



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

Simcoe County Student Transportation Consortium

Résultats de l'examen de l'étape 3

Novembre 2009

Rapport final

Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction	4
1.1 Contexte.....	4
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario	4
1.1.2 Réforme du transport.....	4
1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire	5
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience.....	5
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	6
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	6
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	7
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	7
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	8
1.3.1 Étape 1 – Collecte de données.....	8
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	9
1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations	9
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport	13
Figure 3 : Évaluation du consortium – Analyse et attribution des notes	13
1.3.5 Rajustement du financement	14
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	14
1.3.6 But du rapport	15
1.3.7 Documentation.....	15
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	15
2 Aperçu du consortium	16
2.1 Aperçu du consortium	16
Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur l'examen du transport	16
Tableau 3 : Données financières de 2008-2009	18
3 Gestion du consortium	19

3.1	Introduction.....	19
3.2	Gouvernance.....	19
3.2.1	Observations.....	19
	Figure 4 : Structure de gouvernance du consortium.....	20
3.2.2	Pratiques exemplaires	22
3.2.3	Recommandations	22
3.3	Structure organisationnelle.....	24
3.3.1	Observations.....	24
	Figure 5 : Structure organisationnelle du consortium.....	27
3.3.2	Pratiques exemplaires	27
3.3.3	Recommandations	28
3.4	Gestion du consortium	29
3.4.1	Observations.....	30
3.4.2	Pratiques exemplaires	34
3.4.3	Recommandations	35
3.5	Gestion financière	40
3.5.1	Observations.....	40
3.5.2	Recommandations	42
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	43
4	Politiques et pratiques.....	44
4.1	Introduction.....	44
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	44
4.2.1	Observations.....	45
	Tableau 4 : Critères d'admissibilité (Distance de l'école).....	46
	Tableau 5 : Critères d'admissibilité (Distances de marche jusqu'aux arrêts)	46
4.2.2	Pratiques exemplaires	54
4.2.3	Recommandations	55
4.3	Transport adapté	56
4.3.1	Observations.....	56
4.3.2	Pratiques exemplaires	59

4.3.3	Recommandations	59
4.4	Politique de sécurité	60
4.4.1	Observations.....	60
	Figure 6 : Nombre d'autobus par tranche d'âge.....	63
4.4.2	Pratiques exemplaires	63
4.4.3	Recommandations	63
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	64
5	Optimisation des tournées et technologie	65
5.1	Introduction.....	65
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie.....	65
5.2.1	Observations.....	66
5.2.2	Pratiques exemplaires	68
5.2.3	Recommandations	68
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	69
5.3.1	Observations.....	69
5.3.2	Pratiques exemplaires	72
5.4	Rapports du système	73
5.4.1	Observations.....	73
5.4.2	Pratiques exemplaires	74
5.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	74
5.5.1	Observations.....	74
5.5.2	Recommandations	75
	Figure 7 : Répartition des parcours par intervalle de temps	77
	Figure 8 : Durée du trajet des élèves par conseil	78
5.5.3	Pratiques exemplaires	79
5.5.4	Recommandations	79
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	80
6	Contrats	81
6.1	Introduction.....	81
6.2	Structure des contrats	81
6.2.1	Observations.....	82

6.2.2	Pratiques exemplaires	84
6.2.3	Recommandations	84
6.3	Achat de produits et de services	85
6.3.1	Observations.....	85
6.3.2	Recommandations	86
6.4	Gestion des contrats	87
6.4.1	Observations.....	88
6.4.2	Recommandations	89
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	90
7	Rajustement du financement	92
	Tableau 6 : Formule de rajustement du financement.....	92
	Simcoe County District School Board	93
	Simcoe Muskoka Catholic District School Board	93
8	Annexe 1 : Glossaire.....	94
9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	97
	Simcoe County District School Board	97
	Simcoe Muskoka Catholic District School Board	97
10	Annexe 3 : Liste des documents	99
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	106
	Distance entre le domicile et l'école.....	106
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	106
	Plage d'arrivée	106
	Plage de départ.....	106
	Heure du premier ramassage	107
	Dernière heure de débarquement.....	107
	Durée maximale du trajet.....	107
	Places assises par véhicule	107

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

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

Résumé

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

Bien que le consortium soit constitué en personne morale distincte, un certain nombre de ses pratiques d'administration et de gestion sont encore réparties par conseil et une grande partie des pouvoirs décisionnels revient toujours à la direction et au comité de gouvernance de chaque conseil membre respectif. La structure du consortium s'apparente donc davantage à celle d'un service de transport conjoint, malgré qu'il soit constitué en personne morale. L'examen de la gestion du consortium permet de conclure que des modifications importantes doivent être apportées à ses structures de gouvernance, d'organisation et de gestion afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'ensemble de ses activités. La recommandation la plus importante est l'évaluation de l'efficience de sa structure de gouvernance et de la distinction entre les responsabilités sur le plan opérationnel et celui de la gouvernance, ainsi que de la délégation de ses responsabilités. Cela préparera ensuite le terrain en vue de la mise en œuvre efficace des autres recommandations relatives aux pratiques du consortium en matière de ressources humaines, de planification et de production de rapports et aux pratiques financières.

Il est évident que le consortium a investi énormément de temps et d'efforts pour élaborer des politiques et méthodes qui seront toutes incorporées dans les manuels d'exploitation et d'administration. Ces derniers devraient être achevés afin de s'assurer que les niveaux de service souhaités sont clairement établis, compris et fournis. Le consortium devrait en outre terminer l'élaboration de politiques et (ou) de méthodes relatives au transport pour des raisons de risques et effectuer un rapprochement des éventuelles incohérences et imprécisions concernant le décalage entre la saisie dans *SIRE* et le téléchargement dans *Edulog*.

L'analyse de l'optimisation des tournées et de la technologie révèle qu'un niveau élevé de service est assuré à tous les élèves que dessert le consortium, comme en témoigne la durée du trajet des élèves. Une infrastructure technologique et un système de rapport très fonctionnels ont en outre été mis en place. Les recommandations comprennent une évaluation du processus actuel d'approbation du transport et des améliorations supplémentaires sur le plan de l'utilisation de la technologie, telles qu'une meilleure intégration avec la base de données des élèves, la création d'un site Web distinct pour le consortium et un examen de la structure des heures de classe. En se concentrant sur ces recommandations, le consortium sera en mesure de fournir un niveau de service plus élevé grâce à l'utilisation plus efficace de l'optimisation des tournées et de la technologie.

Le consortium est reconnu pour la mise en œuvre de procédures appropriées de conformité en matière de sécurité et de services, bien que nous recommandions des modifications à ce processus. En outre, des changements importants sont requis afin d'améliorer la clarté et l'efficacité des pratiques contractuelles du consortium. En voici quelques-uns :

- la signature immédiate des contrats conclus avec les exploitants d'autobus pour l'année scolaire 2009-2010 et la poursuite des efforts déployés pour s'assurer que les futurs contrats sont conclus avant le début de l'année scolaire;
- la modification des conditions non monétaires du contrat conclu avec les exploitants d'autobus ainsi que de la formule de rémunération de ces derniers;
- la transformation du processus d'approvisionnement auprès des exploitants, y compris l'élaboration de plans de mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels;
- la mise en œuvre de processus rigoureux de surveillance du rendement des exploitants.

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

Simcoe County District School Board	0 \$
Simcoe Muskoka Catholic District School Board	7 873 \$

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

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario

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

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

1.1.2 Réforme du transport

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

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

1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire

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

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

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

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

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

1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

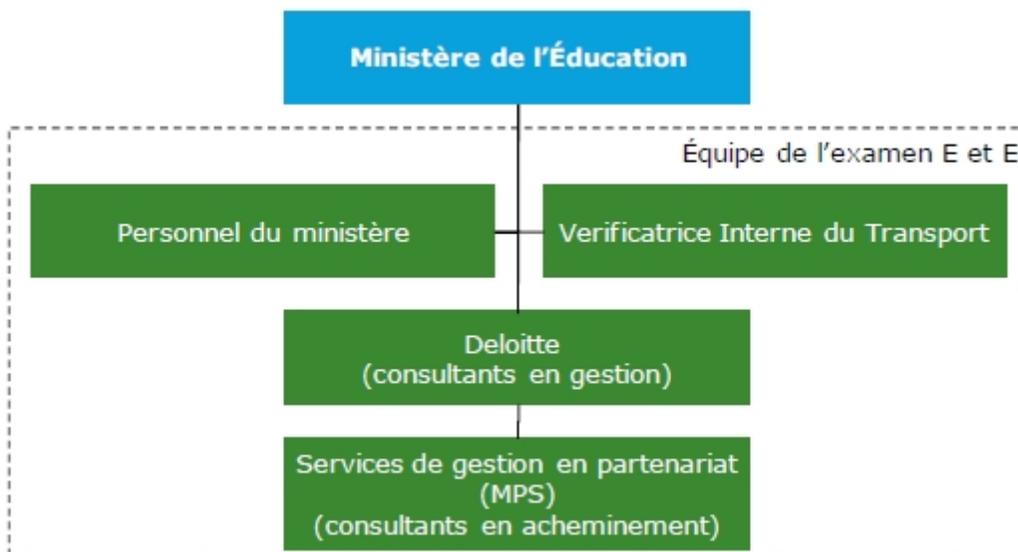
Selon les lignes directrices du ministère relatives aux consortiums, dès qu'un

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

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

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

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

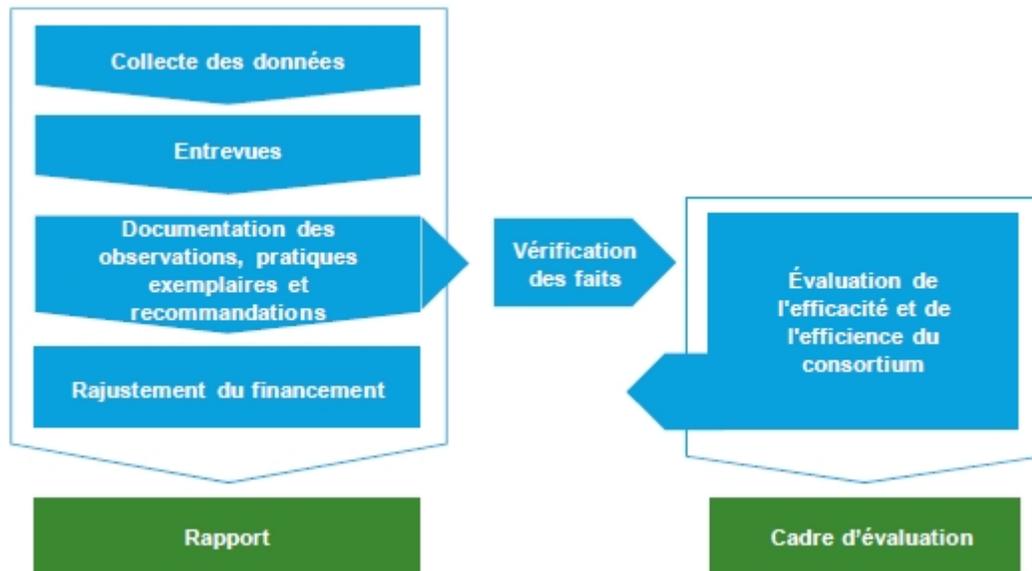
Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes :

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

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

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

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



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

1.3.1 Étape 1 – Collecte de données

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

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines :

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

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

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

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

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

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

Gestion du consortium

- prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de gouvernance 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 sécuritaires, efficaces et efficients qui favorisent l'apprentissage des élèves.
- La direction a communiqué clairement les buts et les objectifs du consortium et ceux-ci sont pris en compte dans le plan opérationnel.
- Le consortium a recours à une démarche globale de gestion des ressources humaines.
- Cadre de responsabilisation bien établi dont tiennent compte la constitution et

l'exploitation du consortium, y compris la consignation des modalités dans une entente.

- Les activités font l'objet d'une surveillance régulière et le rendement, d'une amélioration constante.
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et la transparence envers les conseils partenaires.
- Un processus d'établissement du budget est en place. Il assure la préparation et la surveillance des dépenses en temps opportun.
- Les principales relations d'affaires du consortium sont toutes définies et documentées dans des contrats.
- Le comité de gouvernance se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau.
- La structure organisationnelle est efficiente et permet d'utiliser les services du personnel de façon adéquate.
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés.
- Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en oeuvre.

Politiques et pratiques

- Des programmes de sécurité ont été établis pour tous les élèves et des outils de formation ont été élaborés en fonction de leur âge.
- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis par les objectifs stratégiques de la structure de gouvernance et des plans d'exploitation de la direction du consortium.
- Un mécanisme a été défini pour procéder à un examen régulier des changements apportés aux politiques et aux pratiques afin de gérer les changements environnementaux.
- Les procédures établies permettent d'obtenir régulièrement une rétroaction sur les répercussions qu'ont les changements actuels et proposés en matière de politiques et méthodes sur les coûts et les niveaux de service.
- On surveille et on évalue régulièrement les attentes en matière de politiques pour

s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et voir quelle en est l'incidence sur le service.

- Les méthodes d'application sont bien définies et régulièrement mises en oeuvre. Le suivi s'effectue en temps opportun.
- Les politiques de transport harmonisées tiennent compte des considérations budgétaires et opérationnelles.
- Les pouvoirs sont délégués, dans la mesure du raisonnable, au niveau hiérarchique le plus bas de l'organisme pour assurer l'efficacité du processus décisionnel.
- Des solutions opérationnelles de rechange aux pratiques traditionnelles sont prises en compte et mises en oeuvre lorsque cela s'avère raisonnable et approprié.
- Les niveaux de service sont bien définis, compte tenu des conditions locales, et sont compris par tous les intervenants.
- Les modifications apportées aux politiques et aux pratiques pour les élèves ayant des besoins particuliers sont prises en compte sur les plans à la fois de leur caractère exceptionnel et de leur incidence sur les coûts et les services.

Optimisation des tournées et technologie

- Le logiciel de gestion du transport a été mis en oeuvre et intégré à l'environnement opérationnel.
- Les principaux ensembles de données sous-jacents (p. ex., données sur les élèves et les cartes) sont régulièrement mis à jour.
- Les personnes responsables des mises à jour sont clairement désignées et leur rendement fait l'objet d'un examen régulier.
- Des structures de codage sont établies pour faciliter la modélisation des scénarios et l'analyse opérationnelle de sous-groupes désignés d'élèves, de parcours, d'écoles, etc.
- Des procédures sont en place pour utiliser les fonctionnalités du logiciel en vue d'évaluer régulièrement le rendement opérationnel et de modéliser des solutions de rechange aux pratiques traditionnelles.

- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place, mis en œuvre régulièrement et mis à l'essai.
- Le rendement opérationnel fait l'objet d'une surveillance régulière au moyen d'IRC et des outils de production de rapports sont utilisés pour diffuser les résultats aux parties intéressées.
- Des outils technologiques sont utilisés pour réduire ou éliminer, dans la mesure du possible, les activités manuelles de production et de distribution en vue d'augmenter la productivité.
- Des programmes de formation sont mis sur pied afin d'améliorer la maîtrise des outils existants.
- Les activités d'optimisation des tournées utilisent les fonctionnalités du système selon le plan défini par la direction du consortium.

Contrats

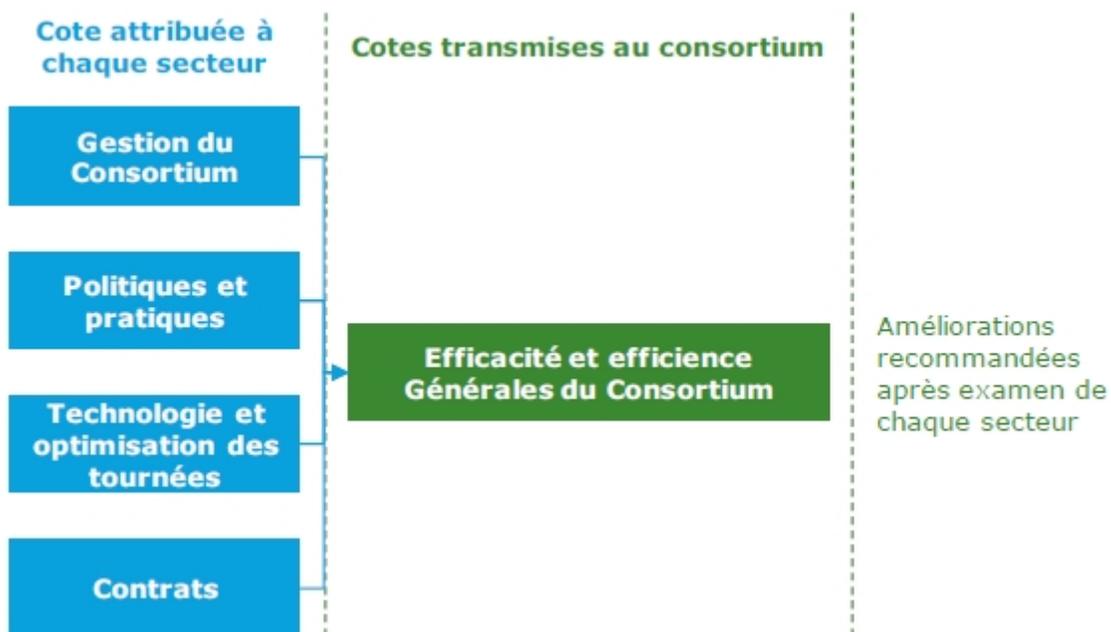
- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.
- Tous les contrats conclus avec les exploitants contiennent les clauses recommandées.
- Les formules de rémunération sont claires et permettent de rémunérer adéquatement les exploitants au titre des coûts engagés.
- Les contrats sont conclus avec les exploitants avant le début de l'année scolaire.
- Les processus d'approvisionnement sont conformes aux politiques d'approvisionnement du consortium et au calendrier d'approvisionnement auprès des exploitants.
- Le consortium a préparé le terrain pour la mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels ou s'en sert activement.
- Des efforts proactifs sont déployés pour s'assurer que les exploitants se conforment au contrat et à la loi.

- Le consortium recueille et vérifie l'information que les exploitants doivent remettre en vertu des contrats.
- Le consortium surveille activement le rendement des exploitants sur la route au moyen de vérifications des tournées au hasard qu'il documente, ou de l'équivalent, et en assure le suivi.
- Le consortium évite d'utiliser les véhicules appartenant aux conseils scolaires

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

Le guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité de fournir une méthode d'évaluation cohérente, juste et transparente à chaque consortium qui fait l'objet d'un tel examen. Ce guide se divise en quatre parties correspondant aux principaux éléments de l'examen (c.-à-d. la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie et la passation des marchés) et, pour chacun, il indique ce qui constitue un niveau particulier d'efficacité et d'efficacité (voir le diagramme du processus à la Figure 3 : Évaluation du consortium – Analyse et attribution des notes).

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



Le cadre d'évaluation fournit des détails sur la façon dont le guide d'évaluation doit être utilisé, notamment l'utilisation des feuilles de travail, dans le but d'obtenir la note globale

finale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience compile ensuite toutes les conclusions et les recommandations dans un rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).

1.3.5 Rajustement du financement

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

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

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

Dans la note de service 2009:B2 datée du 27 mars 2009, le ministère a annoncé qu'à compter de l'année scolaire 2009-2010, outre les rajustements du financement fondés sur la note globale en matière d'efficacité et d'efficience, le financement au titre du transport de tout consortium n'obtenant pas une note élevée au chapitre de la

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

détermination des circuits et de l'utilisation des technologies fera l'objet d'un rajustement négatif de un pour cent afin de reconnaître les gains potentiels occasionnés par l'optimisation constante de la détermination des circuits et de l'utilisation des technologies. Afin de reconnaître les établissements dont les systèmes fonctionnent déjà efficacement, le rajustement s'appliquera uniquement aux conseils n'ayant pas obtenu une note « élevée » aux examens de l'efficacité et de l'efficience en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation des technologies. Les conseils scolaires qui obtiennent une note « élevée » à ce chapitre aux futurs examens ne subiront aucune réduction budgétaire l'année suivante.

1.3.6 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 9 novembre 2009.

1.3.7 Documentation

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

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Aperçu du consortium

2.1 Aperçu du consortium

Le SCSTC fournit des services de transport au Simcoe County District School Board (« SCDSB ») et au Simcoe Muskoka Catholic District School Board (« SMCDSB »). Le Trillium Lakelands District School Board se procure en outre des services de transport auprès du consortium. Ce dernier offre des services de transport à environ 33 600 élèves du primaire et du secondaire à l'aide de 699 véhicules qui parcourent plus de 88 000 kilomètres chaque jour. La zone desservie couvre une superficie d'environ 4 920 kilomètres carrés englobant le comté de Simcoe ainsi que les régions de Muskoka, de la baie Géorgienne, de Parry Sound et un certain nombre de municipalités entourant le comté de Simcoe. Les services de transport sont fournis à 158 écoles primaires et secondaires, par l'entremise principalement d'exploitants d'autobus, un petit nombre d'élèves étant transporté par des parents conducteurs.

Le SCDSB et le SMCDSB coopèrent depuis des années pour assurer le transport des élèves – le consortium a été constitué en personne morale distincte en 2002. Bien que le consortium soit une personne morale distincte, la structure de ses activités n'est pas actuellement celle d'un organisme indépendant de transport d'élèves et s'apparente davantage à celle d'un service de transport conjoint.

La zone géographique que dessert le consortium est principalement rurale, mais compte quelques régions urbaines et suburbaines. La zone desservie va du canton de Tiny au nord jusqu'à la route 9 au sud et de Collingwood à l'ouest jusqu'à Cambridge à l'est.

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

Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur l'examen du transport²

Élément	SCDSB	SMCDSB	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	108	52	160
Nombre total général d'élèves	21 896	10 977	32 873

² Il est possible qu'il y ait des divergences entre les données figurant dans la présente section du rapport et celles présentées dans d'autres sections, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

Élément	SCDSB	SMCDSB	Total du consortium
transportés			
Nombre total d'élèves ³ ayant des besoins particuliers transportés	594	184	778
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	81	47	128
Nombre total d'élèves transportés ⁴ dans le cadre des programmes spécialisés	140	-	140
Nombre total d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie	35	16	51
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	-	-	-
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	-	-	-
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	22 746	11 224	33 969
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat ⁵	340	167	507
Nombre total de minibus exploités à contrat	28	22	50
Nombre total de véhicules à	76	26	102

³ Comprend les élèves requérant un transport adapté comme les groupes d'élèves en difficulté qui requièrent des tournées simples et (ou) des véhicules réservés, les élèves qui doivent effectuer le trajet seuls et ceux qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

⁴ Comprend les élèves transportés dans le cadre des programmes d'immersion en français, à vocation particulière et pour enfants doués : les élèves ayant des besoins particuliers qui sont transportés dans le cadre de programmes spécialisés sont consignés comme étant des élèves ayant des besoins particuliers.

⁵ Comprend les autobus de grande taille, les autobus de taille moyenne, les autobus de grande taille et de taille moyenne adaptés; tous les comptes de véhicules sont arrondis au nombre entier le plus proche.

Élément	SCDSB	SMCDSB	Total du consortium
usage scolaire exploités à contrat ⁶			
Nombre total de véhicules servant au transport de personnes handicapées physiques exploités à contrat	26	17	43
Nombre total de taxis exploités à contrat	-	-	-
Nombre total de véhicules exploités à contrat	469	232	701

Tableau 3 : Données financières de 2008-2009

Élément	SCDSB	SMCDSB
Affectation	19 366 172	12 143 254
Dépenses nettes	18 292 665	12 176 060
Excédent (déficit) au chapitre du transport	1 073,507	(32 806)
Pourcentage des dépenses au chapitre du transport affectées au consortium	100 %	80 %

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

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

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

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

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

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

3.2 Gouvernance

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

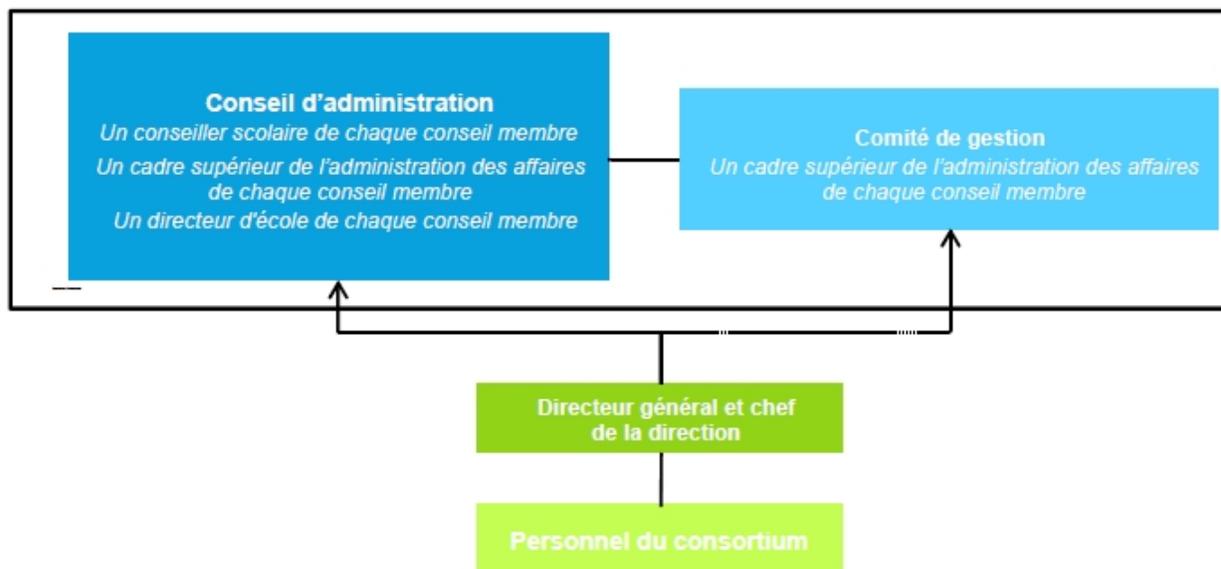
3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

La structure de gouvernance du consortium est clairement définie dans le plan du consortium présenté au ministère (daté de mai 2007; « plan du consortium »), la

convention d'affiliation du consortium et le règlement n° 1 qui porte généralement sur la conduite des affaires du consortium (« règlement »). Cependant, les discussions avec la direction du consortium et les membres de ses comités de gouvernance ont révélé que la structure énoncée dans ces documents ne correspond que partiellement à la structure de gouvernance réelle. L'illustration qui suit présente la structure de gouvernance qu'a notée l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Figure 4 : Structure de gouvernance du consortium



Note explicative : Les lignes pointillées indiquent les structures hiérarchiques qui n'ont pas encore été définies.

La structure de gouvernance du consortium se compose d'un conseil d'administration et d'un comité de gestion. Le conseil d'administration comprend six personnes : un conseiller scolaire, un cadre supérieur de l'administration des affaires et un directeur d'école de chaque conseil membre; le directeur général et chef de la direction (« directeur général ») du consortium relève du conseil d'administration. Une note de service préparée par le directeur général décrit les pouvoirs légaux du conseil d'administration tels qu'ils sont énoncés dans les lettres patentes et le règlement du consortium. Cependant, les rôles présentés ne se rapportent pas spécifiquement au consortium ni à un organisme de transport des élèves. Des règles de procédure relatives au conseil d'administration sont en outre incluses dans le règlement. Les conseils membres assurent la présidence à tour de rôle chaque année. Les discussions avec les membres du conseil d'administration du consortium ont révélé que la structure de gouvernance est principalement responsable de l'approbation des budgets et des politiques.

Les décisions doivent être prises à la majorité des voix et chaque membre a droit à un vote; cependant, les discussions avec les membres du conseil d'administration du consortium ont révélé qu'en pratique, les décisions sont habituellement prises par consensus. Les réunions du conseil d'administration sont généralement peu fréquentes; la réunion la plus récente remonte à septembre 2009 et celle d'avant, à octobre 2008. À l'heure actuelle, aucun calendrier des réunions n'a été préalablement établi et, selon les discussions avec les membres du conseil d'administration du consortium, cela est principalement attribuable aux difficultés d'établir un calendrier. Les procès-verbaux de ces réunions sont consignés, signés et ratifiés.

Les discussions avec les membres du conseil d'administration du consortium ont révélé que le comité de gestion avait été mis sur pied en vue principalement de contribuer au développement du consortium. Actuellement, il participe activement au processus décisionnel du consortium; cependant, il n'existe, à l'heure actuelle, aucun document qui prévoit la création du comité de gestion et qui définit son rôle, sa structure ou les règles régissant ses réunions. En outre, aucun calendrier des réunions du comité de gestion n'est disponible. Les procès-verbaux des réunions ne sont pas consignés.

Les appels relatifs à l'admissibilité sont gérés par le cadre supérieur de l'administration des affaires respectif de chaque conseil membre. Ces appels sont d'abord gérés par l'agent du transport responsable de la zone et sont ensuite renvoyés au directeur et au directeur général avant d'être envoyés au cadre supérieur de l'administration des affaires compétent. Selon les discussions avec la direction du consortium et les membres du conseil d'administration, l'évaluation des appels relatifs à l'admissibilité n'est pas toujours uniforme entre les conseils membres et ces incohérences peuvent parfois donner lieu à des inégalités sur le plan du service de transport fourni entre les deux conseils membres et au sein de chaque conseil.

Une clause relative à la confidentialité de tous les renseignements est actuellement incluse dans la convention d'affiliation.

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

Le règlement du consortium comprend une clause relative à l'arbitrage au niveau des conseils membres. Celle-ci stipule que les différends sont d'abord soumis à un médiateur désigné d'un commun accord, puis transmis, en cas de non-résolution, à un arbitre en vertu de la *Loi de 1991 sur l'arbitrage*.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

Structure du conseil d'administration

Le conseil d'administration se compose, à nombre égal, de représentants de chaque conseil membre. Cela favorise l'équité et la participation à part égale au processus décisionnel et fait en sorte que les droits de chaque conseil membre soient équitablement pris en compte. Il s'agit d'un élément clé d'une gouvernance et d'une gestion efficaces.

Règlement des différends

Le règlement du consortium contient une clause relative au règlement des différends au niveau des conseils membres. Il s'agit d'un mécanisme efficace de protection des droits des deux conseils qui fait en sorte que les décisions soient prises dans le meilleur intérêt de chacun d'eux.

3.2.3 Recommandations

Documentation du comité de gestion

Étant donné que les membres du conseil d'administration du consortium s'attendent à ce que le comité de gestion joue un rôle crucial dans le cadre du développement du consortium, il est essentiel que la structure, le rôle, les responsabilités et les éléments de procédure de la fonction de ce comité soient documentés et approuvés par les conseils membres. En plus d'améliorer la clarté du processus décisionnel au sein du consortium, cette documentation définira clairement les rôles prévus du comité de gestion, du conseil d'administration et du consortium. Elle peut être incluse dans la convention d'affiliation ou le règlement du consortium et devrait à tout le moins définir ce qui suit :

- le processus de sélection des membres du comité de gestion et les personnes qui y prennent part;
- la structure et la composition du comité de gestion (conformément aux pratiques exemplaires de gouvernance du consortium, le comité de gestion devrait se composer, à nombre égal, de représentants des conseils membres);
- le mandat de tous les membres du comité de gestion;
- les exigences et les processus relatifs au processus décisionnel (c.-à-d. majorité

des voix, consensus);

- les aspects procéduraux des réunions (p. ex., la date des réunions devrait être fixée d'avance et un ordre du jour officiel devrait être préparé). Les réunions du comité de gestion devraient être officiellement documentées au moyen de procès-verbaux qui sont ratifiés et signés et dont la copie « originale » est versée aux dossiers du consortium;
- un processus de règlement des différends pour les membres du comité de gestion;
- les rôles et les responsabilités du comité de gestion et de toutes les personnes qui le composent.

Des renseignements supplémentaires sur la documentation des rôles et des responsabilités sont fournis dans la recommandation suivante.

Clarification et documentation des rôles et des responsabilités des organes de gouvernance du consortium

Bien que la composition du conseil d'administration et certains éléments de procédure relatifs à sa fonction soient documentés, il n'existe à l'heure actuelle aucun document qui définit clairement ses rôles et ses responsabilités. Nous recommandons par conséquent que le consortium prépare un document approuvé par les conseils membres qui définit les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et du comité de gestion. Les rôles et les responsabilités ainsi définis devraient :

- faire en sorte qu'il n'y ait aucune ambiguïté en ce qui a trait à la fonction du conseil d'administration et à celle du comité de gestion;
- s'assurer que le conseil d'administration et le comité de gestion se voient déléguer des responsabilités suffisantes en matière décisionnelle afin d'assurer une supervision complète et efficiente;
- établir clairement une distinction entre les responsabilités stratégiques et de supervision des organes de gouvernance et les activités quotidiennes de gestion du consortium. Cette distinction devrait également se retrouver dans les pratiques du consortium.

Réévaluation de la structure de gouvernance du consortium du point de vue de l'efficience

Afin d'améliorer l'efficience de la structure de gouvernance du consortium, nous

recommandons que les deux conseils membres collaborent en vue d'évaluer d'autres structures qui pourraient accélérer le processus décisionnel du consortium sans compromettre l'efficacité de la supervision. Les conseils membres devraient particulièrement discuter de la délégation de pouvoirs décisionnels aux organes de gouvernance et à la direction du consortium et de la distinction entre les types d'éléments qui doivent être soumis aux organes de gouvernance pour approbation et ceux qui peuvent être soumis à titre d'information.

Documentation et officialisation des réunions des organes de gouvernance du consortium

À l'heure actuelle, aucun calendrier n'a été préalablement établi pour les réunions du conseil d'administration ou du comité de gestion. En outre, les procès-verbaux des réunions du comité de gestion ne sont actuellement pas consignés. Nous recommandons par conséquent que la direction du consortium travaille de concert avec les membres de ses organes de gouvernance afin d'établir un calendrier de réunions et de consigner officiellement les décisions prises durant ces réunions au moyen de procès-verbaux signés et ratifiés.

3.3 Structure organisationnelle

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

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

Le consortium a été constitué en personne morale distincte en 2002 et a fait approuver son plan par le ministère en 2007. La convention d'affiliation du consortium a aussi été signée en 2007.

Bien que le consortium soit une personne morale distincte, les discussions avec la direction et les membres du conseil d'administration du consortium ont révélé que la structure de ses activités ne correspond pas actuellement à celle d'un organisme

indépendant de transport des élèves – un certain nombre de pratiques d'administration et de gestion du consortium sont encore réparties par conseil et une grande partie des pouvoirs décisionnels revient toujours à la direction et au comité de gouvernance des conseils membres. La structure du consortium s'apparente donc davantage à celle d'un service de transport conjoint.

Formation du consortium et entente

Les lettres patentes, la convention d'affiliation et le règlement interne du consortium en sont les documents constitutifs. La section suivante décrit le contenu de chacun de ces documents.

Lettres patentes

Les lettres patentes, soumises au ministère des Services gouvernementaux de l'Ontario, établissent le statut de personne morale distincte sans but lucratif du consortium. Le document décrit les objectifs de l'organisme et contient des dispositions spécifiques relatives, entre autres, aux pouvoirs du consortium :

- de recevoir le soutien des organismes gouvernementaux;
- d'acquérir, de posséder et d'aliéner des biens immobiliers;
- d'embaucher du personnel, d'émettre des chèques et de payer des frais;
- de collaborer avec des particuliers, des organismes, des entreprises et des institutions, de les aider et de leur faire des cadeaux ou des dons.

Convention d'affiliation

La convention d'affiliation (signée en mai 2007) établit la relation qui existe entre les deux conseils membres. Elle aborde, entre autres :

- les objectifs du consortium, qui sont aussi énoncés dans les lettres patentes;
- les organes de gouvernance du consortium : la composition du conseil d'administration est définie; aucune information supplémentaire n'est fournie;
- les services que chaque conseil membre fournit au consortium : le SMCDSDB doit fournir des services d'approvisionnement et de comptabilité, tandis que le SCDSB fournit des services de TI; aucune information supplémentaire n'est fournie;
- le partage des coûts : la convention d'affiliation remise à l'Équipe d'examen de

l'efficacité et de l'efficience fait référence à une entente de partage des coûts, mais ne précise pas la formule qui doit être utilisée;

- d'autres sujets relatifs aux droits des membres, à la durée de la convention, à la confidentialité, à la résiliation de la convention et à la dissociabilité.

La convention d'affiliation n'énonce aucune exigence en matière d'assurance ni aucun processus de règlement des différends.

Règlement du consortium

Le règlement du consortium fournit des détails supplémentaires en ce qui a trait à la structure et au fonctionnement de celui-ci. Il contient, entre autres :

- des renseignements supplémentaires sur la structure, les processus opérationnels et les exigences relatives à la composition du conseil d'administration;
- des renseignements supplémentaires relatifs à la composition du consortium;
- d'autres dispositions liées au règlement des différends, aux avis, à la signature des documents, aux ententes bancaires et aux emprunts.

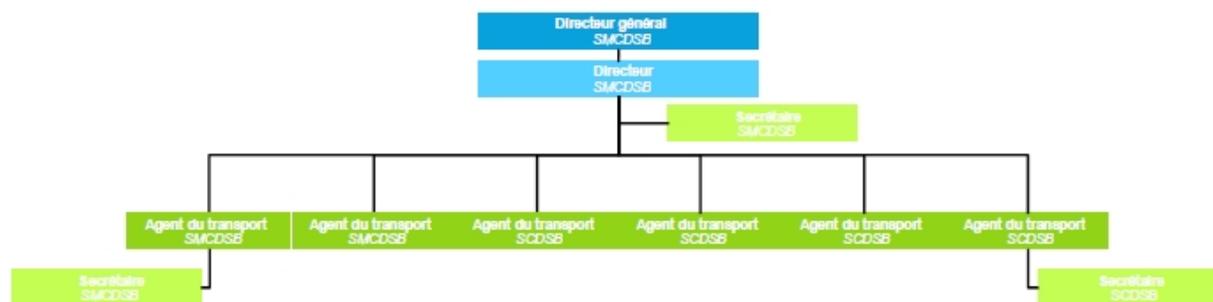
Organisation de l'entité

Les membres du personnel du consortium sont actuellement employés par leur conseil membre respectif. Bien qu'une entente de détachement soit actuellement en vigueur pour le personnel du SCDSB, ces ententes sont conclues entre chaque membre du personnel et son conseil scolaire employeur respectif. Aucune entente de détachement n'a été conclue entre les conseils membres et le consortium.

Selon les discussions avec la direction du consortium, bien que l'on dispose de descriptions de tâches pour la plupart des postes, celles-ci ont été rédigées par chaque conseil membre et ne correspondent pas aux responsabilités et aux rôles actuels. Les descriptions de tâches fournies à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience démontrent que les rôles et les responsabilités de postes identiques ne sont pas uniformes d'un conseil scolaire à l'autre. Ces discussions ont également révélé que, d'après la direction du consortium, la taille de ce dernier est actuellement adéquate. Les membres du personnel n'ont pas tous signé les ententes de confidentialité.

La structure organisationnelle prévue dans les lettres patentes du consortium est illustrée ci-dessous.

Figure 5 : Structure organisationnelle du consortium



Le consortium est actuellement divisé par fonction et un agent du transport est affecté à chaque région desservie.

Le poste de directeur général et chef de la direction est actuellement vacant et le directeur du consortium a assumé entre-temps quelques-unes des responsabilités de ce poste. Le directeur général est responsable des activités du consortium, de la gestion financière et de la gestion des relations de celui-ci avec le service des ressources humaines de chaque conseil membre.

Afin de pallier les absences temporaires du directeur général intérimaire, le consortium a préparé une fiche de suppléance qui identifie l'agent du transport qui doit assumer la direction du consortium lorsque le directeur général intérimaire est absent. Ce document précise le nom de l'agent du transport responsable ainsi que la date et la raison de l'absence du directeur général intérimaire.

3.3.2 Pratiques exemplaires

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

Personne morale distincte

Malgré la recommandation énoncée ci-dessous quant à l'indépendance des activités du consortium, nous reconnaissons que ce dernier s'est constitué en personne morale distincte et que ses bureaux sont situés dans un bâtiment différent de celui des conseils membres. Le statut de personne morale distincte lui permet de conclure des contrats exécutoires pour tous les services qu'il achète, ce qui limite sa responsabilité et, par conséquent, celle des conseils membres.

Organisation de l'entité

La structure organisationnelle schématise clairement les relations hiérarchiques, tandis

que l'organisme est divisé de façon fonctionnelle. Cette structure permet une spécialisation accrue et encourage le personnel à s'approprier les tâches qui lui sont confiées, ce qui accroît l'efficacité et contribue à créer un système approprié dans lequel les problèmes peuvent être renvoyés à la direction du consortium.

3.3.3 Recommandations

Assurer l'indépendance des activités du consortium vis-à-vis des conseils membres

Bien que le consortium soit constitué en personne morale distincte et dispose de tous les documents constitutifs nécessaires, sa gouvernance et ses activités ne correspondent pas actuellement à celles d'un organisme indépendant de transport des élèves et s'apparentent davantage à celles d'un service de transport conjoint. Ainsi, le consortium ne bénéficie pas d'un certain nombre des avantages de la constitution en personne morale, sur les plans notamment de la continuité des activités, de la planification, des ressources humaines et de la gestion.

Nous recommandons par conséquent que les conseils membres collaborent en vue de mieux définir le cadre de gouvernance, de gestion et d'exploitation du consortium. Cet examen doit particulièrement comprendre une étude approfondie des pouvoirs décisionnels que les conseils membres ont délégué aux organismes de gouvernance et à la direction du consortium ainsi qu'un examen des pratiques du consortium en matière de ressources humaines, de planification et de gestion.

Ajout de clauses supplémentaires dans la convention d'affiliation

Nous recommandons que le consortium modifie sa convention d'affiliation afin d'y ajouter :

- une clause imposant la souscription d'une assurance adéquate. La convention d'affiliation devrait exiger que le consortium souscrive une couverture suffisante d'assurance des biens et d'assurance générale de responsabilité civile et mette en place un processus d'examen et d'évaluation périodiques des besoins en assurance. Des dispositions en matière d'assurance peuvent en outre être ajoutées à l'ébauche des politiques administratives du consortium;
- une clause énonçant le processus de règlement des différends au niveau des conseils membres. Une telle clause permettra de s'assurer que les différends entre les conseils membres peuvent être réglés de façon structurée et mutuellement avantageuse afin de protéger les droits et les intérêts des deux conseils membres.

Rédaction de descriptions de tâches pertinentes et cohérentes pour tous les postes au sein du consortium

Les descriptions de tâches fournies à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience ont été préparées par chaque conseil membre et aucune ne correspond aux responsabilités opérationnelles réelles ni à la véritable structure organisationnelle du consortium. Elles n'étaient pas non plus uniformes d'un conseil membre à l'autre. Nous recommandons par conséquent que le consortium modifie ses descriptions de tâches afin qu'elles correspondent aux responsabilités opérationnelles réelles et facilitent la délégation efficace des responsabilités au sein du consortium. Ces descriptions modifiées permettront ensuite au personnel d'exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et contribueront en outre à assurer une transition en douceur en cas de roulement du personnel.

Signature d'ententes de détachement avec les conseils membres

Les membres du personnel sont actuellement employés par leur conseil membre respectif qui les a détachés auprès du consortium. Cependant, aucune entente de détachement n'a été conclue pour documenter cette relation. Dans l'attente des décisions relatives au plan des ressources humaines à long terme, nous recommandons que le consortium signe des ententes de détachement appropriées avec ses conseils membres afin de documenter cette relation cruciale et de fournir des éclaircissements supplémentaires en ce qui a trait aux conditions régissant le détachement du personnel auprès du consortium.

Signature d'ententes de confidentialité avec les membres du personnel du consortium

Le consortium devrait demander à son personnel de signer des ententes de confidentialité afin de protéger le caractère confidentiel de l'information à laquelle il a accès. Cela est particulièrement important du fait que le personnel du consortium a accès aux renseignements sur les élèves.

3.4 Gestion du consortium

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

3.4.1 Observations

Partage des coûts

Aucune entente de partage des coûts documentée et officiellement approuvée n'a été conclue entre les conseils membres. Un mécanisme de partage des coûts est mentionné dans la convention d'affiliation du consortium, mais aucune formule particulière n'y est énoncée. Une formule de partage des coûts de transport est énoncée dans l'ébauche des politiques administratives du consortium, mais ces politiques n'ont toujours pas été officiellement ratifiées par le conseil d'administration.

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que les coûts de transport sont imputés directement dans le cas des parcours qui ne sont pas partagés entre les conseils membres et le sont en fonction du nombre pondéré d'utilisateurs pour ceux qui sont partagés. Les coûts administratifs, y compris les salaires, sont divisés également (c.-à-d. 50/50), bien que les conseils membres paient directement les salaires de leurs employés respectifs. Les dépenses font ensuite l'objet d'un rapprochement à la fin de l'année.

Les dépenses associées aux coûts administratifs non liés aux salaires sont initialement engagées par le SMCDSB, qui fournit en outre des services de comptabilité au consortium. En retour, le SCDSB verse chaque mois un montant fixe au SMCDSB et un rapprochement est effectué à la fin de l'année.

En ce qui concerne les conseils scolaires non membres qui se procurent les services du consortium, les discussions avec la direction de ce dernier ont révélé que les coûts de transport sont imputés en fonction du nombre d'élèves par conseil. En outre, l'ébauche des politiques administratives précise que des frais d'administration de quatre pour cent doivent être perçus en plus des coûts de transport.

Ententes relatives aux services de transport

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas conclu d'ententes relatives aux services de transport qui énoncent les attentes en matière de niveau de service des conseils membres en ce qui a trait au transport des élèves. Il n'existe en outre aucun document qui énonce la relation existant entre le consortium et le Trillium Lakelands District School Board sur le plan du niveau de service.

Ententes d'achat de services/services de soutien

Services des conseils membres

Le consortium se procure des services de TI auprès du SCDSB et des services de comptabilité et d'approvisionnement auprès du SMCDSB. Bien que la prestation de ces

services soit documentée dans la convention d'affiliation, aucune entente d'achat de services n'a encore été conclue pour documenter les attentes du consortium en matière de niveau de service.

Services de vérification des exploitants d'autobus

Le consortium a récemment engagé un tiers consultant afin de procéder aux vérifications de la conformité de ses exploitants d'autobus sur les plans administratif et contractuel. Le tiers consultant a été choisi à la suite d'une proposition officielle et cette relation est documentée dans un bon de commande du consortium.

Edulog

Le consortium achète les services d'*Edulog* pour son logiciel de transport; cette relation est documentée dans une entente type de licence d'utilisation et de maintenance conclue avec le fournisseur du logiciel.

Autres biens et services

Le consortium loue ses bureaux et achète des services de déneigement ainsi que des services de surveillance de systèmes d'alarme de sécurité, d'intervention, de surveillance et de gardiennage. L'achat de ces services est documenté dans des contrats signés.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium n'a pas de politiques d'approvisionnement qui lui sont propres et il n'existe aucun document précisant qu'il a adopté les politiques d'approvisionnement de l'un de ses conseils membres. Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier respecte généralement les politiques d'approvisionnement du SMCDSB puisque ce conseil membre lui fournit des services d'approvisionnement. Cependant, ces discussions ont en outre révélé que le consortium respecte les politiques d'approvisionnement du SCDSB pour l'acquisition de matériel informatique puisqu'il achète les services de TI auprès de ce conseil membre.

Services bancaires

Le consortium se procure des services bancaires par l'entremise du SMCDSB, qui lui fournit également des services comptables.

Assurance

Le consortium a souscrit une assurance de biens auprès du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario; cependant, les discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce dernier n'a pas encore souscrit d'assurance

de responsabilité civile générale, d'assurance contre les vols et les détournements ou d'assurance erreurs et omissions. Ces discussions ont également révélé que la direction du consortium ou le conseil d'administration n'effectuent pas régulièrement d'examen de la suffisance de la couverture d'assurance du consortium.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

À l'heure actuelle, aucune évaluation du rendement du personnel n'est effectuée par le consortium ou les conseils scolaires. En outre, le consortium ne dispose d'aucune politique ou méthode ni d'aucun plan relatifs à la formation du personnel. Ses buts et ses objectifs sont communiqués au personnel au cours de réunions mensuelles officielles du personnel dont les procès-verbaux sont consignés.

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que la formation du personnel est assurée de façon officieuse et ponctuelle et comprend principalement des webinaires sur *EduLog* et des séances de formation directe. En outre, les agents du transport tiennent des réunions hebdomadaires au cours desquelles une formation sur l'optimisation des tournées et sur *EduLog* est parfois dispensée. Le consortium a préparé une ébauche de politique en matière de formation du personnel qui stipule que la formation est encouragée; cependant, cette politique porte principalement sur le processus relatif à la participation du personnel à des conférences. La formation dispensée au personnel du consortium ne fait pas l'objet d'un suivi.

Les agents du transport du consortium reçoivent une formation polyvalente étant donné que chacun d'eux est affecté à titre de ressource auxiliaire à l'agent du transport responsable d'une autre zone. Le consortium est en voie de documenter toutes ses pratiques opérationnelles afin de faciliter davantage la formation polyvalente.

Selon les discussions avec la direction du consortium, la planification de la relève se fait de façon officieuse et un plan de relève officiel est en voie de préparation.

Planification à long terme et à court terme

Le consortium n'a pas de processus de planification ni de plan à court ou à long terme. Les discussions avec la direction et les membres du conseil d'administration du consortium ont révélé que ce dernier avait un plan à long terme en 2007. Cependant, elles ont en outre révélé que ce plan n'a toujours pas été adopté ou mis en œuvre de façon officielle.

Afin de faciliter le processus annuel de planification, le consortium a préparé un calendrier de planification annuelle qui précise les principales tâches qu'il doit exécuter mensuellement. Le calendrier de planification actuel du consortium n'a pas été harmonisé entre les deux conseils membres. Cependant, une ébauche de calendrier de

planification harmonisé a été incluse dans celle des politiques administratives du consortium qui n'ont pas encore été ratifiées par son conseil d'administration.

Il n'existe aucune stratégie de gestion des coûts de transport dans les zones touchées par la baisse des effectifs. L'ébauche des politiques administratives comprend la préparation de rapports d'efficience qui doivent être remis au conseil d'administration aux fins d'examen. Selon les discussions avec la direction du consortium, ces rapports sont produits par chaque membre du personnel du consortium afin de déceler les possibilités de réaliser des économies sur le plan de l'optimisation des tournées ou des procédures dans leurs zones. Comme l'indiquent les politiques administratives, ces rapports doivent être produits chaque année entre les mois de février et de mai. Ces rapports d'efficience s'inscrivent par conséquent dans le cadre des efforts généraux de réduction des coûts du consortium, tout comme l'examen constant de l'ensemble des tournées en vue de faire des économies à la suite des augmentations et des baisses d'effectifs.

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

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose d'aucun processus d'évaluation de son propre rendement à l'aide d'IRC. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que cela s'est fait à l'occasion et de façon officieuse dans le passé et que le consortium est actuellement en voie d'entreprendre l'élaboration d'un processus d'évaluation de son propre rendement documenté et approuvé par le conseil d'administration.

Une politique relative à l'utilisation et au suivi des IRC a été incluse dans l'ébauche des politiques administratives du consortium qui n'ont toujours pas été approuvées par les organes de gouvernance. Cette ébauche de politique énonce l'objet et le calendrier des examens et enjoint au directeur général de faire rapport des questions, des options, des propositions et des recommandations au conseil d'administration. Un modèle de rapport est en outre inclus.

L'ébauche de politique détermine les IRC dont le consortium doit assurer le suivi. Cette liste comprend les indicateurs suivants :

- Heures de classe
- Résumé sur les écoles
- Transferts
- Résumé des statistiques sur les véhicules

- Résumé du kilométrage
- Écoles
- Résumé de la capacité des véhicules
- Durée maximale du trajet
- Fenêtres de supervision des écoles
- Capacité des véhicules par parcours
- Résumé sur les exploitants
- Nombre d'élèves le matin
- Résumé des parcours des véhicules
- Résumé sur les écoles
- Résumé du nombre d'élèves le matin
- Résumé des statistiques sur les véhicules – midi

L'ébauche de politique ne précise pas les seuils de modification des IRC à partir desquels des examens et (ou) des enquêtes supplémentaires sont exigés. En outre, la liste d'IRC ci-dessus ne comprend aucun critère de mesure de la sécurité du transport ou du rendement organisationnel interne.

Gestion de l'information

Le consortium n'a pas de politique qui régit la collecte, le stockage, l'utilisation, la diffusion et (ou) la destruction des renseignements et des données et l'accès à ceux-ci. Il ne dispose pas non plus de processus d'examen de la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée approuvé par le conseil d'administration.

Selon les discussions avec la direction du consortium, des caméras vidéo sont actuellement utilisées dans certains autobus du consortium. Cependant, il n'existe à l'heure actuelle aucune politique ou méthode qui assure la supervision de l'utilisation de ces caméras par les exploitants et le consortium ou qui établit des règles à cet égard.

3.4.2 Pratiques exemplaires

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

Procès-verbaux des réunions du personnel

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

3.4.3 Recommandations

Documentation et ratification de l'entente de partage des coûts du consortium

Bien qu'une méthode de partage des coûts de transport soit énoncée dans l'ébauche des politiques administratives du consortium, ces politiques n'ont toujours pas été officiellement ratifiées par le conseil d'administration. De plus, bien qu'une formule de partage des coûts soit mentionnée dans la convention d'affiliation du consortium, aucune formule n'y est actuellement énoncée. Nous recommandons par conséquent que le consortium choisisse l'une ou l'autre des options suivantes :

- élaborer et documenter une méthode équitable de partage des coûts de transport ainsi que des coûts opérationnels et administratifs entre les conseils membres et inclure cette méthode dans la convention d'affiliation;
- modifier le mécanisme de partage des coûts défini dans l'ébauche des politiques administratives en vue de tenir compte des frais administratifs que doivent payer les conseils membres. Les organes de gouvernance du consortium devraient ensuite ratifier officiellement cette politique.

La rédaction d'un tel document permettra d'assurer l'imputabilité à l'égard des coûts ainsi que la clarté et la prévisibilité du processus de budgétisation, en plus d'atténuer les risques de futurs désaccords entre les conseils membres à la suite de malentendus ou d'un manque de communication. La convention d'affiliation devra être modifiée, peu importe laquelle des options ci-dessus est choisie.

Conclusion d'ententes relatives aux services de transport avec tous les conseils scolaires clients

Les conventions d'affiliation sont principalement des ententes conclues entre les conseils membres dans le but de créer le consortium; il s'agit d'accords globaux qui précisent les modalités et la structure de l'entreprise commune des conseils. L'entente

relative aux services de transport, qui définit la relation qui existe entre les conseils membres et le consortium à titre de personne morale distincte sur le plan des services, diffère de la convention d'affiliation. Afin de clarifier davantage cette distinction, nous recommandons que le consortium prépare et conclue une entente conjointe relative aux services de transport avec les conseils membres. Celle-ci devrait comprendre des clauses qui précisent la portée des services à fournir, les frais, l'assurance, la responsabilité, la qualité du service, le règlement des différends et les autres modalités que les conseils membres jugent appropriées. Un contrat similaire devrait en outre être signé par le consortium et le Trillium Lakelands District School Board.

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

Bien que les services que doivent fournir les conseils membres au consortium soient précisés dans la convention d'affiliation, aucun contrat n'a encore été conclu entre le consortium et ses conseils membres dans le but de fournir des renseignements plus détaillés sur les services que ceux-ci lui fournissent. Par conséquent, les services que le consortium obtient ne sont régis par aucune des conditions (y compris les coûts) ni aucun des niveaux de service normalement associés à ce genre d'ententes. Nous recommandons que tous les services que le consortium reçoit de ses conseils membres soient précisés dans le cadre d'ententes ou de contrats qui énoncent les intérêts mutuels du consortium et de chacun des conseils membres et sur lesquels ils se sont entendus.

Signature d'un contrat avec le vérificateur conseil

Bien qu'une proposition officielle et un bon de commande existent, le consortium n'a pas signé de contrat officiel avec le conseiller embauché dans le but de procéder aux vérifications de la conformité des exploitants d'autobus sur les plans administratif et contractuel. L'absence de contrat accroît le risque de différends en raison de malentendus. Des ententes officielles devraient être conclues pour tous les services achetés afin de s'assurer que les principaux éléments tels que la portée des services fournis, les attentes en matière de rendement, les honoraires, l'assurance, la responsabilité, la qualité des services, le règlement des différends et la durée sont clairement définis et convenus avant la prestation du service. Cela est particulièrement important étant donné que le travail de ce fournisseur a des répercussions sur la relation que le consortium entretient avec ses plus importants fournisseurs de services, les exploitants d'autobus.

Élaboration des politiques d'approvisionnement du consortium

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

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

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

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

Selon les documents remis à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a souscrit une assurance des biens, mais n'a pas souscrit de couverture supplémentaire distincte en matière de responsabilité civile générale, d'assurance contre les vols et les détournements ou d'assurance erreurs et omissions. Bien que les conseils membres soient protégés en cas de responsabilité potentielle par l'assurance qu'ils ont souscrite, celle-ci pourrait ne pas être applicable ni suffisante pour les services de transport d'élèves fournis conjointement avec un autre conseil scolaire. Nous recommandons par conséquent que le consortium étudie, avec sa compagnie d'assurance, les possibilités d'application et le besoin d'une couverture d'assurance supplémentaire distincte.

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

Nous recommandons que le consortium élabore, documente et mette en œuvre un processus d'évaluation du personnel afin de veiller à ce que le rendement du personnel concorde avec les buts et les objectifs du consortium. Les processus efficaces d'évaluation du personnel définissent clairement les critères d'évaluation du rendement pour chaque poste; les évaluations doivent être effectuées régulièrement et entièrement documentées. Lorsqu'elles sont mises en œuvre de façon efficace, les évaluations du rendement peuvent être de puissants outils qui permettent d'orienter les employés et de les encourager à garder à l'esprit les buts et les objectifs d'ensemble du consortium au cours des activités quotidiennes.

Il en découle que le consortium devrait aussi élaborer, documenter et mettre en œuvre des initiatives et des plans de formation et d'apprentissage clairement définis à l'intention de son personnel pour favoriser l'apprentissage continu. Des initiatives efficaces de formation du personnel contribueront au perfectionnement des

compétences et veilleront à ce que le personnel soit en mesure d'utiliser pleinement les aides technologiques dont il dispose. Toute la formation fournie (y compris la formation polyvalente) doit être documentée et suivie de près au fil du temps.

Préparation d'un document de planification de la relève

Nous recommandons que le consortium élabore un plan de relève officiel en vue d'assurer la poursuite harmonieuse de ses activités au cas où un membre du personnel clé s'absente ou le quitte.

Élaboration d'un processus officiel de planification à long et court termes documenté

Nous recommandons que le consortium élabore un processus au moyen duquel il peut définir ses objectifs et ses priorités à long et à court termes. Les buts et le processus utilisés pour fixer ces objectifs doivent être précis, clairs, documentés et approuvés par les organes de gouvernance. La préparation d'un tel document contribuera à susciter une culture d'autoamélioration constante et proactive au sein du consortium.

Des détails supplémentaires sur la façon dont le consortium doit atteindre ses objectifs doivent être inclus dans un plan opérationnel qui met en évidence les tâches particulières qui doivent être exécutées et indique les échéances connexes et la délégation des responsabilités relatives à ces tâches. L'élaboration de ce processus et de ce document permettra au consortium de mesurer son rendement au regard d'étapes concrètes et aussi d'affecter efficacement les ressources afin d'atteindre ses objectifs.

Le processus servant à fixer les objectifs à long et à court termes du consortium doit également comprendre une méthode documentée pour surveiller les progrès accomplis par rapport à ses buts et à ses objectifs stratégiques et en faire rapport à intervalles réguliers.

Élaboration d'une stratégie pour faire face à la baisse des effectifs

Les effectifs scolaires dans les zones rurales de l'Ontario sont en déclin constant depuis près d'une décennie. Étant donné que le consortium dessert principalement des zones rurales et que le ministère a récemment avisé les intéressés de la réduction du financement affecté au transport en raison de la diminution des effectifs, nous recommandons que le consortium incorpore une stratégie de gestion des coûts liés au transport dans son processus de planification à long terme. Cette stratégie devrait mettre particulièrement l'accent sur les conséquences financières que la baisse des effectifs devrait avoir sur le consortium et sur les stratégies d'atténuation appropriées. L'élaboration d'une telle stratégie fournira au consortium un cadre qui non seulement

l'aidera à tenir compte du problème de financement, mais marquera également l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium.

Modification et ratification de l'ébauche de politique administrative relative à la surveillance des IRC

Nous recommandons que le consortium modifie, puis adopte officiellement l'ébauche de politique administrative relative à l'utilisation et à la surveillance des IRC. La politique doit être modifiée afin de déterminer :

- les autres IRC liés à la sécurité, au rendement interne et aux services de transport du consortium. Ces IRC pourraient comprendre par exemple :
 - les listes d'élèves admissibles non affectés;
 - les taux de concordance élèves-carte;
 - les appels par semaine;
 - le coût moyen par élève.
- La liste des IRC à surveiller doit être cohérente et le nombre d'IRC, raisonnable afin de faciliter le suivi régulier et l'analyse des tendances à long terme;
- la fréquence à laquelle les IRC seront analysés et feront l'objet d'un rapport;
- les seuils quantitatifs de changement des IRC au-dessus desquels d'autres mesures seront prises et signalés aux organes de gouvernance du consortium.

Élaboration de politiques et méthodes relatives au traitement des renseignements confidentiels

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

« Guidelines for Sharing Personal Student Information with Transportation Consortia »
(Lignes directrices sur le partage des renseignements personnels sur les élèves avec les consortiums de transport) de l'OASBO.

3.5 Gestion financière

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

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

3.5.1 Observations

Planification et surveillance du budget

Le processus annuel de budgétisation du consortium débute à la mi-février en même temps que celui des conseils membres. Ce processus doit être achevé au plus tard à la fin de juin. Le processus servant à préparer et à suivre les budgets n'est ni documenté ni approuvé par le conseil d'administration du consortium.

La budgétisation est assurée principalement par le personnel du consortium, qui reçoit un certain soutien des secteurs de gestion financière des deux conseils membres. Les coûts administratifs non liés aux salaires sont prévus en fonction des montants antérieurs, chaque coût étant divisé également entre les deux conseils membres. Chaque conseil membre paie directement les dépenses associées aux salaires de chacun de ses employés respectifs et celles-ci sont ensuite divisées également au moment du rapprochement de fin d'année. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que le processus de budgétisation ne prévoit pas le coût des services administratifs achetés auprès des conseils membres, tels que les services de TI, d'approvisionnement et de comptabilité.

Les coûts de transport sont incorporés au budget à la mi-mars à l'aide des données produites par le directeur général et des directives de haut niveau formulées par le cadre supérieur de l'administration des affaires de chaque conseil membre. La préparation des budgets de transport comprend en outre l'élaboration de scénarios de

simulation pour divers taux kilométriques, taux de base et tarifs horaires. Les résultats de ces scénarios sont ensuite utilisés durant les négociations avec les exploitants.

Le directeur général et les cadres supérieurs de l'administration des affaires assurent le suivi du budget par rapport aux dépenses réelles de façon officielle. Le service de la comptabilité du SMCDSB envoie chaque mois un sommaire des dépenses au directeur général; cependant, ce processus n'est pas approuvé ni suivi officiellement. Le suivi s'effectue principalement du point de vue des « résultats financiers », c'est-à-dire que la surveillance s'attarde aux montants globaux et non aux postes de coûts ou de revenus individuels.

Pratiques et gestion comptables

La comptabilité du consortium est assurée par le SMCDSB sous réserve des commentaires et de l'approbation du consortium. Les politiques et les pratiques comptables du consortium ne sont pas documentées, bien que les discussions avec la direction aient révélé qu'il respecte en pratique les conventions comptables du SMCDSB.

À l'heure actuelle, le paiement des exploitants est effectué par le service comptable du SMCDSB, bien que les coûts soient répartis entre chaque conseil. Les renseignements envoyés par les exploitants à la date limite du 31 octobre sont corroborés à l'aide d'*Edulog* et des soumissions antérieures, puis sont intégrés dans une feuille de calcul qui comprend tous les éléments de la formule actuelle de rémunération des exploitants. À l'aide de ces renseignements, le consortium calcule le montant que chaque conseil doit payer aux exploitants. Ces relevés, une fois approuvés par le directeur général, sont ensuite envoyés au service de comptabilité du SMCDSB à des fins de paiement et font l'objet d'un rapprochement avec les exploitants le 5 de chaque mois. Ces derniers n'envoient pas les factures directement au consortium.

Le consortium n'a pas accès au système comptable du SMCDSB en raison de problèmes techniques; toutefois, un plan comptable distinct a été mis en place dans le système pour le consortium. Les paiements entre les conseils membres sont effectués chaque mois en fonction des montants antérieurs; les rapprochements sont effectués en mars et en août de chaque année. Ni le SMCDSB ni le SCDSB ne facturent directement au consortium les services de TI, d'approvisionnement et de comptabilité qu'ils lui fournissent. Cependant, ces coûts sont pris en compte dans les frais fixes annuels au grand livre général (GLG) du consortium.

Les paiements reçus des conseils non membres qui achètent des services ne font aucune distinction entre les coûts d'administration et les coûts de transport qui sont engagés; ils sont par conséquent inclus dans le chiffre d'affaires afin de réduire le montant global que doivent payer les conseils membres.

Le directeur et le directeur général intérimaire sont chargés d'approuver les écritures au GLG du consortium, bien qu'aucun document ne précise actuellement que le directeur est le signataire autorisé du consortium.

Une politique relative aux dépenses est documentée dans l'ébauche des politiques administratives du consortium qui n'ont toujours pas été approuvées par les organes de gouvernance. Elle stipule que les dépenses doivent être approuvées par le superviseur immédiat d'une personne ou par un cadre de niveau supérieur. Ce document précise en outre que les dépenses du directeur général doivent être approuvées par le comité de gestion, bien que les discussions avec la direction du consortium aient révélé que, dans la pratique, cette approbation est habituellement donnée par le président du conseil du consortium.

Vérification

Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration révèlent que le dernier examen des exigences de vérification du consortium remonte à juin 2008. Ces procès-verbaux indiquent que les vérifications du consortium sont réalisées par l'entremise des services fournis par les conseils membres et que le conseil d'administration ne croit pas qu'une vérification supplémentaire des résultats financiers du consortium soit nécessaire.

3.5.2 Recommandations

Modification des processus annuels de budgétisation et de surveillance

Nous recommandons que les modifications suivantes soient apportées au processus de budgétisation du consortium :

- parallèlement à la mise en œuvre de la recommandation 3.4.3.3 concernant la signature d'ententes d'achat de services, nous recommandons que le consortium modifie le processus de budgétisation afin d'y ajouter la prévision des coûts administratifs des services fournis par les conseils membres;
- le processus de budgétisation du consortium doit être documenté et officiellement approuvé par les organes de gouvernance du consortium. Il doit également rendre obligatoire l'examen régulier et documenté des écarts entre le budget et les dépenses réelles par le directeur général et la présentation régulière des résultats de cette analyse aux organes de gouvernance du consortium.

Modification du processus de paiement des exploitants

À l'heure actuelle, le consortium prépare des relevés pour le paiement des exploitants d'autobus et les envoie au SMCDSB aux fins de paiement. Il ne reçoit pas de factures des exploitants d'autobus. Nous recommandons que ce processus soit modifié afin de veiller à ce que les exploitants envoient les factures au consortium à des fins de vérification avant qu'elles ne soient transmises aux conseils membres à des fins de paiement.

Documentation des politiques et des pratiques de gestion financière du consortium

Nous recommandons que les politiques et méthodes comptables actuellement utilisées par le consortium soient officialisées et documentées. La documentation de ces méthodes est essentielle, car elle permettra de s'assurer que les vérifications appropriées sont mises en place et que la stabilité financière du consortium ne sera pas touchée par le roulement du personnel.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **faible**. Le consortium est constitué en personne morale distincte; cependant, il est nécessaire d'apporter des modifications importantes à ses structures de gouvernance, d'organisation et de gestion afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'ensemble de ses activités.

La recommandation la plus importante issue de l'examen de la gestion du consortium est l'évaluation de l'efficience de sa structure de gouvernance et de la distinction entre les responsabilités sur le plan opérationnel et celui de la gouvernance, ainsi que de la délégation de ses responsabilités. Cela préparera ensuite le terrain en vue de la mise en œuvre efficace des autres recommandations relatives aux pratiques du consortium en matière de ressources humaines, de planification, de production de rapports et de gestion financière.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

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

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

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

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

4.2 Politiques et pratiques de transport

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

prestation de services de transport efficaces et efficaces.

4.2.1 Observations

Lignes directrices générales en matière de politiques

À l'heure actuelle, l'orientation en matière de planification et de décisions opérationnelles repose sur une combinaison de chacun des différents énoncés de politique des conseils membres, sur les politiques ou méthodes communes approuvées et élaborées par le consortium et sur les pratiques établies d'un commun accord. L'énoncé de politiques du SCDSB offre une meilleure définition des paramètres types de service tels que les distances de marche, la durée des trajets, les ententes relatives aux autres arrêts, le transport de courtoisie, l'admissibilité au transport adapté et les attentes en ce qui a trait au comportement des élèves. Bien que l'énoncé de politiques du SMCDSD ne mentionne rien au sujet de nombreux paramètres de service de base, il définit clairement les distances de marche par niveau d'enseignement et précise que les services partagés avec d'autres administrations scolaires feront l'objet d'une recherche active. Aucun de ces documents ne définit clairement les conditions auxquelles d'autres types de services de transport peuvent être fournis, tels que l'admissibilité au transport en raison de conditions dangereuses.

Afin d'assurer la prestation équitable des services et une compréhension commune des services qui peuvent être fournis et de la manière dont ils doivent l'être, le consortium est en train de regrouper les diverses politiques ainsi que les divers processus et documents procéduraux dans des *Manuels d'exploitation et d'administration* exhaustifs et harmonisés. Dans leur version actuelle, ces manuels contiennent des processus adoptés officiellement et des pratiques qui n'ont pas encore été adoptées. Leur structure actuelle offre au personnel du consortium la majorité des paramètres nécessaires à la planification et au processus décisionnel opérationnel. Y font notamment exception la définition complète des critères d'admissibilité au transport en raison de conditions dangereuses et les politiques relatives à la prestation des services de transport adapté.

En outre, le consortium a fait savoir qu'il travaille à une ébauche de document sur les paramètres de service, qui permettra d'assurer une plus grande cohérence à l'appui de la prestation de services efficaces et efficaces.

Admissibilité

Il est fondamental, en matière de planification, de déterminer et de comprendre les conditions auxquelles tout groupe d'élèves est admissible au service de transport; ce paramètre clé doit être établi et appliqué de façon cohérente afin de s'assurer que le

service est fourni de façon équitable, efficace et efficiente.

Les distances du domicile à l'école et jusqu'à l'arrêt sont harmonisées comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 4 : Critères d'admissibilité (Distance de l'école)

année	Distance de l'école
De la prématernelle à la 8e année	Plus de 1,6 km
De la 9e à la 12e année	Plus de 3,2 km

Tableau 5 : Critères d'admissibilité (Distances de marche jusqu'aux arrêts)

année	Distances de marche jusqu'aux arrêts
De la prématernelle à la 8e année	0,8 km
De la 9e à la 12e année	1,6 km

Il convient de souligner que les distances de marche jusqu'aux arrêts ci-dessus sont conformes à la politique actuelle du SCDSB. Une ébauche de politique conjointe élaborée par le consortium était en attente d'approbation au moment de l'examen.

Outre la définition des critères d'admissibilité initiale selon les secteurs de fréquentation des écoles et les distances de marche, il faut également établir des critères d'admissibilité fondés sur des exceptions telles que le transport adapté, le transport pour des raisons de risques, une seconde adresse dans les cas de garderie et de garde partagée, ainsi que le transport en dehors de la zone ou du secteur. L'élaboration de ces critères permettra de s'assurer que toute exception aux critères de base est documentée et appliquée de façon uniforme.

Admissibilité au transport adapté

Alors qu'aucun des énoncés de politique des conseils membres ne définit expressément les critères d'admissibilité ou le processus de demande de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers, un processus approuvé dans le *Manuel d'exploitation* décrit le processus de demande de transport et la procédure d'affectation d'un élève à un parcours et à une tournée.

L'identification des élèves et leur affectation se font à l'aide d'une structure de codage hiérarchique qui permet d'extraire les données relatives au transport adapté. Parmi les exemples de codes utilisés figurent les suivants : « Section 23 (23) », « autiste (AU) » et

« élèves ayant des problèmes comportementaux (BE) ». Le matériel spécial ou les troubles médicaux sont également identifiés, y compris les fauteuils roulants (WC), les sièges rehausseurs (BS) et le diabète (DI). Une fois les élèves identifiés, ils sont affectés à des parcours d'autobus. Le processus stipule clairement qu'au besoin, les élèves réguliers et ceux qui ont des besoins particuliers peuvent être pleinement intégrés dans les autobus de transport ordinaire et adapté et que les parcours et les tournées peuvent être partagés entre les conseils membres.

Ces efforts d'intégration présentent le double avantage d'accroître l'efficacité opérationnelle et d'enrichir l'expérience éducative de l'enfant.

Critères relatifs aux conditions de transport dangereuses

Des conditions locales dangereuses, qu'elles soient dues à l'absence de voie piétonnière sûre ou au franchissement d'obstacles naturels ou artificiels (tels que les voies ferrées), créent des situations particulières qui nécessitent de transporter des élèves qui ne satisferaient autrement pas aux exigences d'admissibilité. Tout comme le processus relatif au transport des élèves ayant des besoins particuliers, la prestation des services doit reposer sur des critères clairement établis et bien compris afin de veiller à ce que chaque secteur présentant des risques potentiels soit pris en compte en fonction des paramètres documentés pour en assurer l'uniformité dans l'ensemble de la zone desservie.

Actuellement, le transport pour des raisons de risques est planifié en vertu de la pratique relative aux *circonstances géographiques* du *Manuel d'exploitation*. Au nombre des conditions locales considérées dangereuses figurent les routes où le ramassage et le débarquement doivent s'effectuer à droite, celles dont les voies piétonnières ne sont pas sûres, les situations temporaires telles que les travaux de construction ou les inondations, la visibilité aux intersections, la mauvaise visibilité dans les côtes et les courbes et les passages à niveau non protégés.

Afin de mieux définir les éléments qui constituent des conditions dangereuses, le consortium a préparé une ébauche de politique relative à *l'admissibilité au transport pour des raisons de risques* qui élargit la description des dangers pour y inclure le débit de la circulation et les zones où la vitesse est limitée, les obstacles physiques et les croisements ou les intersections dépourvus de signalisation pour les piétons.

Alors que les entrevues avec le personnel du consortium révèlent qu'il existe une compréhension commune de ce qui est considéré comme une condition dangereuse, les critères ne sont ni complètement documentés ni entièrement intégrés dans *Edulog*, de sorte que chaque agent s'appuie sur sa connaissance des secteurs. Bien que la structure de codage du programme d'optimisation des tournées *Edulog* permette d'indiquer le motif précis pour lequel un élève pourrait avoir accès au service de

transport pour des raisons de risques, seuls 22 dossiers d'élèves sur près de 35 000 contiennent un code indiquant une condition dangereuse. Cela indique clairement que, même si le transport pour des raisons de risques est fourni de façon appropriée en vue d'assurer la sécurité des élèves, l'identification des élèves qui bénéficient réellement du service n'est pas uniforme, ce qui peut conduire à des imprécisions dans les rapports produits sur la prestation de ce service.

Autre adresse

La politique du SCDSB stipule que les élèves qui vont dans une école en dehors de leur secteur de fréquentation peuvent utiliser les tournées existantes pour s'y rendre, à condition qu'il y ait suffisamment de place dans l'autobus. Étant donné que le SMCDSB n'offre pas de service de transport aux élèves qui résident en dehors du secteur de fréquentation, le coût du service est pris en charge par le SCDSB en fonction du nombre d'élèves qui l'utilisent. Cette méthode appropriée d'affectation des coûts fait en sorte que chaque conseil paie les services qui lui sont fournis. Le consortium a préparé une ébauche de politique qui correspond à la pratique actuelle afin de s'assurer qu'elle est appliquée et comprise de manière uniforme.

Outre les élèves qui habitent en dehors du secteur de fréquentation, d'autres possibilités s'offrent aux élèves en matière de transport à partir d'une autre adresse. Il est possible de prendre des dispositions dans les cas de garderie et de garde partagée, à condition qu'elles soient constantes du lundi au vendredi, que les lieux de ramassage et de débarquement soient dans le secteur de fréquentation de l'élève et qu'il y ait de la place dans l'autobus empruntant une tournée établie.

Transport de courtoisie

Un service de transport de courtoisie est offert aux élèves du SCDSB à bord des autobus navettes et ceux de transport adapté (à condition que ceux-ci ne soient *pas* partagés avec des élèves du SMCDSB). Un parcours de navette est un bref parcours qui prend les élèves dans un lieu de ramassage désigné pour les emmener à leur école de destination le matin et qui fait le trajet inverse l'après-midi. Étant donné que seul un petit nombre d'élèves (environ 28 pour le SCDSB) se sont vu attribuer le code « courtoisie », l'examen et l'utilisation uniforme de la structure de codage permettront de s'assurer que tous les élèves qui bénéficient de ce service sont facilement identifiés à des fins de planification et d'affectation des coûts.

La prestation d'un service de transport de courtoisie à bord d'autobus navettes peut être autorisée (par le directeur de l'école) à condition qu'il y ait de la place dans l'autobus et que cela n'engendre pas de coût supplémentaire pour le conseil scolaire. La politique du SCDSB définit les groupes d'élèves qui sont admissibles au service de transport et

établit, pour ces derniers, l'ordre de priorité suivant :

Admissibles au transport par autobus navettes

- Élèves suivant un programme intensif de français
- Élèves suivant des programmes spéciaux désignés
- Élèves en difficulté

Transport de courtoisie par autobus navettes

- PAJO/éducation parallèle/programme EXPRESS/Careers 2000
- Élèves ayant déménagé en cours d'année
- Frères et sœurs d'usagers admissibles
- Considérations locales

Admissibles au transport adapté

- Élèves en difficulté

Transport adapté de courtoisie

- Élèves suivant un programme intensif de français langue seconde
- Élèves du primaire (qui débarquent à leur école)
- PAJO/éducation parallèle/programme EXPRESS/Careers 2000
- Élèves ayant déménagé en cours d'année
- Frères et sœurs d'usagers admissibles
- Considérations locales

Pour qu'une demande soit examinée, un formulaire doit être soumis au directeur de l'école qui est chargé d'évaluer la demande selon l'ordre de priorité établi et les places disponibles. Une fois que le directeur a pris une décision, il est en mesure d'attribuer des sièges sur les tournées régulières, à condition qu'il y ait de la place. Lorsque le service de transport a été approuvé, il incombe au personnel de l'école de saisir les renseignements sur les élèves dans la base de données *SIRE*. Il revient au personnel du consortium d'approuver l'affectation de sièges de courtoisie à bord des autobus de

transport adapté.

Un processus de « supplantation » est également documenté en cas de changement du nombre de places disponibles pour les élèves bénéficiant du service de transport de courtoisie. Il incombe au directeur de l'école d'inverser l'ordre de priorité établi, c'est-à-dire de révoquer en premier les privilèges du dernier élève auquel le service de transport de courtoisie a été accordé.

Bien que le processus d'approbation des demandes de transport de courtoisie selon les priorités documentées et le processus de « supplantation » subséquent soient d'excellents éléments de la procédure d'ensemble, le processus d'approbation local (par chaque directeur d'école) peut donner lieu à des listes d'usagers imprécises étant donné que l'information doit d'abord être saisie dans *SIRE* (par le personnel de l'école), qui est téléchargée dans le cadre du calendrier normal de téléchargement à la quinzaine dans le logiciel d'optimisation des tournées *EduLog*. Par conséquent, il est possible que, pendant les deux semaines, la liste des usagers qui se trouve dans *EduLog* et celle qui se trouve dans *SIRE* diffèrent si un élève bénéficiant du transport de courtoisie a été ajouté ou supprimé ou a changé d'autobus. Il est essentiel que les bases de données sur les élèves et les services de transport soient complètes, précises et cohérentes afin de s'assurer que les premiers intervenants disposent de renseignements précis et de permettre de communiquer en temps opportun avec les parents et les conseils membres. La possibilité de surcharge d'un autobus est tout aussi préoccupante étant donné que chaque directeur d'école prend ses décisions indépendamment des autres écoles et du consortium. Enfin, même si la possibilité qu'ont les écoles d'approuver les demandes de transport et d'attribuer des services favorise un niveau élevé de « service à la clientèle », cela peut entraver le processus global de planification et prêter à confusion quant au rôle du consortium étant donné que chaque conseil dispose de pouvoirs désignés en ce qui a trait à la prestation des services de transport.

Implantation des points d'arrêt

Le consortium a adopté un processus d'examen des nouveaux arrêts afin de déterminer si leur emplacement respecte les normes de sécurité et d'assurer la sécurité des élèves. Toutes les demandes de nouveaux arrêts doivent être soumises au consortium au moyen d'un formulaire type. Lorsqu'un nouvel arrêt est demandé, l'agent du transport responsable du secteur géographique en question dispose d'un peu de temps, chaque semaine, pour mener des évaluations sur place en vue de déterminer si l'emplacement de l'arrêt est acceptable ou s'il convient d'en choisir un autre. Les entrevues avec le personnel révèlent une compréhension commune des critères selon lesquels un arrêt est considéré sécuritaire, en se servant du document relatif aux *conditions géographiques* comme principale source d'orientation.

Afin de s'assurer que les arrêts ne sont pas modifiés par un conducteur ou à la demande d'un parent, le consortium a mis en place une excellente pratique qui vise à communiquer clairement cette restriction et qui exige qu'un avis soit collé sur la porte d'entrée de chaque autobus.

Durée du trajet des élèves

L'analyse de la durée du trajet des élèves constitue un indicateur global du niveau de service fourni par toute activité de transport. La politique du SCDSB stipule que « les tournées des autobus seront organisées de la façon la plus efficace et la plus économique » et qu'elles correspondront, dans la mesure du possible, aux paramètres de planification qui limitent le trajet à 32 kilomètres ou 50 minutes pour les élèves du primaire et à un maximum de 48 kilomètres ou 75 minutes pour ceux du secondaire. Le *Manuel d'exploitation* stipule que la durée du trajet des élèves doit être inférieure à 60 minutes lorsque cela est possible, bien que les secteurs géographiques et la densité de population puissent nécessiter des durées de trajet supérieures au maximum souhaité. Selon l'analyse de la durée des parcours et de celle du trajet de chaque élève, les durées moyennes sont bien en deçà des maximums souhaités, étant donné qu'elles sont inférieures ou égales à 60 minutes pour près de 100 pour cent des élèves ordinaires du SCDSB et pour environ 98 pour cent de ceux du SMCDSB.

Responsabilités

Il est essentiel de définir clairement les attentes relatives au comportement des élèves et d'établir les responsabilités des parents, des tuteurs, des conducteurs, des exploitants, du consortium et du personnel des écoles afin de permettre un fonctionnement sécuritaire et efficace. Bien qu'aucun des énoncés de politique des différents conseils ne définisse clairement les responsabilités de chacune des parties intéressées, le consortium remet aux écoles une *trousse d'information en matière de transport* et une brochure d'information au début de chaque nouvelle année scolaire. Ces documents servent à établir les responsabilités des élèves, des parents et des conducteurs et à les leur communiquer. Le consortium est en train de définir plus précisément les responsabilités des parties intéressées, qui seront incluses dans le *Manuel d'exploitation*.

Mesures disciplinaires

En plus de définir clairement les responsabilités, il faut mettre en place un processus de mesures disciplinaires cohérent afin de favoriser la sécurité des élèves et tenter de dissuader les comportements inacceptables. Alors que la *trousse d'information sur le transport* décrit le processus de signalement des incidents concernant le comportement des élèves et les réunions qui s'ensuivent avec les parents, elle ne précise pas

clairement la hiérarchie des conséquences à l'égard de chaque niveau d'infraction.

Processus d'appel d'une décision

Bien qu'il ne soit pas documenté, un processus d'appel a été décrit par l'agent du transport qui a participé à la décision prise au cours du premier appel. En cas de non-résolution du différend à ce niveau, il est examiné par le gestionnaire du transport et finalement entendu par le surintendant du conseil concerné. Bien que les entrevues aient révélé un certain niveau de cohérence quant à l'application de ce processus officieux, un processus officiel comprenant une décision finale (rendue conjointement par les membres du comité de gestion du consortium) aiderait à faire en sorte que chaque situation et les décisions qui en découlent soient cohérentes, quel que soit le conseil dont dépend l'élève.

Calendriers de planification

Le consortium a rédigé des manuels relatifs aux processus opérationnels quotidiens, mensuels et annuels, ainsi qu'un *guide administratif* en vue d'aider à la gestion de la planification du consortium. Parmi les activités de planification figurent une description des activités d'un mois à l'autre telles que le téléchargement des renseignements sur les élèves, les examens des parcours et des tournées ainsi que les vérifications des arrêts et des tournées. Les tâches quotidiennes sont également décrites en détail, incluant les priorités en matière de communication et la maintenance d'*Edulog*.

Ces efforts assurent la cohérence des activités annuelles de planification et permettent aux gestionnaires d'analyser les tâches afin de s'assurer que celles-ci sont toutes correctement identifiées et prises en compte au moment le plus approprié du cycle annuel. Toutefois, l'absence de niveau d'effort requis (c.-à- d. le nombre d'heures ou de jours nécessaires pour exécuter une tâche) ou de dépendances entre les tâches désignées (c.-à-d. les tâches devant être réalisées avant qu'une autre tâche désignée puisse être entreprise ou achevée) limite l'utilité du calendrier actuel de planification en vue de déterminer le nombre approprié de membres du personnel ou la séquence adéquate des tâches. L'ajout de ces éléments au calendrier actuel permettrait d'en améliorer l'utilité aux fins de planification future.

Stratégies de planification des tournées

Les entrevues avec le personnel révèlent un niveau approprié de compréhension de l'importance d'utiliser plusieurs stratégies de planification des tournées afin de concevoir des solutions qui permettent d'atteindre au mieux l'objectif d'offrir un niveau de service élevé. À l'appui des pratiques efficaces de planification des tournées, la section qui porte sur les normes et les processus d'optimisation des tournées (*Standards/Processes-Routing*) du Manuel de référence des processus (*Process*

Reference Manual) stipule qu'il est de « pratique courante » que les conseils partagent des parcours lorsque cela permet de maximiser les économies et (ou) les niveaux de service. La politique du SMCDSB soutient également cette orientation en stipulant qu'elle encouragera activement les services partagés. Selon les entrevues avec le personnel, alors qu'aucune restriction n'est en place, des contraintes de temps et de distance empêchent le partage des parcours dans plusieurs secteurs, bien que l'intégration soit monnaie courante sur le plan des tournées. Lorsque cela est faisable, on se sert d'une stratégie d'utilisation d'un seul autobus par parcours, ce qui permet d'intégrer complètement les élèves des deux conseils membres à ce niveau.

En analysant les données relatives aux parcours de transport ordinaire, on constate qu'environ 32 000 élèves sont transportés sur 520 tournées comprenant 803⁷ parcours. Environ 65 pour cent des tournées comportent au moins deux parcours, alors que près de neuf pour cent d'entre elles sont intégrées entre les conseils membres. De plus, on compte environ 21 pour cent de parcours combinés qui desservent plusieurs écoles. Ce point sera abordé en détail dans la section qui porte sur l'*optimisation des tournées et la technologie*.

Gestion des heures de classe

Il est impératif de gérer les heures de classe de façon stratégique afin d'assurer l'efficacité et l'efficience de la prestation des services et de l'optimisation des tournées. La capacité de modifier les heures de classe offre des occasions de maximiser l'utilisation du parc, ce qui pourrait réduire le nombre d'autobus requis et (ou) améliorer le service.

Dans le *Guide administratif*, le processus de vérification des heures de classe qui y est décrit a pour objet de fournir des directives au personnel pour lui permettre d'établir des fenêtres d'arrivée et de départ appropriées. Le *processus d'étalement des heures de classe* décrit le processus utilisé par une école ou le consortium pour demander une modification. Les entrevues avec les agents et le gestionnaire du transport (qui est maintenant directeur général intérimaire) révèlent que ces derniers comprennent l'importance de la gestion des heures de classe (et ses répercussions sur l'efficacité et l'efficience des activités) et celle d'envisager régulièrement les modifications à y apporter dans le cadre du processus de planification. Bien que le consortium soit en mesure de demander une modification des heures de classe (en s'appuyant sur une étude de l'efficience), les décisions finales reviennent aux conseillers et conseillères

⁷ Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

scolaires de chaque conseil membre.

Des exemples de plusieurs demandes de modification des heures de classe ont été présentés en vue d'être examinés par l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ils comprenaient des études portant sur l'école secondaire d'Orillia Park Street, l'école secondaire de district d'Orillia et le secteur de la formation professionnelle.

L'approbation de ces deux recommandations a conduit à la suppression de quatre autobus et à des économies de près de 168 000 \$. Ces modifications constituent de bons exemples de pratiques exemplaires en matière d'analyse des données relatives aux tournées en vue d'accroître l'efficience de l'optimisation des tournées pour améliorer le service et (ou) réaliser des économies.

Outre les études qui ont conduit à une modification des heures de classe, plusieurs autres études ont été présentées, mais elles n'ont pas encore été approuvées. Alors que cela illustre bien le droit de chaque conseil membre de décider du niveau de service qui répond le mieux aux besoins de ses programmes d'enseignement, il est important que chacune des parties intéressées comprenne les répercussions que peuvent avoir les décisions sur l'efficience et l'efficacité de l'ensemble du réseau de transport.

Procédures relatives au mauvais temps

Une procédure relative au mauvais temps est décrite et documentée dans le *Manuel d'exploitation*. Ces procédures permettent d'aviser les élèves réguliers par l'entremise d'Internet ou des médias, alors que les parents des élèves ayant des besoins particuliers sont informés du processus par la réception chaque année de lettres générées par Edulog. Les zones météorologiques sont saisies dans un champ « zone » de la base de données d'*Edulog* pour l'emplacement des arrêts des élèves et le secteur de fréquentation de l'école. Cela fait en sorte que les élèves soient avisés des procédures propres aux conditions météorologiques s'appliquant à l'école qu'ils fréquentent et aux emplacements des arrêts.

4.2.2 Pratiques exemplaires

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

Intégration des tournées et des parcours

La capacité du consortium de planifier les tournées et les parcours de la façon la plus efficiente et la plus efficace possible constitue une pratique exemplaire qui est soutenue par les politiques et les pratiques, quelle que soit l'école que fréquente l'élève.

L'intégration potentielle des élèves dans la zone desservie soutient et favorise à la fois

l'efficience de la planification des tournées et l'efficacité de la prestation des services.

Stratégies de planification des tournées

Outre l'intégration des tournées et des parcours, le consortium utilise diverses stratégies, dont les parcours combinés et les parcours multiples par un même autobus, en vue de promouvoir un service efficient. Il tente d'utiliser le parc sur le plus grand nombre de trajets possible par jour, ce qui réduit le nombre d'autobus nécessaires. Des durées de trajet acceptables indiquent que ces stratégies favorisent la prestation de services efficaces et efficients.

4.2.3 Recommandations

Approbation et achèvement des manuels d'exploitation et d'administration

Il ne fait aucun doute que beaucoup d'efforts et de longues heures du personnel ont été consacrés à la préparation des manuels d'exploitation et d'administration. Une fois achevés et approuvés, ces deux manuels offriront l'orientation nécessaire aux décisions relatives aux activités quotidiennes et à la planification annuelle. Il est tout aussi important d'approuver ces documents dans leur intégralité afin de démontrer que le consortium dispose de pouvoirs sur le plan opérationnel (sous les auspices des conseils membres) pour déterminer la manière dont le service de transport sera assuré.

Examen et approbation des critères relatifs au transport pour des raisons de risques et saisie de ceux-ci dans *EduLog*

Alors que des entrevues avec le personnel révèlent une compréhension uniforme de ce qui constitue des conditions dangereuses, le consortium a reconnu la nécessité d'approuver une politique à cet égard et en a soumis une ébauche à des fins d'examen. Une fois la politique approuvée, nous recommandons que les limites soient entièrement incluses dans *EduLog* en vue de faire en sorte que les élèves admissibles (selon les critères de danger) bénéficient du service de transport et que les données soient précises et facilement accessibles à des fins d'analyse et de production de rapports.

Examen du processus d'approbation et d'affectation des parcours pour les élèves bénéficiant du transport de courtoisie

Le processus « externe » actuel d'approbation du service de transport de courtoisie devrait être placé sous la responsabilité du consortium afin d'en assurer l'uniformité et de garantir la précision des listes des usagers en cas d'accident ou d'incident.

Documentation et officialisation du processus d'appel à des fins de cohérence et d'équité

Le processus d'appel devrait être officiellement adopté et documenté et devrait faire en sorte que les appels soient entendus et les décisions, rendues au sein des structures opérationnelles et de gouvernance du consortium. Cela permettra de s'assurer que les appels sont traités de façon juste, équitable et uniforme, quels que soient l'école que fréquente l'élève ou le conseil dont il dépend.

Établissement des responsabilités et des échéances en matière de planification

Alors que le consortium a établi un calendrier de planification qui documente les tâches essentielles en la matière, il est nécessaire de l'améliorer davantage afin de comprendre le niveau d'effort requis et les dépendances entre les tâches essentielles afin de profiter pleinement des avantages d'un calendrier de planification. Ces améliorations contribueront à faire en sorte qu'un nombre suffisant d'employés et d'heures soit alloué à chacune des tâches essentielles en vue de mener à bien la planification et l'exécution des tâches.

4.3 Transport adapté

4.3.1 Observations

Le transport adapté doit tenir compte des besoins émotionnels et physiques de chaque élève pouvant avoir besoin de matériel particulier tel que des appareils de levage et des moyens de contention. Les autres facteurs dont il faut tenir compte comprennent les contraintes de temps et de distance, les troubles médicaux et l'administration de médicaments. À l'heure actuelle, les agents du transport se partagent la responsabilité de la planification du transport adapté, qu'ils gèrent chacun dans leur secteur géographique. Les entrevues révèlent que, même s'il existe un niveau adéquat de coopération et de communication entre le consortium et les écoles, le consortium ne participe pas directement à la prise des décisions relatives à l'emplacement des programmes d'éducation spécialisée. Bien que le consortium fournisse des renseignements en matière de coûts relativement aux emplacements envisagés, il le fait uniquement sur demande et cela ne s'inscrit pas dans une pratique ou une procédure requise.

Politiques relatives au transport adapté

Ni les différents énoncés de politique des conseils ni le *Manuel d'exploitation* n'abordent spécifiquement les nombreux facteurs qui ont des répercussions sur le transport des élèves ayant des besoins particuliers. Voici des exemples des paramètres décrits :

- les procédures sécuritaires d'embarquement, de débarquement et de levage des fauteuils roulants;
- l'utilisation des dispositifs de fixation et de retenue;
- les procédures d'urgence propres aux élèves ayant des besoins particuliers;
- les besoins spécifiques de formation des conducteurs en vue de répondre aux besoins émotionnels et médicaux des élèves;
- l'utilisation et l'administration de médicaments pour des maladies telles que le diabète et l'anaphylaxie.

Bien que ces procédures ne soient pas spécifiquement documentées, les entrevues avec le personnel révèlent un niveau approprié de compréhension des aspects complexes que revêt le transport sécuritaire des élèves ayant des besoins particuliers. La création, dans le *Manuel d'exploitation*, d'une section qui fournit spécifiquement les paramètres opérationnels nécessaires pour offrir un tel service favoriserait en outre la sécurité et l'efficacité du transport adapté.

Lignes directrices pour la planification du transport adapté

Le consortium a mis en œuvre un processus qui nécessite que chaque école l'avise, au plus tard le 5 juin de chaque année, de tout élève (connu) atteint d'un handicap physique ou des élèves relevant du CIPR qui auront besoin d'un service de transport adapté. Il incombe à chaque école de fournir au consortium, au moyen d'un formulaire type, les renseignements propres à chaque élève. L'information ainsi remise comprend des renseignements de base sur les élèves, l'école à laquelle ils sont affectés, les renseignements sur les personnes à joindre en cas d'urgence et les besoins en matériel particulier. Il n'existe, sur le plan des politiques ou des pratiques, aucune restriction ou limite en matière d'optimisation des tournées, ce qui permet d'assigner à un élève le mode de transport le plus efficace, y compris les autobus de transport ordinaire et adapté. Bien que des exemples d'intégration aient été relevés au cours de l'examen des données sur les élèves, ce sont principalement des élèves désignés par la mention « doués » qui utilisent les autobus de transport adapté. Même s'il est difficile de déterminer s'il serait possible d'accroître les niveaux d'intégration, ces données démontrent clairement que, bien qu'il n'existe aucune restriction officielle relative à l'intégration des élèves ordinaires et de ceux qui ont des besoins particuliers, cette stratégie demeure peu utilisée.

Formation des conducteurs

Conformément aux contrats conclus avec les exploitants, il incombe à ces derniers de

fournir aux conducteurs au moins six heures de formation en matière de RCR et de premiers soins, ce qui comprend la reconnaissance et le traitement des chocs anaphylactiques.

4.3.2 Pratiques exemplaires

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

Intégration des élèves ayant des besoins particuliers

L'intégration des élèves ayant des besoins particuliers, dans la mesure où cela est possible compte tenu de leurs exigences, est une stratégie utile pour promouvoir l'utilisation efficace des véhicules du parc et maîtriser l'ensemble des coûts de transport. Le SCSTS a établi des politiques et des méthodes de fonctionnement qui appuient cet effort.

4.3.3 Recommandations

Élaboration de politiques exhaustives en ce qui a trait au transport des élèves ayant des besoins particuliers

À mesure que le consortium poursuit l'examen et la documentation de ses procédures opérationnelles et administratives, nous lui recommandons de prêter particulièrement attention à l'élaboration des politiques et des besoins de formation propres au transport des élèves ayant des besoins particuliers. Les politiques devraient, à tout le moins, décrire les paramètres de service souhaités tels que la durée maximale des trajets, le type de véhicule et les responsabilités de chaque partie intéressée, c'est-à-dire les parents, les exploitants, les conducteurs, l'école, le personnel chargé de l'éducation de l'enfance en difficulté et le consortium. Voici des exemples de responsabilités à prendre en compte :

- Qui s'occupe de l'élève à la maison et à l'école pour le trajet de retour?
- Combien de temps un conducteur attendra-t-il un élève à un arrêt?
- Quels élèves doivent être ramassés à un arrêt?
- Comment les problèmes disciplinaires sont-ils résolus et à quel niveau?

Parmi les exigences de formation à documenter, mentionnons les techniques de gestion des élèves, l'utilisation du matériel spécial, la formation et la sensibilisation aux questions émotionnelles et médicales, l'administration des médicaments et les méthodes d'évacuation des autobus.

Inclusion du SCSTS dans le choix des emplacements des programmes d'éducation spécialisée

Même si nous convenons que les besoins des élèves en matière d'éducation et de programmes doivent être considérés en premier, nous recommandons que le personnel du consortium participe aux discussions concernant l'emplacement des programmes d'éducation spécialisée et que les répercussions financières et celles du service sur l'ensemble du réseau de transport soient prises en compte en plus des besoins pédagogiques des élèves.

4.4 Politique de sécurité

4.4.1 Observations

Le transport sécuritaire des élèves est l'objectif primordial de toute activité de transport. Pour fournir un transport sécuritaire, il est impératif que des politiques, des méthodes et des ententes contractuelles claires et concises soient élaborées, documentées, surveillées et appliquées pour faire en sorte que les normes de sécurité soient comprises et observées sans exception.

Les exploitants sont tenus, en vertu du contrat, de fournir des programmes de formation aux conducteurs et ils ont en outre la responsabilité d'offrir les programmes Petits passagers à tous les élèves des écoles élémentaires. Le consortium a mis en place une formation sur les troubles du spectre autistique de concert avec le personnel des exploitants chargé de la sécurité. Aucun autre programme de sécurité n'est actuellement offert par le consortium ou les exploitants aux conducteurs ou aux élèves.

Afin de garantir la sécurité des activités, le consortium a mis au point une méthode proactive de vérification en vue d'assurer la conformité des exploitants. Cette méthode est décrite en détail à la section *Contrats* du présent rapport.

Formation des élèves

Les exploitants sont tenus, en vertu du contrat, d'offrir le programme Petits passagers. Aucun autre programme officiel n'est actuellement dispensé. Le consortium fournit des trousseaux de démarrage annuelles et des brochures d'information, qui font toutes deux référence aux attentes en matière de comportement afin d'assurer la sécurité du transport.

Formation des conducteurs

Les exploitants sont tenus, en vertu du contrat, de dispenser au moins six (6) heures de formation sur la sécurité, ce qui comprend la formation sur la RCR et les premiers

soins. Parmi les autres sujets figurent :

- les principes d'urgence;
- la gestion des lieux du sinistre;
- la reconnaissance et le traitement des chocs anaphylactiques.

Aucune autre politique ou exigence contractuelle n'oblige à fournir d'autres formations telles l'évacuation des autobus de transport ordinaire et adapté, l'amélioration des compétences de conduite, la formation sur la gestion des élèves et une formation supplémentaire particulière sur les élèves ayant des besoins particuliers. Un vérificateur indépendant s'assure que les exploitants respectent les règlements du ministère des Transports, comme nous le verrons ci-dessous.

Méthodes de vérification

Le consortium a fait appel à des vérificateurs en vue de s'assurer que les exploitants se conforment à tous les règlements du ministère des Transports. Outre la vérification de la conformité, le vérificateur a également été chargé d'examiner les accidents et les incidents signalés et d'en faire rapport afin d'aider les exploitants à améliorer la formation offerte aux conducteurs, en particulier aux nouveaux conducteurs. En plus des vérifications effectuées par des tiers, il est également demandé au personnel du consortium de procéder, chaque année, à la vérification de dix pour cent de leurs tournées. Ces vérifications ont, entre autres, pour objet l'observation des itinéraires et de la conformité des arrêts, du comportement des élèves, de l'état des autobus et de la conduite générale des conducteurs.

Utilisation de caméras

Les exploitants utilisent actuellement un nombre limité de caméras, qui n'appartiennent pas au consortium ou ne sont pas fournies par lui. Étant donné qu'à l'heure actuelle aucune politique ne décrit ni ne restreint spécifiquement l'utilisation des caméras, le consortium suit les politiques actuelles des conseils membres régissant l'emploi de caméras dans les établissements scolaires. Au cas où l'utilisation de caméras deviendrait souhaitable ou obligatoire dans les autobus scolaires, une politique portant spécifiquement sur une telle utilisation serait essentielle pour s'assurer que les données vidéo sont utilisées et conservées correctement et que les normes de confidentialité sont respectées.

Procédures en cas d'accident ou d'incident

Un processus qui décrit les responsabilités du personnel et les processus à suivre en

cas d'accident de la route ou d'incident à bord de l'autobus a été adopté. Cela comprend les protocoles de communication que le personnel du consortium et l'exploitant en cause sont tenus de suivre. Un processus semblable est en place en cas de disparition d'un enfant.

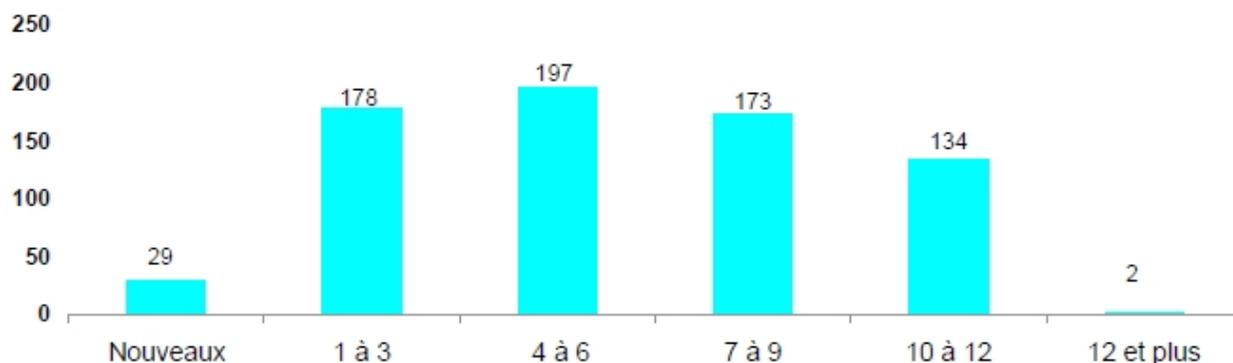
Participation communautaire

La participation du consortium à l'ensemble de la collectivité peut constituer un grand avantage étant donné que cela contribue à promouvoir le rôle des « collectivités » en ce qui a trait à la prestation d'un service de transport sécuritaire. Les entrevues révèlent que, bien que le consortium se soit employé à nouer et à maintenir de bonnes relations de travail avec les municipalités locales, nombre d'organismes locaux ne sont plus actifs. Le consortium est avisé par les organismes de planification locaux des changements imminents ou des nouveaux aménagements et leur fait part activement de ses préoccupations ou de ses suggestions en matière de transport. La création de programmes de sensibilisation en matière de sécurité du transport ou la participation à ces derniers aiderait les collectivités à mieux comprendre en quoi elles peuvent contribuer à assurer le transport sécuritaire des élèves.

Âge maximal des véhicules

Le fait de limiter l'âge des véhicules favorise la sécurité et l'efficacité des activités étant donné que les nouveaux autobus consomment habituellement moins de carburant, qu'ils sont plus respectueux de l'environnement et fiables et qu'ils disposent de caractéristiques de confort et de sécurité améliorées. Conformément aux contrats conclus avec les exploitants, l'âge des autobus est limité à 12 ans et celui de tous les autres véhicules, à huit ans. Une analyse des renseignements sur les véhicules a démontré que la totalité des 713 autobus en service actif respecte les exigences relatives à l'âge maximal. La répartition de l'âge des autobus est illustrée dans la figure qui suit :

Figure 6 : Nombre d'autobus par tranche d'âge



Remarque explicative : Les deux autobus classés dans la catégorie de 12 ans ou plus ne seront plus conformes l'année prochaine lorsqu'ils auront 13 ans.

4.4.2 Pratiques exemplaires

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

Vérification des exigences contractuelles à des fins de promotion de la sécurité

Malgré la recommandation 6.4.2.1 concernant les ajouts à la portée du travail, le contrat que le consortium a conclu avec un tiers en matière de vérification et les procédures de vérification interne permettent de veiller à la conformité des exploitants dans un certain nombre de domaines. Ces processus constituent un bon exemple de démarche visant à favoriser la sécurité du transport et l'efficacité des services.

4.4.3 Recommandations

Élargissement des programmes de sécurité dans les autobus à l'intention des élèves afin d'inclure ceux du deuxième cycle du primaire, les élèves plus âgés et la collectivité

Bien que, selon le contrat, le programme Petits passagers doive être offert aux élèves du primaire, aucun autre programme de sécurité ne cible actuellement ceux du deuxième cycle du primaire ou les élèves plus âgés. Nous recommandons que des programmes de sécurité et de formation commandités par le consortium soient élaborés ou dispensés aux élèves plus âgés en guise de renforcement ou de rappel de leur responsabilité et de leur rôle en ce qui a trait à la sécurité du service de transport fourni. À titre d'exemple de formation qui profite à tous les élèves, quel que soit leur âge, citons les procédures d'embarquement et de débarquement ainsi que les exercices d'urgence

et d'évacuation des autobus. Les programmes communautaires de sensibilisation contribuent à rappeler aux parents et aux autres conducteurs le rôle qu'ils ont à jouer pour aider à promouvoir la sécurité en respectant les règlements de la circulation et de comportement aux arrêts d'autobus, dans les secteurs scolaires et à proximité de ceux-ci.

Mise en œuvre de programmes supplémentaires de formation des conducteurs

Outre les recommandations en matière de formation des conducteurs formulées à la section « Transport adapté », nous recommandons que le consortium fixe des attentes quant à la formation des conducteurs qui comprennent, sans toutefois s'y limiter, le perfectionnement des compétences de conduite, une formation sur la gestion des élèves et une formation portant spécifiquement sur les élèves qui ont des besoins particuliers.

Élaboration de politiques sur l'utilisation des caméras

Bien que l'utilisation de caméras soit actuellement limitée et qu'elle ne soit ni obligatoire ni soutenue par le consortium, nous recommandons l'élaboration d'une politique en la matière afin de faire en sorte que l'emploi des caméras respecte les normes des conseils membres sur les plans de la protection de la vie privée et de l'utilisation. Des méthodes indiquant qui peut visionner les données vidéo, ainsi que les délais de conservation et de suppression, devraient être à tout le moins adoptées.

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

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et méthodes ont reçu la note **Moyenne**. Il est évident que le consortium a investi énormément de temps et d'efforts pour élaborer des politiques, des méthodes et des processus qui seront tous incorporés dans les manuels d'exploitation et d'administration. Nombre d'entre eux existent actuellement sous forme d'ébauche. Leur achèvement permettra de s'assurer que les niveaux de service souhaités sont clairement établis et offerts.

Des efforts devraient aussi être déployés pour achever l'élaboration des politiques et (ou) des méthodes liées à la prestation de service de transport aux élèves en vue d'éviter les conditions locales dangereuses. En outre, il conviendrait d'effectuer un rapprochement des éventuelles incohérences et imprécisions concernant le décalage entre la saisie dans *SIRE* et le téléchargement des données sur les usagers qui bénéficient du transport de courtoisie dans *Edulog*.

5 Optimisation des tournées et technologie

5.1 Introduction

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

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

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

Optimisation des tournées et technologie – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne

5.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

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

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

5.2.1 Observations

Optimisation des tournées et logiciels connexes

Le consortium est un utilisateur de longue date du logiciel d'optimisation des tournées *Edulog*, qui a d'abord été mis en œuvre en janvier 1993 et mis à jour par la suite avec la version *Edulog NT*. Bien que chaque conseil membre utilise le système de renseignements sur les élèves *SIRE*, le consortium adopte des méthodes différentes pour le transfert des données aux systèmes de renseignements sur les élèves, qui sont décrites à la section 5.3.1. L'utilisation continue du produit depuis longtemps a fourni au SCSTS une solide base de connaissances institutionnelles sur la gestion et l'utilisation du système.

Bien que les sites Web de chacun des conseils membres fournissent un lien vers une section sur le transport, le consortium ne possède pas de Web distinct qui lui est propre. Même si les renseignements figurant sur les sites Web de chacun des conseils sont semblables, ils diffèrent dans la façon dont ils sont présentés, comme l'indique le tableau suivant :

Renseignements figurant sur les sites Web

SCDSB

- Brève description du rôle du consortium, y compris ses coordonnées
- Explication des zones météorologiques et des procédures d'annulation
- Zones de marche et d'autobus
- Processus de demande d'un arrêt d'autobus
- Responsabilités des écoles, des élèves et des parents

SMCDSB

- Brève description du rôle du consortium, y compris ses coordonnées
- Explication des zones météorologiques et des procédures d'annulation
- Le rôle de l'école en tant que « point de contact pour toutes les questions ou préoccupations relatives au transport »

Bien que ces renseignements soient similaires et que l'accès y soit essentiel, l'absence de site désigné du consortium peut donner lieu à une présentation incohérente de données ou de renseignements semblables. En outre, la création d'un site unique renforce le rôle du consortium à titre de fournisseur de services de transport à chaque conseil membre.

Ententes relatives à la maintenance et aux services

Le soutien annuel permanent d'*Edulog* comprend l'assistance standard au téléphone ou par courriel, les mises à niveau du logiciel et les mises à jour des guides d'utilisation. Le personnel des TI du SCDSB fournit des services de sauvegarde des données du serveur qui comprennent des sauvegardes incrémentielles prévues chaque jour, chaque semaine et chaque mois et des protocoles de conservation des données qui sont abordés plus en détail ci-dessous.

Sauvegarde du système et rétablissement en cas de sinistre

Une procédure détaillée et documentée décrit le processus de sauvegarde incrémentielle quotidienne prévue à 20 h 00 du lundi au jeudi; une sauvegarde complète est effectuée chaque vendredi de même que tous les mois. La procédure fournit en outre une excellente description des délais de conservation de chaque type de média de sauvegarde utilisé et prévoit que les données sauvegardées sont stockées dans trois emplacements distincts afin d'assurer la restauration du système en cas de sinistre. Ces procédures assurent la protection des données et la redondance nécessaires en cas d'urgence ou de panne technologique.

Formation du personnel

Dans le but de favoriser l'utilisation la plus efficace de tout logiciel complexe d'optimisation des tournées ou autre, il est essentiel que chacun des membres du personnel reçoive la formation correspondant à ses responsabilités au sein de l'organisme. La redondance suffisante et la formation polyvalente sont tout aussi importantes pour assurer une transition harmonieuse lorsque des changements sont apportés aux tâches et aux responsabilités ou encore au personnel. À l'heure actuelle, la formation est principalement dispensée à l'interne par les membres de la haute direction au moyen d'une pratique détaillée de documentation de chaque processus par le personnel à titre de référence. Les processus ont été inclus sous forme de sections dans le *Manuel d'exploitation*. Le personnel a depuis peu commencé à participer à des webinaires présentés par *Edulog* et une formation sur place sur l'étalonnage de la carte et l'optimisation des tournées est prévue en novembre 2010. Bien que chacun des agents du transport et des membres du personnel administratif se soit vu attribuer des responsabilités, il existe une démarche systématique de formation polyvalente qui

permet de s'assurer que la planification et la mise à jour quotidienne des tournées s'effectuent peu importe la disponibilité du membre du personnel qui y est affecté.

Au fur et à mesure que le consortium continue d'évaluer sa démarche en matière de formation, il devrait envisager de fournir aux membres du personnel un meilleur accès à la formation dispensée par le fournisseur telle que les webinaires et les programmes sur place. Ces possibilités supplémentaires permettront de s'assurer que les membres du personnel actuels et futurs sont formés régulièrement en vue d'utiliser pleinement les fonctions du logiciel d'optimisation des tournées.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion des données et procédures de sauvegarde

La mise en place de procédures de sauvegarde multiples et de stockage hors site et les exigences de conservation des données sont d'excellents exemples de méthodes bien conçues pour assurer la continuité du service en cas de catastrophe.

Documentation des procédures

La documentation exhaustive des processus opérationnels du consortium constitue une excellente pratique qui, lorsqu'elle est combinée à des possibilités de formation accrues, fera en sorte que les services soient offerts uniformément dans toute la zone desservie.

5.2.3 Recommandations

Mise sur pied d'un programme officiel de formation du personnel

Bien que le consortium ait mis en place une excellente pratique en documentant ses procédures et qu'il ait récemment commencé à offrir des possibilités de formation accrues, l'élaboration d'un programme officiel de formation est recommandée. Un tel programme permettra de s'assurer que chaque membre du personnel reçoit un niveau de formation qui correspond à son degré d'expertise actuel et une formation progressive au fur et à mesure que ses compétences et ses responsabilités augmentent.

Création d'un site Web distinct pour le consortium

La création d'un site Web distinct pour le consortium est recommandée non seulement pour sa valeur comme source de renseignements facilement accessibles et à jour sur le transport à l'intention des parents, des communautés scolaires, des conducteurs et des

exploitants, mais aussi comme moyen de renforcer le rôle du consortium à titre de fournisseur indépendant de services de transport à chacun de ses conseils membres. Le site devrait être axé sur la diffusion de renseignements de grande valeur en fonction d'une démarche et d'un thème unifiés ciblant toutes les parties intéressées, y compris les parents, les élèves, les exploitants, le personnel des conseils membres et celui du consortium.

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

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

5.3.1 Observations

Carte numérique

Une seule carte numérique est utilisée pour toute la zone desservie. Le consortium a noué des relations de coopération avec les municipalités locales et les services de planification des conseils membres et figure sur la liste principale de notification de chaque municipalité, ce qui contribue à maintenir la précision de la carte. Les procédures détaillées de mise à jour de la carte sont documentées, en ce qui a trait notamment au tracé des rues, aux segments de rues et aux vitesses de circulation. Chaque agent du transport est responsable de la détermination des tronçons de route « bons » ou « mauvais »⁸, des zones de manœuvre et des mauvais emplacements des arrêts. Le maintien à jour de l'ensemble de la carte est assigné à un seul agent du transport (à qui on a adjoint un remplaçant), ce qui constitue une stratégie adéquate pour assurer la précision de la carte et éliminer le risque qu'un agent apporte des changements qui influent sur la précision de la carte de base tout entière.

Précision de la carte

Les entrevues avec le personnel et principalement avec l'agent du transport responsable de la mise à jour de la carte révèlent que, même si la carte de base est généralement précise et qu'elle soutient adéquatement la planification des tournées, la

⁸ Les mauvais tronçons de route indiquent ceux sur lesquels les autobus ne doivent pas circuler.

planification de l'étalonnage des vitesses de circulation et l'affichage des limites de toutes les zones dangereuses amélioreront la précision globale de la carte. De gros efforts ont été récemment déployés à l'égard de l'étalonnage approximatif et précis de la carte numérique. Le consortium a conclu un contrat avec *Edulog* (prévu le 23 novembre 2009) afin de procéder à un étalonnage complet des vitesses de circulation. Les exploitants déclarent que les temps inscrits sur la carte sont généralement exacts et qu'ils se sont améliorés récemment. Le service du SIG du comté de Simcoe, qui est la principale source des mises à jour de la carte, apporte son soutien au consortium en lui fournissant des mises à jour trimestrielles régulières et sur demande. Ce processus de mise à jour de la carte est conforme aux pratiques exemplaires, ce qui contribue à assurer l'exhaustivité et la précision de l'admissibilité des élèves et favorise la planification efficace des tournées.

Valeurs par défaut

Il incombe à l'agent du transport chargé de l'optimisation des tournées d'assurer la maintenance de la carte et du système. Chaque agent du transport est responsable de la détermination des changements ou des rajustements nécessaires à la carte de base, mais il ne peut pas modifier cette dernière. Les vitesses de circulation ne peuvent être changées que par l'agent du transport responsable de la mise à jour de la carte. L'attribution de cette responsabilité à une seule personne favorise l'uniformité de la gestion et la responsabilisation en matière de précision. Cependant, le SCSTS devrait peut-être évaluer ses effectifs afin de déterminer si les activités nécessaires à la gestion du logiciel d'optimisation des tournées et des valeurs par défaut connexes requièrent les services d'une personne spécialisée plutôt que d'assigner ces tâches de façon accessoire comme c'est le cas actuellement.

Gestion des données sur les élèves

Le téléchargement bimensuel des données sur les élèves dans une seule base de données d'*Edulog* est prévu les deuxième et quatrième mercredis de chaque mois. Une fois le transfert terminé, les données d'*Edulog* sont téléchargées en amont vers le SCDSB. À l'heure actuelle, il n'est pas possible de télécharger dans *SIRE* les données relatives aux élèves du SMCDSD. Le personnel du SCSTS a passablement automatisé l'affectation par lot des élèves aux arrêts. On a signalé la correspondance très précise des données sur les élèves entre *Edulog* et le *SIRE* de chacun des conseils, ce qui explique le peu de temps passé à corriger ces données. Comme nous l'avons mentionné à la section 4.2.1, il faudrait envisager un processus qui fait en sorte que les données sur les élèves saisies ou modifiées entre les téléchargements soient exactement les mêmes dans la base de données sur les élèves et celle du transport.

Structures de codage

Afin de tirer le meilleur parti des systèmes avancés d'optimisation des tournées, il est impératif d'étudier avec soin la conception de la structure de codage. Une structure de codage bien conçue sert premièrement à identifier précisément les élèves qui sont réellement admissibles au service de transport en se fondant sur les politiques documentées relatives aux distances de marche et aux élèves qui ont des besoins particuliers. À ce stade, un codage adéquat constitue la base d'une planification efficace. D'autres sous-ensembles de codes doivent identifier clairement les groupes d'élèves auxquels le service sera offert au titre d'exceptions documentées et approuvées. Mentionnons à titre d'exemples le transport pour des raisons de risques, l'admissibilité au transport de courtoisie et le transport en dehors du secteur ou de la zone. Outre le codage des élèves, une structure de codage logique doit être mise en place pour les parcours et les tournées afin de faciliter la détermination de l'objet des parcours, comme le transport adapté et les parcours combinés, et l'identification des écoles et des conseils desservis.

Le consortium utilise les deux codes d'admissibilité de base dans *EduLog* et a créé un sous-ensemble complet de codes de programme, de matériel et de handicap. À titre d'exemples de codes supplémentaires, citons « troubles comportementaux », « troubles du spectre autistique », « élève doué », « transport de courtoisie », « zone (dangereuse) », « déficience visuelle » et les codes servant à indiquer les besoins en matériel tel que les fauteuils roulants, les sièges rehausseurs et les sièges d'auto, les harnais et les ceintures de sécurité.

Les parcours et les arrêts sont en outre codifiés afin de faciliter l'extraction des données, les tournées du SCDSB étant numérotées de 001 à 650 et celles du SMCDSD, de 651 à 999. Les arrêts situés à l'extérieur du secteur de fréquentation font partie de la série « 900 ». Le SCDSB est identifié par la lettre « P » et le SMCDSD, par les lettres « RC ». Cette structure facilite l'extraction des données dans le but d'analyser le rendement et d'assurer le suivi des dépenses de l'ensemble du système et de celles de chaque conseil.

Bien que ce système de codage soit dans l'ensemble bien conçu et facilite l'analyse efficace des données, le consortium a reconnu que plusieurs améliorations sont nécessaires afin d'assurer l'entière précision du nombre d'élèves bénéficiant du transport pour des raisons de risque ou du transport de courtoisie. Comme nous l'avons mentionné plus tôt dans la section *Politiques et pratiques*, bien que l'on s'entende sur « ce » qui est considéré comme une situation dangereuse, les limites des zones dangereuses ne sont ni entièrement affichées ni intégrées dans *EduLog*, ce qui risque d'entraîner le signalement inexact d'élèves qui reçoivent ces types de services.

Le niveau de détails et la confusion potentielle que la granularité accrue peut entraîner

soulèvent aussi des inquiétudes. Par exemple, il y a environ 90 codes de programme, de matériel et de handicap dont on dispose pour la désignation des types de trajets. Bien que chaque code accessible dans la base de données soit utilisé au moins une fois, on s'inquiète du manque de distinction entre les codes et la redondance au sein de la structure. Par exemple, il semble que la structure relative aux élèves autistes soit redondante. À l'heure actuelle, 14 codes peuvent être attribués aux élèves atteints d'autisme et plusieurs de ces codes semblent indiquer un type semblable de besoin (p. ex., élèves autistes, connaissances de base – LS AU et connaissances de base, élèves autistes – AU LS). Par conséquent, afin de signaler le nombre total d'élèves atteints d'autisme participant à des programmes de préparation à la vie active, il serait nécessaire de s'assurer que ces deux groupes sont inclus, sinon les totaux seraient inexacts. La principale préoccupation est que le manque de distinction entre les codes ou la redondance de ceux-ci, comme l'indique l'exemple ci-dessus, pourrait entraîner l'utilisation incohérente et potentiellement inexacte de la structure. En outre, certains codes de programme et de matériel devraient être examinés périodiquement afin de réduire toute redondance et le risque de confusion ou d'incohérence dans la façon d'identifier des groupes d'élèves semblables.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion de la carte

Étant donné que la gestion et la mise à jour périodique de la carte sont essentielles à la planification efficace des tournées, le consortium a adopté plusieurs pratiques exemplaires, notamment l'attribution de la mise à jour de la carte et des attributs à un seul agent du transport, l'utilisation des ressources disponibles telles que les mises à jour de la carte fournies par le SIG du comté de Simcoe et l'utilisation de ressources contractuelles (*EduLog*) pour l'étalonnage périodique général de la carte.

Structure de codage

Le SCSTS a clairement reconnu l'utilité et la valeur d'un système de codage bien structuré qui permet d'identifier correctement les élèves. Cette structure est logique et réfléchie. Comme nous l'avons mentionné, on doit s'assurer que l'utilité n'est pas compromise par la complexité de la conception de la structure. Par conséquent, le SCSTS doit examiner les quelque 90 codes de matériel, de programme et de handicap actuellement accessibles pour la détermination des parcours des élèves et voir s'ils peuvent raisonnablement être jumelés sans que le système perde sa fonctionnalité ou sa souplesse.

5.4 Rapports du système

L'un des principaux avantages des logiciels modernes d'optimisation des tournées est la capacité de rapidement rassembler, compiler et analyser de grands ensembles de données. Ces ensembles peuvent ensuite être utilisés pour communiquer une grande variété d'indicateurs de rendement administratif et opérationnel à tous les intervenants. L'utilisation active des données relatives au transport en vue de cerner les tendances qui pourraient avoir des incidences négatives sur les coûts ou le service et la communication subséquente des attentes et du rendement est un élément clé de tout modèle d'amélioration continue. Cette section portera sur l'examen et l'évaluation de la manière dont les données sont utilisées pour déterminer le rendement et le communiquer et évaluera les compétences organisationnelles en matière d'utilisation optimale des données conservées dans le logiciel d'optimisation des tournées et les systèmes connexes.

5.4.1 Observations

Production de rapports et analyse des données

Par le passé, la production de rapports était limitée à un ou deux agents du transport en raison d'un manque de formation et d'expertise pour utiliser les fonctions de préparation de rapports qu'offre *EduLog*. Le SCSTS a commencé à déployer des efforts concertés en vue d'accroître les connaissances en matière de disponibilité des rapports et les niveaux de compétence relatifs à la production de ceux-ci. Les entrevues révèlent que la formation et la disponibilité des rapports sont toujours en cours d'achèvement, mais on s'attend à ce que la disponibilité des rapports aide les agents du transport à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de planification et augmente leur capacité à déterminer les améliorations à apporter dans leurs zones sur les plans des coûts et du service.

À l'heure actuelle, le *Manuel administratif* décrit la méthode de création des divers rapports sur les indicateurs de rendement clés, y compris les examens des heures de classe, les résumés du kilométrage des parcours, les durées maximales des trajets, le résumé relatif aux exploitants, le résumé de la capacité des véhicules et la capacité des véhicules par parcours. Les rapports sur la durée des tournées servent à déterminer les possibilités de combiner les parcours à la fois à l'étape de la planification et tout au long de l'année scolaire. Les rapports relatifs aux tournées des élèves ordinaires et de ceux ayant des besoins particuliers sont produits chaque jour au fur et à mesure que les tournées et les parcours sont modifiés et mis à jour. Les copies en format de document portable (PDF) sont transmises par voie électronique aux écoles et aux exploitants. Un processus automatisé a été mis au point pour imprimer automatiquement un parcours comportant de nouveaux arrêts ou dont les arrêts ont été modifiés.

5.4.2 Pratiques exemplaires

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

Analyse des données et production de rapports

La capacité du consortium d'utiliser largement la fonction de production de rapports d'*Edulog* pour l'analyse du rendement, la détermination des possibilités d'optimisation des tournées et la communication avec les intervenants constitue une pratique exemplaire. Le projet d'accroître l'utilisation de cette fonction par les agents du transport appuiera davantage les efforts constamment déployés pour cerner les possibilités d'optimisation accrue des tournées.

5.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

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

5.5.1 Observations

Gestion des tournées d'autobus

Les agents du transport sont responsables des enquêtes sur la sécurité de l'emplacement des arrêts, de la création des arrêts et de la communication subséquente avec les écoles et les exploitants en ce qui concerne les affectations des arrêts et des parcours. Le processus varie étant donné que certains agents du transport effectuent l'ensemble du processus de création d'arrêts et de notification, tandis que d'autres reçoivent l'aide d'un membre du personnel administratif qui les soutient. Bien que cette différence sur le plan des responsabilités et des tâches entre les agents du transport et entre les membres du personnel administratif semble être fonctionnelle dans la pratique, elle présente en outre l'occasion de rationaliser et de normaliser les processus, de réduire la redondance et d'augmenter éventuellement l'efficacité. Une partie de la réévaluation devrait comprendre un examen du processus afin de déterminer s'il existe des possibilités d'éliminer tout effort redondant.

La responsabilité de la planification des tournées est divisée par région géographique entre les six agents du transport, qui reçoivent l'aide de trois membres du personnel administratif. Selon la zone, l'agent du transport peut être responsable de la gestion de

la planification des tournées de transport régulier et adapté. Le consortium a mis en place un processus qui conserve les arrêts à la fois actifs et inactifs dans la base de données. Les arrêts inactifs sont conservés dans un tableau de données distinct et peuvent être activés au cas où un élève déménage dans une zone qui avait été précédemment desservie, mais qui est désormais inactive. Ce processus réduit les délais d'exécution associés aux demandes de changement d'arrêts et aux affectations de nouveaux élèves en faisant en sorte que les arrêts d'autobus utilisés aient été examinés et vérifiés par les agents du transport en vue d'assurer leur conformité aux lignes directrices en matière de sécurité et de politiques.

Lorsqu'un nouvel élève régulier est inscrit, les secrétaires sont en mesure de l'affecter à l'arrêt le plus proche (dans *SIRE*). Si ce changement est apporté entre les téléchargements de données sur les élèves, il est possible que le consortium n'en soit pas conscient immédiatement. S'il est nécessaire de créer un nouvel arrêt pour l'élève, l'agent régional de transport reçoit une demande écrite et les renseignements sur l'élève sont entrés dans *Edulog* et seront mis à jour au moment du prochain téléchargement à partir du système de renseignements sur les élèves. Il s'agit d'un autre effort visant à améliorer les délais d'exécution entre la demande et l'affectation à un arrêt d'autobus. Le seul problème que présente cette stratégie est le fait que les secrétaires des écoles assignent les élèves aux parcours d'autobus sans avoir de renseignements sur le nombre de places assises restantes disponibles.

Tous les élèves ayant des besoins particuliers sont affectés aux parcours et aux tournées par les agents du transport. Les écoles sont tenues de soumettre les noms des élèves au plus tard le 5 juin de chaque année afin de faciliter le processus de planification. Il n'existe, sur le plan des politiques, aucune restriction ou limite en matière de planification, ce qui permet l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers dans les autobus ordinaires et adaptés. Cela permet également l'affectation des élèves au mode de transport le plus efficace qui répond aux besoins pédagogiques, physiques et émotionnels de chacun.

5.5.2 Recommandations

Analyse de l'efficacité du système⁹

Environ 24 000 élèves du SCDSB et 11 300 élèves du SMCDSB bénéficient de services de transport quotidiens vers 158 écoles publiques et 66 écoles catholiques.

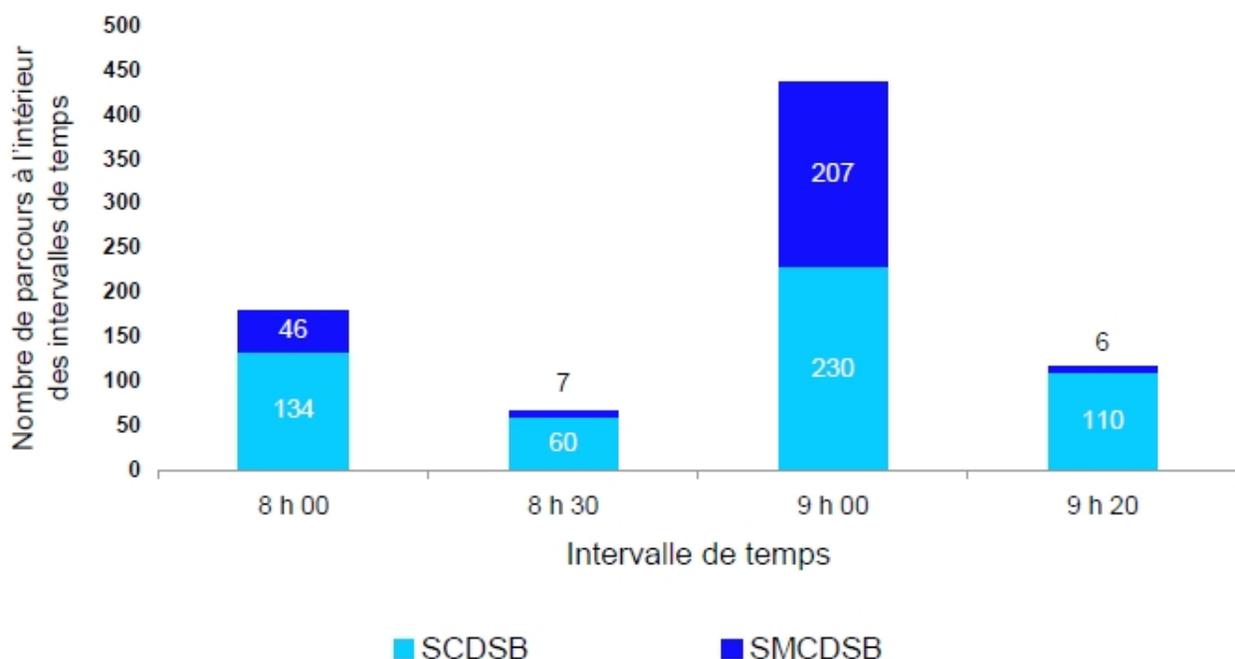
⁹ Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

Les services sont fournis au moyen d'environ 700 autobus en service actif sur plus de 2 200 parcours. Le SCSTC fait face à de nombreux facteurs, notamment la vaste région géographique qu'il dessert, les zones de croissance, les zones de faible densité, l'évolution du débit de circulation et la congestion.

Afin de promouvoir l'efficacité de l'optimisation des tournées, le consortium utilise des stratégies de planification telles que les parcours combinés et multiples. Comme nous l'avons mentionné au point 4.2.1.13, il n'existe aucune restriction en matière de planification relativement au partage ou à l'intégration des parcours ou des tournées. Cependant, l'intégration des tournées et des parcours entre chacun des conseils membres demeure limitée. L'un des objectifs de planification stratégique de toute entreprise efficace consiste à utiliser chaque élément d'actif le plus souvent possible tout au long de la journée en tenant compte des contraintes de temps, de distance et de niveaux de service souhaités. L'analyse des données sur les parcours révèle qu'environ 65 pour cent des tournées comportent au moins deux parcours et que près de neuf pour cent des tournées desservent les deux conseils. Les données révèlent qu'un peu plus de cinq pour cent des parcours intègrent des élèves de chaque conseil.

Comme il est impossible de contrôler des facteurs tels que la densité de la population, le réseau routier, le débit de circulation et les contraintes de temps et de distance, la possibilité de gérer et de modifier les heures de classe permet aux planificateurs de tournées de les ajuster de manière à utiliser le parc de la façon la plus efficace et efficiente possible. Les heures de début des classes actuelles (en se fondant sur les données relatives aux parcours) sont très dispersées, allant de 8 h 00 à 9 h 20. Une analyse des parcours du matin a été menée afin de déterminer l'influence des heures de classe sur les possibilités d'intégration des parcours et autres options en matière d'efficacité. L'examen a permis de supprimer plus de 300 parcours de transport adapté. La répartition des 800 parcours restants, représentant les parcours du domicile à l'école des élèves réguliers, est illustrée ci-dessous. Bien que la structure actuelle des heures de classe permette l'utilisation répétée des autobus presque les deux tiers du temps, la possibilité de modifier les heures peut présenter d'autres occasions de combiner des parcours et de réduire le nombre d'autobus.

Figure 7 : Répartition des parcours par intervalle de temps



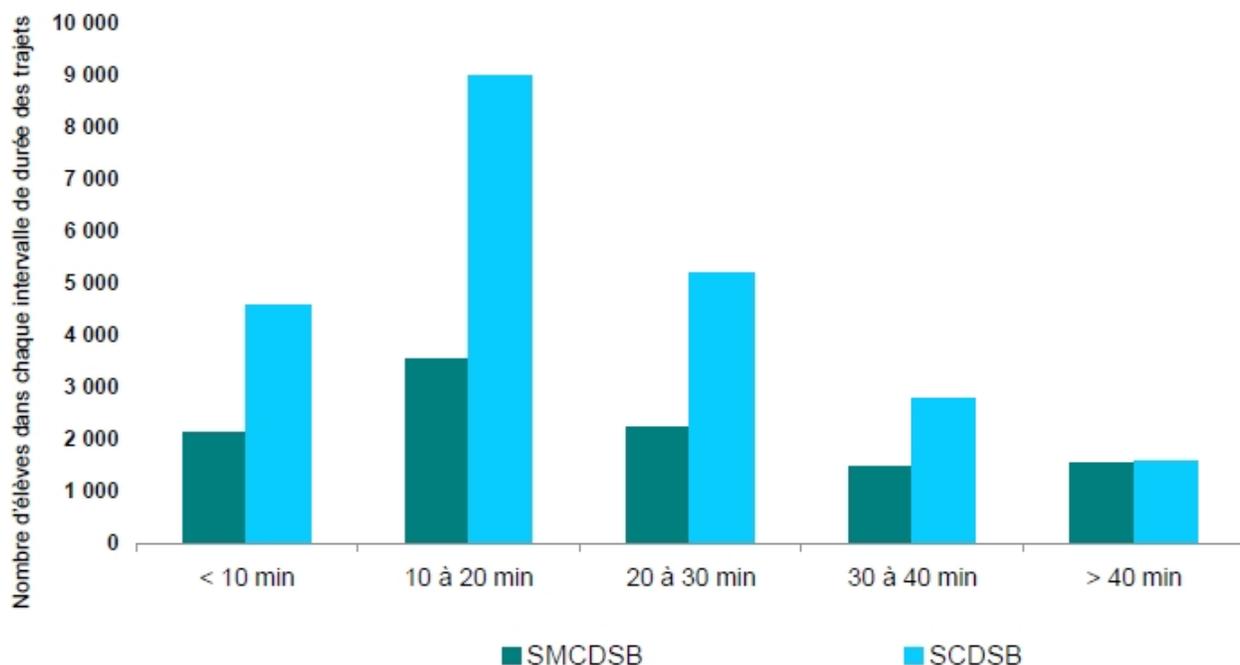
Comme l'illustre la Figure 7 ci-dessus, 437 parcours d'autobus (déterminés comme étant des parcours de transport régulier du domicile à l'école, à l'exclusion du transport adapté) sont utilisés entre 8 h 31 et 9 h 00. Cela représente environ 43 pour cent du total des parcours du SCDSB et 78 pour cent de ceux du SMCDSB. Cet intervalle représente l'indicateur clé du nombre total d'autobus nécessaires pour répondre aux besoins sur les plans du nombre d'élèves transportés et des heures de classe. Bien que cette analyse ne tienne pas compte de l'emplacement des 437 écoles comprises dans la plage de 9 h 00, il semble qu'on pourrait envisager d'autres possibilités de combinaison de parcours et d'intégration des tournées et des parcours. Il semble également que ces modifications pourraient être apportées (en attendant que le consortium mène une analyse complémentaire) sans trop nuire aux niveaux de service actuels.

Durée du trajet des élèves

Le temps que passe chaque élève en autobus constitue un indicateur clé du niveau global de service que fournit toute entreprise de transport. Une analyse de la durée des parcours et des trajets révèle que celle des trajets est nettement inférieure à la durée de 60 minutes établie pour les élèves du primaire et de 75 minutes pour les élèves du secondaire prévue par les lignes directrices de la politique. Comme l'indique le graphique suivant, la durée moyenne du trajet du matin des élèves réguliers est d'environ 20 minutes pour les deux conseils, la répartition par intervalle de temps étant

presque identique. Cette analyse révèle non seulement que le niveau de service fourni est élevé, mais aussi que les services sont planifiés et fournis de façon équitable entre chacun des conseils.

Figure 8 : Durée du trajet des élèves par conseil



La durée du trajet des élèves ayant des besoins particuliers est en outre nettement inférieure aux paramètres de planification souhaités, la moyenne de tous les trajets des deux conseils étant d'environ 30 minutes.

Utilisation de la capacité

En plus d'utiliser les autobus le plus possible, la planification de l'utilisation élevée de chaque siège disponible est un facteur clé de la limitation du nombre d'autobus nécessaires. Les heures de classe, les contraintes de distance et de temps, les politiques relatives à la durée du trajet et les lignes directrices relatives au nombre de places assises sont autant de facteurs qui influent sur l'utilisation globale de la capacité du parc de véhicules. L'analyse des données révèle que la capacité actuelle d'utilisation simple (calculée en divisant le nombre total d'élèves par le nombre total de sièges disponibles en se fondant sur la capacité nominale de l'autobus) est d'environ 60 pour cent dans l'ensemble du parc d'autobus ordinaires. Étant donné que la formule de calcul de la capacité simple ne tient pas compte des lignes directrices relatives aux places assises qui réduisent le nombre de sièges disponibles en fonction de l'âge et de

la taille de l'élève, un taux d'utilisation de 60 pour cent se situe dans une plage acceptable.

5.5.3 Pratiques exemplaires

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

Durée du trajet des élèves

Le SCSTS a défini un plan de tournées qui offre des services de grande qualité en se concentrant sur la minimisation de la durée du trajet des élèves. Comme le montre la Figure 8 ci-dessus, le trajet de la majorité des élèves est d'une durée de 30 minutes ou moins. Il s'agit d'une réalisation remarquable compte tenu de la vaste région géographique desservie.

5.5.4 Recommandations

Évaluation du processus actuel d'approbation du transport

Le processus interne d'approbation et d'affectation d'un élève à un arrêt et à un parcours varie selon l'agent du transport responsable de cette zone particulière. Afin d'assurer la cohérence et de déterminer l'utilisation la plus efficace de chaque membre du personnel, nous recommandons que ce processus soit évalué afin de déterminer la meilleure utilisation du temps du personnel et les fonctions qui conviennent le mieux à chaque catégorie de poste. Nous recommandons également d'évaluer les affectations de parcours au niveau des écoles afin de s'assurer que les listes de passagers du consortium sont mises à jour automatiquement.

Analyse des parcours intégrés, des tournées et des heures de classe

Tout en offrant des niveaux de service élevés, la limitation de l'intégration au sein du système actuel peut réduire les occasions d'améliorer davantage l'efficacité. Une analyse devrait être menée afin d'évaluer les exigences de modification des heures de classe, l'incidence sur l'utilisation du nombre de places assises, l'utilisation des actifs, le nombre d'autobus requis et les répercussions d'une intégration accrue sur la durée des trajets dans l'ensemble du système. L'objet de cette analyse devrait consister à déterminer si une intégration plus poussée aurait une incidence positive sur l'efficacité tout en minimisant les conséquences générales sur l'efficacité du système. Compte tenu de la superficie de la zone desservie, le SCSTS devrait choisir une région pilote limitée en vue d'y mener l'analyse afin d'atténuer les répercussions que le projet aurait sur la disponibilité et l'efficacité des agents du transport.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Moyenne**. Comme en témoigne la durée du trajet des élèves, un niveau élevé de service est assuré à tous les élèves que dessert le consortium. Le SCSTS a mis en place une infrastructure technologique très fonctionnelle, comprenant un système de rapport bien conçu. Afin d'obtenir une note élevée, le SCSTS doit procéder à une évaluation du processus actuel d'approbation du transport et chercher à améliorer davantage l'utilisation de la technologie telle qu'une meilleure intégration avec *SIRE* et un site Web distinct propre au consortium, en plus d'un examen de la structure des heures de classe.

6 Contrats

6.1 Introduction

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

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

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

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

6.2 Structure des contrats

Un contrat¹⁰ efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

¹⁰ Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

6.2.1 Observations

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Le consortium a des contrats types qu'il conclut avec tous les exploitants d'autobus; cependant, ceux de l'année en cours et de l'année précédente n'ont pas encore été signés par les conseils membres. Néanmoins, les négociations contractuelles sont terminées et le consortium ne prévoit pas de modifications majeures à la version présentée à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Parmi les clauses du contrat conclu avec les exploitants d'autobus, les suivantes méritent d'être soulignées :

- les exigences en matière de sécurité et de formation;

Le contrat exige que les exploitants offrent au moins six heures de formation sur la sécurité et que les conducteurs détiennent une attestation de formation aux premiers soins d'un instructeur autorisé. Les exploitants reçoivent, pour la prestation de cette formation, un montant fixe par conducteur qui couvre, au maximum, le tiers du coût de la formation. La direction du consortium a fait savoir que les remboursements se limitent au tiers parce que les attestations expirent tous les trois ans. Les exploitants ne sont pas tenus de fournir cette formation avant que les conducteurs n'entrent en fonction.

- les exigences de soumission d'information, telle que la couverture d'assurance des exploitants;
- les exigences relatives à l'âge des véhicules. L'âge maximal permis est de 12 ans pour les autobus et de neuf ans pour les voitures et les fourgonnettes;
- le rendement attendu des exploitants;
- les montants et la structure de la rémunération;
- les autres conditions liées à la conformité aux règlements.

Le contrat comprend une clause qui en prévoit, d'un commun accord, la reconduction automatique; toutefois, aucune clause relative au règlement des différends, à la confidentialité de l'information ou aux attentes en ce qui a trait au rendement des conducteurs n'y figure.

Le contrat stipule que l'assignation et la réassignation de tournées relèvent exclusivement du consortium, mais n'indique pas la méthodologie à suivre. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que, par le passé, les tournées ont été assignées en se fondant sur une combinaison de facteurs de rendement

(évalués au moyen des vérifications des tournées), de facteurs géographiques et de l'équité historique entre les exploitants.

Les programmes de sécurité à l'intention des élèves sont dispensés par les exploitants à la demande de chaque école, conformément à une clause contractuelle qui oblige les exploitants à se rendre disponibles pour offrir des programmes de formation en matière de sécurité et autres tels que le programme Petits passagers.

Rémunération des exploitants d'autobus

La formule de rémunération des exploitants d'autobus est annexée au contrat conclu avec les exploitants d'autobus; la rémunération est calculée en se fondant sur une année scolaire de 190 jours. Selon les discussions avec la direction du consortium, la principale justification de ce calendrier de paiements de 190 jours est qu'il vise à simplifier les calculs et qu'il s'appuie sur les pratiques antérieures. La formule de rémunération des exploitants d'autobus est la somme des éléments suivants :

1. un taux de base : un taux quotidien fixe selon la taille du véhicule;
2. un taux horaire : un taux quotidien qui s'ajoute au taux de base pour les tournées dont la durée dépasse trois heures par jour. Ce taux est calculé en tenant compte du temps passé au-delà du minimum de trois heures;
3. un taux au kilomètre : un taux variable, déterminé en fonction de la taille du véhicule utilisé et de la distance parcourue, qui vise à rémunérer les exploitants au titre des coûts liés aux conducteurs et à l'entretien. La base de la rémunération des exploitants est d'au moins 57 km par jour conformément aux pratiques antérieures du consortium;
4. les coûts de carburant : un taux variable fondé sur la taille du véhicule et la distance parcourue. Il comprend un élément relatif à l'augmentation des prix du carburant.

Le contrat comprend un ensemble distinct de taux à utiliser pour rémunérer les exploitants à l'égard des services de transport entre les écoles. La formule utilisée pour calculer les charges inhérentes à ce service est déterminée à l'aide des mêmes éléments que ceux qui sont utilisés pour les trajets du domicile à l'école, mais avec des taux différents.

Seuls les taux de base et horaire sont payés par le consortium les jours de mauvais temps et les jours où le service est annulé en raison d'un mouvement de grève. Selon les discussions avec la direction du consortium, le taux horaire est payé les jours de mauvais temps en raison du petit nombre de conducteurs sur le marché du travail à

l'époque et de la nécessité de couvrir les frais généraux des exploitants.

Parents conducteurs

Le consortium fait actuellement appel à un parent conducteur; cette relation est documentée dans une entente conclue entre le parent et le consortium. Cette dernière oblige le parent à respecter des règlements spécifiques.

Le consortium recueille des renseignements relatifs à l'assurance et au permis de conduire du parent. Les parents conducteurs sont rémunérés en fonction d'un taux quotidien fixe pour chaque journée où l'élève s'est rendu à l'école. Le nombre de jours de présence de l'élève est ensuite vérifié en communiquant directement avec son école. Selon les discussions avec la direction du consortium, le montant de la rémunération était déterminé en se fondant sur les pratiques antérieures.

6.2.2 Pratiques exemplaires

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

Assurance

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

6.2.3 Recommandations

Signature du contrat conclu avec les exploitants d'autobus

Le consortium devrait entreprendre toutes les démarches nécessaires afin de signer immédiatement le contrat conclu avec les exploitants d'autobus. La signature du contrat – dont les négociations sont terminées – contribuera non seulement à limiter la responsabilité du consortium, mais permettra également aux exploitants d'autobus d'obtenir plus facilement le fonds de roulement et les prêts dont ils ont besoin pour continuer à offrir une qualité de service élevée au consortium. Le consortium devrait, à l'avenir, conclure les contrats avec les exploitants avant le début de l'année scolaire.

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

Nous recommandons que le contrat conclu avec les exploitants d'autobus soit modifié afin d'y inclure des clauses relatives au règlement des différends, à la confidentialité de l'information et aux attentes en matière de rendement des conducteurs. Nous

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

Modification de la formule de rémunération des exploitants d'autobus

Selon les discussions avec la direction du consortium, le taux horaire est versé aux exploitants d'autobus les jours de mauvais temps pour, entre autres, couvrir leurs frais généraux. Toutefois, ce coût fixe devrait être pleinement pris en compte dans le taux de base, qui est également versé aux exploitants d'autobus les jours de mauvais temps. De plus, le taux horaire est calculé en fonction du temps passé au-delà d'un minimum de trois heures, qu'il est peu probable de dépasser les jours où les véhicules du parc ne circulent pas. Bien que l'on admette que les exploitants d'autobus engagent des coûts pour s'assurer que les autobus du parc et les conducteurs sont prêts à reprendre du service une fois le mauvais temps terminé, il est aussi important que les exploitants d'autobus ne soient pas rémunérés à l'égard des coûts qu'ils n'ont pas engagés ces jours-là. Nous recommandons donc que le consortium fasse le nécessaire pour s'assurer de ne pas rémunérer les exploitants à l'égard de la partie des frais généraux du taux horaire pendant les jours de mauvais temps.

6.3 Achat de produits et de services

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

6.3.1 Observations

Achat des services des exploitants

Le consortium passe des contrats avec les exploitants dans le cadre d'un processus de négociation. Les négociations avec les exploitants d'autobus relatives au contrat de l'année en cours et à celui de l'année précédente se sont achevées en septembre 2009, ce qui signifie que le processus annuel d'achat de services auprès des exploitants ne se déroule pas en temps opportun. De plus, le consortium n'a pas, à l'heure actuelle, de calendrier d'approvisionnement documenté et approuvé par le conseil d'administration selon lequel le processus d'approvisionnement auprès des exploitants doit prendre fin bien avant le début de l'année scolaire.

Selon les discussions avec la direction du consortium, le processus

d'approvisionnement auprès des exploitants débute habituellement à l'achèvement des négociations du contrat de l'année précédente. Toutefois, afin de faciliter le processus annuel de planification des exploitants, et si ces derniers le demandent, le consortium leur envoie une lettre indiquant que l'entente est maintenue en vigueur et que les conseils membres ont l'intention de signer un contrat. Les réunions de négociation, qui ont habituellement lieu deux fois par mois, abordent les principaux points à négocier tels que les processus, les taux et la logistique.

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce dernier ne prévoit pas actuellement adopter un processus d'approvisionnement concurrentiel pour se procurer les services des exploitants.

Transport adapté

Le consortium offre le service de transport adapté aux élèves inscrits à des cours pour l'enfance en difficulté se donnant en dehors des distances limites de marche, aux élèves atteints d'un handicap physique et aux élèves ayant d'autres besoins particuliers qui réduisent leur capacité de marcher jusqu'à l'arrêt d'un autobus de transport ordinaire. Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier fournit des services de transport adapté dans le cadre du processus utilisé pour offrir le service de transport ordinaire du domicile à l'école.

6.3.2 Recommandations

Élaboration et communication d'un calendrier d'approvisionnement

Il est reconnu que l'ébauche des politiques administratives du consortium prévoit un calendrier de planification annuel; toutefois, ce calendrier ne fixe pas la date à laquelle le consortium doit se procurer les services des exploitants d'autobus. Nous recommandons que le consortium modifie ce calendrier de planification pour y inclure les dates clés, les étapes et les responsabilités liées à l'achat des services des exploitants. Ce calendrier devrait également exiger que les processus d'approvisionnement auprès des exploitants prennent fin bien avant le début de la nouvelle année scolaire. Le consortium devrait ensuite remettre ce calendrier d'approvisionnement à ses exploitants en vue de faciliter le processus annuel de planification de ces derniers.

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

À l'heure actuelle, les contrats relatifs aux services de transport par autobus scolaire ne sont pas attribués de façon concurrentielle. S'il ne passe pas par un processus d'approvisionnement concurrentiel, le consortium ne saura pas s'il paye le meilleur taux

pour les services qui lui sont fournis. En revanche, s'il attribue ses contrats dans le cadre d'un processus concurrentiel, le consortium pourra clairement définir toutes les exigences de service dans le document d'approvisionnement. De plus, il s'assure d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix étant donné que les exploitants se feront concurrence pour fournir le niveau de service demandé. L'utilisation d'un processus d'approvisionnement concurrentiel n'entraînera pas nécessairement une baisse des taux; cependant, le consortium doit se préoccuper d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

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

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

6.4 Gestion des contrats

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

- la conformité aux clauses administratives afin de s'assurer que les exploitants

satisfont aux exigences énoncées dans le contrat;

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

6.4.1 Observations

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

Le consortium a rédigé une politique relative aux vérifications des tournées et des véhicules dans le cadre de son ébauche de politiques administratives, qui n'a pas encore été ratifiée officiellement par son conseil d'administration. Cette ébauche de politique stipule que le consortium doit faire appel à un conseiller externe indépendant afin de procéder à la vérification de la conformité des exploitants sur les plans administratif et contractuel.

La vérification effectuée auprès des exploitants examine leur rendement sur les plans de la sécurité, de l'entretien et de la planification; cela comprend un examen des pratiques d'embauche des exploitants, de leurs programmes de formation (y compris les programmes de formation sur la sécurité), de leurs politiques et méthodes d'évaluation des conducteurs ainsi que des réunions avec ces derniers. Toutefois, la portée du travail n'inclut pas la vérification des exigences contractuelles et légales des exploitants telles que, par exemple, la suffisance de la couverture d'assurance des exploitants, les certificats d'immatriculation UVU ou la validité des permis de conduire. Le consortium ne recueille pas de renseignements sur les certificats d'immatriculation UVU, la CSPAAT ou les permis de conduire, bien que certains exploitants aient fourni de leur plein gré au consortium des renseignements sur leur certificat d'immatriculation UVU.

La conformité aux clauses contractuelles relatives à la sécurité est assurée par le processus de vérification des exploitants et les factures que ces derniers remettent au consortium pour le remboursement des coûts de formation. L'élément carburant de la formule de rémunération de l'exploitant est vérifié à l'aide des factures remises au consortium par les exploitants.

Surveillance des installations et des activités d'entretien des exploitants

Le conseil n'effectue actuellement pas de vérification des installations des exploitants. Toutefois, la surveillance des véhicules fait partie de la portée du travail du conseiller.

Celle-ci indique que les renseignements sur les véhicules que le conseiller vérifie comprennent un examen des procédures d'inspection par les conducteurs avant le trajet, des registres d'entretien et des plans d'urgence en cas de panne d'un véhicule ainsi qu'une inspection aléatoire visuelle des véhicules en service.

Surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Le consortium dispose d'une politique relative à la vérification des services qui a été ratifiée par son conseil d'administration. Cette politique oblige le consortium à procéder, chaque année, à la vérification des services d'au moins dix pour cent de l'ensemble du parc. Elle délègue la responsabilité de la mise en œuvre de la vérification des services et énonce les autres procédures qui peuvent être utilisées pour effectuer ces vérifications. Ces procédures consistent, entre autres, à suivre les autobus, à observer l'activité à l'emplacement des écoles et à utiliser *EduLog* pour vérifier si les tournées assignées sont respectées. Les procédures obligent les agents du transport à communiquer avec les exploitants d'autobus avant de les suivre dans le cadre d'une vérification sur route.

Les domaines évalués au cours des vérifications sur route comprennent, entre autres, la propreté des véhicules, l'exhaustivité des registres des véhicules, les pratiques appropriées de gestion du comportement des élèves, le respect par les conducteurs des renseignements sur la tournée fournis par le consortium et la vérification des renseignements fournis par les exploitants sur le véhicule, le kilométrage et le nombre d'élèves pendant le processus de démarrage annuel.

Surveillance du rendement

Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier a effectué un suivi auprès des exploitants dont le rendement s'est avéré médiocre au cours des vérifications administratives et de celles des véhicules et des services. Ce suivi comprenait la réassignation des tournées en fonction des résultats des vérifications.

6.4.2 Recommandations

Modification de la portée du travail du conseiller chargé des vérifications

Alors que la portée du travail du conseiller comprend la vérification d'un certain nombre de services clés et de domaines de conformité, des éléments supplémentaires devraient y être inclus afin de s'assurer qu'il vérifie tous les éléments prévus dans le

contrat conclu avec les exploitants d'autobus et tous les domaines qui présentent un intérêt pour le consortium. La portée du travail devrait tout particulièrement être modifiée pour y inclure, au moins, la vérification et l'évaluation des points suivants :

- les certificats d'immatriculation UVU des exploitants d'autobus;
- la validité des permis des conducteurs;
- l'état des installations des exploitants comme, par exemple, les garages des véhicules.

Modification du processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Il est reconnu que les exigences qu'impose le processus de vérification des circuits du consortium en matière de documentation et d'information sont suffisantes. Toutefois, afin d'accroître l'efficacité de la surveillance de la sécurité et des services, nous recommandons que le consortium mette en place un processus aléatoire, c'est-à-dire que les vérifications soient réalisées sans en informer à l'avance l'exploitant d'autobus. Ce faisant, le personnel du consortium sera plus à même de se rendre compte si les exploitants respectent, de façon habituelle et quotidienne, les normes de service. Cela améliorera la capacité du consortium de cerner les écarts entre les attentes et la réalité.

Nous recommandons en outre que les résultats du processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants soient documentés et suivis au fil du temps et que les résultats du processus de surveillance des services soient communiqués régulièrement et en temps opportun aux exploitants. Une telle rétroaction les aidera à gérer leurs conducteurs, leurs installations et leurs véhicules et, en bout de ligne, à améliorer la qualité de leurs services.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Faible**.

Alors qu'il convient de féliciter le consortium d'avoir mis en œuvre des procédures appropriées de conformité en matière de sécurité et de services, nous lui recommandons d'y apporter des modifications. De plus, des changements importants s'imposent pour accroître la clarté et l'efficacité des pratiques contractuelles du consortium, la plus importante étant la signature immédiate du contrat conclu avec les exploitants d'autobus et la mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne l'achat de services auprès des exploitants d'autobus. Parmi les autres points essentiels figurent la modification du contrat et de la formule de

rémunération des exploitants d'autobus, celle du contrat conclu avec les parents conducteurs, celle du processus d'approvisionnement auprès des exploitants en vue d'en assurer le caractère opportun, ainsi que celle du processus de surveillance du rendement des exploitants mis en place par le consortium.

7 Rajustement du financement

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

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

Tableau 6 : Formule de rajustement du financement

Note 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 de 0 %.	Voir plus haut.

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

¹¹ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves (voir Section 7 – Rajustements du financement).

Simcoe County District School Board

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	1 073 507
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	1 073 507
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible – moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	Aucun

Simcoe Muskoka Catholic District School Board

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	(32 806)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	80 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(26 245)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible – moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	30 %
Rajustement total du financement	7 873

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

8 Annexe 1 : Glossaire

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

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

Termes	Définitions
RH	Ressources humaines
SCDSB	Simcoe County District School Board
SMCDSB	Simcoe Muskoka Catholic District School Board
TI	Technologie de l'information

9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Simcoe County District School Board

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010 ¹²
Affectation ¹³	18 209 675	18 417 891	18 807 817	19 366 172	19 102 657
Dépenses ¹⁴	16 673 717	17 430 994	18 071 972	18 292 665	18 432 300
Excédent (déficit) au chapitre du transport	1 535 958	986 897	735 845	1 073 507	670 357
Total des dépenses payées au consortium	16 673 717	17 430 994	18 071 972	18 292 665	18 432 300
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Simcoe Muskoka Catholic District School Board

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	11 406 307	11 525 453	11 754 893	12 143 254	12 400 717
Dépenses	10 626 976	10 074 949	11 635 374	12 176 060	12 227 607
Excédent (déficit) au chapitre du transport	779 331	1 450 504	119 519	(32 806)	173 110
Total des dépenses payées au consortium	10 626 976	10 074 949	11 635 374	9 740 848	9 782 086

¹² Affectations et dépenses 2009-2010 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2009-2010

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

¹⁴ Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations).

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	80 %	80 %

10 Annexe 3 : Liste des documents

1. Utilisation acceptable de la technologie de l'information – ébauche
2. Ébauche de politique relative aux accidents-incidents
3. Calendrier d'administration
4. Ordre du jour – Conseil d'administration
5. Ordre du jour – Réunion du personnel
6. Entente relative au système d'alarme
7. Note de service relative aux procédures administratives – Élèves bénéficiant du transport de courtoisie du SCDSB
8. Annexe A – Déplacement
9. ANNEXE B – Déplacement
10. Annexe C – Formulaire de demande de remboursement des frais de déplacement
11. Annexe D – Politique de remboursement du SMCDSB
12. Formulaire d'approbation de participation aux conférences – ébauche
13. Article – As bus costs rise – 15 oct.
14. Article – *Barrie Examiner*, 23 mars – SMCDSB funding complaint
15. Article – Board recommended to terminate bus agreement – 20 mai 2008
16. Article – Board to opt out of bus deal – 15 mai 2008
17. Article – Bus crash strands students
18. Article – Bus issue still unsettled – 23 août 2006
19. Article – Bus plan sparks discussion – 1^{er} sept. 2009
20. Article – Carden Dalton residents feel board not acting in children's best interests – 17 mai 2008

21. Article – Carrying precious cargo – 20 octobre
22. Article – Catholic board budget eyes more funding for busing – 19 juin 2008
23. Article – Changes to bus schedule upsets parent – 23 mai 2008
24. Article – Confusion over bus pickup – 30 oct.
25. Article – Driver charged after school bus crash – Simcoe – 11 juin 2009
26. Article – Driver charged in collision – 8 septembre
27. Article – FW EDU late posting
28. Rapport de vérification
29. Ébauche de politique relative à l'assurance-automobile
30. Conseil d'administration
31. Règlements
32. Sièges rehausseurs – ébauche
33. Personnel administratif du SCDSB
34. Communications – SCSTC – ébauche
35. Formulaire de plainte
36. Rapprochement du consortium – 31 août 2009
37. Document de soumission des consortiums – 2007-06-18 – 162136
38. CONTRAT 2009-2010
39. Résumé des contrats
40. Processus de partage des coûts
41. Places de courtoisie – ébauche
42. Accord de garde partagée
43. Formulaire concernant l'arrêt d'utilisation de sièges rehausseurs

44. Distance de marche jusqu'à l'arrêt d'autobus – ébauche
45. Document – 2007-06-22 – 154425
46. DRAFTMINUTESSEPT2809
47. Durée du trajet des autobus – Ébauche de politique
48. Tâches du conseil d'administration et du directeur général
49. Entente conclue avec Edulog en matière de maintenance
50. Entente conclue avec Edulog en matière de maintenance
51. Admissibilité – ébauche
52. LIGNES DIRECTRICES RELATIVES AUX COURRIELS – ébauche
53. Matériel à bord des autobus – ébauche
54. Preuves de suivi (un)
55. Preuves de suivi (deux)
56. Processus d'autorisation des dépenses – ébauche
57. Transport des élèves suivant un programme intensif de français
58. Vérification externe
59. Première sauvegarde de la liste des élèves
60. Admissibilité au service de transport pour des raisons de risques – ébauche
61. Ébauche de politique en matière de santé et de sécurité
62. Ébauche de politique relative au mauvais temps
63. Procédure relative au mauvais temps
64. Rapport de blessures – SCDSB
65. Rapport de blessures – SMCDSB
66. Assurance

67. Inventaire du parc – Premiers élèves de Midland
68. Indicateurs de service clés
69. Procédure relative au retard des autobus
70. Contrat de location
71. Lettre des services de gestion des risques au sujet de la portée du travail
72. Lettres patentes
73. Directeur, transport et évaluation
74. Convention d'affiliation
75. Document de la convention d'affiliation – 2007-06-22 – 154425
76. MINUTESFEB2508
77. MINUTESJUNE0508
78. MINUTESOCT2708
79. Ébauche de politiques et méthodes relatives à la disparition d'un enfant
80. Fiches de paiement des exploitants
81. Calendrier des activités
82. Facturation des exploitants
83. Liste des exploitants
84. Exemple de dossier d'immatriculation UVU des exploitants
85. Exemple de reçus d'achat de carburant par les exploitants
86. Élèves qui habitent en dehors du secteur de fréquentation – ébauche
87. Pratiques en matière de planification
88. Résumé des politiques et des pratiques
89. Énoncé de politique – ébauche

90. Procédures d'examen des tournées
91. Ébauche de politique relative au perfectionnement professionnel
92. Ébauche de politique relative à la vérification des tournées et des véhicules
93. Processus de planification des tournées
94. Version finale du document du superviseur des tournées du SCDSB – Février 2007
95. Résumé de l'efficacité de l'optimisation des tournées et de la technologie
96. Optimisation des tournées des véhicules scolaires – ébauche
97. Processus d'optimisation des tournées
98. Exemple de rapport de vérification des exploitants et de la correspondance connexe
99. Exemple de trousse de démarrage des exploitants
100. Exemple de trousse de démarrage du SCDSB
101. Exemple de trousse de démarrage du SMCDSB
102. Trousse de démarrage du SCDSB
103. Politique de transport du SCDSB
104. Fermeture d'école – Transport – ébauche
105. Budget de 2008-2009 du SCSTC
106. Budget de 2009-2010 du SCSTC
107. Organigramme général du SCSTC
108. Plan du SCSTC en cas de pandémie
109. SCSTC_Manual_Admin
110. SCSTC_Manual_Operations
111. Inventaire des véhicules du SCSTC

112. Secretary_Transportation – Conseil des écoles catholiques
113. Trousse de démarrage du SMCDSB
114. Politique de transport du SMCDSB
115. Entente de déneigement
116. specedform
117. Avis à l'intention des ÉLÈVES AYANT DES BESOINS PARTICULIERS
118. Processus relatif au transport adapté
119. Ébauche de politique relative au transport adapté
120. Programmes spécialisés
121. Procédures relatives au transport adapté
122. Entente de confidentialité signée par le personnel – ébauche
123. Fiche de suivi de la formation du personnel
124. Résumé
125. Transport médical temporaire – ébauche
126. CODES DU GRAND LIVRE RELATIFS AU TRANSPORT – SMCDSB
127. Transport des élèves co-op – ébauche
128. Comptes des services de transport – SCDSB
129. Brochure de renseignements sur le transport
130. Agent du transport – Conseil des écoles catholiques
131. Ébauche de politique relative aux frais de déplacement
132. Suivi de la taille des véhicules
133. Rapport sur la santé et la sécurité au travail
134. Rapport d'inspection des lieux de travail

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique – SCDSB	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Politique – SMCDSB	1,6 km	1,6 km	3,2 km

Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km
Politique – SCDSB	0,8 km	0,8 km	1,6 km
Politique – SMCDSB	-	-	-
Pratique	0,8 km	0,8 km	1,6 km

Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	18	18	25
Politique – SCDSB	15	15	15
Politique – SMCDSB	15	15	15

Plage de départ

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	16	16	18
Politique – SCDSB	15	15	15
Politique – SMCDSB	15	15	15

Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – SCDSB	5 h 52	5 h 52	5 h 52
Politique – SMCDSB	5 h 52	5 h 52	5 h 52

Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique – SCDSB	18 h 26	18 h 26	18 h 26
Politique – SMCDSB	18 h 26	18 h 26	18 h 26

Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	75	75	90
Politique – SCDSB	60	60	60 à 75 min
Politique – SMCDSB	60	60	60

Remarque : La durée moyenne du trajet est de 30 minutes pour les deux conseils et inférieure à 60 minutes pour 98 pour cent des élèves.

Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1 ^{re} à 6 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	69	69	52
Politique – SCDSB	-	-	-
Politique – SMCDSB	-	-	-
Pratique	69	69	52

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.