres généraux. Les rapprochements sont préparés par l'adjointe administrative aux fins de conformité et de contrôle. Il arrive que le service de la comptabilité du CSDCSO vérifie si les factures incluses dans ces grands livres généraux ont été approuvées, traitées et signées par la direction du consortium.

Vérification

Le CSDCSO et le CSDCCS peuvent faire l'objet de vérifications financières externes. Puisque ces vérifications comprennent les postes de la ligne transport, à la fin du dernier exercice financier complet, le consortium n'a pas demandé à un vérificateur indépendant de vérifier ses activités. Lorsque le consortium a obtenu le statut d'organisme juridique distinct, il a chargé son propre cabinet de vérification de procéder à une vérification indépendante à la fin de son premier exercice financier complet à titre d'organisme indépendant constitué en personne morale. Le premier exercice financier complet du consortium à titre d'organisme constitué en personne morale n'était pas terminé lors de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

3.5.2 Pratiques exemplaires

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

Planification et contrôle du budget

De concert avec ses conseils partenaires, Francobus a établi un processus qui permet la préparation en temps voulu du budget. Le processus de contrôle du budget oblige le consortium à rendre des comptes sur les dépenses associées au transport au moyen de rapports réguliers soumis au conseil d'administration.

Méthodes comptables et gestion

Le système de gestion financière mis en place par le consortium indique un contrôle interne suffisant et la soumission de rapports en temps voulu. Ce processus comprend des politiques appropriées établies et des contrôles internes pour la comptabilité des revenus et des dépenses de Francobus. La comptabilité est effectuée par le conseil, mais Francobus procède à un premier examen et donne son approbation (y compris le codage des comptes). Les relevés de compte, le processus de rapprochement et les analyses de variance permettent au consortium et aux conseils scolaires de déterminer les problèmes en temps voulu; en outre, le consortium a établi un processus budgétaire solide au plan des exigences relatives à la documentation et aux approbations. La politique est récente et approuvée par le conseil.

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

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

Il est recommandé que le comité des opérations établisse un calendrier mensuel de réunions et qu'un procès-verbal soit établi pour chaque réunion du comité des opérations et ratifié lors de la réunion suivante.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

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

- Politiques et pratiques générales de transport
- Besoins particuliers et programmes spécialisés
- Programmes de sécurité et de formation

Les observations, les conclusions et les recommandations contenues dans cette section du rapport sont le résultat d'entretiens avec la directrice du consortium, la superviseuse des opérations et les techniciens de transport et d'une analyse des documents présentés et des données et des renseignements provenant du site Web du consortium. Les pratiques exemplaires, telles qu'établies dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'évaluation, ont servi de source de comparaisons pour chacun des domaines clés. Ces résultats sont ensuite utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque composante clé et déterminer l'efficacité générale des politiques et des pratiques du consortium, comme il est indiqué ci-dessous :

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

4.2 Politiques et pratiques de transport

Des politiques et des procédures claires et concises et des pratiques applicables sont des composantes cruciales d'un système de transport effectif et efficace. Les politiques établissent les paramètres qui définissent le niveau de service qui sera fourni par le consortium. Il importe également de pouvoir compter sur des procédures clairement définies, des pratiques opérationnelles et des protocoles. Tous ces facteurs déterminent *comment* les services sont fournis. L'harmonisation des politiques entre les conseils partenaires permet d'assurer que les services sont fournis conformément aux règles de sécurité et de manière équitable aux deux conseils partenaires acheteurs de services. Dans cette section, nous évaluons les politiques et les pratiques établies et leur impact sur le fonctionnement efficace et efficient du consortium.

4.2.1 Observations

Il est évident que Francobus et ses conseils partenaires reconnaissent l'importance de politiques et de procédures bien définies et documentées comme le prouvent non seulement les diverses politiques et procédures mises en place, mais aussi la manière détaillée dont les documents ont été établis. Chaque procédure est conçue pour définir et décrire ce qui va se passer, comment cela sera administré et les responsabilités de chaque intervenant. Un manuel des procédures opérationnelles, qui s'ajoute au document relatif aux politiques et procédures, a été élaboré dans le but de faciliter la normalisation du processus de mise en œuvre, de servir de guide de travail au personnel du consortium et d'assurer que tout changement apporté aux données est entré de manière uniforme dans le logiciel de planification des courses et d'information pour une planification et une présentation efficace des rapports. Cette attention prêtée aux détails contribue à assurer la cohérence de la prestation des services dans tous les domaines et en cas de changement de personnel au sein du consortium ou des conseils. Les paragraphes suivants résument les principales politiques, les cohérences ou incohérences dans les politiques des conseils, les améliorations suggérées et, le cas échéant, les pratiques exemplaires.

Admissibilité générale au transport

Une politique d'admissibilité bien définie, mise en œuvre de manière cohérente et harmonisée facilite une planification efficace des courses et préconise un service régulier. Francobus et ses conseils partenaires bénéficient d'une politique harmonisée relative à la distance à parcourir à pied de 0,8 km pour les élèves de la maternelle et du jardin d'enfants, de 1,6 km pour les élèves de la 1^{re} à la 8^e année et de 3,2 km pour les élèves de la 9^e à la 12^e année.

Distances maximales à parcourir à pied

Les distances que les élèves doivent parcourir à pied pour se rendre aux arrêts d'autobus sont également harmonisées, dénotant un service de planification efficient et cohérent. Les distances établies sont de 0,4 km pour les élèves de la maternelle et du jardin d'enfants, de 0,8 km pour les élèves de la 1^{re} à la 8^e année, et de 1,6 km de la 9^e à la 12^e année. Pour chacun de ces paramètres, la politique indique clairement que les distances sont déterminées par le logiciel de routage, réduisant ainsi les risques d'inexactitude dans l'évaluation et l'application incohérente de la politique.

Critères d'emplacement des arrêts

Les emplacements des arrêts sont déterminés en vertu de critères établis, à savoir : une visibilité directe d'au moins 150 mètres. Les arrêts ne doivent pas être placés sur une colline, une pente raide ou dans un virage sans visibilité.

Transferts

L'utilisation stratégique de transferts peut être une excellente stratégie pour réduire la durée des trajets, accroître l'utilisation de la capacité et réduire les pressions sur les zones de ramassage des écoles concernées. Bien qu'aucun trajet n'utilise actuellement une stratégie de transfert, le consortium a testé et étudié son efficacité et était déterminé à ne céder aucun avantage sur le plan des coûts ou des services

Transport dans des conditions hasardeuses

Les facteurs comprennent la circulation, le nombre de routes à traverser, les limites de vitesse, l'absence de trottoirs (dont on a tenu compte en plus des facteurs susmentionnés), les obstacles, l'année d'étude de l'élève et les dispositifs de signalisation disponibles. La procédure comprend un processus d'examen des désignations historiques afin de déterminer s'il y a un besoin continu ou si les conditions ont évolué et éliminer la nécessité d'un service de transport dans des conditions hasardeuses.

Transport par courtoisie

Un service de transport par courtoisie est offert aux élèves des deux conseils à condition que la directrice ou le directeur de l'école et le consortium donnent leur autorisation. Cette approbation est assujettie aux critères suivants :

- il reste des places dans l'autobus;
- il y a un arrêt d'autobus;
- les parents ou les tuteurs doivent emmener les élèves à l'arrêt d'autobus et les chercher;
- le transport sera utilisé tout au long de l'année scolaire.

Le processus d'approbation tient également compte de la date de la demande, de l'âge de l'élève, de la distance à parcourir et de la prestation d'un service équitable entre les conseils partenaires.

La procédure décrit en outre le processus d'interruption du transport compte tenu d'un changement au nombre d'élèves admissibles et de la capacité des autobus. Cette procédure constitue un excellent exemple de la façon dont le consortium a tenu compte des éléments critiques du transport par courtoisie par rapport au processus d'approbation initiale afin d'assurer un service équitable.

Autres points de débarquement

Le service de transport peut être accordé aux fournisseurs de services de garde, et le processus d’approbation est identique à celui qui s’applique au transport par courtoisie. Les critères relatifs au transport vers plusieurs adresses (dans le cas d’une garde partagée) sont les mêmes que pour le transport par courtoisie. Afin d’assurer la sécurité des élèves plus jeunes (de la maternelle et du jardin d’enfants à la 8^e année) et de réduire la possibilité que des jeunes enfants se trompent d’autobus, l’élève peut bénéficier du transport à deux adresses différentes, mais l’adresse doit être la même du lundi au vendredi. Les élèves de la 9^e année et au-delà peuvent bénéficier du service de transport à des adresses différentes dans une même semaine.

Durée des trajets

La durée des trajets est un indicateur important du niveau de service fourni par tout service de transport, car elle a une incidence directe sur la journée scolaire; elle illustre aussi le niveau de service fourni par le transporteur. Étant donné que ce consortium offre des services dans une vaste zone géographique et qu’il dessert des localités rurales et la région du Grand Toronto, il est indispensable de bien planifier les courses afin de limiter la durée des trajets dans la mesure du possible. La planification des courses repose sur des pratiques de planification qui limitent la durée des trajets à 60 minutes pour les élèves de la maternelle et du jardin d’enfants jusqu’à la 6^e année et à 75 minutes pour les élèves de la 7^e à la 12^e année. Compte tenu de l’analyse des données extraites, la durée médiane est de 27 minutes le matin et de 29 minutes l’après-midi et dans environ 5 % des cas, les trajets durent plus de 60 minutes. La question de la durée des trajets et de l’efficacité globale des courses sera traitée de manière plus détaillée dans la section suivante *Routage et technologie*.

Processus de résolution des différends et d’appel

Une procédure d’appel officielle décrit clairement le processus ainsi que les responsabilités du personnel du consortium et des parents ou des tuteurs. Les appels sont d’abord étudiés par la superviseure des opérations, puis transmis à la directrice du consortium si le problème n’est pas résolu. Lorsqu’un problème aboutit à une impasse, l’appel est présenté au conseil d’administration sur le formulaire TR028-S (Statistiques d’appui – appel à la décision); le conseil d’administration est l’arbitre final et sa décision est sans appel. À chaque étape du processus, on étudie la manière dont la décision se rapporte aux politiques et procédures existantes.

Discipline des élèves

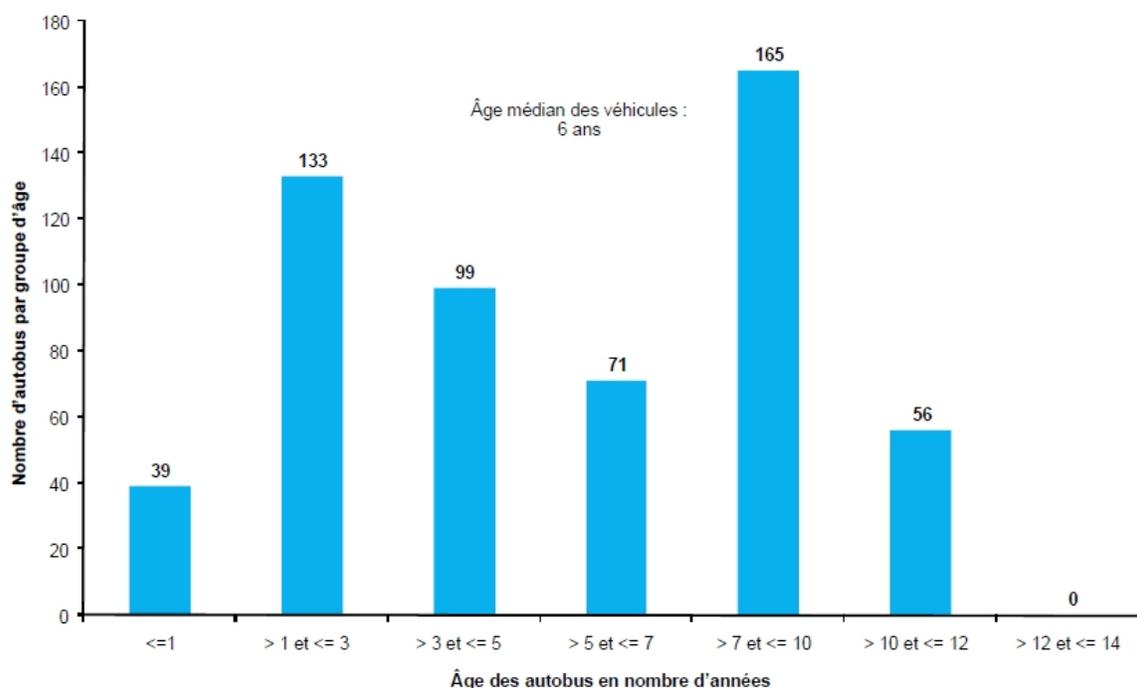
Les responsabilités des élèves et les procédures relatives à la discipline des élèves sont bien définies. Les infractions et les conséquences sont définies par niveau et les

mesures disciplinaires progressives sont décrites de manière détaillée et se traduisent par une suspension immédiate obligatoire pour les infractions de niveau 4.

Politique relative à l'âge des véhicules

L'âge des véhicules est limité à un maximum de 12 ans en vertu d'un contrat. Une politique relative à l'âge des véhicules, établie et appliquée, préconise un service efficace en réduisant les risques de panne et améliore la sécurité en assurant que les véhicules sont remplacés de manière régulière et planifiée. La répartition de l'âge des véhicules est illustrée dans le tableau ci-dessus :

Figure 6 : Répartition de l'âge des véhicules



Procédures en cas d'intempéries/fermeture d'écoles

Les processus sont bien définis et comprennent les responsabilités du personnel du consortium, des transporteurs et des directions d'école. La chaîne de communications comprend la notification des conseils partenaires, des directrices et directeurs d'école, de Radio-Canada et du site web des consortiums. La responsabilité de la fermeture des écoles incombe à chaque conseil scolaire.

Gestion des heures de classe

La gestion des heures de classe est essentielle à la capacité d'un consortium de fournir un service efficace et efficient. Le consortium a mis au point un processus pour s'adapter aux changements des heures de classe communiqués par le consortium ou une direction d'école. Toutes les demandes de changement concernant les heures de classe doivent être appuyées par une étude afin de déterminer l'incidence sur les coûts et le service. Les demandes de changement des heures de classe de la part du consortium doivent être approuvées par le conseil d'administration. Les demandes provenant d'une direction d'école doivent être présentées au consortium avant le mois de février de l'année scolaire précédente. La décision incombe au consortium (compte tenu d'une étude de l'impact); cette décision est définitive et sans appel.

Mise en œuvre des politiques

Il est essentiel que les politiques soient mises en œuvre et appliquées de manière cohérente pour assurer la régularité des services en fonction des paramètres établis dans tous les domaines de service et entre les conseils partenaires. Les entrevues avec les techniciens de transport ont permis de constater que tous comprennent et appliquent les politiques et pratiques du consortium de manière uniforme. Le *Manuel des procédures opérationnelles* contient des directives claires auxquelles les employés doivent se conformer lors de l'application des politiques et procédures dans les pratiques de planification quotidienne des courses.

4.2.2 Pratiques exemplaires

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

Élaboration et application des politiques

FrancoBus et les conseils partenaires ont conçu et documenté de manière détaillée une gamme complète de politiques et de procédures harmonisées, qui comprennent tous les éléments de planification clé, comme l'admissibilité générale, la distance à parcourir à pied jusqu'aux arrêts et le transport dans des conditions hasardeuses. Ces documents ont été établis de manière très claire afin d'assurer que les services sont fournis de manière cohérente et équitable à l'échelle de la zone desservie. Le *Manuel des procédures opérationnelles* correspondant contient des instructions « ligne par ligne » à l'intention des techniciens de transport auxquelles ils doivent se conformer lorsqu'ils administrent la gestion quotidienne des services de transport et la planification. Les détails contenus dans ce manuel assurent que les services de transport sont administrés de manière équitable dans toute la région et entre les conseils partenaires.

Contrôle continu de l'admissibilité

Afin d'appuyer davantage une planification efficace et efficiente, les politiques relatives au transport dans des conditions hasardeuses et par courtoisie contiennent des procédures pour l'examen périodique de la nécessité continue d'être admissible au transport. Plus particulièrement, la politique relative au transport par courtoisie décrit un processus d'interruption du service en cas de changement dans le nombre d'élèves admissibles et la capacité des autobus. Il s'agit là d'un excellent exemple des détails qui ont été pris en compte lors de l'élaboration des politiques et procédures du consortium.

Processus de résolution des différends et d'appel

Les politiques et les processus décrivent clairement les responsabilités de tous les intervenants, y compris les parents, le personnel du consortium et le conseil d'administration. Cette façon de procéder assure qu'un processus cohérent est appliqué pour les décisions relatives aux politiques et permet au conseil d'administration d'étudier les problèmes qui pourraient ne pas être clairement décrits dans les politiques existantes.

Gestion des heures de classe

La politique du consortium relative à la gestion des heures de classe reste la nécessité de changement éventuel soit par le consortium ou par l'école. Le processus est clairement défini et nécessite une étude d'impact en tant qu'élément essentiel de la prise de décision.

4.3 Transport des élèves en difficulté

La planification du transport des élèves en difficulté et des élèves qui suivent des programmes spécialisés présente quelques difficultés, car on doit assurer le transport efficace de ces élèves sans placer des pressions indues sur l'ensemble du système. Pour assurer le transport des enfants en difficulté, en particulier, on doit tenir compte des capacités physiques de l'élève et de ses besoins émotionnels, des contraintes en matière de durée ou de distance, des aides à la mobilité, comme les élévateurs et les appareils de contention, des problèmes médicaux et des médicaments qui doivent être administrés, et des mesures de gestion des élèves ayant des troubles du comportement. Étant donné la complexité associée au transport sûr et efficace des élèves en difficulté, il est indispensable que des politiques claires et concises et des pratiques documentées soient établies et suivies afin de répondre aux besoins uniques de ces élèves sans que cela n'influe indûment sur l'ensemble du système de transport.

4.3.1 Observations

Les techniciens de transport sont principalement responsables de la planification du transport de tous les élèves en difficulté de la zone desservie. Les Services aux élèves de chaque conseil doivent identifier les élèves ayant des besoins particuliers et déterminer leurs besoins en matière de transport. Le technicien de transport affecte l'élève au mode de transport le plus efficient, qui peut comprendre le placement dans un autobus ordinaire, s'il y a lieu. En vertu des contrats conclus avec les transporteurs, tous les conducteurs doivent détenir un certificat valide en secourisme et avoir une formation EpiPen et en réanimation cardio-respiratoire. Les transporteurs doivent également veiller à ce que tous les conducteurs sachent utiliser et installer les sièges-auto et les mécanismes de contention.

Des procédures détaillées décrivent la manière dont les sièges rehausseurs et les sièges-auto doivent être utilisés ainsi que les méthodes d'administration des médicaments d'urgence et des premiers soins.

4.3.2 Pratiques exemplaires

Définition des responsabilités

Les procédures relatives aux sièges rehausseurs et aux sièges-auto et l'administration de médicaments d'urgence sont d'autres exemples de pratiques exemplaires utilisées dans l'élaboration de politiques et de procédures. Chacun de ces documents décrit clairement les procédures à suivre, la responsabilité des conducteurs, des parents et du personnel scolaire, les documents d'appui requis et la formation nécessaire pour assurer la sécurité des élèves.

4.3.3 Recommandations

Regrouper toutes les politiques relatives aux élèves en difficulté et les exigences contractuelles dans un seul manuel de politique

Si le contrat détaille les responsabilités des transporteurs en ce qui a trait à la formation et les procédures du consortium décrivent les étapes à suivre et les responsabilités pour l'administration des premiers soins et des médicaments d'urgence, l'élaboration d'un seul document de référence pour la prestation de services de transport aux élèves en difficulté est recommandée afin d'assurer que les procédures soient bien comprises et appliquées de manière cohérente. Les autres éléments qui doivent être pris en compte comprennent : les procédures relatives à l'embarquement et au débarquement des fauteuils roulants, la connaissance des divers types de déficiences et la formation connexe, et la sensibilisation à des troubles médicaux spécifiques.

4.4 Politique relative à la sécurité

Des politiques, des pratiques et des procédures claires et concises ainsi qu'une formation en matière de sécurité sont essentielles à la sécurité du transport des élèves. Étant donné la responsabilité du consortium de gérer des services dans une vaste zone géographique de concert avec de multiples transporteurs, il faut que les initiatives de sécurité soient bien définies et documentées pour assurer la conformité à l'échelle du système. Il est tout aussi important de connaître les responsabilités des parents, des élèves, des conducteurs et de chaque collectivité dans la prestation de services de transport sécuritaires.

4.4.1 Observations

Afin de promouvoir la sécurité de ces opérations, le consortium a établi les programmes de formation, les exigences contractuelles et les politiques suivants :

Formation des élèves

Les élèves de la maternelle et du jardin d'enfants suivent le programme « Voyageurs prudents ». Les élèves de la maternelle à la 3^e année participent aussi à un autre programme de formation appelé *Clin d'œil l'autobus*, tandis que les élèves de la 4^e à la 8^e année suivent un programme de sécurité convenant à leur âge. Le consortium sensibilise en outre les jeunes à la sécurité en parrainant un concours de coloriage et de rédaction lors de la *Semaine nationale de la sécurité en autobus scolaire*.

Formation des conducteurs

Comme il est mentionné ci-dessus, tous les conducteurs doivent détenir un certificat valide en secourisme, EpiPen et en réanimation cardio-respiratoire. Les transporteurs doivent également s'assurer que tous les instructeurs ont appris à utiliser et à installer les sièges-auto et les mécanismes de contention. Le contrat encourage également les conducteurs à suivre la formation « Fleet Smart » ou une formation équivalente afin d'encourager les économies de carburant. Selon le consortium, un certain nombre des transporteurs ont également participé au programme « Smart Driver for School Bus » offert par l'OSBA.

Une procédure de vérification a été mise en place afin d'assurer que les transporteurs adhèrent aux exigences relatives à la sécurité des véhicules et à la formation des conducteurs.

Responsabilités des parents

Les responsabilités des parents sont clairement définies et comprennent la responsabilité de veiller à la sécurité des élèves de la maternelle et du jardin d'enfants et de la 1^{re} et de la 2^e année entre le domicile et l'arrêt d'autobus et vice-versa.

Transport sécuritaire du matériel

Les procédures de sécurité sont clairement définies, expliquant ce qui peut être transporté dans l'autobus, les responsabilités du conducteur afin d'assurer l'évacuation en toute sécurité, le matériel qui peut être transporté et la manière dont on doit le ranger et les articles qu'il est interdit de transporter.

Participation de la collectivité

Afin de préconiser la sécurité du transport scolaire et de communiquer les améliorations à apporter, comme les trottoirs, les passages pour piétons et la sécurité routière, le consortium participe à des conseils consultatifs techniques locaux.

4.4.2 Pratiques exemplaires

Politique de transport du matériel

La politique de transport du matériel est un autre exemple de la mesure dans laquelle tous les éléments ont été pris en compte, définis et documentés par ce consortium. Cette politique décrit clairement les responsabilités des conducteurs en ce qui concerne la sécurité des élèves, le type de matériel qui peut être transporté et les articles qu'il est interdit de transporter ou dont le transport doit être assuré par les parents.

4.4.3 Recommandations

Établir des objectifs en matière de sécurité et de formation pour les transporteurs

Étant donné les difficultés associées à la gestion des transporteurs à l'échelle d'une vaste zone géographique, il serait utile d'établir des objectifs en matière de sécurité et de formation afin de déterminer le niveau de formation requis et la fréquence à laquelle cette formation doit être dispensée. Il serait utile, par exemple, d'assurer une formation supplémentaire dans les domaines de la gestion des élèves et de la conduite préventive. En associant les programmes qui doivent être fournis et un mécanisme de contrôle, on s'assurera que chaque transporteur applique les programmes de formation de manière cohérente et respecte ainsi les normes établies par le consortium.

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

Les politiques et pratiques ont reçu l'appréciation **Élevée**. Les efforts que le Consortium déploie pour fournir des services de transport scolaire efficaces et efficients transparaissent dans les politiques et les procédures qui ont été élaborées de manière très détaillée. En outre, le manuel des procédures opérationnelles correspondant qui contient des instructions points par point à l'intention des techniciens de transport pour les opérations quotidiennes et la planification des courses assure une application cohérente des politiques et des procédures, quels que soient la zone géographique ou le technicien de transport responsable. Cette manière de procéder constitue également un excellent exemple de planification de la relève en cas de changement de personnel au sein du Consortium ou des conseils.

5 Routage et technologie

5.1 Introduction

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

- utilisation des logiciels et de la technologie;
- gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves;
- mise en place et utilisation du système;
- rapports du système;
- planification et routage du transport adapté.

Chaque composante a été analysée en fonction des observations des faits (y compris les entrevues) et d'une évaluation des pratiques exemplaires qui a abouti à plusieurs recommandations. Ces résultats ont été ensuite utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque composante, puis, le résultat de cette évaluation a servi à noter l'efficacité et l'efficience du routage et de la technologie comme suit :

Routage et technologie – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience Moyenne - élevée:

5.2 Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie

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

5.2.1 Observations

Logiciel de routage et logiciels connexes

Francobus a récemment adopté le logiciel *BusPlanner* de GEOREF Ltd. Ce logiciel a été acquis de concert avec un autre consortium dans le cadre d'un processus d'appel d'offres concurrentiel. Un programme très serré de moins de six mois entre l'achat et la rentrée des classes a été établi et mis en œuvre afin de permettre l'élargissement des responsabilités de Francobus à de nouvelles régions. Ce nouveau programme de gestion des services de transport a dû être acquis, car il fallait faciliter l'accès aux données de gestion et améliorer le cadre de fonctionnement des techniciens de transport en facilitant l'accès à des données et renseignements très importants sur les élèves. Cette vaste région se prête également bien à l'utilisation du système d'information géographique qui sert de base au logiciel.

Dans le cadre de la mise en œuvre de *BusPlanner*, Francobus a également acquis *GeoQuery* de GEOREF Ltd. Ce module basé sur le web offre un accès à distance aux données sur les élèves et les courses aux écoles et aux transporteurs. Ce module a été récemment mis au point afin d'y intégrer une fonction facilitant la gestion des annulations et des retards par le biais du module. Il s'agit d'une amélioration très importante, car elle permet aux transporteurs et au personnel de Francobus de déterminer les autobus ou les services qui ont été annulés ou retardés et la raison du retard. En plus d'être un outil de communication utile, ce module est utile à la direction, car il lui permet d'évaluer le rendement des transporteurs. Malgré le manque de données lors de l'examen pour procéder à une étude détaillée des retards et des annulations, la direction de Francobus a indiqué que cette mesure serait intégrée au processus général de présentation des rapports.

De plus, un système de gestion des appels et d'attente a été mis en place afin d'assurer le traitement en temps voulu des demandes de service. Les données fournies par le système peuvent être aussi utilisées pour évaluer les niveaux de personnel et de service et assurer une bonne gestion des ressources pendant les heures de pointe et les heures creuses.

Ententes d'entretien et de service

Dans le cadre de l'acquisition de *BusPlanner*, Francobus a également établi une entente d'entretien et de service pour son logiciel de gestion des services de transport. Cette entente est actualisée et prévoit des mises à jour régulières (semestrielles pour le moment) du logiciel ainsi qu'une aide technique. L'entente établit également les tarifs des services fournis. Des ententes d'entretien et de service ont également été établies avec le service de téléphonie qui offre un éventail de services similaire.

Les services d'entretien sont fournis à Francobus en vertu d'un contrat conclu avec le CSDCSO. Le bureau du consortium est situé à une autre adresse connectée au CSDCSO WAN via T1. Francobus peut utiliser le logiciel de gestion des services de transport à partir de neuf emplacements différents. Francobus a signé une entente de service d'entretien primaire du système. Cette entente ne stipule pas le tarif horaire des services, mais le tarif annuel. D'autres exigences sont détaillées de manière appropriée.

Formation du personnel

Francobus a établi un programme détaillé de formation périodique qui a été conçu autour de la disponibilité des services fournis et des besoins précis de chaque technicien de transport. De plus, les programmes de formation ont été conçus de manière progressive afin de faciliter la formation en cours d'emploi à l'interne et d'optimiser les dépenses de formation. Le but de cette formation est d'assurer que chaque technicien de transport possède une bonne connaissance du fonctionnement du système pour s'acquitter de ses fonctions de manière efficace. Les différences prévues au niveau des compétences du personnel continueront d'être réglées au moyen de divers programmes de formation en cours d'emploi. De plus, la superviseuse des opérations maintient un programme de formation complet et un manuel d'utilisation du système qui décrit les politiques et les pratiques associées à la gestion des trajets, des courses et des données. Ce manuel est un excellent exemple de manuel de procédures complet.

Gestion des systèmes

Comme il est indiqué à la section 5.2.1.2, la plupart des fonctions administratives des systèmes ont été confiées au CSDCSO. Ce service prévoit l'entretien du matériel et des logiciels, y compris les services de secours à distance, l'achat et le remplacement des logiciels requis et la gestion de toutes les améliorations et réparations du système. Dans le cadre de la structure de Francobus, un plan complet d'établissement et de gestion a été mis en place. Actuellement, Francobus possède trois serveurs qui sont localisés dans une salle distincte gérée par le CSDCSO et comporte toutes les protections adéquates en matière de sauvegarde, de sécurité et contre les incendies. Tous les ordinateurs sont connectés à des batteries de secours individuelles, comme le système téléphonique. Le système de courriel électronique est administré et géré par le CSDCSO et prévoit l'archivage et la sauvegarde de tous les courriels.

Ce consortium se distingue également par le fait qu'il a établi un lieu à distance afin de parer à toute catastrophe éventuelle dans le bureau principal. Il s'agit d'un élément d'un plan de reprise des activités après un sinistre établi par la direction de Francobus.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion des systèmes

Francobus a établi la procédure de gestion des systèmes la plus complète jamais constatée jusqu'à présent. L'envergure, la spécificité et les scénarios qui sont détaillés dans le document indiquent un processus d'élaboration très sophistiqué en plus d'être un excellent guide pour le personnel et les fournisseurs de services et de soutien.

Processus d'appel d'offres

L'utilisation d'un appel d'offres est conforme aux pratiques exemplaires souhaitées par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience. En s'associant à d'autres fournisseurs de services, on peut faire en sorte que de nombreux points de vue sont pris en compte en ce qui a trait aux processus que le système a été conçu pour appuyer et on peut renforcer le processus global d'évaluation.

Programme de formation

Francobus a évalué les besoins de tous ses employés et coordonné un programme de formation bien documenté et complet. Le but est d'assurer que les employés savent utiliser le système et comprennent mieux les buts et objectifs de l'organisme. En utilisant les ressources des fournisseurs et internes, on peut offrir un plus grand nombre de programmes de formation tout en contrôlant les coûts.

Utilisation et mise en œuvre des logiciels

Francobus a établi un programme de mise en œuvre très serré afin de permettre l'utilisation d'un logiciel de gestion des services de transport entièrement mis en place et fonctionnel. Francobus utilise la fonctionnalité du logiciel et les technologies associées pour communiquer l'information aux transporteurs, aux parents et aux écoles, réduisant ainsi au minimum la charge de travail associée à la production des rapports d'information de base et concentrant ses efforts sur l'application de gestion des courses, qui permet l'établissement, l'examen et l'analyse de stratégies de routage existantes et alternatives.

Manuel de procédures

Le manuel de procédures portant sur l'utilisation du système est un excellent exemple de guide à la fois stratégique et pratique. Les procédures et les politiques décrites dans

le manuel traitent de la raison d'être et de la méthode de prestation des services tout en servant de manuel d'utilisation amélioré du logiciel de routage.

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

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

5.3.1 Observations

Carte numérique

On utilise une seule carte pour l'ensemble de la zone desservie, ce qui est une réalisation remarquable étant donné l'envergure de la masse terrestre couverte. Francobus, son fournisseur de logiciel et les municipalités de la région collaborent très étroitement afin de veiller à l'entretien régulier du réseau routier de la zone couverte. Un système quasi universel de concordance des données a été établi pour les élèves et les écoles afin de déterminer les entrées incomplètes ou inexactes.

Francobus a établi des exceptions à l'intérieur du système afin d'améliorer l'efficience de la planification et l'exactitude des affectations. Malgré les efforts supplémentaires requis pour numériser toutes les zones désignées, la plupart des zones ont été identifiées. La gestion de cette fonction a été allouée à un petit groupe d'administrateurs du système qui reçoivent l'aide du fournisseur de logiciel en fonction des besoins.

Exactitude des cartes

Diverses sources sont utilisées pour accroître l'exactitude des cartes, dont les rapports des transporteurs, un nouveau programme de vérification des courses et les commentaires des instances locales. Il s'ensuit qu'un nombre croissant de cartes sont calibrées en fonction de la vitesse des routes. Cette initiative continuera de faire partie des méthodes de gestion de Francobus.

Valeurs par défaut

Les principales valeurs par défaut ont été établies de concert avec le fournisseur de logiciel. Étant donné la vitesse à laquelle la mise en œuvre s'est effectuée, la direction de Francobus a dû en faire une mesure constante plutôt qu'une priorité immédiate lors de la mise en œuvre. Toutefois, depuis la rentrée scolaire, Francobus et le fournisseur de logiciel ont consacré leurs efforts et leurs ressources à l'examen, l'évaluation et, le cas échéant, à la révision de la vitesse de base des routes, aux distances entre les

adresses, aux virages et à d'autres critères. La gestion de ces valeurs (sur une base permanente) a été confiée à la superviseuse des opérations. Limiter les pouvoirs de modification de ces données essentielles est une stratégie importante qui permet d'assurer que les cartes tiennent compte des conditions de fonctionnement réelles.

Gestion des données des élèves

Chaque conseil partenaire utilise Trillium pour son système d'information sur les élèves. Francobus a établi une seule base de données au sein de *BusPlanner* en tenant compte des téléchargements périodiques du système d'information sur les élèves du Conseil. Tous les élèves sont inclus dans le téléchargement, qu'ils soient admissibles au transport ou désignés comme allant à l'école à pied. Puisque la plupart des données des élèves sont reçues en français, Francobus a dû établir des tableaux équivalents afin de traduire le français en termes anglais utilisés dans le système, aussi bien pour les caractéristiques sous-jacentes des rues que pour les données relatives aux élèves. Lorsque la mise en œuvre du système a été terminée, il y a eu quelques inquiétudes au sujet de la concordance des adresses à l'exception de l'exactitude des données.

Au moment de l'examen, un processus avait été établi selon lequel des bases de données complètes sur les élèves provenant de chaque conseil avaient été téléchargées à partir d'un site FTP sécurisé et traitées dans le système tous les lundis et mercredis. À la fin de l'examen, un nouveau processus a été mis en place afin de permettre l'accès en quasi-temps réel aux changements concernant les élèves qui éliminerait la nécessité d'effectuer des téléchargements à partir des sites FTP. La superviseuse des opérations a établi un plan de mise en œuvre détaillé et progressif afin d'assurer que la nouvelle technique peut être mise à l'essai sans conséquence négatif sur les activités quotidiennes. Outre les problèmes techniques associés à la nouvelle technique de transfert, il y a eu d'autres problèmes de procédure qui ont été identifiés et réglés. On souhaitait notamment que les techniciens de transport participent plus activement à la gestion de leurs groupes d'élèves particuliers. Malgré ce changement fondamental apporté à la gestion des données des élèves, le plan de mise en œuvre a été conçu pour revoir ses exigences et en tenir compte.

Des efforts constants sont déployés pour améliorer la qualité des sources de données fournies à Francobus aux fins de planification. Le personnel scolaire est informé lorsque les dossiers des élèves sont inexacts ou incomplets dans le cadre du processus de transfert des données régulières et un soutien supplémentaire est fourni par le Conseil si d'autres mesures correctives sont requises. Lorsque le nouveau processus de mise à jour en temps réel sera mis en place, il est probable que le personnel scolaire recevra un grand nombre de commentaires immédiats de la part des techniciens de transport, qui renforceront davantage la nécessité d'entrer des données exactes. Le plan de mise en œuvre établi par les superviseurs des opérations est structuré de telle manière que

les problèmes associés à l'intégration des données dans les écoles puissent être réglés sans que les techniciens de transport individuel ne soient écrasés de travail.

Structures de codage

Les structures de codage comprennent les codes d'admissibilité et de routes afin d'indiquer la responsabilité d'un trajet et le mode de service. Des données additionnelles sont maintenues dans d'autres champs consultables comme le code de matériel, les groupes et les commentaires dans le texte. Cette structure permet un calendrier des rapports complet qui appuie de manière adéquate les besoins internes et externes relatifs à la présentation des rapports.

5.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que Francobus a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

Gestion des données des élèves

Francobus a adopté une approche très innovatrice en ce qui a trait à la gestion des données des élèves en utilisant un processus de transfert des données des élèves en quasi-temps réel. Il convient de noter en particulier le plan de mise en œuvre logique et progressif qui a été établi. La combinaison des considérations techniques et opérationnelles constatées dans le plan de mise en œuvre et les entretiens avec le personnel ont permis d'établir qu'une approche moderne était appliquée pour la gestion des données.

Gestion des cartes

Étant donné l'envergure des activités de Francobus, il est important de nouer des partenariats avec les municipalités régionales pour les données cartographiques. La direction de Francobus a établi des partenariats avec divers intervenants afin d'évaluer et de valider l'exactitude des cartes et les données.

Ces efforts, ajoutés aux partenariats avec les fournisseurs, se traduiront par une chronologie des routes plus cohérente et exacte.

5.4 Rapports du système

La production de rapports adéquats permet une détermination précoce des tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité analytique de l'organisme et permet aux intervenants internes et externes d'être mieux informés au sujet des activités. Le but de cet aspect de l'examen était de déterminer les rapports qui sont

habituellement produits, les personnes qui les reçoivent et les capacités permettant de produire des rapports ponctuels.

5.4.1 Observations

Rapports et analyse des données

Actuellement, les techniciens de transport et les transporteurs se fient essentiellement aux listes d'élèves disponibles à partir de *BusPlanner* et de *GeoQuery*. La directrice du consortium et la superviseuse des opérations utilisent la fonction plus complète d'extraction des données et des rapports pour fournir les données nécessaires au calendrier mensuel des rapports. Les rapports portent sur l'utilisation de la capacité des autobus et les avoirs de la zone couverte et de chaque région desservie.

Les données sont extraites régulièrement (calendriers hebdomadaire et mensuel) aux fins d'analyse opérationnelle. Des mesures systémiques globales (dont l'utilisation de la capacité et la durée des trajets) et une décomposition plus détaillée par région sont extraites du logiciel de transport. De plus, les données du système téléphonique sont extraites et analysées pour évaluer le volume des appels, les temps de réponse, les niveaux de service et l'efficacité du service. Ce calendrier de rapports est l'un des meilleurs exemples de la façon dont les données du système de transport servent à analyser les méthodes de gestion.

Bien que cela ne concerne pas directement les rapports et l'analyse de Francobus, le transfert des données vers les transporteurs est un domaine où une collaboration accrue pourrait se traduire par une meilleure efficacité. Beaucoup de transporteurs extraient et dupliquent les données relatives aux trajets et aux routes à partir de *BusPlanner* pour les importer dans leurs systèmes de gestion. Si l'accès au module *GeoQuery* est conforme aux pratiques exemplaires actuelles, il conviendrait maintenant de faciliter le transfert de données électroniques aux transporteurs.

5.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que Francobus a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

Rapports de gestion

Francobus a établi un calendrier de rapport logique afin de transmettre des données détaillées à un certain nombre de ses employés. Le but est de cibler les besoins de tous les intervenants en matière d'information. Le calendrier des rapports est également un élément important du processus d'analyse régulière de l'exactitude et de l'intégrité des données.

5.4.3 Recommandations

Faciliter la mise au point du processus de transfert des données

Puisque *GeoQuery* permet d'extraire les données dans un logiciel de productivité standard externe, puis de les importer dans d'autres systèmes de gestion, pour appliquer cette recommandation, il suffirait que les transporteurs suivent une formation supplémentaire. Si ce processus ne répond pas aux exigences des transporteurs, Francobus devrait faciliter la mise au point d'un processus entre le fournisseur de logiciel, le consortium et les transporteurs pour produire les données dans un format adéquat.

5.5 Routage et planification du transport scolaire en général et des élèves ayant des besoins particuliers

La planification des courses est la principale activité entreprise par Francobus. Cette partie de l'examen avait pour but d'évaluer les stratégies, les tactiques et les processus utilisés pour assurer le transport scolaire en général et le transport des élèves ayant des besoins particuliers, ainsi que les approches mises en œuvre pour réduire les coûts et les perturbations associés à ces deux types de transport.

5.5.1 Observations

Cycle de planification

Un calendrier de planification a été établi de manière à donner aux techniciens de transport le temps d'évaluer les changements à apporter aux courses de l'année scolaire suivante. 2009-2010 sera la première année au cours de laquelle ce calendrier sera mis en œuvre à l'aide du nouveau logiciel, en raison du dérangement inévitable associé à la mise en place du nouveau logiciel avant le début de l'année scolaire 2008-2009.

Gestion des courses régulières

Les techniciens de transport sont entièrement responsables de la plupart des exigences relatives à la gestion des courses quotidiennes dans leurs domaines de responsabilité désignés. Ces responsabilités comprennent la modification, l'ajout ou le retrait d'arrêts d'autobus et la modification des courses. En général, les techniciens de transport ne peuvent pas modifier les courses si le changement entraîne des coûts importants. Un tel changement doit être étudié et approuvé par la directrice du consortium ou la superviseuse des opérations.

Le personnel de Francobus n'impose aucune contrainte en ce qui concerne le transport des élèves, sauf en ce qui concerne ceux qui ont des besoins particuliers. Le système de gestion du service de transport est établi de manière à ce que chaque technicien de transport puisse voir les courses dans toutes les régions et évaluer les possibilités d'intégration. On peut demander des suggestions au sujet des emplacements des programmes et des conséquences de l'affectation des élèves, mais cela n'est pas obligatoire.

Planification du transport des élèves en difficulté

Les élèves ayant des besoins particuliers sont identifiés à l'aide d'un fanion dans la base de données. De plus, les besoins sont déterminés à l'aide de codes de matériel, champs textes et fonctions de regroupement. Ces renseignements sont communiqués aux personnes qui les demandent au moyen d'un mécanisme sécurisé nécessitant un nom d'utilisateur et un mot de passe.

Francobus a mis en place un technicien de transport pour les élèves en difficulté. Puisque ces élèves sont peu nombreux, la personne qui occupe ce poste a d'autres responsabilités. Elle est habilitée à déterminer si la stratégie de routage répond aux besoins des élèves, mais doit aussi s'efforcer de réduire l'impact sur l'ensemble du service de transport et de maîtriser les coûts pour les conseils. Les deux principales stratégies utilisées pour contrôler les coûts sont, dans la mesure du possible, l'intégration des élèves et l'affectation de plusieurs courses.

Analyse de l'efficacité du système⁹

Pour évaluer les courses, on doit tenir compte de la façon dont le fournisseur de services a établi les courses pour optimiser l'utilisation de chaque autobus et de chaque siège disponible. La distance qu'un autobus peut parcourir en termes de temps et de distance influe sur les mesures prises pour optimiser l'utilisation des sièges (appelée utilisation de la capacité). Plus on a de temps, plus on peut prendre d'élèves, ce qui accroît l'utilisation de la capacité. Les heures de classe, les directives relatives à la durée des trajets et aux sièges ont une incidence importante sur la capacité d'un transporteur d'optimiser l'utilisation des sièges. Pour optimiser l'utilisation des autobus (appelée utilisation des actifs), on doit tenir compte du nombre de fois qu'un autobus est utilisé au cours de la journée. Les heures à laquelle la journée scolaire commence et se termine et la durée des trajets sont, nous le répétons, les facteurs qui influent le plus sur

⁹ Les données présentées dans cette section ont été communiquées par le consortium à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité. Elles peuvent différer de celles fournies au Ministère, car elles ont été collectées à des dates différentes.

la capacité d'optimiser les actifs. Toutes ces analyses reposent sur la compréhension des caractéristiques géographiques et démographiques de la zone desservie.

Francobus dessert une vaste région qui ne cesse de croître et englobe pratiquement toutes les caractéristiques démographiques et climatiques. Cette région s'étend sur près de 399 kilomètres d'est en ouest et sur 353 kilomètres du nord au sud. Un service quotidien est offert à quelque 13 500 élèves et 60 écoles, au moyen de plus de 700 courses le matin et l'après-midi. La principale difficulté consiste à établir une stratégie qui tienne compte des caractéristiques géographiques et démographiques de la région.

Selon l'analyse des caractéristiques démographiques des élèves, la façon dont les conseils partenaires de Francobus ont réparti les élèves n'influe pas beaucoup sur l'efficacité des activités. Les données des élèves indiquent que la distance médiane parcourue par les élèves pour se rendre à l'école est de 6,6 kilomètres et la distance moyenne de 9,3 kilomètres. C'est la preuve évidente que la régionalisation de la répartition des élèves – et, partant, la régionalisation des zones desservies – est un facteur dont il faut tenir compte pour gérer le service dans la région desservie. Le tableau suivant montre comment les distances à parcourir par les élèves sont réparties dans chaque région.

Tableau 4 : Distance que les élèves doivent parcourir pour se rendre à l'école

Région	< 5km	>= 5km et <10km	>= 10km et <15km	>= 15km et <20km	>= 20km
Hamilton	26 %	69 %	82 %	87 %	100 %
Niagara	59 %	80 %	85 %	90 %	100 %
Peel	25 %	61 %	79 %	89 %	100 %
Simcoe	29 %	60 %	76 %	85 %	100 %
Toronto	44 %	81 %	91 %	96 %	100 %
Waterlo	36 %	77 %	88 %	90 %	100 %
York	20 %	53 %	74 %	83 %	100 %
Total global	36 %	69 %	82 %	90 %	100 %

Comme on peut le constater, au moins 85 % des élèves vivent dans un rayon de 20 kilomètres de leur école dans chaque région. Ces résultats indiquent que si la zone desservie est indubitablement vaste, cela a peu de conséquences sur l'analyse de routage, car très peu d'élèves voyagent en dehors de leur région. La conséquence de

ces résultats est que dans toute analyse de routage, les valeurs systémiques globales sont généralement moins instructives qu'une analyse régionale.

Les régions desservies par Francobus affichent un certain nombre de caractéristiques différentes, y compris des zones urbaines très congestionnées, des corridors suburbains et des zones rurales à faible densité. En conséquence, les facteurs qui influent sur le temps disponible pour fournir des services de transport par autobus sont des éléments déterminants. Comme on l'indique à la section 4.2.1.13, Francobus participe à l'établissement des horaires scolaires afin d'assurer l'efficacité et l'efficience de ses services de transport. Les tableaux suivants montrent comment sont réparties les heures d'arrivée et de départ (heure à laquelle l'autobus doit arriver au plus tard et heure à laquelle il part) selon le nombre d'écoles par région.

Tableau 5 : Arrivées par région (matin)

Région	7 h 55	8 h 00	8 h 05	8 h 10	8 h 20	8 h 35	8 h 40	8 h 45	8 h 50	9 h 00	9 h 05	9 h 10	Total
Hamilton	-	1	-	-	1	-	2	-	-	-	2	-	6
Niagara	-	4	3	1	-	-	-	-	-	2	5	-	15
Peel	-	2	3	-	-	-	-	-	-	-	3	2	10
Simcoe	-	4	-	-	-	-	-	2	1	-	4	-	11
Toronto	1		6	-	3	2	-	-	2	-	6	-	20
Waterloo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
York	-	4	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	7
Total	1	15	12	1	4	2	2	2	4	2	23	2	70

Tableau 6 : Départs par région (après-midi)

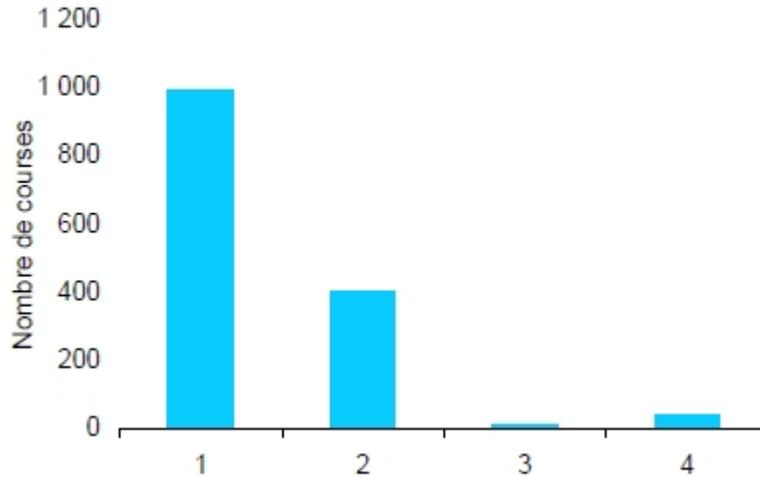
Région	2:20 to 2:30 PM	14 h 35	14 h 40	14 h 45	14 h 50	14 h 55	15 h 00	15 h 10	15 h 35	15 h 40	15 h 55	16 h 00	Total
Hamilton	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	2	-	6
Niagara	4	1	-	-	1	2	-	-	-	-	7	-	15
Peel	2	-	2	-	-	1	-	-	-	-	2	3	10
Simcoe	2	-	2	-	-	-	-	-	2	1	4	-	11
Toronto	-	-	-	1	1	6	2	3	-	-	7	-	20
Waterloo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
York	2	-	1	-	1	-	-	-	1	-	2	-	7
Total	10	1	7	1	3	9	4	3	3	1	25	3	70

Comme on peut le constater ci-dessus, dans la majorité des cas, la journée scolaire commence entre 8 h et 9 h 05, tandis que les heures de sortie sont davantage échelonnées, s'étalant entre 14 h 20 et 14 h 55 avec quelques regroupements à 15 h 55. Cette répartition indique qu'il existe des possibilités ciblées d'affecter les autobus à plusieurs courses le matin dans certaines régions, car les heures de classe divergent pour un certain nombre d'écoles, jusqu'à une heure parfois. Toutefois, cette stratégie serait plus difficile à appliquer l'après-midi en raison d'une répartition plus irrégulière des heures de sortie, sauf si les itinéraires sont différents de ceux du matin.

La conception des courses nécessite une bonne connaissance des objectifs et des contraintes établis dans les politiques et les procédures de fonctionnement. Le manuel de procédures et les principes directeurs de Francobus énoncent clairement les attentes et les contraintes dont les techniciens de transport doivent tenir compte lorsqu'ils établissent le plan de routage. Il existe des lignes directrices claires au sujet du nombre de passagers par autobus, de la durée des trajets, et des élèves qui peuvent prendre le même autobus. Grâce à ces lignes directrices et aux politiques connexes adoptées par le conseil d'administration, Francobus est en mesure d'établir un plan de transport propice à l'efficacité et à l'efficience.

Le plan de routage de Francobus indique une prépondérance d'autobus effectuant une seule course, vers une seule école. Près de 70 % des autobus effectuent une seule course le matin ou l'après-midi. Toutefois, des efforts sont déployés pour combiner les courses et les itinéraires (un peu plus de 20 % des autobus sont affectés à plusieurs trajets). Le tableau suivant indique le nombre d'écoles pour lesquelles les autobus effectuent une seule course le matin et l'après-midi.

Figure 7 : Nombre d'écoles desservies pour chaque course d'autobus



Comme on l'a déjà mentionné, une analyse régionale du nombre d'écoles par répartition des courses souligne la prédominance d'autobus effectuant une seule course par école. Le tableau ci-dessous montre que les autobus desservent plus de deux écoles par course seulement dans deux régions.

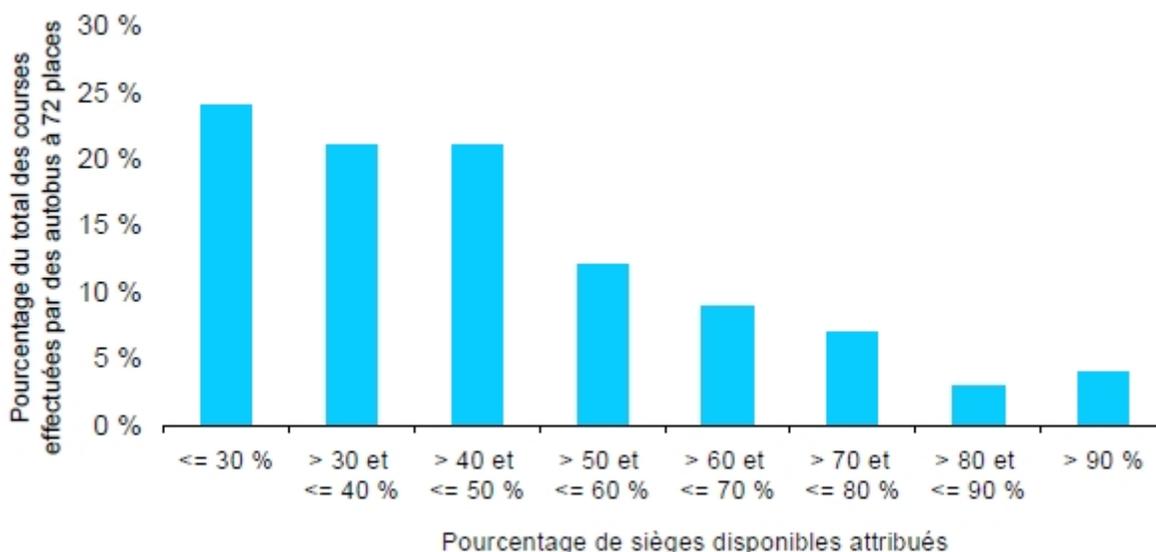
Tableau 7 : Nombre de trajets par répartition par école par région

Region	1	1	2	2	3	3	4	4	Total global	Total global
	Matin	Après midi	Matin	Après midi						
Hamilton	49	50	14	13	-	-	-	-	63	63
Niagara	65	65	15	15	4	4	19	19	103	103
Peel	86	76	52	52	1	2	1	-	140	130
Simcoe	71	71	49	49	-	-	-	-	120	120
Toronto	157	156	47	47	-	-	-	-	204	203
Waterloo	10	10	-	-	-	-	-	-	10	10
York	57	57	22	22	-	-	-	-	79	79
Total	499	489	199	198	5	6	20	19	723	712

Pour être efficiente, une structure telle celle qu'utilise Francobus, en vertu de laquelle les autobus sont affectés à une seule course par école, nécessite qu'on prête une attention particulière à l'utilisation de la capacité. Les principes directeurs de Francobus prévoient une charge minimum de 52 élèves de l'élémentaire ou de 48 élèves du

secondaire pour un autobus de 72 places. En présumant une charge moyenne de 50 passagers, les techniciens de transport doivent parvenir à une utilisation de la capacité d'environ 70 %. Une analyse des courses effectuées par des autobus de 72 passagers indique que le taux moyen d'utilisation de la capacité est d'environ 45 % et que 7 % de ces courses atteignent l'objectif prévu de 70 % ou plus. Le tableau suivant résume le taux d'occupation pour les courses auxquelles on a affecté des autobus de 72 places.

Figure 8 : Utilisation de la capacité des autobus à 72 places



Comme l'indique le tableau, la capacité utilisée est de 50 % ou moins pour la plupart des autobus à 72 places.

L'utilisation de la capacité est considérablement affectée par le temps attribué au ramassage ou au débarquement des élèves. En conséquence, la durée des trajets a une influence importante sur l'efficacité du service tout en servant d'indicateur clé de l'efficacité. Selon les principes directeurs auxquels les techniciens de transport doivent se conformer, les trajets ne doivent pas durer plus de

60 minutes pour les élèves du palier élémentaire, et de 75 minutes pour les élèves du palier secondaire. Selon une analyse de la durée des trajets (le matin, entre le ramassage à l'arrêt d'autobus et l'arrivée à l'école et l'après-midi, entre l'heure du départ de l'autobus et l'arrivée à l'arrêt), la durée médiane est de 27 minutes le matin et de 29 minutes l'après-midi. Dans environ 5 % des cas, les trajets durent plus de 60 minutes. Les deux tableaux suivants indiquent la durée des trajets par région.

Tableau 8 : Durée moyenne des trajets par région

Région	Total
Hamilton	0,27
Niagara	0,25
Peel	0,31
Simcoe	0,30
Toronto	0,28
Waterloo	0,21
York	0,31

Tableau 9 : Répartition des durées de trajet par région

Région	<= 10 min	<= 10 min	> 10 & <= 20 min	> 10 & <= 20 min	> 20 & <= 30 min	> 20 & <= 30 min	> 30 & <= 40 min	> 30 & <= 40 min	> 40 & <= 50 min	> 40 & <= 50 min	> 50 & <= 60 min	> 50 & <= 60 min	> 60 min	> 60 min
	Matin	Après s-midi	Matin	Après s-midi	Matin	Après s-midi	Matin	Après s-midi	Matin	Après s-midi	Matin	Après s-midi	Matin	Après s-midi
Hamilton	11%	5%	35%	24%	64%	54%	83%	76%	92%	89%	96%	96%	100%	100%
Niagara	19%	9%	43%	32%	66%	55%	82%	75%	91%	89%	97%	97%	100%	100%
Peel	11%	6%	31%	25%	51%	45%	72%	66%	88%	82%	95%	94%	100%	100%
Simcoe	9%	7%	30%	25%	54%	44%	75%	67%	89%	80%	95%	91%	100%	100%
Toronto	16%	13%	41%	40%	63%	66%	80%	82%	88%	91%	92%	95%	100%	100%
Waterloo	27%	6%	58%	33%	79%	62%	87%	80%	95%	89%	100 %	98%	100%	100%
York	8%	5%	27%	21%	50%	43%	69%	67%	89%	83%	96%	92%	100%	100%
Total	13%	8%	35%	30%	58%	52%	77%	73%	89%	86%	95%	94%	100%	100%

Ces tableaux indiquent que la grande majorité des élèves ont des trajets qui durent bien en deçà des lignes directrices établies. Étant donné la nature facultative de la fréquentation des écoles de langue française et que les données fournies indiquent que les services de transport sont un facteur important dans le choix d'une école de langue française, on peut s'attendre à ce que des efforts considérables soient déployés pour assurer la qualité du service.

Les résultats de l'analyse indiquent une structure de routage fortement axée sur le service. La gestion dynamique de la durée des trajets, qui permet à beaucoup d'élèves de ne pas passer plus de 40 minutes dans un autobus, et la prédominance des courses pour lesquelles l'utilisation de la capacité est inférieure à 40 %, montrent qu'en

modifiant la structure de routage, on pourrait rééquilibrer le service et les coûts. Cette recommandation nécessitera sans doute une légère modification des heures de classe, la prolongation de certains trajets et l'augmentation du nombre d'élèves par course.

5.5.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que Francobus a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

Gestion du transport des élèves en difficulté

Francobus fournit des services uniquement aux élèves dont les besoins ont été déterminés par le Conseil. Ces élèves et le matériel dont ils ont besoin sont identifiés de manière claire dans les données de *BusPlanner* et *GeoQuery*. Le consortium essaie de maîtriser les coûts en étudiant des stratégies d'intégration.

Planification

Francobus a établi un calendrier de planification complet qui énonce les responsabilités et assure que les tâches nécessaires sont accomplies avant la rentrée scolaire. Ce processus en temps voulu assure que tous les changements nécessaires sont déterminés, afin de réduire au minimum les perturbations de service au début de l'année scolaire.

Stratégies de routage

Francobus et ses conseils partenaires ont établi un certain nombre de processus pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du système. Cela est particulièrement important en raison de l'étendue de la zone desservie. En particulier, l'établissement coordonné des heures de classe afin de concilier les conséquences sur les coûts et le service et l'utilisation d'un certain nombre de techniques de routage améliorent considérablement la capacité de Francobus de fournir des services efficaces.

5.5.3 Recommandations

Modifier le routage pour accroître l'efficacité du service

Les résultats de cette analyse indiquent un système qui assure un service hautement efficace au détriment éventuel de l'efficacité. L'analyse de l'utilisation de la capacité et de la durée des trajets a permis d'établir qu'il faudrait envisager de revoir les aspects du plan de routage pour rééquilibrer l'efficacité et l'efficacité. La prévalence de courses uniques vers une seule école, associée à une légère prolongation des trajets, devrait permettre de réduire le nombre d'autobus requis et de réaliser des économies. Ce

changement nécessitera sans doute l'établissement d'itinéraires différents le matin et l'après-midi pour l'ensemble du système ainsi qu'une légère modification des heures de classe, en particulier l'après-midi.

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

L'utilisation du routage et de la technologie a reçu l'appréciation **Moyenne-Élevée**. En très peu de temps, Francobus a fait un excellent travail en mettant en place divers outils technologiques et applications qui assurent la gestion des données relatives aux itinéraires. De plus, le recours à un processus d'appel d'offres pour l'achat de logiciels est un excellent moyen d'assurer que les services les plus appropriés sont choisis. Francobus a mis au point des processus de gestion et d'administration pour évaluer régulièrement les données et améliorer l'efficience. Il convient notamment de souligner la mise en place d'un processus de mise à jour en quasi-temps réel des données des élèves, le manuel de procédures relatif à l'utilisation du système et le plan de gestion des catastrophes pour la remise en état des systèmes.

Si Francobus a fait un excellent travail en établissant l'infrastructure administrative et de gestion nécessaire à la création d'un système de transport, il est possible de revoir les stratégies de routage dans le but de réduire le nombre d'autobus utilisés. Il faudra pour cela réduire certains services en prolongeant la durée des trajets pour certains élèves. Le temps supplémentaire ainsi acquis permettra de transporter un plus grand nombre d'élèves dans moins d'autobus.

6 Contrats

6.1 Introduction

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

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

Chaque composante a été analysée en fonction des observations découlant des renseignements fournis par Francobus, et des entrevues avec les membres de la direction du Consortium et de certains transporteurs. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant des améliorations établies d'après des pratiques exemplaires déterminées lors des examens précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chaque composante. Francobus a reçu l'appréciation suivante pour l'efficience et l'efficacité de ses pratiques en matière de passation des contrats :

Contrats –Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Élevée

6.2 Structure des contrats

Un contrat de transport efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque parti impliqué et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Les contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des dispositions contenues dans le contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées et qu'un examen de la structure tarifaire soit effectué afin de permettre la comparaison de ses composantes avec les pratiques exemplaires.

6.2.1 Observations

Dispositions des contrats des transporteurs

Tous les transporteurs qui fournissent des services à Francobus ont signé un contrat avec le consortium. Le contrat décrit les modalités de paiement, les exigences se

rapportant aux véhicules et au transporteur, la rémunération et l'assurance responsabilité civile requise, les exigences relatives aux conducteurs, les procédures concernant la conduite des véhicules, les exigences en matière de communication, les dispositions de résiliation des contrats, les exigences en matière de vérification, le règlement des différends, les dispositions relatives à la confidentialité et à la protection des renseignements personnels. Francobus donne aux transporteurs une copie des règlements et des lignes directrices se rapportant au transport.

En vertu du règlement relatif à l'âge des véhicules, tous les véhicules ne doivent pas avoir plus de 12 ans et l'âge moyen ne doit pas dépasser sept ans. Le règlement relatif à l'âge moyen ne s'applique pas aux autobus de réserve. Des autobus plus vieux peuvent être utilisés dans certains cas à condition que le consortium autorise leur utilisation. Les autorisations sont octroyées au cas par cas et suivies par courriel. Habituellement, le consortium demande au transporteur d'établir à l'avance la date à laquelle le véhicule sera retiré de sa flotte. Les transporteurs doivent avoir des autobus de réserve, dont le ratio n'est pas déterminé.

Il incombe aux transporteurs de veiller à ce que tous les conducteurs détiennent les certificats de formation en secourisme appropriés, en plus d'avoir suivi une formation en RCR et EpiPen; une preuve d'une telle formation doit être remise au consortium comme il est indiqué à l'Annexe D – Exigences relatives aux contrats de transport. Le consortium s'assure que cette exigence est respectée au moyen de questionnaires et de vérifications.

Rémunération des transporteurs

La rémunération des transporteurs est calculée par véhicule, à l'aide d'un taux de base auquel s'ajoute un taux au kilométrage pour chaque jour au cours duquel les services sont fournis. Le taux de base et le kilométrage varient en fonction de la taille du véhicule. Les méthodes de calcul des distances parcourues chaque jour varient légèrement d'un contrat à l'autre; toutefois, une fois la distance quotidienne est calculée, établie et convenue, elle reste identique tout au long de l'année scolaire sauf en cas de hausse ou de baisse du nombre de passagers ou si l'itinéraire est prolongé de 12 kilomètres. Le mode de calcul de la rémunération du transporteur est décrit à l'annexe A du contrat. Tout rajustement du prix du carburant est négocié au cas par cas. Certains transporteurs ont opté pour une clause d'indexation du carburant, tandis que d'autres ont préféré une hausse du financement du Ministère qui leur serait ensuite transmise. Ceux qui ont choisi la clause d'indexation du carburant seraient protégés si le financement ministériel excédait la valeur de l'indexation du carburant.

Si le consortium informe le transporteur qu'il n'a pas besoin de ses services en raison de circonstances indépendantes de sa volonté, par exemple, un conflit de travail, une

journée pédagogique ou des intempéries, le consortium compensera le transporteur comme suit :

- Pendant les 10 premiers jours consécutifs, le taux intégral décrit à l'annexe A, à condition que le conducteur reçoive son salaire complet.
- À partir du 11^e jour jusqu'au 31^e jour, 60 % du taux décrit à l'annexe A, à condition que le conducteur reçoive 60 % de son salaire régulier complet.
- À partir du 32^e jour jusqu'à la fin du conflit de travail ou de l'arrêt du service de transport, 25 % du taux indiqué à l'annexe A.
- En cas d'intempéries (sans transport), le transporteur reçoit le taux de base seulement et le taux au kilométrage ne s'applique pas.

D'autres modalités des contrats énoncent les politiques se rapportant aux arrêts de travail qui causent des perturbations du service de transport, les exigences relatives à l'âge maximum et moyen des véhicules, ainsi que les modalités du ministère du Transport relatives à l'état des véhicules.

La directrice du consortium doit approuver toutes les factures fournies par les transporteurs avant leur paiement.

Gestion des contrats des transporteurs

Francobus a signé une entente pluriannuelle avec tous ses transporteurs, qui arrive à échéance à la fin de l'année scolaire 2009-2010. Francobus envoie les renseignements sur les itinéraires et les listes d'élèves aux transporteurs bien avant la rentrée scolaire. Lorsque le transporteur reçoit les renseignements, il doit demander à ses conducteurs de faire les courses à vide au cours de la semaine qui précède chaque semestre scolaire. Tout changement aux renseignements sur les courses est transmis par voie de communication entre le répartiteur du transporteur et les techniciens de transport du consortium.

Avant la rentrée scolaire, Francobus demande à tous ses transporteurs de lui transmettre des renseignements détaillés sur leur flotte, dont le nombre de véhicules en service, l'âge du véhicule le plus ancien encore en service, ainsi que le nombre de véhicules et de conducteurs de réserve, parmi les autres renseignements fournis dans un questionnaire. Tous ces renseignements sont regroupés ensuite dans un document qui sera utilisé pour déterminer si les transporteurs respectent les modalités de leurs contrats respectifs. En outre, chaque transporteur doit remettre à tous les conducteurs une copie des compétences et des responsabilités que le consortium a établies pour eux.

Par ailleurs, le consortium établit des exigences précises en ce qui a trait au rendement des transporteurs, entre autres : les directives relatives à la communication par radio, les heures de débarquement aux écoles, le temps d'attente aux arrêts d'autobus, la durée des trajets, l'âge des véhicules, les contrats de sous-traitance, la formation en secourisme et les conducteurs de réserve. Toutes ces exigences sont énoncées à l'annexe D des contrats des transporteurs.

Tous les contrats conclus avec les transporteurs sont actuels, complets et signés avant le début de l'année. Les derniers contrats couvrent les années scolaires 2007-2008 à 2009-2010, ont une durée de trois ans et ont été signés entre septembre 2007 et avril 2008.

Contrats relatifs au transport en taxi¹⁰

Francobus n'a pas signé de contrat avec des compagnies de taxi, mais a conclu des ententes d'achat de services avec quatre compagnies. Les taxis sont principalement utilisés : (i) lorsque la zone géographique où le transport doit être assuré présente quelques difficultés; (ii) lorsqu'il est plus économique de louer un taxi; (iii) pour le transport des élèves ayant des besoins particuliers. Il n'y a pas de règle relative à l'âge des taxis et il n'est pas nécessaire de vérifier le casier judiciaire des conducteurs, car ces vérifications ont lieu lors de l'attribution du permis de taxi. Très peu d'élèves sont transportés par taxi.

Parents conducteurs

Actuellement, le consortium ne paie pas de parents pour le transport des enfants.

Services de transport en commun

À l'heure actuelle, Francobus paie le transport en commun pour certains élèves de Toronto, de York et de Hamilton, en raison de la qualité des services fournis dans cette région. En outre, cette méthode présente des avantages supplémentaires pour les élèves du secondaire qui participent souvent à des activités parascolaires.

Une fois par mois, le consortium commande des billets de transport d'après une liste de demandes centralisée dont il assure la gestion. Les codes figurant sur les listes d'élèves indiquent si les élèves sont admissibles au transport en commun. Le

¹⁰ Le terme « contrat » dans le présent contexte se rapporte aux documents détaillés décrivant la portée des services, les tarifs et les niveaux de service attendus. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui traite unique des services à fournir et des tarifs associés à ces services.

consortium communique avec une personne-ressource auprès de chaque transporteur afin d'assurer la cohérence du processus.

6.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que Francobus a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

Dispositions des contrats des transporteurs

Le consortium a mis en place des contrats pour les transporteurs décrivant les modalités juridiques, en matière de sécurité et d'autres modalités non monétaires. Ainsi, les relations contractuelles entre les transporteurs et le consortium sont définies et exécutoires. Le libellé des contrats de transport prolonge automatiquement le contrat à l'année suivante, en vertu des modalités et des conditions de l'année précédente, ce qui signifie que les contrats sont en place au début de chaque année scolaire.

Gestion des contrats des transporteurs

Francobus fournit aux transporteurs des renseignements complets et en temps voulu sur leurs itinéraires et des données relatives aux élèves afin de leur permettre de s'acquitter de travail de manière compétente et d'offrir des services de transport sûrs et fiables. Les renseignements sur les itinéraires sont en général fournis bien avant la rentrée scolaire afin de donner le temps aux conducteurs de faire des courses à vide et de signaler les modifications à apporter aux itinéraires pour des raisons de sécurité.

Relations avec les transporteurs

Le consortium et les transporteurs jouissent de relations professionnelles et positives propices à une communication ouverte entre toutes les parties.

6.2.3 Recommandations

Établir des contrats avec les compagnies de taxi

Des contrats écrits devraient être établis avec les compagnies de taxi. L'absence de contrats pour ces transporteurs augmente les risques encourus par le consortium et les conseils partenaires. Il est essentiel que tous les véhicules servant au transport scolaire soient conformes aux exigences du ministère des Transports en matière de permis, d'assurance et de sécurité, et que les conducteurs aient reçu la formation exigée pour fournir des services de transport scolaire.

6.3 Négociation des contrats

Des contrats sont négociés afin de permettre au consortium, à titre d'acquéreur de services, d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix qui soit pour les services acquis. Le consortium s'est donné comme objectif d'obtenir un service de qualité supérieure à juste prix.

6.3.1 Observations

Négociation des contrats avec les transporteurs

Le consortium a mené à bien une demande de propositions pour l'approvisionnement de services de transport dans certaines régions. Lors des entretiens avec le Conseil et la direction du consortium, celle-ci a indiqué que le consortium entendait, à l'avenir, fournir des services de transport au moyen d'un processus d'appel d'offres. Ce processus a été utilisé dans les trois nouvelles régions acquises par le consortium : York, Hamilton et Simcoe. La plupart des contrats signés avec les transporteurs arrivant à échéance en juin 2010 comprennent une disposition de renouvellement de deux (2) ans. En ce qui concerne les contrats qu'il ne souhaite pas renouveler, le consortium utilisera un processus d'appel d'offres. Le consortium ne traite avec aucune association de transporteurs, ce qui signifie que les contrats n'ayant pas fait l'objet d'un appel d'offres ont été négociés entre le consortium et les transporteurs individuels.

6.3.2 Pratiques exemplaires

Processus d'approvisionnement concurrentiel

Le consortium a mené à bien un processus d'appel d'offres qui s'est traduit par des tarifs concurrentiels. Ce genre de processus est le meilleur moyen d'assurer des prix au taux du marché et permet à l'acheteur d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix qui soit, en fonction d'un ensemble défini de services.

L'appel d'offres a permis au consortium de bénéficier d'offres concurrentielles. Les soumissions présentées dans le cadre de ce processus ont permis au consortium d'identifier les transporteurs les plus compétents et offrant les prix les plus intéressants pour le niveau de services fournis. Il s'agit là d'une réalisation remarquable et une condition essentielle à l'obtention de services de transport à des taux concurrentiels. Les processus d'appel d'offres doivent s'accompagner de certaines mesures de sauvegarde pour protéger les normes de services et tenir compte des conditions des marchés locaux. Si le processus de négociation actuel est réputé être le plus approprié dans certaines régions – notamment les régions éloignées où peu de transporteurs sont intéressés à offrir un tel service – le consortium pourra utiliser les contrats conclus dans

le cadre de l'appel d'offres pour négocier les services et les prix coûts avec les transporteurs des régions rurales.

6.4 Gestion des contrats

Les pratiques contractuelles ne se terminent pas lors de la signature d'un contrat. La surveillance permanente de la conformité et des services obtenus par contrat est un moyen important et utile d'améliorer les niveaux de service et de garantir que les transporteurs fournissent les services sur lesquels on s'est entendu. Pour être efficace, cette surveillance devrait être effectuée de façon proactive, régulière et permanente.

6.4.1 Observations

Surveillance

Les modalités des contrats font l'objet d'un contrôle formel et informel. Un questionnaire est envoyé aux transporteurs avant la rentrée scolaire. Les réponses au questionnaire sont ensuite résumées et utilisées pour vérifier les renseignements sur la flotte du transporteur, comme le nombre de véhicules en service, l'âge du véhicule le plus ancien encore en service, le nombre de véhicules et de conducteurs de réserve, parmi d'autres renseignements. Les renseignements ainsi obtenus sont regroupés dans un document qui est utilisé pour déterminer si les transporteurs respectent les modalités de leur contrat. Le questionnaire permet également d'obtenir des renseignements sur les programmes de formation, que le consortium vérifie par la suite. Le contrôle des heures d'arrivée et de départ est depuis peu assuré à l'aide du module *GeoQuery* dans GEOREF, qui permet aux transporteurs de signaler les autobus en retard.

La direction du consortium se réunit avec les transporteurs une fois par an afin de discuter des questions que chacun pourrait avoir au sujet de l'année scolaire à venir. De plus, le consortium se réunit de manière informelle avec tous les transporteurs et correspond avec eux régulièrement. En août, un courriel officiel est envoyé aux transporteurs pour leur rappeler les politiques et les procédures auxquelles ils doivent se conformer pour assurer la sécurité et la fiabilité de leurs services.

Les techniciens de transport du consortium et les répartiteurs des transporteurs communiquent constamment entre eux au sujet des itinéraires, des écoles, des transferts et des modifications qui pourraient être apportées aux itinéraires pour améliorer l'efficacité. La superviseuse des opérations s'entretient régulièrement avec la direction du consortium au sujet de questions diverses, par exemple des incidents et des accidents signalés par les techniciens de transport ou les répartiteurs.

Le consortium procède également à des vérifications des routes au hasard à l'aide d'un gabarit standard qui permet d'assurer la cohérence et l'uniformité des vérifications. Ces dernières portent sur des questions délicates signalées par le consortium, les parents ou les écoles.

Politique relative aux différends

Les contrats conclus avec les transporteurs comportent une disposition pour la résolution des différends, en vertu de laquelle, en cas de différend ou de doléance entre le consortium et le transporteur se rapportant à leurs droits et obligations respectifs, chaque partie peut informer l'autre partie par écrit du différend ou de la doléance. Si le différend ou la doléance ne peut être résolu par la négociation à la satisfaction des deux parties, le consortium peut s'en remettre en tout temps à un arbitre en vertu de la *Loi sur l'arbitrage*. Si le consortium n'exerce pas son droit de recourir à un arbitre, l'une ou l'autre partie peut alors soumettre le différend à un tribunal judiciaire en Ontario, compte tenu des circonstances.

6.4.2 Pratiques exemplaires

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

Suivi des contrats

Francobus envoie un questionnaire aux transporteurs avant la rentrée scolaire; ce questionnaire est ensuite utilisé pour vérifier les détails des flottes des transporteurs. Les renseignements sont regroupés dans un document dont le consortium se sert pour vérifier si les transporteurs respectent les modalités de leurs contrats respectifs. Le consortium effectue également des vérifications périodiques auprès des transporteurs afin de vérifier s'ils respectent les exigences juridiques et en matière de sécurité. Les vérifications sont un élément important de la gestion des contrats. Elles permettent de déterminer si les transporteurs et les conducteurs respectent les dispositions des contrats et, au bout du compte, si le service fourni est sûr et fiable.

Résolution des différends

Une disposition concernant le règlement des différends est incluse dans les contrats des transporteurs, ce qui permet de régler les différends de manière formelle sans qu'il soit nécessaire de réduire le niveau de services ou de recourir à un procès. Ce processus est à la fois neutre et transparent.

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

Le processus selon lequel le consortium négocie, structure et gère ces contrats a reçu l'appréciation **Élevée**. Les contrats sont complets en ce qui a trait aux dispositions essentielles de sécurité, à la négociation et au règlement des différends; des contrôles de sécurité ont lieu régulièrement et des processus d'appel d'offres ont été mis en place dans trois régions. Dans les régions où on ne peut recourir à un tel processus en raison du nombre limité de transporteurs, le consortium met en place des processus transparents et responsables en prenant comme modèles les contrats obtenus par voie d'appel d'offre pour négocier les services et les prix. Les politiques d'approvisionnement établies détermineront le processus d'achat des services.

On recommande au consortium de faire son possible pour établir des contrats avec les compagnies de taxi afin de réduire les risques éventuels.

7 Rajustement du financement

Le Ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer la formule de rajustement du financement à chaque conseil ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la phase 3A. Dans le cas des conseils qui encourent des dépenses de transport dans plusieurs sites de consortium, le rajustement du conseil sera calculé proportionnellement à la portion du consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au consortium A et que 10 % de ses dépenses soient attribuées au consortium B, le rajustement du financement résultant de l'examen du consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de financement du Ministère se présente comme suit :

Tableau 10 : Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires¹¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire¹¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut.

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

Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

¹¹ Se rapporte aux conseils ayant un déficit/excédent en matière de transport scolaire

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de transport 2007-2008	(1 228 815 \$)
% de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	75,73 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(930 575 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	100 %
Rajustement total du financement	930 575 \$

Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de transport 2007-2008	(489 907 \$)
% de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	85,16 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(417 190 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	100 %
Rajustement total du financement	417 190 \$

8 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Loi	Loi sur l'éducation
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium
Conseil d'administration	Tel qu'il est défini à la section 3.2.1.1
Pratique courante	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
CSDCCS	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
CSDCSO	Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « transporteurs »
Efficacité et efficience	Efficacité et efficience
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.4
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu

Termes	Définitions
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Cadre d'évaluation pour Francobus » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas diffusé au public.
Francobus ou le Consortium	Service de transport Francobus
Formule de rajustement du financement	Tel qu'il est défini à la section 1.3.6
RH	Ressources humaines
TI	Technologies de l'information
Conseillers en gestion	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Note de service	Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le Ministère
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en routage, tel qu'il est défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Transporteurs	Se rapporte aux compagnies qui exploitent des autobus, des embarcations ou des taxis ou aux personnes qui gèrent ces compagnies; parfois, le transporteur est aussi le conducteur.
Appréciation globale	Tel qu'il est défini à la section 3.2 du cadre d'évaluation
Conseils partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé au consortium à titre de partenaires à part entière
Appréciation	Note attribuée à la suite de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, pouvant aller de « élevée à faible », voir la section 1.3.4

Termes	Définitions
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document)

9 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire

Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS)

Item	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹²	12 630 012 \$	\$13 363 914	\$13 793 702	\$15 419 952
Dépenses ¹³	13 724 837 \$	\$14 857 246	\$14 802 372	\$16 648 767
Excédent (déficit) de transport	(1 094 825 \$)	(\$1 493 332)	(\$1 008 670)	(\$1 228 815)
Total des dépenses payées au Consortium	néant	néant	néant	\$12 608 029
En % du total des dépenses du conseil	néant	néant	néant	75,73%

Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest (CSDCSO)

Item	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation	7 785 949 \$	8 497 859 \$	8 595 680 \$	9 716 823 \$
Dépenses	8 675 037 \$	9 003 618 \$	9 226 665 \$	10 206 730 \$
Excédent (déficit) de transport	(889 088 \$)	(505 759 \$)	(630 985 \$)	(489 907 \$)
Total des dépenses payées au Consortium	néant	néant	néant	8 691 758 \$
En % du total des dépenses du conseil	néant	néant	néant	85,16%

¹² Allocations fondées sur les données du Ministère – comprend toutes les allocations de subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C)

¹³ Dépenses fondées sur les données du Ministère – tirées du formulaire de données D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) -212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des activités)

10 Annexe 3 : Documents

1. GT001 – Préambule
2. GT002 – Admissibilité
3. GT003 – Nouvelle demande de transport
4. GT004 – Responsabilités des élèves
5. GT005 – Responsabilités des parents et des tuteurs
6. GT006 – Responsabilités des directions d'école
7. GT007 – Responsabilités des transporteurs et conducteurs d'autobus scolaires
8. GT008 – Responsabilités de Service de Transport Francobus
9. GT009 - Distances à parcourir jusqu'à un arrêt d'autobus
10. GT010 – Transport en commun
11. GT011 – Transport des élèves participant à un programme d'éducation coopérative
12. GT012 – Transport des élèves à l'extérieur de la zone
13. GT013 – Durée des trajets
14. GT014 – Deuxième adresse
15. GT015 – Ramassage et débarquement des élèves de la maternelle, du jardin d'enfants, des 1^{re} et 2^e années
16. GT016 – Ramassage et débarquement à la porte
17. GT017 – Transport par courtoisie
18. GT018 – Garde conjointe
19. GT019 – Sièges rehausseurs, sièges d'auto
20. GT020 – Transport des élèves en difficulté

21. GT021 – Mesures d'urgence EpiPen
22. GT022 – Mesures d'urgence – Premiers soins - RCR
23. GT023 – Procédure à suivre en cas d'accident ou d'incident
24. GT024 – Intempéries
25. GT025 – Fermeture d'école
26. GT026 – Mesures disciplinaires
27. GT027 – Modification des horaires scolaires
28. GT028 - Processus d'appel des décisions
29. GT029 – Changements temporaires
30. GT030 – Enfants disparus
31. GT036 – Transport en autobus de matériel ou d'objets personnels
32. GT040 – Transport d'élèves qui suivent des cours d'été
33. RTE 1 - GF007
34. RTE 1 - GF046
35. RTE 1 - Heures des écoles-cloches
36. RTE 2 - GF003
37. RTE 2 - GF01
38. RTE 2 - GF018
39. RTE 2 – Liste des municipalités
40. RTE 3 - GeoRef
41. RTE 4 – Grille Tech 2008-2009
42. RTE 4 - InfoBusGuide
43. RTE 4 - BP Admin1

44. RTE 4 - BP Admin1
45. RTE 4 - BP Admin2
46. RTE 4 - BP1
47. RTE 4 - BP2
48. RTE 4 - GeoQuery
49. RTE 4 - Introduction à l'optimisation
50. RTE 4 - 2008-09 Anglais
51. RTE 4 - GF000 Index – Anglais
52. RTE 4 - 1096057
53. C3a – Exemple de contrat hors demande de propositions
54. C3a – Contrat demande de propositions
55. C6a – Guide de transport
56. C6b - BP Accident Incidents
57. C7a - Bus Planner
58. PP 3 – Philosophie de routage (à distribuer aux transporteurs)
59. PP 3 – Guide de transport (à distribuer aux transporteurs)
60. PP3 – GFO41EN
61. PP3 – GF043
62. PP3 – GF010EN
63. PP4 – GR042EN
64. PP5 – GF020
65. PP 6 – Programmes de sécurité des autobus
66. PP 7 – Déclaration d'accident/d'incident

67. PP7 – GF019
68. PP7 – GF024
69. PP5 – GF020
70. Fichiers de données sur les routes d'autobus, écoles, emplacements des points d'arrêt
71. 1095548 CM 1b – Contrats – site Web D & T dossier 2 – Anglais
72. CM 10a – Exemple de facture Attridge (E)
73. CM 10a - GF045 Comptabilité
74. CM 10a – Réconciliations (B)
75. CM 10b – Tableau (E)
76. CM 10b – Charte centre coût et nature comptable (B)
77. CM 11 – Facturation 2007-2008 vers juin (B)
78. CM 11 – Facturation 2008-2009 préparation 3 novembre (31 octobre) (B)
79. CM 11 – Plan opérationnel, finances
80. CM 18b – Exemple de facturation (E)
81. CM 1a – Entente CSDCCS et CSDCSO
82. CM 1b – Contrats et bulletins de commande en cours (B)
83. CM 1d - Lettres patentes (E)
84. CM 2a - Annexe
85. CM 2a - Règlements
86. CM 2b - Organigramme Comité directeur
87. CM 2c - Calendrier des rencontres 2008-2009 (B)
88. CM 2c - OdJ, Comité directeur 18 décembre 2008
89. CM 2c - P-V, Comité directeur 17 septembre 2008

90. CM 2c - P-V, Comité directeur 26 novembre 2008
91. CM 2c - P-V, Comité directeur 30 octobre 2008
92. CM 2e - OSBIE Premium (E)
93. CM 3 - Organigramme Francobus
94. CM 4 - Descriptions tâches postes
95. CM 5 - Entente d'achat de services d'appui CSDCCS
96. CM 5 - Entente d'achat de services d'appui CSDCSO
97. CM 6a - FEESO
98. CM 6b - Grille des formations (B)
99. CM 6b - Plan de formation
100. CM 6b - Politique d'évaluation de rendement
101. CM 7 - Indicateurs de service
102. CM 7 - Plan plus
103. CM 7 - Plan stratégique
104. CM 7 - Statistiques (B)
105. CM 7 - Stats
106. CM 8 - Politique adm, exemple 1,01 Santé et sécurité au travail
107. CM 8 - Politique adm., exemple 2,01 Remb. dépenses d'emploi
108. CM 9 - 2007-2008 CSDCCS
109. CM 9 - 2007-2008 CSDCSO
110. C 1 - Politique des achats
111. C 3a - Exemple de contrat hors demande de propositions – exemple (E)
112. C 3a – Exemple de contrat demande de propositions (E)

- 113. C 5 – Résultats questionnaire (B)
- 114. C 6a – Registre des retards (B)
- 115. C 6a – Sommaire de l'audit
- 116. C 6a – Sommaire via questionnaire - audit (B)
- 117. C 6a – Transportation guide (E)
- 118. C 6b – BP accidents incidents (E)
- 119. C 7a – Bus Planner
- 120. PP3 – GF043
- 121. PP4 – GF042
- 122. PP7 – GF024
- 123. RTE2 – GF003
- 124. 1,01 Santé et sécurité au travail _Francobus
- 125. 2,01 Remb. dépenses d'emploi
- 126. Contrats d'autobus (3)
- 127. Ordre du jour, plan opérationnel
- 128. Procès-verbal - le 15 Octobre 2008
- 129. Procès-verbal - le 20 Novembre 2008
- 130. Tableau de bord
- 131. Vision, mission, valeur, mandat

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance du domicile à l'école

Activité	Maternelle/Jardin d'enfants	1 ^{re} - 8 ^e année	9 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique - CSDCCS	0,8 km	1,6 km	3,2 km
Politique - CSDCSO	0,8 km	1,6 km	3,2 km

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	Maternelle/Jardin d'enfants	1 ^{re} - 8 ^e année	9 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km
Politique - CSDCCS	0,4 km	0,8 km	1,6 km
Politique - CSDCSO	0,4 km	0,8 km	1,6 km

Fenêtre d'arrivée

Activité	Maternelle/Jardin d'enfants	1 ^{re} - 8 ^e année	9 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	18	18	25
Politique - CSDCCS	15	15	15
Politique - CSDCSO	15	15	15

Fenêtre de départ

Activité	Maternelle/Jardin d'enfants	1 ^{re} - 8 ^e année	9 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	16	16	18
Politique - CSDCCS	10	10	10
Politique - CSDCSO	10	10	10

Heure d'embarquement la plus précoce

Activité	Maternelle/Jardin d'enfants	1 ^{re} - 8 ^e année	9 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique - CSDCCS	-	-	-
Politique - CSDCSO	-	-	-

Heure de débarquement la plus tardive

Activité	Maternelle/Jardin d'enfants	1 ^{re} - 8 ^e année	9 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique - CSDCCS	-	-	-
Politique - CSDCSO	-	-	-

Durée maximale du trajet

Activité	Maternelle/Jardin d'enfants	1 ^{re} - 8 ^e année	9 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	75	75	90
Politique - CSDCCS	60	60	75
Politique - CSDCSO	60	-60	-75
Practice Heure médiane - Matin/Après-midi	27/29	27/29	27/29

Élèves assis par véhicule

Activité	Maternelle/Jardin d'enfants	1^{re} - 8^e année	9^e - 12^e année
Pratique courante	69	69	52
Politique - CSDCCS	52	52	48
Politique - CSDCSO	52	52	48

1858 **150** 2008
Deloitte célèbre
150 ans de services professionnels



www.deloitte.ca

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

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

© 2009 Deloitte & Touche s.r.l. et ses sociétés affiliées.

^{MC} © 2006, VANOC.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu