



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

**Student Transportation of Eastern Ontario**

Résultats de l'examen de l'étape 4 de l'efficacité et de l'efficience

Janvier 2011

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.....	6
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 des consortiums – 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 2009-2010 sur l'examen du transport .....	16
Tableau 3 : Données financières de 2009-2010 .....	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.....	23
3.3	Structure organisationnelle .....	23
3.3.1	Observations .....	24
	Figure 5 : Organigramme actuel .....	25
3.3.2	Pratiques exemplaires .....	25
3.3.3	Recommandations.....	26
3.4	Gestion du consortium.....	27
3.4.1	Observations .....	28
3.4.2	Pratiques exemplaires .....	33
3.4.3	Recommandations.....	33
3.5	Gestion financière .....	36
3.5.1	Observations : .....	36
3.5.2	Pratiques et gestion comptables .....	37
3.5.3	Recommandations.....	38
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	39
4	Politiques et pratiques .....	40
4.1	Introduction .....	40
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	40
4.2.1	Observations .....	41
	Tableau 4 : Critères relatifs à la distance entre l'école et l'arrêt d'autobus .....	42
4.2.2	Pratiques exemplaires .....	47
4.2.3	Recommandations.....	47
4.3	Transport adapté .....	48
4.3.1	Observations .....	48
4.3.2	Pratiques exemplaires .....	49

4.3.3	Recommandations.....	50
4.4	Politique de sécurité.....	50
4.4.1	Observation .....	50
	Tableau 5 : Âge maximal des véhicules .....	53
4.4.2	Pratiques exemplaires .....	53
4.4.3	Recommandations.....	54
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	54
5	Optimisation des tournées et technologie .....	55
5.1	Introduction .....	55
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie .....	55
5.2.1	Observations .....	56
5.2.2	Pratiques exemplaires .....	59
5.2.3	Recommandations.....	59
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves.....	60
5.3.1	Observations .....	60
5.3.2	Recommandations.....	63
5.4	Rapports du système.....	64
5.4.1	Observations .....	64
5.4.2	Recommandations.....	65
5.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté.....	65
5.5.1	Observations .....	66
	Figure 6 : Répartition des heures de classe.....	68
	Figure 7 : Utilisation du nombre de places assises à l'UCDSB .....	69
	Figure 8 : Utilisation du nombre de places assises au CDSBEO .....	70
	Figure 9 : Durées des trajets du matin et de l'après-midi .....	71
5.5.2	Recommandations.....	71
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	72
6	Contrats .....	73
6.1	Introduction.....	73
6.2	Structure des contrats.....	73
6.2.1	Observations .....	74

6.2.2	Pratiques exemplaires .....	77
6.2.3	Recommandations.....	78
6.3	Achat de produits et de services .....	78
6.3.1	Observations .....	79
6.3.2	Recommandations.....	79
6.4	Gestion des contrats.....	81
6.4.1	Observations .....	81
6.4.2	Pratiques exemplaires .....	83
6.4.3	Recommandations.....	84
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	84
7	Rajustement du financement .....	86
	Tableau 6 : Formule de rajustement du financement.....	86
	Catholic District School Board of Eastern Ontario .....	87
	Upper Canada District School Board.....	87
8	Annexe 1 : Glossaire .....	88
9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire .....	91
	Catholic District School Board of Eastern Ontario .....	91
	Upper Canada District School Board.....	91
10	Annexe 3 : Liste des documents .....	92
11	Annexe 4 : Pratiques courantes .....	115
	Distance entre le domicile et l'école (en km).....	115
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus (en km).....	115
	Plage d'arrivée (en minutes) .....	115
	Plage de départ (en minutes).....	116
	Heure du premier ramassage .....	116
	Dernière heure de débarquement.....	116
	Durée maximale du trajet (en minutes) .....	117
	Places assises par véhicule .....	117

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

Ce rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Student Transportation of Eastern Ontario (ci-après appelé « STEO » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (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 la technologie, ainsi que la 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.

L'examen de la direction du consortium a révélé que, même si les conseils membres ont créé un consortium, il n'a de consortium que le nom étant donné que les politiques, les pratiques et les activités des conseils membres n'ont pas encore été intégrées d'une manière propice à la prestation efficace et efficiente de services de transport intégrés. Au moment de l'examen, les conseils ont informé l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience qu'une décision avait été prise récemment pour accélérer les efforts visant la prestation de services par l'entremise d'un consortium. Nous recommandons par conséquent que les conseils membres collaborent en vue d'appuyer un consortium qui fonctionne de la manière prévue dans l'entente de consortium. Les conseils membres ont fait l'expérience du modèle consorsial de prestation de services de transport et sont au courant de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles accrues qu'une telle structure peut assurer. Ils doivent s'employer à constituer le consortium en personne morale distincte ayant sa propre structure opérationnelle et ses propres pratiques. Les consortiums efficaces et efficaces reposent sur une gestion et une supervision rigoureuses. Ces pratiques devraient tirer parti des forces du service des transports de chaque conseil membre tout en tenant compte des pratiques exemplaires déterminées dans le cadre des examens de l'efficacité et de l'efficience précédents et dans le Guide des pratiques gagnantes.

Même si le STEO existe comme entité, il n'y a aucune infrastructure en matière de politiques et de pratiques qui soit propre à l'organisme. Par conséquent, toutes les directives relatives aux attentes en matière de services et à la façon dont ceux-ci seront fournis proviennent des énoncés de politique de chaque conseil et des procédures opérationnelles de chaque service. Le maintien de l'indépendance des deux services n'est pas conforme aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

La présence de deux organismes comporte un certain nombre de redondances fonctionnelles et administratives et limite la possibilité de cerner les occasions d'améliorer l'efficacité entre les conseils.

L'adoption d'un ensemble de politiques et méthodes harmonisées constituera une initiative importante qui devrait être entreprise immédiatement. Bon nombre des politiques et des pratiques actuelles des deux conseils sont au moins cohérentes, sinon identiques, ce qui devrait accélérer le processus d'élaboration. La conciliation des interprétations précédentes des politiques et méthodes et la mise en place d'une démarche unifiée de mise en œuvre à l'échelle du consortium devraient exiger le déploiement des plus grands efforts à court terme. Les efforts précédemment déployés, notamment l'adoption d'une procédure conjointe en cas de mauvais temps et d'un cadre de normes de rendement en matière d'exploitation, sont de bons exemples de la façon dont les conseils peuvent collaborer pour créer des politiques et des méthodes qui conviennent aux deux conseils.

Les activités de planification des tournées sont entièrement distinctes entre les deux organismes, tout comme l'acquisition et la gestion des technologies de transport. Le personnel des transports de chaque conseil s'efforce, dans la mesure du possible, de partager les ressources, mais les efforts sont ponctuels et déployés seulement après que chaque conseil a maximisé l'utilisation de ses propres ressources. Afin d'élaborer les plans d'optimisation des tournées, les conseils ont recours à un certain nombre de systèmes communs de données, mais chacun d'eux est utilisé et géré de façon indépendante. Cela entraîne des redondances administratives sur le plan de la gestion globale des logiciels et de la technologie et le dédoublement des coûts en ce sens que les deux conseils paient les coûts de systèmes semblables, en plus d'empêcher ces derniers de cerner les possibilités d'améliorer éventuellement l'efficacité et (ou) l'efficacité des services de transport.

La création d'un organisme de planification unifié pour le STEO permettra d'assurer l'efficacité organisationnelle immédiate de la gestion de la technologie et amorcera le processus de détermination des possibilités d'optimisation accrue des tournées grâce à une structure d'optimisation unifiée entre les conseils. Pour tirer profit de ces avantages, le personnel du STEO devra déployer des efforts considérables; le comité de gouvernance et le comité administratif devront définir les contraintes de construction des tournées et évaluer si les principales contraintes, telles que les heures de classe, la durée du trajet des élèves et l'intégration des élèves des deux conseils dans un seul autobus, peuvent être mises en place. On ne pourra atteindre ces objectifs que si la fonction de planification des tournées a une perspective suffisante de l'ensemble des exigences, des ressources et des contraintes des deux conseils. La création d'un organisme unique de planification permettra d'obtenir la perspective nécessaire.

Chacun des services des transports, qui a signé des contrats exhaustifs avec les exploitants, exige que ces derniers respectent des normes et des attentes clairement définies. Ils disposent également de programmes efficaces et efficaces pour surveiller la conformité et le rendement des exploitants.

Cependant, les pratiques et les politiques contractuelles devraient être normalisées et mises en œuvre à l'échelle du consortium. Nous recommandons fortement que le consortium élabore des plans de mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiel pour ses contrats types ainsi que des pratiques de surveillance intégrées. Le consortium devrait en outre exiger que tous les conducteurs suivent une formation appropriée en matière de sécurité avant de commencer leurs tournées.

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Faible**. Au vu de cette évaluation, le financement au chapitre du transport pour le Catholic District School Board of Eastern Ontario (« CDSBEO ») et l'Upper Canada District School Board (« UCDSB ») restera le même pour l'année scolaire 2010-2011.

Il convient de noter que la note globale « Faible » ne se rapporte pas au rendement du personnel, mais est plutôt le résultat d'une mise en œuvre tardive du modèle de consortium. Bien que l'obligation de créer un consortium ait été imposée par le ministère en août 2006, le STEO a connu des difficultés dans le cadre de la création de services de transport conjoints. Au moment de l'examen, on a enjoint au personnel de procéder à la mise en œuvre complète du modèle de consortium et d'en assurer le développement. Il convient de noter que la note de l'examen de l'efficacité et de l'efficience repose sur une analyse sélective et tient compte du fait que le STEO en est encore à ses premiers pas. Les modifications recommandées représentent une importante mutation du paradigme de fonctionnement qui régit actuellement les services de transport du STEO. La mise en œuvre de ces recommandations par le personnel, en ce qui a trait particulièrement à la gouvernance et aux aspects organisationnels du développement du consortium, exigera la coordination et le soutien des conseils membres dans les mois à venir.

# 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 2010-2011, le financement s'est accru de plus de 267 millions de dollars dans le but de contrer la hausse des coûts à ce chapitre, comme celle des prix du carburant, malgré une baisse générale de l'effectif.

### 1.1.2 Réforme du transport

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

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

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

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

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

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

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

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

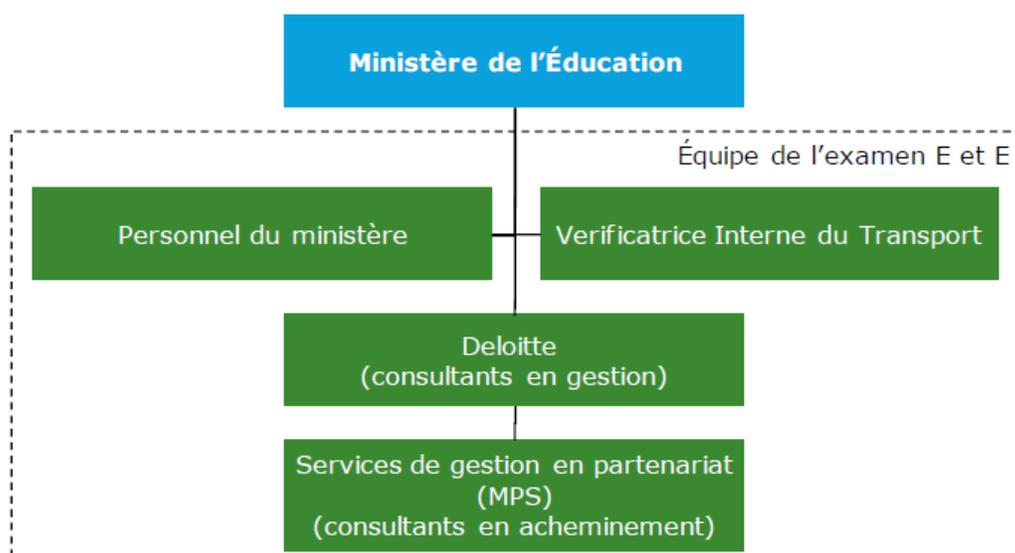
#### 1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

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

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

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

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



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

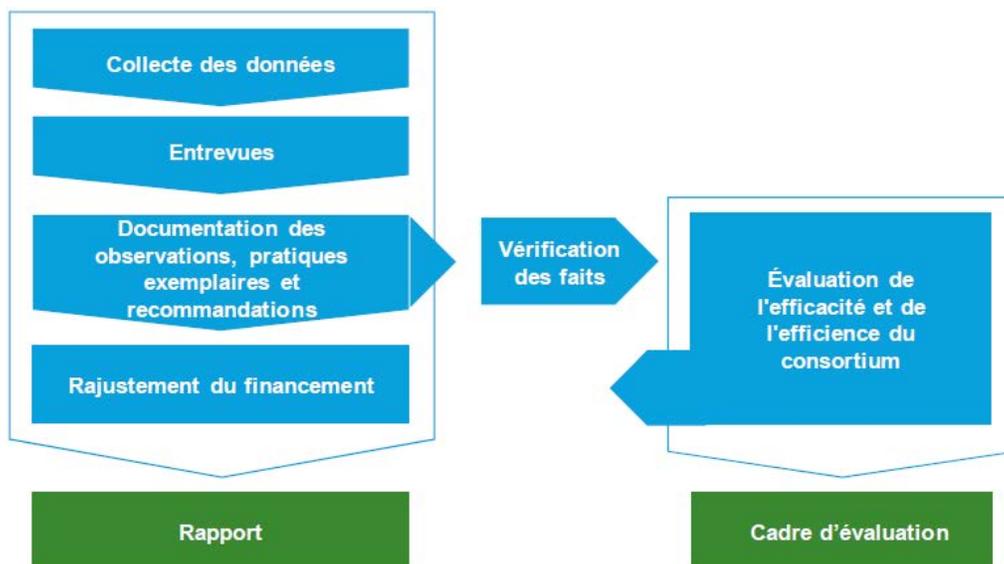
Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes :

- diriger la planification et la réalisation des examens de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des 18 consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 3 et 4 (l'étape 4 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 efficaces 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**

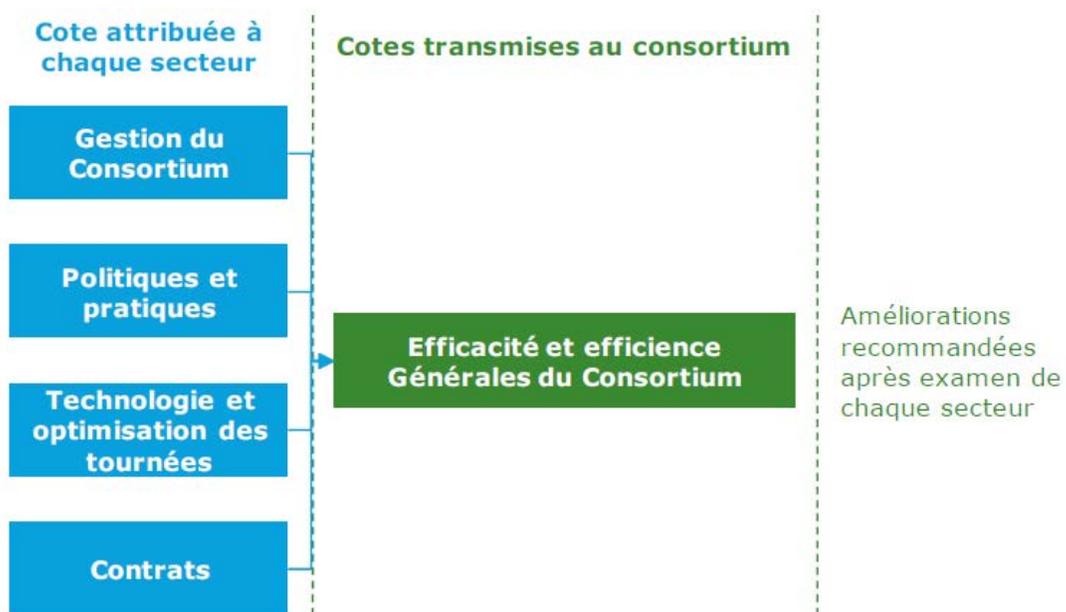
- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.
- 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).

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



Le cadre d'évaluation fournit des détails sur la façon dont le guide d'évaluation doit être utilisé, notamment l'utilisation des feuilles de travail, dans le but d'obtenir la note globale finale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité 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 <sup>1</sup>	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire <sup>1</sup>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	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

---

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

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 10 janvier 2011.

### **1.3.7 Documentation**

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

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

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

## 2 Aperçu du consortium

### 2.1 Aperçu du consortium

Bien que l'entente ayant officiellement créé le consortium ait été signée, le consortium n'est pas en soi opérationnel et le Service des transports de chaque conseil membre est chargé de fournir des services de transport à ses élèves respectifs (c'est-à-dire que le Service des transports du CDSBEO facilite les services de transport des élèves du CDSBEO et le Service des transports de l'UCDSB, celui des élèves de l'UCDSB). On prévoit que le STEO finira par être responsable de la gestion et de la facilitation officielles et intégrées des services de transport des élèves des deux conseils.

Les deux services de transport fourniront ensemble des services à environ 35 500 élèves dans plus de 150 écoles. Ces services sont fournis par 40 exploitants différents qui utilisent plus de 775 véhicules pour desservir les 1 043 parcours.

La zone géographique que dessert le consortium comporte des zones urbaines et rurales. La zone desservie a une superficie de près de 12 200 kilomètres carrés et comprend les comtés unis de Prescott et Russell, les comtés unis de Stormont, Dundas et Glengarry, les comtés unis de Leeds et Grenville et le comté de Lanark.

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

**Tableau 2 : Données de 2009-2010 sur l'examen du transport<sup>2</sup>**

Élément	CDSBEO	UCDSB	Total
Nombre d'écoles desservies	56	90	146
Nombre total général d'élèves transportés	10 055	13 799	23 854
Nombre total d'élèves <sup>3</sup> ayant des besoins particuliers transportés	84	927	1 011
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	17	47	64

---

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

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

Élément	CDSBEO	UCDSB	Total
Nombre total d'élèves transportés <sup>4</sup> dans le cadre des programmes spécialisés	280	6 151	6 431
Nombre total d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie	644	2 306	2 950
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	405	229	634
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	11 485	23 459	34 944
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	24	10	34
Nombre total d'élèves transportés, y compris les usagers du transport en commun	11 509	23 469	34 978
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat <sup>5</sup>	149	374	523
Nombre total de minibus exploités à contrat	66	27	93
Nombre total de véhicules à usage scolaire exploités à contrat <sup>6</sup>	38	95	133
Nombre total de véhicules servant au transport de personnes handicapées physiques exploités à contrat	0	0	0
Nombre total de taxis exploités à contrat	3	0	3
Nombre total de véhicules exploités à contrat	256	496	752

---

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

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

<sup>6</sup> Comprend les fourgonnettes et les mini-fourgonnettes à usage scolaire et les berlines scolaires.

**Tableau 3 : Données financières de 2009-2010**

<b>Élément</b>	<b>CDSBEO</b>	<b>UCDSB</b>
Affectation	13 511 133	24 191 269
Dépenses nettes	12 882 883	24 227 190
Excédent (déficit) au chapitre du transport	628 230	(35 921)

## **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**

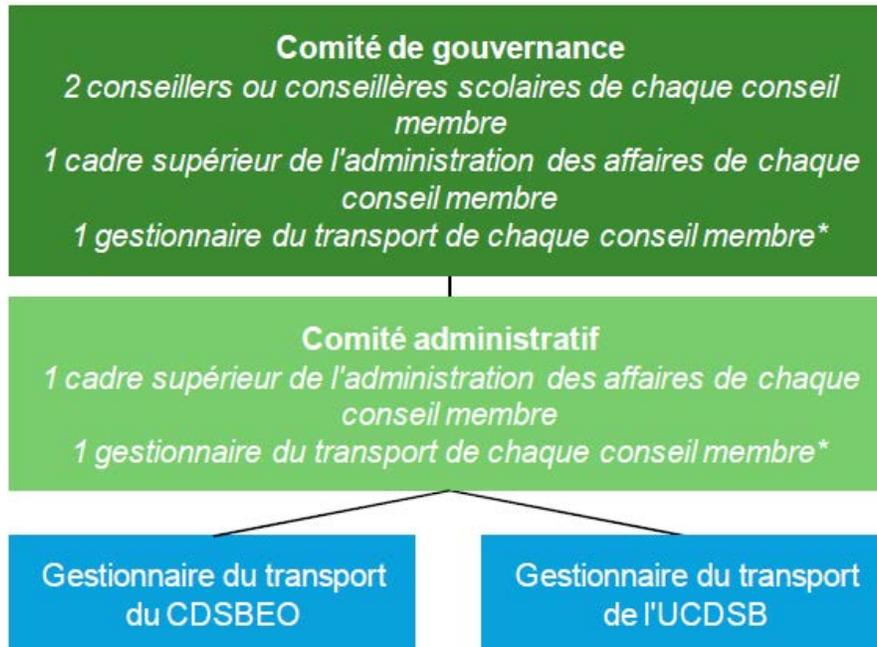
La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et permettent de les surveiller, de les mesurer et de les améliorer est l'une des principales responsabilités 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 illustrée ci-dessous :

**Figure 4 : Structure de gouvernance du consortium**



\* Les gestionnaires du transport n'ont pas droit de vote

L'entente de consortium énonce les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance et du comité administratif. L'objet du comité de gouvernance est d'orienter le consortium; ses principaux rôles et responsabilités sont les suivants:

- élaborer une orientation stratégique et des modes de fonctionnement communs à l'échelle du consortium;
- promouvoir et faciliter la coopération entre les conseils et l'échange de renseignements;
- examiner les budgets annuels d'administration, de fonctionnement et d'immobilisations et en recommander l'approbation;
- examiner un plan annuel établissant les améliorations proposées en matière de prestation de service et une estimation des économies prévues pour chaque conseil membre durant l'exercice à venir et en recommander l'approbation, et approuver un rapport de fin d'exercice qui compare le rendement réel à celui qui était prévu pour l'exercice;
- examiner l'entente de consortium et recommander les améliorations à y apporter;

- examiner les contrats conclus avec les fournisseurs de services de transport et en recommander l'approbation;
- assurer la médiation et le règlement de tout problème soulevé par le comité administratif;
- renvoyer les problèmes au comité administratif;
- préparer des rapports à l'intention de chaque conseil au besoin;
- approuver la structure organisationnelle du consortium.

L'objet du comité administratif, décrit dans l'entente de consortium, est de superviser les activités quotidiennes du consortium. Les gestionnaires du transport des conseils membres collaboreront avec le comité administratif pour traiter :

- les questions relatives aux contrats conclus avec les exploitants;
- les négociations avec les exploitants;
- les questions relatives au budget;
- les questions relatives aux politiques et aux règlements;
- les questions relatives à la dotation en personnel;
- les questions relatives à la sécurité;
- les questions relatives à la comptabilité, aux vérifications et à la fiscalité;
- les questions de transport (c'est-à-dire les niveaux de service et les demandes parentales d'exception aux politiques);
- les orientations stratégiques du ministère de l'Éducation et du ministère des Transports et la réglementation.

Le comité de gouvernance doit se réunir au moins trois fois par année et le comité administratif, au moins une fois par mois. Les représentants des conseillers et conseillères scolaires de chaque conseil membre assument à tour de rôle pendant un an la présidence du comité de gouvernance. Le comité de gouvernance fonctionne par consensus.

Les réunions du comité de gouvernance sont consignées et ratifiées et les procès-verbaux, signés. Celles du comité administratif sont consignées, mais non ratifiées, et les procès-verbaux ne sont pas signés.

Le comité de gouvernance et le comité administratif sont tous deux responsables de faire rapport sur les questions de transport aux conseils membres – le comité de gouvernance par l'entremise des conseillers et conseillères scolaires et le comité administratif par l'entremise des surintendants des affaires.

Lors de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, le comité de gouvernance et le comité administratif du consortium n'avaient tenu que quelques réunions inaugurales et n'avaient pas encore pleinement assumé les responsabilités décrites ci-dessus.

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

L'entente de consortium comporte une clause relative au règlement des différends qui stipule que les désaccords seront renvoyés à un médiateur choisi conjointement par les membres du comité administratif, puis à un arbitre unique choisi par les conseils membres (ou par le comité administratif si les conseils membres n'arrivent pas à s'entendre). Les conflits, les différends ou les problèmes entre les conseils membres seront réglés par voie d'arbitrage.

## **3.2.2 Pratiques exemplaires**

### **Structure du comité de gouvernance**

Le comité de gouvernance, qui assume les responsabilités de supervision du consortium, se compose, à nombre égal, de représentants de chaque conseil membre. Cela favorise l'équité et la participation à parts égales au processus décisionnel et fait en sorte que les droits de chaque conseil soient équitablement pris en compte. Il s'agit d'un élément clé d'une gouvernance et d'une gestion efficaces.

### **Règlement des différends**

Il existe une politique de règlement des différends entre les conseils à leur niveau. La politique constitue un mécanisme efficace de protection des droits de chaque conseil. Elle fait en sorte que les décisions soient prises dans le meilleur intérêt de chacun d'eux.

### **3.2.3 Recommandations**

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

Une structure de gouvernance efficace exige qu'une ligne claire soit tracée entre les structures de supervision du consortium et la gestion de ses activités. Cette ligne est moins facilement perceptible lorsque des fonctions opérationnelles sont exécutées par l'une des structures de gouvernance du consortium (tout particulièrement le comité administratif). Bien qu'il soit reconnu que le rôle du comité administratif est d'orienter le développement du consortium, nous recommandons d'évaluer le rôle consigné afin d'assurer la délégation efficace des tâches opérationnelles à la direction du consortium. Ainsi, le rôle du comité administratif sera mieux défini sur le plan des fonctions de supervision et d'approbation, tandis que la direction du consortium aura suffisamment d'autonomie et de pouvoir pour s'acquitter des fonctions particulières de transport. Par conséquent, nous recommandons que les conseils membres envisagent de modifier l'entente de consortium afin de préciser que le comité administratif remplira un rôle de supervision et n'interviendra pas dans les activités quotidiennes du consortium.

#### **Les réunions du comité administratif devraient être consignées et ratifiées**

Les décisions du comité administratif peuvent avoir des répercussions importantes sur les activités du consortium étant donné que ce comité s'occupe d'un certain nombre des questions opérationnelles les plus importantes du consortium. Par conséquent, ces réunions devraient être officiellement consignées et ratifiées et les procès-verbaux, signés d'une manière semblable à celle qui est utilisée pour les réunions du comité de gouvernance.

#### **Simplification des filières de présentation des rapports**

Le comité de gouvernance et le comité administratif sont tous deux responsables de faire rapport sur les questions de transport aux conseils membres, ce qui peut entraîner un manque d'efficacité et le double emploi. Le consortium devrait envisager de simplifier les filières de présentation des rapports en choisissant un seul intermédiaire (p. ex., le comité de gouvernance) chargé de faire rapport sur les questions relatives au transport aux conseils membres.

### **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**

Bien que l'entente de consortium ayant officiellement créé le consortium ait été signée, le consortium n'est pas en soi opérationnel. Lors de l'examen sur place, les activités de transport comprenaient les services de transport des conseils membres et la prestation des services de transport était directement assurée par les conseils membres.

Le consortium n'est pas constitué en personne morale distincte et chaque service des transports mène ses activités dans ses propres locaux (c'est-à-dire le Service des transports du CDSBEO, dans les locaux du CDSBEO et le Service des transports de l'UCDSB, dans les locaux de l'UCDSB). Chaque service des transports est chargé de gérer ses propres activités quotidiennes de transport et tient à jour de façon autonome la politique et les modes de fonctionnement relatifs aux services de transport.

#### **Entente de consortium**

L'entente de consortium décrit la relation entre les deux conseils membres et précise certains aspects de la structure et des activités du consortium. Elle aborde, entre autres :

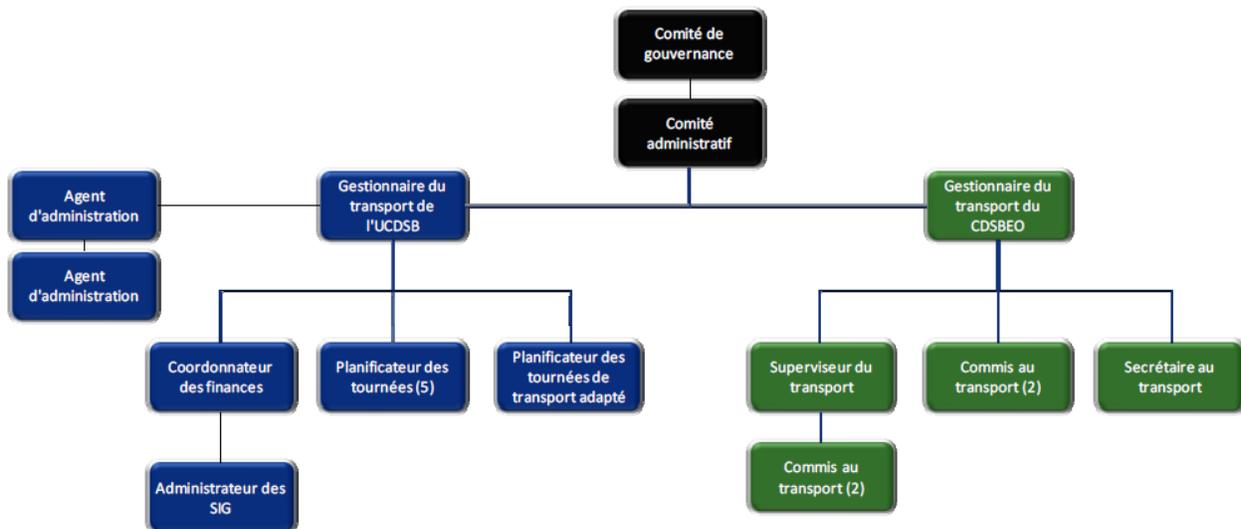
- la mission du consortium, c'est-à-dire fournir des services de transport de façon sûre, efficiente et efficace à tous les élèves inscrits quelle que soit l'école qu'ils fréquentent;
- la structure de gouvernance du consortium, c'est-à-dire la composition, les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance et celles du comité administratif;
- le personnel du consortium, c'est-à-dire que les membres du personnel resteront au service de leur conseil respectif, mais travailleront en collaboration avec le consortium sous la direction des gestionnaires du transport;
- la capacité du consortium de fixer les heures de classe pour toutes les écoles et de planifier les tournées de façon efficiente et efficace;
- le partage des coûts d'administration et de fonctionnement du consortium;

- d'autres éléments relatifs à l'assurance, au règlement des différends, aux droits de résiliation, à l'indemnisation et à l'utilisation des données.

## Organisation de l'entité

Les employés du consortium sont employés par leur conseil membre respectif. L'organigramme actuel du consortium est illustré ci-dessous.

**Figure 5 : Organigramme actuel**



Il existe actuellement des descriptions de tâches qui énoncent les responsabilités et les rôles particuliers, les fonctions de supervision et les compétences requises de chaque poste.

### 3.3.2 Pratiques exemplaires

#### Clauses de l'entente

L'entente de consortium en vigueur entre les conseils membres contient suffisamment de détails sur les dispositions importantes telles que le partage des coûts, la résolution des différends, la supervision et le rôle du consortium. Cela est important en ce sens qu'ils définissent clairement la relation entre les conseils membres en ce qui a trait à la prestation de services de transport d'élèves de façon sécuritaire, efficace et efficiente. Depuis que les conseils membres ont signé l'entente de consortium, cette dernière constitue le document juridique qui régit le consortium. Cependant, il reste encore à la mettre en œuvre concrètement.

### 3.3.3 Recommandations

#### Constitution d'une personne morale distincte

En règle générale, tous les membres d'un partenariat sont conjointement responsables de l'ensemble des dettes et du passif de ce partenariat. De même, un partenaire peut engager la responsabilité de tous les autres partenaires en ce qui concerne les questions relatives au partenariat. Par conséquent, les partenariats comportent plusieurs risques inhérents, ce qui en fait des structures organisationnelles qui sont loin d'être optimales pour coordonner le transport des élèves :

- le risque que les mesures prises par un conseil puissent engager la responsabilité de l'autre conseil;
- le risque qu'un conseil puisse être impliqué dans un litige portant sur des questions mettant en cause des élèves qui ne font pas partie de ce conseil;
- le risque que les responsabilités découlant du partenariat puissent dépasser les limites assurables existantes. Avec l'aide de sa compagnie d'assurance, le consortium devrait étudier sa couverture en matière notamment de dommages-intérêts punitifs, de plaintes relatives aux droits de la personne, de poursuites pour congédiement injustifié et d'erreurs et omissions.

Compte tenu de ces risques, les conseils membres devraient envisager la constitution du consortium en personne morale distincte afin d'officialiser et d'améliorer ses pratiques actuelles en matière de passation de marchés de manière à réduire les risques mentionnés ci-dessus. La création d'une personne morale distincte limite efficacement le risque que courent les conseils membres relativement aux activités liées à la prestation de services de transport des élèves. Ainsi, lorsqu'une entité constituée en personne morale assume la responsabilité des services de transport des élèves, ce statut constitue une mesure de protection efficace contre la possibilité qu'un tiers engage la responsabilité des conseils membres. À long terme, l'évolution de la conjoncture politique et les différends possibles entre les conseils membres pourraient déstabiliser la structure du consortium. L'officialisation du consortium à titre de personne morale entraînerait des avantages sur le plan organisationnel quant à la continuité des activités, la planification du personnel, la responsabilité, la passation de marchés et la gestion.

Un guide de ressources à l'intention des consortiums, qui est accessible sur le site Web du ministère relatif au transport des élèves, peut fournir de l'aide supplémentaire relativement à ce processus de planification et de prise de décision.

### **Regroupement du personnel et signature d'ententes de détachement**

Chaque service des transports fonctionne séparément. L'une des premières étapes de la mise en œuvre du consortium consistera à regrouper le personnel des deux services des transports sous une direction commune. On a signalé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience que les conseils membres ont récemment approuvé les efforts déployés pour procéder à la mise en place d'une direction commune pour le consortium. Bien que cela soit une étape positive de l'intégration, nous recommandons que le consortium signe des ententes de détachement appropriées avec ses conseils membres afin de documenter la relation entre les conseils membres et le consortium et de fournir des éclaircissements supplémentaires en ce qui a trait aux conditions régissant le détachement du personnel auprès du consortium. En outre, le personnel devrait recevoir une lettre d'entente qui énonce tout changement touchant leur emploi ou leurs rapports hiérarchiques. Le consortium devrait aussi profiter de cette occasion pour mettre à jour les descriptions de poste et veiller à ce que toutes ces descriptions indiquent adéquatement la nature du travail.

### **Centralisation des activités dans un bureau physiquement séparé**

Dans une perspective d'avenir, nous recommandons que le consortium examine les solutions possibles concernant les locaux et centralise ses activités dans un seul bureau séparé du siège social et des bureaux satellites des conseils membres. Cela facilitera le regroupement des activités et améliorera l'efficacité et l'efficience tout en maintenant la cohérence de la structure et du mandat du consortium malgré les changements possibles à l'échelon des conseils membres.

### **Discussions avec les unités de négociation sur la capacité de muter les employés affectés au consortium**

Nous recommandons que le consortium et les conseils membres collaborent avec les unités de négociation afin de trouver des solutions aux ententes actuelles relatives à la capacité des unités de négociation de muter les employés affectés au consortium, ce qui permettrait de rentabiliser l'investissement du consortium dans la formation spécialisée du personnel et de favoriser la création d'une équipe stable et cohésive. Le consortium et les conseils membres devraient s'appliquer à informer leurs unités de négociation collective des changements qui sont mis en œuvre à mesure que les conseils membres mettent le modèle de consortium en application.

## **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**

L'entente de consortium décrit le mécanisme de partage des coûts :

- les dépenses administratives communes doivent être partagées de la manière déterminée par le comité administratif;
- les coûts des tournées de transport ordinaire doivent être partagés selon le nombre pondéré d'utilisateurs (par tournée);
- les coûts des tournées de transport adapté doivent être partagés selon le nombre pondéré d'utilisateurs; le comité administratif peut rajuster cette répartition si la distance parcourue par un élève ou plus n'est pas proportionnée à celle parcourue par les autres élèves à bord du véhicule (p. ex., nombre pondéré de kilomètres); dans de rares cas, un tarif prédéterminé peut être fixé pour les élèves ayant des besoins particuliers;
- les conseils membres paieront les coûts d'optimisation des tournées en fonction des jours d'exploitation étant donné que les calendriers de l'année scolaire ne sont pas identiques.

Dans la mesure du possible, les coûts sont déterminés et imputés au conseil membre responsable d'avoir engagé les coûts. Lorsque les ressources sont mises en commun, les coûts sont déterminés et répartis selon le nombre pondéré d'utilisateurs ou le ratio déterminé par les effectifs scolaires des conseils membres au 31 octobre de chaque année.

Il incombe à chaque conseil membre de créer et de tenir à jour sa propre base de données sur les élèves et de fournir quotidiennement au consortium les données à jour figurant dans cette base.

Actuellement, les coûts administratifs ne sont pas partagés parce que les services des transports des conseils membres fonctionnent comme des unités indépendantes. Certaines tournées sont communes; lorsque c'est le cas, le service des transports ayant conclu le contrat pour la tournée en question facture l'autre service des transports deux fois par année, à un tarif pondéré par élève par coût de tournée.

### **Ententes de service de transport**

L'entente de consortium n'aborde pas les conditions de la prestation des services ou les niveaux de services escomptés que devra fournir le consortium et aucune entente de service de transport n'a été rédigée.

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

Le consortium n'a pas rédigé d'ententes d'achat de services. Chaque service des transports a recours aux services d'approvisionnement, aux services bancaires, aux services de ressources humaines et autres services administratifs de son conseil membre. En règle générale, il n'existe pas d'ententes de service. (Le Service des activités de transport du CDSBEO a conclu un protocole de coopération avec le Service de la technologie de l'information et des communications du conseil qui décrit sommairement les conditions de la prestation des services et les niveaux de services escomptés, mais non les coûts).

### **Politiques d'approvisionnement**

Le consortium n'a pas élaboré de politiques d'approvisionnement. Chaque service des transports se conforme aux politiques d'approvisionnement de son conseil membre.

### **Services bancaires**

Le consortium n'est pas responsable de ses services bancaires et ne dispose pas d'ententes d'achat de services à cet égard. Chaque service des transports a recours aux services bancaires de son conseil membre.

### **Assurance**

Chaque conseil membre a souscrit une assurance par l'entremise du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. Celle-ci est valide du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 1<sup>er</sup> janvier 2012 et couvre la responsabilité civile générale. Le consortium n'a pas souscrit d'assurance.

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

Le consortium ne tient pas régulièrement des réunions auxquelles assistent tous les membres du personnel; chaque service des transports tient des réunions pour son propre personnel au cours desquelles il communique les objectifs importants.

Les évaluations du rendement du personnel sont menées conformément aux politiques de chaque conseil membre en matière de ressources humaines (c'est-à-dire que le personnel du CDSBEO est évalué en vertu de la politique de ressources humaines du CDSBEO et le personnel de l'UCDSB, en vertu de celle de l'UCDSB).

La formation du personnel interne et la formation liée à l'emploi sont dispensées régulièrement aux membres du personnel; les initiatives de formation sont planifiées et consignées et font l'objet d'un suivi. En outre, les employés reçoivent une formation polyvalente à des fins de couverture et conformément aux politiques de perfectionnement professionnel.

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

L'entente de consortium prévoit l'élaboration de prévisions à cycle continu en matière d'exploitation et d'immobilisations sur trois ans, mais cette pratique n'a pas été mise en œuvre ni n'a été incluse dans le plan stratégique.

Le consortium a aussi ébauché un plan stratégique qui est axé sur la réalisation de sa vision d'être un chef de file en matière d'excellence des services de transport d'élèves et de développement de ses capacités dans les domaines de la gestion, des politiques et des pratiques, de l'optimisation des tournées et de la technologie ainsi que des contrats. Bien que le plan stratégique détermine les principaux objectifs ainsi que les responsabilités et les échéanciers généraux qui y sont associés, il ne précise pas les activités clés qui contribueront à atteindre les résultats escomptés. Ce plan stratégique a été examiné par le comité administratif, mais non par le comité de gouvernance.

Il existe un aperçu de haut niveau du processus, de la structure, des personnes et des principes liés à la préparation du plan stratégique actuel. Cependant, il n'existe aucune politique ou méthode officielle énonçant les rôles et les responsabilités en ce qui concerne l'élaboration de plans stratégiques futurs ou le moment où ces plans seront élaborés.

Chaque service des transports suit le processus de planification de son conseil membre.

### **Indicateurs de rendement clés (IRC)**

Le consortium a élaboré un processus officiel indiquant quels IRC seront suivis et examinés et lesquels feront l'objet de rapports et à quelle fréquence. Ce processus n'a toutefois pas encore été mis en œuvre.

Le consortium escompte suivre et examiner les IRC ci-dessous et en faire rapport chaque trimestre :

#### ***IRC du consortium***

- Nombre de tournées
- Coût par tournée

- Kilométrage quotidien
- Nombre d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie
- Élèves transportés par niveau d'enseignement
- Capacité d'utilisation des véhicules
- Coût par élève
- Coût par mois
- Durées moyennes des trajets
- Nombre d'élèves bénéficiant du service en cas de danger
- Élèves transportés en pourcentage des effectifs

Chaque service des transports suit et examine les IRC ci-dessous et en fait rapport périodiquement (le CDSBEO annuellement et l'UCDSB mensuellement) :

***IRC des services des transports***

- Nombre d'élèves
- Kilométrage quotidien
- Nombre de tournées
- Coût par tournée
- Élèves bénéficiant du transport de courtoisie et du service en cas de danger
- Coût par élève (suivi uniquement par l'UCDSB)
- Nombre d'autobus
- Capacité des autobus
- Durées moyennes des trajets
- Élèves transportés / effectifs
- Répartitions des usagers (suivi uniquement par l'UCDSB)

- Coût par mois (suivi uniquement par l'UCDSB)

Si la surveillance des IRC met en évidence des problèmes concernant les exploitants, le service des transports concerné collabore avec le ou les exploitants pour cerner et résoudre le problème.

Le Service des transports de l'UCDSB utilise le système TRACS pour préparer ses rapports sur les IRC, ce qui facilite l'analyse des tendances. Le rapport est ensuite remis pour examen au surintendant des affaires de l'UCDSB.

Le Service des transports du CDSBEO utilise le système de paiement des services de transport et le système d'optimisation des tournées MapNet pour préparer ses rapports sur les IRC. Les rapports sont régulièrement examinés par le surintendant des affaires du CDSBEO.

### **Planification de la relève**

Le consortium ne dispose pas de plan de relève étant donné que les conseils membres n'ont accepté que récemment de procéder à la mise en place d'une direction commune pour le consortium.

Le Service des transports de l'UCDSB dispose d'un plan de relève de haut niveau qui décrit de façon détaillée les possibilités de perfectionnement professionnel pour chaque poste.

Le Service des transports du CDSBEO n'a pas préparé de plan de relève.

### **Gestion de l'information**

Le consortium ne dispose pas de politiques de gestion de l'information, car les services des transports se conforment aux politiques de leur conseil membre respectif en cette matière.

Il existe des ententes de confidentialité qui régissent l'utilisation des données sur les élèves; elles ont été signées par tous les membres du personnel et tous les exploitants. Tous les conducteurs doivent eux aussi accepter, tous les ans et par écrit, de ne pas divulguer de renseignements confidentiels sur les élèves.

Les exploitants doivent se conformer à un document portant sur les « normes de rendement » qui décrit de façon détaillée les lignes directrices relatives à l'utilisation des caméras vidéo. En vertu de ces lignes directrices, les exploitants doivent obtenir une autorisation écrite avant d'utiliser les caméras vidéo; chaque service des transports se conforme à la politique sur l'utilisation des caméras vidéo de son conseil membre avant de le permettre.

## **Baisse des effectifs**

Le consortium ne dispose d'aucune stratégie sur la baisse des effectifs, car chaque service des transports fonctionne séparément et prépare ses budgets et ses prévisions de manière autonome.

L'UCDSB dispose d'un plan décrivant de façon détaillée sa stratégie pour faire face à la baisse des effectifs; les réductions prévues sont intégrées à ses prévisions et à ses plans stratégiques et financiers. En outre, le Service des transports de l'UCDSB fait part régulièrement à ses planificateurs des tournées des répercussions éventuelles de la baisse des effectifs.

Le CDSBEO ne dispose d'aucune stratégie précise visant à faire face à la baisse des effectifs, car ce conseil ne connaît pas de baisse importante de ses effectifs. Chaque année, le Service des transports du CDSBEO est informé des prévisions sur les effectifs afin de pouvoir déterminer s'il doit rajuster les tournées de transport d'élèves.

### **3.4.2 Pratiques exemplaires**

#### **Entente de partage des coûts documentée**

L'entente de consortium signée décrit sommairement le mécanisme de partage des coûts du STEO. Une méthodologie documentée de partage des coûts constitue une pratique exemplaire qui permet d'assurer l'imputabilité des coûts et des flux de trésorerie opérationnels appropriés relativement aux obligations financières du consortium. Le regroupement des activités nécessitera la mise en œuvre concrète de l'entente de partage des coûts.

### **3.4.3 Recommandations**

Bien que le consortium ait été officiellement créé, il n'existe que sur papier et ne fonctionne pas de la manière prévue dans l'entente de consortium. Nous encourageons le consortium à examiner les points forts et les pratiques actuels de ses services des transports constituants, puis à choisir, à mettre en œuvre et à adapter (au besoin) les pratiques qui répondront le mieux aux besoins de tous ses intervenants. Les recommandations ci-dessous sont fournies à un haut niveau et nous recommandons au STEO d'examiner les attentes décrites dans le Guide des pratiques gagnantes et dans les recommandations fournies aux consortiums ayant déjà été examinés.

#### **Élaboration et signature d'ententes relatives aux services de transport**

Le consortium devrait avoir signé des ententes avec toutes les parties auxquelles il fournit des services, y compris les conseils membres. Les ententes relatives aux

services de transport devraient comporter des clauses appropriées; les directives concernant ces clauses figurent dans le Guide des pratiques gagnantes et la documentation fournie par le ministère de l'Éducation.

### **Élaboration et signature d'ententes d'achat de services / services de soutien**

Le consortium devrait avoir signé des ententes avec toutes les parties dont il achète les services, y compris les fournisseurs indépendants et les conseils membres. Les conditions de ces ententes devraient être claires et aborder la façon dont le consortium sera facturé pour les services qu'il reçoit. D'autres directives sur ces conditions figurent dans le Guide des pratiques gagnantes et la documentation fournie par le ministère de l'Éducation.

### **Élaboration et mise en œuvre de politiques d'approvisionnement**

Le consortium devrait avoir des politiques d'approvisionnement claires, documentées et approuvées par le comité de gouvernance qui lui sont propres, qui définissent les méthodes d'approvisionnement et qui indiquent les seuils et les exigences d'approbation. Ces politiques devraient être examinées régulièrement par l'organisme de gouvernance du consortium afin de veiller à ce qu'elles concordent avec les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du ministère des Finances, la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic et la Directive applicable aux dépenses du secteur parapublic.

### **Assurance**

Le consortium devrait souscrire ses propres assurances et mettre en place un processus d'examen et d'évaluation périodiques de ses besoins en la matière.

### **Élaboration et mise en œuvre de politiques relatives à l'évaluation du rendement, à la gestion et à la formation du personnel**

Le consortium devrait élaborer et mettre en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines claires et approuvées par le comité de gouvernance qui orientent sa démarche en matière de gestion, de formation et d'évaluation du personnel.

Les initiatives de formation du personnel devraient être planifiées, documentées et suivies régulièrement et favoriser la formation continue et le perfectionnement professionnel.

Les évaluations du rendement du personnel devraient elles aussi être effectuées régulièrement à l'aide d'un cadre clair et facile à comprendre qui se rapporte spécifiquement au STEO et à ses besoins. Les paramètres utilisés devraient soutenir

les buts et les objectifs du consortium et devraient être clairement communiqués au personnel.

### **Poursuite de la mise en œuvre des processus de planification à long terme et à court terme**

Le consortium a préparé un plan stratégique. Nous l'encourageons à faire examiner et approuver ce plan par le comité de gouvernance. Le plan devrait ensuite être élargi afin de décrire les principales activités nécessaires pour atteindre les objectifs proposés conformément aux échéanciers prévus et d'indiquer les responsables de ces activités.

Le consortium devrait aussi élaborer une politique clairement définie et approuvée par les organes de gouvernance qui énonce officiellement le processus, la structure, les personnes et les principes liés à la planification à court et à long terme. Nous recommandons également que la politique comprenne des procédures pour surveiller les progrès accomplis par rapport aux buts et aux objectifs stratégiques et en faire rapport à intervalles réguliers.

### **Poursuite de la mise en œuvre des processus d'évaluation du rendement**

Le consortium devrait assurer le suivi des IRC qu'il a élaborés et en rendre compte régulièrement, conformément à ses politiques d'évaluation du rendement. Les changements dépassant un seuil prédéterminé devraient faire l'objet d'un examen et d'un compte rendu réguliers; le consortium devrait aussi faire un suivi des résultats au fil du temps (c'est-à-dire des analyses des tendances) pour cerner les schémas et les tendances à long terme. Étant donné que la culture de suivi du rendement est déjà établie à l'échelon des deux conseils membres et que les indicateurs devant faire l'objet d'un suivi sont déjà déterminés, cette recommandation devrait être assez facile à mettre en œuvre lorsque les activités seront effectivement regroupées.

### **Élaboration et mise en œuvre de politiques de gestion de l'information**

Le consortium devrait élaborer et mettre en œuvre ses propres politiques de gestion de l'information, en les harmonisant avec les lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée, et tirer parti des politiques qu'utilisent actuellement les services des transports. La conformité à ces politiques devrait être vérifiée régulièrement et des procédures devraient être mises en place pour gérer les situations de non-conformité. Le comité de gouvernance devrait également passer régulièrement en revue les lois et les données sectorielles pour assurer la conformité aux pratiques exemplaires.

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

Les effectifs scolaires en Ontario sont en déclin constant depuis une décennie. Étant donné que le consortium dessert actuellement certaines zones rurales et que le ministère a 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 devrait présenter les stratégies d'atténuation appropriées. L'élaboration d'un tel plan ou d'une telle stratégie fournira au consortium un cadre qui l'aidera à tenir compte des problèmes de financement et qui 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.

### **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**

Chaque service des transports prépare un budget de transport en collaboration avec son conseil membre. Dans chaque service des transports, le processus d'établissement du budget est amorcé par le conseil membre respectif et le service établit les prévisions relatives au nombre d'usagers, aux dépenses de personnel, aux coûts de transport et autres éléments qui influent sur le budget comme les augmentations du coût du carburant ou les nouveaux programmes (p. ex., la poursuite GPS).

Chaque service des transports effectue mensuellement des rapprochements entre le budget et les dépenses réelles; des rapprochements officieux sont cependant effectués plus fréquemment. Les écarts sont compilés et remis mensuellement au surintendant

des affaires. S'il y a des écarts importants, le service des transports s'efforce de déterminer, de comprendre et de résoudre les problèmes.

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

Chaque service des transports se conforme aux pratiques et aux politiques de comptabilité de son conseil membre.

Le Service des transports du CDSBEO ne reçoit pas de factures de la part des exploitants pour les tournées d'autobus ordinaires; il demande à ces derniers de lui fournir des données statistiques sur le kilométrage, le nombre d'usagers, le type de véhicule et la preuve de l'âge des véhicules. Les variables requises sont ensuite entrées dans le système de paiement des services de transport (p. ex., les coûts du carburant selon l'enquête mensuelle sur le carburant, les coûts fixes, les coûts variables par kilomètre) qui produit un calendrier de paiement en fonction des tarifs négociés. Les factures des exploitants pour les tournées de transport adapté sont reçues et traitées conformément aux pratiques et aux politiques de comptabilité du CDSBEO.

Le Service des transports de l'UCDSB reçoit les factures des exploitants pour les tournées de transport ordinaire et adapté. La procédure ci-dessous est utilisée pour traiter les paiements aux exploitants :

- Au début de l'année, l'agent d'administration entre dans le système TRACS tous les tarifs variables, à part celui du carburant, et tous les coûts fixes.
- Chaque mois, le coordonnateur des finances mène une enquête sur le prix des carburants auprès des stations d'essence dans toute la région géographique du conseil pour déterminer le tarif variable du carburant applicable (c'est-à-dire selon l'enquête mensuelle sur le prix des carburants).
- L'agent d'administration entre les coûts variables du carburant chaque mois, selon l'enquête mensuelle sur le prix des carburants.
- Chaque mois, un avis est envoyé aux exploitants pour les informer que les coûts mensuels du carburant ont été mis à jour dans le système TRACS et qu'ils peuvent préparer leurs factures mensuelles.
- L'agent d'administration examine les factures en comparant les coûts réels aux coûts prévus.
- Le coordonnateur des finances et le gestionnaire du transport approuvent les factures.

- Les factures sont remises au Service de la comptabilité afin qu'elles soient payées

Chaque service des transports prépare également les factures pour les services fournis à d'autres entités (p. ex., l'autre service des transports, d'autres consortiums, etc.). Les factures sont généralement préparées deux fois par année et sont conçues conformément aux pratiques et aux politiques de comptabilité respectives des conseils membres. Les paiements entre les deux conseils membres ne sont pas contrebalancés.

### **Vérification**

Chaque conseil membre fait l'objet d'une vérification annuelle.

### **3.5.3 Recommandations**

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

Le processus de budgétisation du consortium devrait être documenté, approuvé par les organes de gouvernance et donner des détails sur le processus, les méthodes et les personnes qui concourent à la préparation du budget annuel. La préparation du budget annuel devrait comprendre des mesures de contrôle appropriées ainsi que la participation de personnes compétentes afin de garantir l'intégrité et la précision des prévisions financières. L'idéal serait que le consortium mette en œuvre un processus de budgétisation « ascendant » qui commence par les détails des coûts prévus ou souhaités et établit le budget global à partir des détails.

Le processus de suivi du budget du consortium devrait être documenté et approuvé par les organes de gouvernance et indiquer en détail les échéances et les responsabilités en matière de rapports déléguées à la direction du consortium. À son tour, la direction du consortium devrait également effectuer un suivi des écarts imprévus ou inexpliqués entre le budget et les dépenses réelles.

Les processus actuels de planification et de surveillance du budget de chaque service des transports sont rigoureux. Le consortium devrait tirer parti de ces pratiques au moment de l'élaboration de son propre processus.

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

Des contrôles internes, des politiques, des responsabilités, des niveaux d'autorisation et des exigences de déclaration appropriés devraient être mis en place et respectés en vue de faire en sorte que le consortium dispose d'un système de contrôle financier adéquat. Nous encourageons le consortium à examiner les points forts et les pratiques actuels de ses services des transports en ce qui concerne la gestion financière, puis à

choisir et à mettre en œuvre les pratiques qui répondront le mieux aux besoins de tous ses intervenants.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant faible. Chaque service met indépendamment en application un certain nombre des pratiques exemplaires que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience attendrait d'un consortium. Cependant, le dédoublement des efforts que les conseils déploient va à l'encontre des objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience en n'étant ni efficace ni efficient.

Bien que nous convenions qu'un consortium officiel ait été créé, nous reconnaissons également que le consortium ne fonctionne pas de la manière prévue dans l'entente de consortium. Nous recommandons que le CDSBEO et l'UCDSB travaillent de concert pour établir un consortium qui fonctionne de la manière prévue dans l'entente de consortium, tout en intégrant les recommandations prescrites dans le présent rapport. Après avoir mis en place une structure fonctionnelle et intégrée, le consortium peut alors s'employer à établir des pratiques de gestion intégrées qui éliminent la plupart des dédoublements actuels.

Nous encourageons le consortium à tirer parti des points forts et des pratiques exemplaires actuels des deux services des transports. Le consortium devrait examiner les pratiques existantes de chaque service des transports, puis choisir, mettre en œuvre et adapter (au besoin) celles qui répondront le mieux aux besoins du consortium intégré. La mise en place d'un consortium fonctionnel nécessitera la signature d'ententes et de contrats additionnels afin de consigner officiellement les services à acheter et à fournir comme les ententes de service de transport. Les attentes des consortiums ont été décrites de façon détaillée dans le Guide des pratiques gagnantes et les recommandations fournies dans les rapports d'examen de l'efficacité et de l'efficience remis aux consortiums ayant déjà été examinés. Nous encourageons les conseils membres à utiliser ces documents et les autres ressources fournies par le ministère à mesure qu'ils progressent dans la mise en œuvre de cette entreprise.

Le regroupement des services de transport respectifs des conseils membres en une seule unité coordonnée nécessitera des efforts, de l'ardeur ainsi que l'appui et la collaboration de tous les intervenants. À son tour, cela permettra de fournir des services de transport d'élèves plus efficaces, plus efficaces et plus justes de manière à pouvoir atteindre les objectifs de la réforme du transport en allégeant le fardeau administratif des deux conseils membres.

## 4 Politiques et pratiques

### 4.1 Introduction

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

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

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

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

### 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**

Les directives concernant les attentes en matière de service et les niveaux de services sont établies pour chacun des organismes de transport par leur conseil respectif. Il n'existe aucune politique conjointe qui décrit en détail comment un consortium pleinement intégré serait tenu de fournir les services. Cette structure renforce la nature individuelle de chacune des activités et a limité toute possibilité de profiter des avantages sur le plan de l'efficacité ou de l'efficience découlant d'une collaboration plus étroite.

Avant l'examen de l'efficacité et de l'efficience, le personnel des deux conseils avait énormément collaboré pour entreprendre l'élaboration de politiques conjointes. On a mis fin à cet effort étant donné qu'il devenait évident que les efforts restants exigés, jumelés au début de l'année scolaire, n'accorderaient pas suffisamment de temps pour rédiger une série de documents conformes aux attentes du personnel ou au processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet effort, bien qu'il ait été à l'origine infructueux parce qu'il n'a pas donné lieu à l'élaboration d'un manuel de politiques unifié, devrait contribuer à la réussite à long terme du consortium. Le travail effectué pour décrire en détail et concilier les différences sur le plan de la philosophie de fonctionnement servira de point de départ utile aux futurs efforts d'établissement d'un concept de fonctionnement unifié.

Au sein de chacun des services des transports, la portée des politiques fournit généralement des directives appropriées sur la conception des services et les attentes en la matière. Les critères d'admissibilité, les services de rechange et de transport de courtoisie, l'implantation des points d'arrêt, les considérations relatives aux heures de classe et les lignes directrices relatives à la durée des trajets ont tous été établis par chacun des conseils. Bien que bon nombre de ces documents soient semblables sur les plans de la portée et des détails, leur adoption par les conseils mène à des interprétations qui ne tiennent pas compte des implications des activités conjointes. L'absence d'un ensemble unique et cohérent de critères en matière de politiques et méthodes qui décrit officiellement les attentes relatives au fonctionnement d'un consortium n'est pas conforme aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

## Admissibilité et distances de marche

L'harmonisation des critères d'admissibilité dans le cadre d'un effort plus vaste d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience est un élément philosophique clé du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. On s'attend à ce que le comité de gouvernance du consortium adopte des critères harmonisés afin de fournir des directives claires sur les attentes en matière de prestation de services dans le cadre d'activités unifiées. Étant donné que les activités de l'UCDSB et du CDSBEO étaient toujours clairement distinctes au moment de l'examen, il n'existait aucune politique du consortium concernant l'admissibilité.

Le tableau ci-dessous indique que les conseils ont établi des critères d'admissibilité généralement semblables pour leurs activités individuelles. Chaque conseil a affiché ses critères dans une section de son site Web portant sur le transport et les a distribués aux parents en se servant des manuels des élèves et d'autres médias.

**Tableau 4 : Critères relatifs à la distance entre l'école et l'arrêt d'autobus**

Conseil	Région	De la prématernelle à la 3e année	De la 4e à la 6e année	7e et 8e années	De la 9e à la 12e année	Distance de marche entre le domicile et l'arrêt d'autobus
CDSBEO	Stormont – Dundas – Glengarry	1,0 km	1,6 km	1,6 km	2,0 km	0,6 km
CDSBEO	Prescott-Russell	0,8 km	0,8 km	2,0 km	2,0 km	0,6 km
CDSBEO	Leeds-Lanark-Grenville	1,0 km	1,6 km	1,6 km	1,6 km	0,6 km
UCDSB	Toutes les régions	0,6 km	1,6 km	1,6 km	2,0 km	0,6 km

## Autres adresses

Un consortium établira des critères relatifs aux politiques et méthodes en ce qui a trait aux autorisations de transport à une autre adresse dans le cadre d'un effort visant à accroître la souplesse et la réceptivité de ses activités. Ces autorisations doivent être soigneusement gérées et suivies afin de ne pas entraîner d'inefficacité ni de risque sur

le plan des activités régulières. L'adoption de directives claires concernant le moment où les ramassages ou les débarquements à une autre adresse seront autorisés constitue un corollaire important de l'établissement des critères d'admissibilité. Au moment de l'examen, le STEO ne disposait d'aucune politique ni méthode distincte relative aux autres adresses.

Chacun des conseils a adopté des procédures relatives aux autorisations de transport à une autre adresse. Les politiques sont cohérentes sur le plan philosophique à de nombreux égards, notamment l'exigence selon laquelle les points de ramassage et de débarquement doivent être les mêmes tout au long de l'année scolaire, l'adresse doit être située à l'intérieur du secteur de fréquentation désigné, le changement ne doit rien coûter au conseil et la tournée d'autobus ne doit être ni modifiée, ni allongée. La cohérence philosophique devrait permettre au consortium de concilier relativement vite les différences sur le plan de la mise en œuvre et d'adopter une seule politique du STEO relativement aux autres adresses.

### **Transport de courtoisie**

On s'attend à ce que chaque consortium établisse un cadre de politiques et méthodes relatif à la gestion de la prestation de services à des élèves qui n'y seraient autrement pas admissibles. Dans le cadre de son rôle d'élaboration de politiques, il incombe au comité de gouvernance de définir les circonstances dans lesquelles ces élèves seraient autorisés à utiliser les services d'autobus scolaires existants. Il incombe à la direction du consortium de créer des méthodes lui permettant de suivre, de gérer et d'analyser les répercussions des services sur les élèves qui n'y seraient autrement pas admissibles.

Compte tenu du manque d'activités unifiées, les politiques et méthodes du STEO relatives au transport de courtoisie n'ont pas été définies.

Les deux conseils ont adopté des politiques et des méthodes de suivi des élèves bénéficiant du transport de courtoisie. On a dénombré 1 143 élèves de l'UCDSB et 1 132 élèves du CDSBEO qui jouissent d'une permission spéciale de transport<sup>7</sup>. Là encore, l'objectif des méthodes est semblable – fournir un accès aux élèves sans trop augmenter le coût du transport et exiger une révision régulière des autorisations afin de veiller à ce qu'elles n'empiètent pas sur les services offerts aux élèves admissibles. L'adoption d'une politique unifiée exigerait que le consortium concilie les interprétations

---

<sup>7</sup> La permission spéciale s'applique aux élèves bénéficiant du transport de courtoisie, aux élèves qui bénéficient d'un service de transport scolaire à deux adresses, au transport en dehors de la zone et aux élèves qui fréquentent des écoles en vertu d'une disposition relative au droit de fréquentation. Par conséquent, il est possible que les 1 132 élèves ne soient pas tous considérés comme des élèves bénéficiant du transport de courtoisie traditionnel.

précédentes des autorisations relatives au transport de courtoisie par chacun des services des transports afin d'assurer cohérence et équité dans toute la zone desservie. Cependant, les similarités des politiques actuelles sur le plan des objectifs et des attentes devraient permettre de procéder à ce type de conciliation pendant une période limitée.

### **Gestion des heures de classe**

Comme l'efficacité des services de transport est tributaire du temps, le consortium doit clarifier à quel moment et de quelle façon les heures de classe seront modifiées. Le STEO n'a adopté aucune politique unifiée concernant la gestion des heures de classe. Cependant, chaque conseil a établi des attentes en ce qui a trait à la gestion des heures de classe dans ses politiques et méthodes respectives. Même si l'étendue précise du pouvoir de chaque service des transports en ce qui a trait aux heures de classe est exprimée différemment dans les politiques respectives des conseils, chacune indique qu'il incombe au service des transports de proposer des options pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de la prestation des services. Aucune ne prévoit des échéances précises pour la présentation des options ou la façon dont les intervenants externes (p. ex., les écoles ou l'administration) peuvent demander au service des transports d'apporter des changements. Compte tenu de la nature des activités actuelles centrée sur les conseils, ces questions ont été précédemment réglées dans le cadre de processus officiels au sein de chaque conseil. On devra fournir davantage de détails sur les attentes relatives au processus et les échéances afin d'adopter une démarche unifiée pour le consortium.

### **Durée du trajet des élèves**

L'adoption de lignes directrices relatives à la durée du trajet des élèves impose au consortium une contrainte de planification cruciale concernant la conception du plan d'optimisation des tournées. Bien que le STEO n'ait adopté aucune politique fournissant des directives sur la durée du trajet, les conseils et les services des transports respectifs ont élaboré des politiques qui fixent la durée maximale du trajet à 60 minutes. Chaque conseil indique en outre que la durée du trajet des élèves suivant un programme d'immersion en français pourrait être plus longue que celle qui a été fixée en raison des grandes zones desservies. À l'heure actuelle, la durée du trajet d'environ trois pour cent des élèves de chaque conseil est plus longue que celle qui a été fixée. Le langage presque identique utilisé dans les politiques des conseils et les caractéristiques semblables de services devraient permettre au STEO d'élaborer une politique unifiée relative à la durée du trajet dans un court laps de temps.

## **Calendriers et stratégies de planification des tournées**

La planification et la conception des tournées s'effectuent séparément dans chacun des conseils sans tenir compte explicitement de l'intégration des systèmes. Cependant, une collaboration officieuse entre le personnel chargé de la planification des tournées de chaque conseil s'établit tout au long de l'année scolaire, mais surtout pendant le processus annuel de planification. Au moment où le personnel de chaque conseil achève son examen annuel de l'efficience, il avise l'autre conseil des ressources excédentaires qui peuvent être accessibles. L'objectif de ce processus, comme l'ont révélé les entrevues, consiste à utiliser les autobus au maximum et à minimiser les parcours d'autobus uniques dans la mesure du possible. Bien qu'il s'agisse d'efforts admirables de la part du personnel et qu'ils illustrent le type de collaboration qui pourrait se produire au sein d'un système intégré, les répercussions ont été limitées. Au total, seulement huit tournées sont partagées entre les conseils sur un total de près de 2 000 tournées.

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

Les critères relatifs aux conditions de transport dangereuses ont pour objet de fournir des directives aux services des transports sur les circonstances dans lesquelles des élèves autrement inadmissibles peuvent avoir accès aux services d'autobus ou des exceptions aux critères établis sont permises en raison de conditions jugées comme allant à l'encontre du transport sécuritaire des élèves. Les critères devraient fournir des directives sur les situations qui peuvent être considérées comme étant dangereuses, les critères servant à déterminer si un danger existe, le mécanisme permettant de consigner la détermination du danger, la justification sous-jacente des critères établis et le calendrier des futures évaluations des conditions. Une ébauche de procédure d'évaluation des dangers était en cours de préparation au STEO, mais n'avait pas été adoptée au moment de l'examen. À l'heure actuelle, chaque conseil s'en remet aux politiques relatives aux conditions dangereuses qu'il a adoptées afin de fournir des directives à son service des transports.

L'examen et la documentation des procédures existantes relatives aux conditions dangereuses sont presque identiques entre les conseils. Chaque procédure exige la prise en compte d'éléments tels que les passages à niveau, les passages supérieurs et les ponts, l'âge des élèves, le nombre d'élèves à un arrêt, l'état de l'accotement, les conditions routières, les limites de vitesse et le débit de la circulation. En outre, l'exigence de créer une zone dangereuse dans le logiciel d'optimisation des tournées et de s'assurer que le codage des élèves permettant de cerner le danger est correctement mis à jour est presque identique dans les deux cas. Au total, 409 élèves du CDSBEO et 250 élèves de l'UCDSB habitent dans une zone dangereuse désignée.

Il existe probablement des différences dans la façon dont chaque service des transports a interprété les politiques de son conseil relatives aux conditions dangereuses. Par conséquent, la mise en œuvre d'une politique unifiée du STEO exigera probablement que les conseils et les services des transports déploient des efforts considérables pour définir un seul ensemble de critères relatifs aux conditions dangereuses.

L'élargissement de l'ébauche de politique sur les dangers en vue de définir plus clairement les critères précis qui pourraient créer une condition dangereuse assurera l'équité dans l'ensemble de la zone desservie.

### **Implantation des points d'arrêt**

Le STEO ne dispose d'aucune politique ni méthode relative à l'implantation des points d'arrêt. Cependant, les deux conseils ont établi des procédures pour situer et évaluer les arrêts d'autobus. Le niveau de détails de chacune est sensiblement différent, mais leur objectif est clairement le même.

Chacune des procédures met l'accent sur le caractère adéquat des lignes de visibilité et des conditions routières dans la zone immédiate.

L'ébauche de méthode d'évaluation des emplacements des arrêts du STEO fournit un excellent exemple de ce volet du fonctionnement et des critères relatifs aux conditions dangereuses mentionnées précédemment. La méthode définit clairement l'ensemble de critères et le mécanisme de notation servant à évaluer l'emplacement de chaque arrêt. Les critères et les documents connexes favoriseront l'examen cohérent des arrêts dans l'ensemble de la zone desservie. Ils permettront d'assurer aux intervenants que le consortium les traite de manière juste et équitable. De plus, la méthode indique clairement que le personnel s'en remettra à son jugement professionnel pour rationaliser toutes les décisions concernant l'implantation des points d'arrêt. Ce type de démarche est conforme aux pratiques exemplaires de l'examen de l'efficacité et de l'efficience et constituerait un excellent modèle pour l'élaboration d'une méthode d'évaluation des zones dangereuses.

### **Processus d'appel d'une décision**

Étant donné que toutes les décisions en matière de services sont prises par chaque conseil, il n'existe aucun processus d'appel unifié pour le consortium. Au sein du CDSBEO, aucun processus d'appel n'est défini. Cependant, cela ne limite en rien la capacité de tout élève ou parent de demander à l'administration ou au conseil de remédier à la situation dans le cadre des processus réguliers du conseil.

L'UCDSB a mis en place une procédure d'appel officielle qui comprend l'examen du problème par un planificateur des tournées, qui peut transmettre le dossier au directeur du transport et, en fin de compte, au surintendant de l'éducation. La démarche prévue

dans cette procédure, y compris les exigences relatives aux documents requis et les délais de réponse, est conforme aux pratiques exemplaires déterminées durant le processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Ce document servirait de point de départ utile à la mise en place d'un processus d'appel au sein du STEO.

### **Procédures en cas de mauvais temps**

Les conseils et les services des transports ont défini collectivement une procédure unifiée en cas de mauvais temps. L'énoncé de procédure détaillé comprend des organigrammes fonctionnels et des protocoles de communication pour promouvoir un processus décisionnel cohérent dans l'ensemble de la zone desservie. La décision de diviser la zone desservie en zones météorologiques distinctes tient compte du fait que la configuration du temps varie d'un point à l'autre de la région. Le processus d'élaboration conjoint ainsi que les attentes particulières décrites dans la procédure sont conformes aux pratiques exemplaires déterminées durant le processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

#### **4.2.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Procédure en cas de mauvais temps**

L'UCDSB et le CDSBEO ont mis en place une excellente procédure pour orienter le processus décisionnel en cas de mauvais temps. La démarche d'élaboration unifiée, qui favorise la cohérence au profit des parents, des élèves et des exploitants d'autobus, est typique des pratiques de prestation de services énoncées dans la démarche du consortium en la matière. En outre, la définition de zones météorologiques constitue une démarche raisonnable et réfléchie en ce qui a trait à l'éventualité de conditions variables dans la zone desservie.

#### **4.2.3 Recommandations**

##### **Élaboration d'un manuel de politiques harmonisées**

L'adoption d'une démarche unifiée en matière de prestation de services est un élément essentiel de la création d'une identité unique pour le STEO. La démarche unifiée en matière de services présentée dans le manuel des politiques et méthodes deviendra le mécanisme clé qui permettra au personnel de chaque conseil de s'adapter aux attentes du STEO et de les adopter. La meilleure façon d'exprimer les attentes et les directives est d'adopter un seul ensemble de politiques et méthodes clairement définies. Ce manuel devrait décrire de manière exhaustive les attentes des conseils membres (à

l'aide d'énoncés de politique) et la façon dont le consortium mettra les politiques en œuvre (à l'aide d'énoncés de procédure). Le STEO doit poursuivre les efforts déployés par le passé pour concevoir son manuel de politiques et méthodes dans le but de profiter pleinement des avantages que présente le consortium sur le plan de l'efficacité et de l'efficience.

Comme nous l'avons mentionné tout au long de la présente section, bon nombre des exigences et des procédures en matière de services sont presque ou entièrement identiques entre les conseils. Cette cohérence fournit la base nécessaire pour harmoniser les politiques essentielles de planification (c.-à-d. l'admissibilité aux services, les distances de marche jusqu'aux arrêts, la durée du trajet des élèves, etc.) et les procédures organisationnelles (c.-à-d. la désignation des zones dangereuses, l'emplacement des arrêts d'autobus, le transport de courtoisie, etc.) sans que cela ne perturbe de façon importante les activités. La conciliation des interprétations précédentes des politiques et méthodes et la mise en place d'une démarche unifiée de mise en œuvre à l'échelle du consortium devraient exiger le déploiement des plus grands efforts à court terme.

### **4.3 Transport adapté**

#### **4.3.1 Observations**

La planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers peut présenter des défis supplémentaires étant donné qu'il est nécessaire de tenir compte non seulement des contraintes de temps et de distance, mais aussi des besoins physiques et émotionnels de chaque élève. Parmi les autres facteurs à prendre en compte figurent les besoins en matériel, tel que les plateformes élévatrices pour fauteuils roulants, les dispositifs spéciaux de retenue ou les harnais, ainsi que les élèves dont la santé est fragile et qui requièrent une assistance ou une intervention médicale. Il est essentiel d'adopter des politiques spécifiques en matière de transport des élèves ayant des besoins particuliers pour s'assurer que le service de transport répond aux besoins de chaque élève et qu'il est fourni de la façon la plus sécuritaire possible.

#### **Politiques et lignes directrices en matière de planification du transport adapté**

Conscients du fait que les différentes attentes et procédures pouvaient semer la confusion chez les exploitants d'autobus et entraîner une différenciation ou une interruption des services pour les élèves, les conseils ont collaboré afin de veiller à ce que les attentes en matière de prestation de services et de diffusion de l'information soient clairement définies. Ces attentes sont consignées dans les énoncés de procédure de chaque conseil et (ou) dans les renseignements communiqués aux parents des élèves ayant des besoins particuliers. Il s'agit d'un autre exemple de collaboration

positive entre les conseils visant à assurer la prestation équitable de services à tous les élèves.

Chaque service des transports a créé une structure qui désigne le transport adapté comme une fonction de planification distincte. Chaque service a confié à des personnes désignées la responsabilité de la gestion des données sur les élèves, de la planification des tournées et de la gestion des incidents. Aucun conseil n'a eu recours de façon généralisée à l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers ni à la prestation de services aux élèves ordinaires à bord d'autobus de transport adapté en raison de problèmes d'horaire relatifs aux programmes. De plus, les conseils utilisent différentes technologies pour gérer les données sur les élèves ayant des besoins particuliers (les deux ont été mises au point par Trapeze Software, Inc., qui fournit en outre le principal logiciel d'optimisation des tournées aux conseils). Les processus utilisés par les planificateurs ne sont pas très différents, bien qu'ils soient axés sur les besoins de chaque conseil. En raison des besoins particuliers de chaque conseil, le partage des ressources est limité.

Les processus de chacun des conseils sont différents, mais conviennent à leurs besoins propres. Cependant, au fur et à mesure que le consortium se transformera en une seule entité d'exploitation, il sera nécessaire de concilier les problèmes liés à la sélection des technologies, au transfert des données et aux communications afin d'assurer le respect continu des normes de prestation de services.

### **Formation des conducteurs**

Les services de formation ont été définis conjointement par les deux conseils dans les ententes de service et le document portant sur les normes de rendement. Ces exigences comprennent une formation visant à sensibiliser les conducteurs aux comportements des élèves ayant des besoins particuliers, en plus d'autres exigences de base relatives à la gestion des comportements, et une formation sur les attentes en matière de services, la sécurité, la RCR et les premiers soins. L'élaboration conjointe des attentes en matière de formation et des normes de rendement est conforme à la philosophie de la démarche du consortium en ce sens qu'elle renforce la cohérence et l'équité des services fournis à tous les élèves.

#### **4.3.2 Pratiques exemplaires**

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

## **Attentes en matière de formation et de services**

Les conseils ont conjointement établi des attentes en matière de formation et défini des exigences relatives aux services qui énoncent clairement leurs attentes en ce qui concerne l'uniformité des services fournis à tous les élèves des conseils.

### **4.3.3 Recommandations**

#### **Mise en place d'une démarche harmonisée de planification et de gestion du transport adapté**

Bien que bon nombre des processus qu'utilisent les services soient semblables, la poursuite des activités de planification propres à chaque conseil empêche chacun d'eux d'améliorer l'efficacité des pratiques d'optimisation des tournées. La mise en place d'une structure de planification unifiée sous l'égide du STEO permettrait aux planificateurs des tournées de transport adapté d'évaluer les possibilités de partager les ressources entre les programmes qui ne sont actuellement pas accessibles aux planificateurs des conseils. De plus, une démarche de planification unifiée permettrait à chaque conseil de tenir compte des contraintes de planification comme les horaires des programmes dans le contexte des préoccupations liées à l'efficacité, telles que la durée du trajet des élèves. La démarche de planification unifiée devrait entraîner une réduction du nombre de ressources nécessaires et offrir des occasions d'améliorer les services offerts aux élèves.

## **4.4 Politique de sécurité**

### **4.4.1 Observation**

La sécurité des élèves est l'objectif primordial de tout organisme 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 d'autobus sont tenus, par contrat, de fournir à leurs conducteurs une formation en matière de sécurité et aussi d'offrir des programmes aux écoles, dont le programme Petits passagers, des exercices d'évacuation des véhicules et le programme Bus Patroller. Le consortium collabore avec des organismes locaux pour dispenser des programmes sur la sécurité, notamment « Bus Safety Patroller » et « Village de la sécurité ».

### **Formation des élèves**

La formation des élèves sur les procédures de sécurité des autobus est une activité conjointe qui est gérée séparément. Les programmes de formation, dont « Buster the

Bus », Petits passagers et les évacuations d'autobus, sont préparés en collaboration avec les exploitants d'autobus afin d'en assurer la mise en œuvre cohérente. Chaque conseil a élaboré des méthodes administratives pour assurer le suivi de la formation afin de s'assurer que chaque programme est offert conformément aux attentes en matière de services et aux exigences contractuelles. Le CDSBEO a en outre mis en place un programme d'autobus scolaires pédestres qui vise à sensibiliser davantage les élèves qui ne bénéficient pas d'un transport en autobus à la sécurité et à accroître leur activité physique. L'UCDSB a aussi commencé à mettre en œuvre de façon restreinte un programme de brigadiers dans les autobus scolaires dans une école et envisage l'expansion de celui-ci.

Les exigences administratives redondantes liées à la supervision indépendante des programmes de formation illustrent en partie les inefficacités organisationnelles découlant du maintien de l'indépendance des deux services. L'élaboration conjointe des programmes de formation et d'études est un exemple de la manière dont les consortiums peuvent assurer l'uniformité des pratiques relatives aux services offerts à tous les élèves.

### **Formation des conducteurs**

Dans le cas des deux conseils, les attentes en matière de formation sont énoncées dans les ententes relatives au transport et le document conjoint portant sur les normes de rendement. Le contenu des ententes est différent, mais les deux indiquent que les aspects suivants de la sécurité à bord des autobus scolaires doivent être abordés, à la demande du conseil : la discipline des élèves, la promotion d'un comportement positif chez les élèves, la formation sur les besoins particuliers, les relations humaines, la conduite préventive, les premiers soins, la RCR, l'utilisation d'un extincteur d'incendie, le code de la route, les politiques et les règlements applicables des conseils et les cours de conduite pratiques d'autobus scolaires. Les normes de rendement exigent une formation sur l'évacuation des autobus, l'utilisation d'EpiPen, les premiers soins et la RCR. Étant donné que le bassin des exploitants est partagé, la détermination de critères effectivement conjoints est une démarche raisonnable pour assurer l'équité des services à l'échelle de la région.

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

La principale directive procédurale relative à la gestion des accidents ou des incidents a été conjointement élaborée par le CDSBEO et l'UCDSB. Cette procédure et les formulaires de déclaration connexes améliorent les documents existants déjà excellents et favorisent l'uniformité pour les exploitants qui fournissent des services aux deux conseils. Il convient particulièrement de noter la définition claire d'un incident par rapport à un accident afin de veiller à ce que les protocoles appropriés soient respectés. La

procédure définit les attentes à l'égard de tous les intervenants qui pourraient être en cause dans un accident ou un incident. Les deux services ont en outre élaboré des procédures qui fournissent un résumé des tâches qui doivent être accomplies en réponse à d'autres événements éventuels auxquels le service pourrait faire face, comme un élève manquant ou un élève que personne n'est venu chercher à l'arrêt d'autobus. L'éventail de procédures, plus particulièrement les documents portant sur les accidents et les incidents, sont conformes aux pratiques exemplaires déterminées durant le processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

### **Méthodes de vérification**

Le document conjoint portant sur les normes de rendement de même que les procédures prévoient un vaste protocole de vérification des exploitants. Ce protocole comprend la vérification des installations et des tournées par les planificateurs du transport de chacun des conseils. Les attentes relatives aux vérifications comprennent un examen exhaustif des activités d'entretien, de la documentation, des pratiques de sécurité et de la formation des conducteurs. Des procédures sont établies pour examiner les résultats des vérifications avec les exploitants d'autobus dans le cadre de leur examen annuel et pour préparer des plans conjoints de mesures correctives. Cette méthode de vérification opérationnelle est conforme aux pratiques exemplaires déterminées durant le processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

### **Utilisation de caméras**

Bien que les conseils n'aient mis en place aucune politique ou méthode unique, les pratiques actuelles sont très semblables. Les autobus sont équipés de caméras selon les besoins. Les parents et les élèves sont informés de l'utilisation de caméras au moyen de documents fournis par chaque conseil de même que des sites Web des conseils. Le langage utilisé par les conseils dans les avis est pratiquement identique. Le document conjoint portant sur les normes de rendement décrit en détail les attentes à l'égard des exploitants et la façon dont les vidéos enregistrées par les caméras seront utilisées et entreposées. Il s'agit d'un autre exemple de procédures très semblables, quoique distinctes, qui peuvent être rapidement transformées en une démarche unifiée du STEO.

### **Âge maximal des véhicules**

Malgré le partage de quelques exploitants et véhicules entre les conseils, les attentes en ce qui a trait à l'âge maximal des véhicules diffèrent entre l'UCDSB et le CDSBEO. Des directives concernant l'âge des véhicules sont fournies dans l'entente relative aux services de transport conclue avec le CDSBEO et dans la grille tarifaire jointe à celle qui

est conclue avec l'UCDSB. Le tableau ci-dessous résume les attentes relatives à l'âge des véhicules selon le nombre de places assises.

**Tableau 5 : Âge maximal des véhicules**

Taille des véhicules	Âge maximal pour le CDSBEO	Âge maximal pour l'UCDSB
Véhicules de 72 places	11	12
Véhicules de 30 places	11	12
Véhicules de 20 places	11	12
Véhicules adaptés aux fauteuils roulants	11	12
Fourgonnettes	10	9

Des différences aussi subtiles peuvent semer la confusion chez les exploitants d'autobus et les obliger en fait à se conformer à l'exigence commune la moins rigoureuse entre les conseils si les véhicules doivent être partagés. Ce problème est directement lié aux différences du contrat commun qu'utilisent les conseils comme l'explique en détail la section 6.2.3 du présent rapport.

#### **4.4.2 Pratiques exemplaires**

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

##### **Gestion des accidents et des incidents**

L'élaboration d'une procédure unifiée de gestion des accidents et des incidents de même que l'exigence de produire des documents très instructifs appuient à la fois les responsabilités relatives à la gestion des risques et les responsabilités analytiques des conseils en cette matière. Le STEO pourra utiliser immédiatement cette procédure unifiée à la suite de la création d'une entité unique de planification et de gestion.

##### **Méthodes de vérification**

Le processus complet de vérification des installations et des tournées, élaboré par les services des transports, constitue un exemple exceptionnel de méthodes de supervision des contrats. Les divers aspects de l'examen constituent une mesure proactive très efficace de promotion de la sécurité et de l'uniformité parmi les exploitants auxquels ont

recours les conseils. Toutefois, davantage d'économies peuvent être réalisées en intégrant les vérifications actuellement effectuées séparément par chaque conseil.

#### **4.4.3 Recommandations**

##### **Conciliation relative à l'âge des véhicules**

Dans le cadre d'un effort global de création d'un seul contrat pour le STEO (veuillez consulter la section 6.2.3), les différences entre l'âge maximal et moyen des véhicules devraient être conciliées. Cela fera en sorte que les exploitants aient des attentes uniformes en ce qui a trait aux véhicules utilisés dans la même zone desservie.

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

Les politiques et les pratiques ont reçu la note **Faible**. Le maintien de l'indépendance des pratiques de fonctionnement des conseils n'est pas conforme aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Bien qu'il y ait un certain nombre de pratiques et de documents élaborés conjointement et un nombre encore plus élevé de pratiques très semblables, le mode de fonctionnement demeure indépendant. Cette indépendance entraîne des pratiques administratives inefficaces en exigeant la mise en place de capacités de gestion et de capacités administratives redondantes. De plus, la séparation des activités ne permet pas d'analyser la façon dont la modification limitée des politiques ou des pratiques permettrait à l'un des conseils ou aux deux de réaliser des économies ou d'améliorer les services.

À la suite de la création et de la mise en œuvre complète du STEO, on devra immédiatement élaborer un ensemble unifié de documents directeurs. Les gros efforts qui ont déjà été déployés pour entreprendre l'élaboration de politiques et de méthodes conjointes, de même que la cohérence de nombreuses pratiques de fonctionnement, devraient permettre au STEO de passer rapidement à l'utilisation d'attentes et de pratiques uniformes en matière de services pour tous les élèves des conseils membres.

## **5 Optimisation des tournées et technologie**

### **5.1 Introduction**

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

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

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

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

### **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 évalue l'acquisition, le paramétrage, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

### 5.2.1 Observations

#### Logiciel d'optimisation des tournées et technologies connexes

Le CDSBEO et l'UCDSB ont recours à un certain nombre de produits et de technologies similaires pour la gestion des services de transport. Chaque conseil possède chacun de ces produits et les gère de manière indépendante, ce qui donne lieu à un dédoublement d'efforts et à l'augmentation des coûts. La mise en place d'une seule plate-forme de gestion du transport comprenant un logiciel d'optimisation des tournées, des systèmes de communication et des technologies de production de rapports et de gestion accroîtra l'efficacité de la gestion des données et réduira le coût total de gestion des systèmes. Voici une brève description des technologies et des logiciels qu'utilise chaque service.

- L'UCDSB utilise divers produits pour gérer les tournées et communiquer avec les groupes d'intervenants. *MapNet* de Trapeze Software, Inc. est le principal outil utilisé pour optimiser les tournées des élèves ordinaires. *VEO*, également offert par Trapeze, est un produit relativement nouveau dont le service se sert pour gérer l'optimisation des tournées dans des circonstances particulières. Les trajets établis dans des circonstances particulières incluent les élèves ayant des besoins particuliers et les services temporaires offerts par le conseil. *SchoolSeeker* et *TRACS* d'Interloch Systems permettent respectivement de fournir aux parents un accès aux renseignements sur les écoles, et aux écoles et aux exploitants de l'information sur les tournées d'autobus. La technologie de localisation automatique des véhicules d'Everywhere Solutions sert à obtenir des données en temps réel sur l'état des véhicules et leur emplacement. Deux versions du produit sont en place. La première, plus limitée, indique l'endroit et l'état réel des autobus à l'aide de rapports et de cartes. Elle est surtout utilisée par les entrepreneurs et d'autres gestionnaires à l'extérieur du service des transports (c'est-à-dire du CDSBEO). Une version offrant un plus grand nombre de fonctionnalités qui permettent d'analyser les tournées prévues et réelles et tout changement et d'assurer la surveillance de la vitesse et des événements connus (p. ex., l'arrivée aux arrêts et le déploiement du bras d'arrêt) est surtout utilisée par le personnel de l'UCDSB responsable du transport. De plus, l'administrateur du SIG se sert du module de planification des limites des logiciels *MapNet* et *ArcView* d'ESRI pour gérer les données cartographiques. Le service des transports a également créé un site Web où se trouvent des renseignements sur les politiques, les modes de fonctionnement et les attentes en matière de niveau de service. Le site contient

également des liens vers les autres logiciels qui permettent de consulter l'affectation des écoles et les arrêts d'autobus.

- Le CDSBEO se sert également de *MapNet* pour optimiser les tournées de tous les élèves. *MapNetWeb*, offert également par Trapeze Software, Inc., est un outil de communication en ligne qui offre un portail sécurisé aux écoles et aux exploitants pour recevoir les changements apportés aux tournées. De plus, le service a créé un site Web afin de transmettre la plupart des renseignements aux intervenants, notamment les avis de retard d'annulation, la politique du conseil, les procédures du service, la description de la procédure à suivre en cas de mauvais temps et un guide des écoles et des arrêts/tournées d'autobus (une composante sécurisée de *MapNetWeb*). Le service a également tiré parti des médias sociaux comme Twitter pour transmettre de l'information. Lorsque les autobus sont partagés par les conseils, le CDSBEO a aussi accès aux données de localisation automatique des véhicules accessibles au moyen du programme d'Everywhere Solutions.

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

Les deux organismes ont conclu des ententes pertinentes relatives à la maintenance et aux services avec chacun de leurs fournisseurs de logiciels. Dans les deux cas, les ententes prévoient des guides d'utilisation, des correctifs et les mises à niveau appropriés. Les deux organismes paient séparément les services dont les frais sont établis en fonction de leurs contrats de licence.

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

L'absence de système intégré au sein du STEO exige que chaque conseil ait ses propres procédures pour assurer la disponibilité et la bonne gestion des données du système. Chaque processus actuel est brièvement décrit ci-dessous :

- Au CDSBEO, le Service des TI du conseil a signé un protocole de collaboration officiel pour gérer la technologie. Chaque nuit, des sauvegardes complètes de toutes les données des technologies de transport sont effectuées sur un serveur hors site. Le processus a été utilisé dans un environnement d'essai et un environnement réel pour restaurer des données. Les essais ont démontré que la restauration des services peut se faire dans un délai acceptable. La démarche de mise en œuvre (au moyen de l'intergiciel d'un tiers fournisseur) permet l'accès à distance au logiciel d'optimisation des tournées à partir de plusieurs endroits au cas où un incident limiterait l'accès aux bureaux des deux services des transports.

- L'UCDSB a travaillé avec son service de TI pour mettre en place un système de sauvegarde progressive pour tous les logiciels de transport. La procédure prévoit une sauvegarde incrémentielle quotidienne, hebdomadaire et mensuelle pour tous les systèmes clés. Les serveurs se trouvent dans une installation sécurisée au moyen d'un système d'accès avec clavier et identification électronique. Des dispositions sont également en place pour fournir un accès à distance aux systèmes clés au cas où un incident limiterait l'accès aux bureaux du service. Le stockage hors site est également prévu. Le conseil a mis ces procédures à l'essai et les a déclarées adéquates.

Ces procédures définissent clairement les attentes et les exigences de chaque service et assurent la continuité des activités dans la plupart des cas où un incident pourrait interrompre les activités du service.

La mise en place d'une procédure de continuité des activités et de gestion des données sera exigée dès que l'organisme aura unifié ses systèmes.

### **Formation du personnel**

Le CDSBEO se sert de *MapNet* depuis pas mal de temps et le personnel a suivi bon nombre de séances de formation offertes par le fournisseur et par le conseil sur tous les aspects de l'utilisation du système. Cette formation comprenait également l'élaboration de guides d'utilisation ciblés qui ont été personnalisés selon la façon dont le CDSBEO utilise le logiciel dans le cadre de la planification. On a signalé que la formation a lieu régulièrement et, surtout, qu'elle est personnalisée selon les besoins et les préoccupations du personnel responsable de la planification des tournées.

L'UCDSB utilise aussi *MapNet* depuis longtemps comme principal outil de gestion des tournées régulières entre le domicile et l'école et a récemment ajouté *VEO* pour les trajets effectués dans des circonstances particulières. De plus, le service a récemment intégré à ses activités l'utilisation d'une technologie et d'un logiciel de localisation automatique des véhicules (LAV) offerts par Everywhere Solutions. De la formation est offerte régulièrement sur l'utilisation de tous les systèmes au moyen d'une combinaison de ressources internes et de ressources du fournisseur. Il convient tout particulièrement de noter qu'une formation obligatoire de cinq jours a été donnée au moment de l'acquisition du logiciel *VEO* ainsi que dans le cadre de la mise en œuvre de la technologie de localisation automatique de véhicule. Les entrevues ont laissé entendre que le directeur du transport était très réceptif aux besoins et aux demandes en ce qui a trait à la formation.

Étant donné que le STEO ne constitue pas une seule entité, chaque conseil a établi ses propres programmes de formation pour la gamme de logiciels et de technologies utilisés

au sein des services. Il convient de noter que bon nombre de ces produits sont les mêmes, mais que, de façon générale, la formation est donnée à un seul conseil à la fois. Comme c'est le cas pour d'autres aspects des activités indépendantes, ces dédoublements sur le plan des besoins et des coûts de formation seront éliminés lorsqu'un organisme de planification unifié sera mis sur pied.

### **5.2.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Technologie utilisée à l'appui de la surveillance des tournées**

La technologie de localisation automatique des véhicules est un outil de gestion des activités de transport de plus en plus utile, surtout lorsque ces activités couvrent un grand secteur géographique. L'évolution des protocoles d'utilisation de la technologie de localisation automatique des véhicules pour appuyer la surveillance et la vérification des tournées a énormément accru la capacité de l'UCDSB d'évaluer le rendement des exploitants et de cerner les possibilités d'amélioration. Par le fait même, elle accroîtra celle du STEO lorsque toutes les activités seront regroupées. Puisque la technologie a la capacité de fournir des données permettant d'évaluer régulièrement les problèmes de supervision, comme la comparaison des tournées prévues par rapport aux tournées réelles et l'analyse du respect des horaires d'une manière beaucoup plus efficace que si le personnel essayait de recueillir ces données, elle permettra de cerner des possibilités d'accroître l'efficacité qui, sinon, auraient pu passer inaperçues.

### **5.2.3 Recommandations**

#### **Élaboration d'un plan unifié en matière de technologie pour le STEO**

L'une des premières tâches critiques du STEO sera l'évaluation et le rapprochement des diverses technologies utilisées par chaque service en un seul plan. Le fait que le même logiciel d'optimisation des tournées est utilisé facilitera certainement la transition, mais il va falloir réfléchir longuement aux technologies et aux logiciels connexes comme la localisation automatique des véhicules, *TRACS*, *MapNetWeb* et *VEO*. Étant donné qu'il y a manifestement une redondance dans l'utilisation de quelques produits, l'élimination de certains d'entre eux entraînera de légères réductions de coûts, mais celles-ci ne seront pas réalisées sans un investissement à court terme dans la formation. Puisque chaque service utilise chacun des produits en raison d'avantages perçus, le STEO devra déterminer si l'organisme unifié profitera de l'utilisation d'un seul produit, d'une combinaison de produits ou de tous les produits disponibles.

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

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

#### **5.3.1 Observations**

##### **Carte numérique**

La carte numérique qu'utilisent l'UCDSB et le CDSBEO est une ressource partagée qui est gérée conjointement. L'UCDSB a récemment acquis une version révisée du réseau routier de l'Ontario auprès du ministère des Richesses naturelles et a fait convertir cette carte pour qu'elle soit utilisée dans *MapNet* et *VEO*. L'administrateur du SIG de l'UCDSB a préparé la carte de base et l'a ensuite partagée avec le CDSBEO. Les deux organismes ont mis en place des procédures pour cerner les problèmes de précision de la carte, notamment l'absence de rues ou la création de nouvelles rues, les vitesses de circulation et les conditions routières. La relation de collaboration existant entre le personnel des deux conseils a permis de rapprocher ces problèmes grâce à des communications régulières officieuses. Par conséquent, il a été possible de mettre à jour plus régulièrement la carte numérique.

Le STEO a établi des procédures administratives officieuses pour gérer la carte en fusionnant les pratiques de chacun des conseils. Toutefois, comme pour d'autres aspects des activités, bon nombre de ces pratiques administratives sont redondantes et se chevauchent. Si ce n'était des relations de travail positives entre le personnel des deux conseils qui permettent une certaine concentration des responsabilités, il est probable que le chevauchement serait encore plus important. Les efforts visant à mettre en place une seule procédure unifiée et à consigner la pratique applicable à l'échelle du consortium devraient se poursuivre.

##### **Précision de la carte**

La précision de la carte de base repose sur deux questions fondamentales : Est-ce que tous les élèves peuvent être associés à un endroit sur la carte? Une fois que l'élève est ainsi associé et intégré à une tournée, est-ce que les horaires des arrêts et la durée des tournées s'harmonisent raisonnablement avec les activités réelles? Dans le premier cas, la carte est très précise. Le taux de correspondance, ou le nombre d'élèves

associés avec exactitude à un endroit sur la carte, était supérieur à 99 pour cent pour les deux services. Ce taux reflète les efforts récemment déployés afin de mettre la carte à jour plus fréquemment au fur et à mesure que des rues sont ajoutées ou modifiées au sein de la zone desservie. Il résulte également de la collaboration officieuse entre les conseils qui favorise la précision des plages d'adresses dans des segments de rues particuliers.

Dans le deuxième cas, il existe des différences perçues en ce qui a trait à la précision de la carte. Malgré le fait que la carte de base soit exactement la même pour les deux conseils, les gens ont indiqué en entrevue avoir l'impression que la carte d'un des conseils serait plus précise que celle de l'autre. La différence perçue est attribuable à l'incapacité de procéder à un étalonnage plus complet des caractéristiques de la carte et aux pratiques administratives différentes des conseils. La différence de précision des cartes des conseils serait éliminée dans le cadre d'une structure de planification unifiée dotée d'un seul ensemble de protocoles de gestion de carte et de protocoles administratifs.

### **Valeurs par défaut**

Conformément aux procédures des deux conseils, la gestion des valeurs par défaut relève principalement de l'administrateur du SIG de l'UCDSB. L'absence de processus de planification centralisé a empêché toute gestion détaillée des valeurs de la carte pour éviter de perturber les horaires des tournées des deux services. Par conséquent, les conseils se sont nécessairement concentrés sur la mise à jour du réseau routier et l'établissement des valeurs de macro-niveau. Ces valeurs ont surtout servi à établir les principales catégories de types de routes. Le peaufinage des détails de la carte, y compris le rajustement des vitesses de circulation, la détermination des zones interdites à la circulation et la création de pénalités pour les virages afin d'orienter la construction automatique des tournées, a été effectué individuellement par les services. Ainsi, le même segment de route peut avoir des caractéristiques différentes d'un conseil à l'autre. De plus, cette situation a donné lieu à la perception de différences concernant la précision des arrêts d'autobus et des horaires des tournées entre les conseils. L'absence de carte unique rajustée en vue d'offrir un service équitable dans toute la zone n'est pas conforme aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

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

Puisqu'il n'y a pas de processus unique de planification, le STEO n'a aucune procédure de gestion des données sur les élèves. Chaque conseil a adopté des procédures de façon indépendante pour mettre à jour les données sur les élèves, vérifier les révisions du plan d'optimisation des tournées découlant des changements apportés aux données

sur les élèves et aviser les intervenants en cause du résultat de ces changements. Chaque processus est brièvement décrit ci-dessous :

- L'UCDSB a instauré une mise à jour quotidienne complètement automatique des données sur les élèves dans le système principal *MapNet* et, au moment de l'examen, une mise à jour manuelle des données sur les élèves dans le système *VEO* pour les élèves ayant des besoins particuliers. À la suite d'un examen de la façon de traiter les changements qu'effectuent les planificateurs, on a décidé de télécharger les changements dans *TRACS* pour les mettre à la disposition des exploitants et des écoles. À l'exception des changements complexes associés aux élèves ayant des besoins particuliers, l'UCDSB effectue très peu de traitement manuel des mises à jour ou des avis.
- Le CDSBEO a mis en place un système surtout manuel qui comprend l'impression d'une fiche de modification des données sur les élèves par le bureau du transport. Le contenu de la fiche est saisi ou mis à jour par les commis au transport qui déterminent ensuite la stratégie de tournée la plus raisonnable et la plus efficiente. Après avoir apporté les changements, les renseignements sont affichés dans le centre de messagerie de *MapNetWeb* à l'intention de l'exploitant et des écoles. Les mises à jour du système d'information sur les élèves du CDSBEO sont effectuées par voie électronique sans l'intervention du personnel du transport.

Bien que les procédures actuelles conviennent en règle générale à chacun des conseils, la création d'un seul organisme de planification au sein du STEO exigera la modification des procédures d'un ou des deux conseils afin de permettre la transmission efficiente de l'information entre les conseils et le consortium.

### **Structures de codage**

Comme nous l'avons mentionné, les deux services utilisent *MapNet* comme principal système d'optimisation des tournées régulières entre le domicile et l'école. Le CDSBEO utilise également *MapNet* pour la gestion des tournées de transport adapté, tandis que l'UCDSB est récemment passé à un autre produit de Trapeze Software, Inc., *VEO*, pour la gestion du transport adapté. Malgré l'utilisation des mêmes systèmes et des mêmes données de la carte de base, les structures de codage utilisées pour identifier les élèves, les tournées d'autobus, les trajets, les arrêts et pratiquement tous les autres indicateurs clés dans les systèmes sont propres à chacun des services.

Un élément essentiel de la création d'un processus de planification unifié au STEO sera l'établissement d'une seule structure de codage qui sera utilisée au sein des deux organismes. Étant donné les différences dans la façon dont les deux organismes ont

toujours utilisé les données à des fins de rapport et d'analyse, la mise en place d'une seule structure nécessitera un examen attentif. Il faudrait se pencher immédiatement sur ces questions compte tenu de la nature cruciale de ces tableaux de base.

### **5.3.2 Recommandations**

#### **Gestion des données**

La mise en place d'un seul organisme de planification au sein du STEO exigera d'apporter des changements importants aux pratiques actuelles de gestion des données. Compte tenu du fait que chaque organisme a adopté des pratiques adéquates pour répondre à ses propres besoins et que le personnel a fait beaucoup d'efforts pour collaborer officiellement et officieusement, la création d'un seul ensemble de données à l'appui de toute la planification constituera un paradigme opérationnel fondamentalement différent. Il faut effectuer une évaluation des responsabilités et des pouvoirs actuels au sein des deux organismes afin d'établir la portée des responsabilités relatives à chaque aspect de la gestion des données dans l'organisme unifié. Les exigences immédiates comprendront :

- le choix du ou des systèmes qui seront utilisés pour gérer la construction des tournées et la diffusion des données relatives à tous les élèves;
- la délégation de toutes les responsabilités de gestion de la carte, y compris l'étalonnage plus précis des caractéristiques de la carte;
- la création de procédures administratives visant à résoudre les questions liées à l'établissement des horaires des tournées et aux répercussions des caractéristiques sous-jacentes de la carte sur ces horaires;
- l'élaboration d'une démarche unifiée en ce qui a trait à la gestion des données sur les élèves;
- l'établissement d'une structure de codage unique des ensembles de données critiques comme les élèves, les écoles, les arrêts d'autobus, les tournées d'autobus et les trajets d'autobus.

Il est nécessaire de terminer ces tâches avant de pouvoir utiliser de manière efficace un seul système de planification. Par conséquent, ces efforts doivent constituer une priorité immédiate pour la direction et les organes de gouvernance du STEO.

## 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 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

Aucune attente ni aucun format communs en matière de production de rapports n'ont été définis pour le STEO. Chacun des services a adopté, en matière d'analyse des données et de production de rapports, une culture qui répond aux attentes et aux besoins particuliers de son conseil. L'ensemble d'indicateurs de rendement clés utilisé dans le document sur les normes de rendement communes et la gestion des factures constituent deux domaines courants nécessitant la production de rapports et l'analyse de données. De plus, les deux conseils suivent des pratiques d'analyse semblables au cours du processus de planification annuelle. Durant ce processus, les personnes responsables de la construction des tournées dans chaque conseil se concentrent surtout sur la gestion de la capacité dans le but de maximiser l'utilisation des places disponibles dans le cadre de chaque obligation contractuelle établie. Elles tiennent également compte des distances des tournées pour évaluer les compromis entre le nombre d'autobus utilisé et les seuils contractuels minimaux de kilomètres parcourus. La majorité des autres analyses sont effectuées de manière ponctuelle afin de répondre aux besoins précis de chaque service.

Les conseils utilisent une technologie différente pour transmettre les rapports à chaque groupe d'intervenants. Le CDSBEO a recours à *MapNetWeb* pour répondre à la majorité de ses besoins internes et externes en matière de production de rapports. Chaque école, exploitant et parent a accès à différents aspects des données sur le transport grâce à l'utilisation d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe.

L'UCDSB a recours au logiciel *TRACS* comme outil de transmission de données aux mêmes types de groupes d'intervenants. Comme nous l'avons mentionné, les exigences administratives pour mettre à jour ces systèmes, ainsi que le format des rapports, sont différents pour les deux conseils. Il s'agit encore une fois d'un exemple de dédoublement entre les deux systèmes et des coûts attribuables à l'indépendance des deux processus.

Les structures de codage du système et les procédures relatives à la production des rapports conviennent à une utilisation individuelle par chacun des conseils. Toutefois, les différences actuelles sur le plan des structures de codage, des pratiques de production de rapports et de la technologie seront inadéquates et inefficaces dans un processus de planification unifié. En conséquence, il faut s'efforcer de définir les types et la fréquence des besoins en matière de production de rapports pour chaque groupe d'intervenants.

#### **5.4.2 Recommandations**

##### **Adopter une démarche commune pour l'analyse et la transmission des données**

La présente recommandation s'inscrit dans le cadre de celles qui ont été formulées ailleurs dans la présente section du rapport. Afin de diminuer la redondance des technologies et le dédoublement des efforts qui ont actuellement cours dans les deux services, il faut s'efforcer de créer une démarche unifiée pour l'analyse et la transmission des données. Pour faire la mise en œuvre de cette recommandation, tous les volets du STEO (gouvernance, gestion et administration) devront évaluer la gamme de systèmes en place et déterminer lesquels appuieront le mieux les activités d'un organisme unique. De plus, il faudra déployer des efforts importants pour énumérer les attentes et les capacités d'analyse de l'organisme pour veiller à ce que les conseillers et les conseillères scolaires, les administrateurs des conseils, les parents, les exploitants, le personnel du STEO et le ministère de l'Éducation puissent accéder à une série appropriée de données sur le transport.

#### **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

Puisqu'il n'existe aucun organisme de planification au sein du STEO, chaque conseil doit maintenir des groupes de planification distincts responsables de l'établissement et de la gestion des tournées d'autobus. De par leur structure et leurs fonctions, les services sont très semblables comme on le verra brièvement ci-dessous :

- Chaque service est subdivisé selon les fonctions et la géographie. Les fonctions sont divisées entre deux groupes : les élèves ordinaires et les élèves ayant des besoins particuliers; chaque service a des personnes spécialisées dans la planification des tournées pour ces groupes. La division géographique dans les deux services est fondée sur les familles d'écoles dans des régions données. De plus, les deux organismes ont plusieurs bureaux qui sont essentiellement répartis en fonction des régions est et ouest de la zone desservie.
- Au sein de chaque service, les personnes responsables de la construction des tournées jouissent de l'autonomie nécessaire dans leurs régions pour exercer presque toutes les fonctions liées à la gestion des tournées. La modification des arrêts, l'affectation des élèves et des tournées et la construction des tournées font toutes partie des exigences de l'emploi. De plus, chaque service a clairement défini les voies hiérarchiques selon lesquelles chaque directeur de service approuve les changements entraînant une augmentation des coûts pour l'organisme.
- Les principes directeurs de la construction des tournées sont les mêmes dans chaque organisme. L'objectif principal est de maximiser l'utilisation du nombre de places assises actuellement disponibles dans le cadre des obligations établies dans chaque entente relative au transport. Il importe, quoique cette question soit secondaire, d'évaluer l'incidence des kilométrages minimaux sur les coûts des tournées. Après la construction des tournées, les deux organismes tentent de jumeler des tournées dans le cadre de trajets dans le but de maximiser l'utilisation de chaque bien. Dans les cas où un autobus peut seulement effectuer une tournée pour l'un des deux conseils, le personnel chargé de la planification s'efforce tout spécialement d'aviser l'autre conseil de la disponibilité du véhicule.
- Les responsabilités quotidiennes du personnel chargé de la planification des tournées en matière d'administration et de gestion sont semblables. Le personnel est surtout chargé d'évaluer les changements de tournées en fonction des données à jour sur les élèves et des commentaires des exploitants, ainsi que d'effectuer des analyses ponctuelles.

La similarité des responsabilités et des attentes devrait permettre au STEO de déterminer en temps opportun la portée des responsabilités des planificateurs de tournées au sein de l'organisme unifié.

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

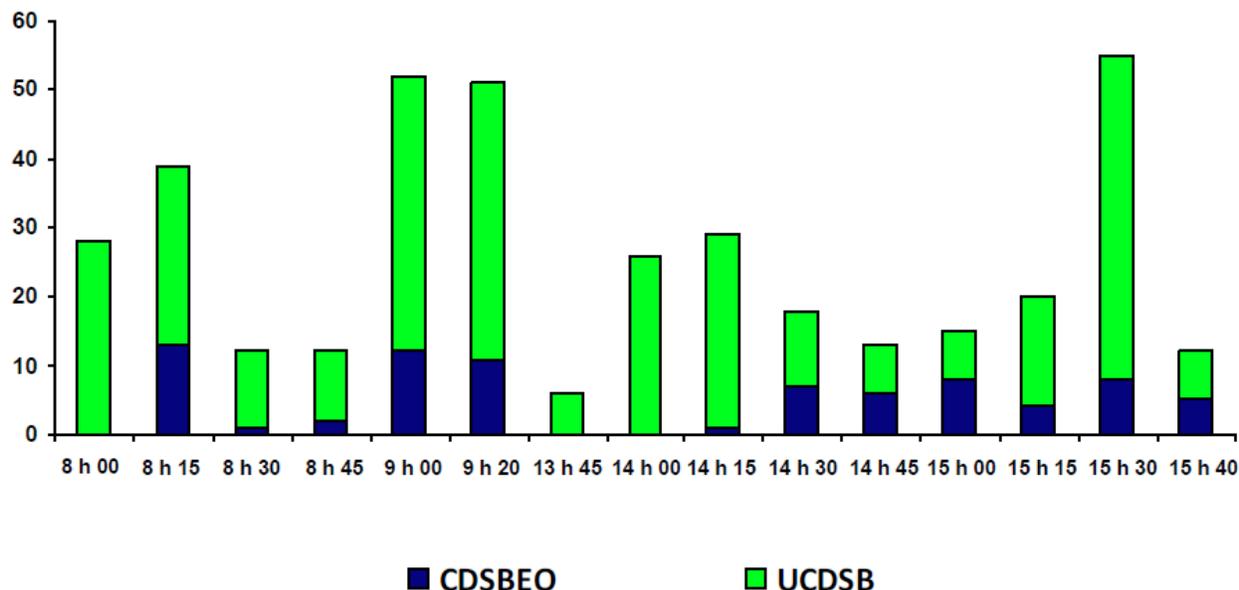
Toute la zone desservie par l'UCDSB et le CDSBEO a une superficie de plus de 12 000 kilomètres carrés. Avec plus de 40 exploitants différents et près de 2 000 tournées d'autobus par jour, les deux services des transports offrent des services à plus de 35 000 élèves dans plus de 150 endroits. En raison de l'indépendance presque totale des activités de chaque service, il est quasiment impossible de se prononcer de façon définitive sur l'efficacité et l'efficacité globales du consortium. En conséquence, il est nécessaire d'évaluer les activités de chaque service en tenant compte du fait que bon nombre de possibilités d'amélioration de l'efficacité du système au moyen d'activités communes ne seront pas réalisables.

Compte tenu de la grande zone desservie, les heures de classe sont un élément important dont il faut tenir compte relativement à la capacité des services de réutiliser les biens dans le cadre d'une stratégie d'efficacité. La figure ci-dessous présente un regroupement d'heures de classe qui a une incidence sur la capacité des deux conseils à utiliser une stratégie d'optimisation des tournées par étape.

---

<sup>8</sup> Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'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.

**Figure 6 : Répartition des heures de classe**



Le graphique démontre que, dans plus de 60 pour cent des cas, les classes débutent à partir de 9 h et que, dans plus de 45 pour cent des cas, elles se terminent après 15 h 15. La plus grande dispersion des heures de classe de l'UCDSB a permis à son service de jumeler 70 pour cent des tournées d'autobus à des trajets, tandis que le CDSBEO a établi des tournées par étape pour environ 20 pour cent de ses parcours. En raison de ces heures de classe limitées, le CDSBEO a utilisé une stratégie de tournées combinées (en vertu de laquelle un autobus dessert plusieurs écoles dans le cadre de la même tournée). Parmi les parcours qui ne se font pas par étape au CDSBEO, plus de 30 pour cent sont des parcours combinés, le reste ne desservant qu'une école. À l'UCDSB, 60 pour cent des parcours qui ne se font pas par étape sont combinés. Dans l'ensemble, ces statistiques indiquent que les services utilisent un éventail de techniques d'optimisation des tournées pour contourner les limites fondamentales qu'imposent les heures de classe actuelles.

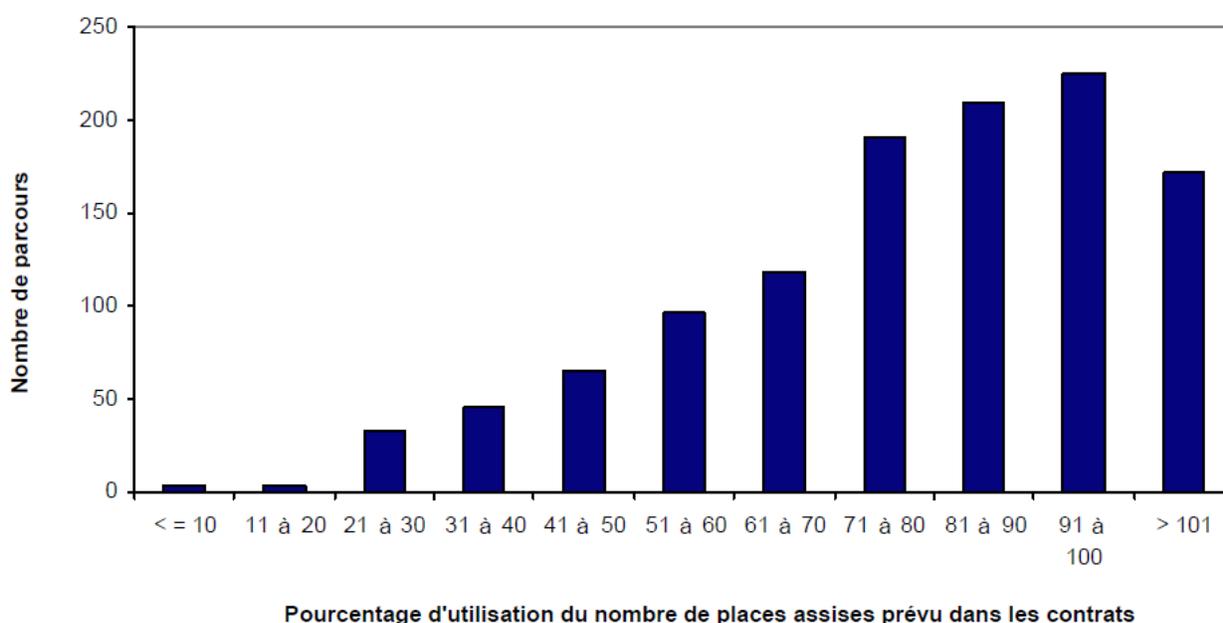
Avec les données actuelles sur les tournées, il est impossible de déterminer avec une exactitude absolue dans quelle mesure l'intégration des tournées d'autobus des deux conseils réduirait le nombre d'autobus nécessaires. Toutefois, même un examen limité des données permet à tout le moins de cerner des possibilités d'intégrer d'autres trajets entre les deux conseils. Par exemple, l'UCDSB a 34 trajets qui ne font pas partie d'une structure par étape et dont le parcours se termine avant 8 h. Il est probable que ces unités pourraient au moins desservir des écoles du CDSBEO comprises dans les plages de 9 h ou de 9 h 20. L'utilisation des autobus de l'UCDSB qui terminent tôt leurs tournées pour les affecter aux tournées du CDSBEO correspondant à des heures de classe plus tardives constitue un mince exemple des possibilités dont on pourrait se

prévaloir. L'éventail complet des possibilités d'intégration accrue des trajets n'apparaîtra pas clairement tant que toutes les données sur les élèves et les tournées ne se trouveront pas réunies dans un seul système.

La prise en compte de l'utilisation du nombre de places assises par les conseils requiert une analyse un peu plus nuancée qu'à l'habitude en raison de la structure contractuelle en place. Les planificateurs des tournées des deux conseils gèrent activement le nombre sous-jacent de places assises disponibles (le dénominateur pour le calcul de l'utilisation de la capacité) dans le contexte du contrat actuel. Par exemple, un autobus de 72 passagers utilisé pour une tournée comprenant 54 élèves ou moins est considéré n'avoir que 54 places. Par conséquent, le nombre de places non utilisées dans un autobus peut être sous-estimé dans les faits, mais bien désigné en vertu du contrat. Toute analyse comparative de ces résultats par rapport aux autres entités qui n'utilisent pas cette méthode doit donc tenir compte de ce facteur.

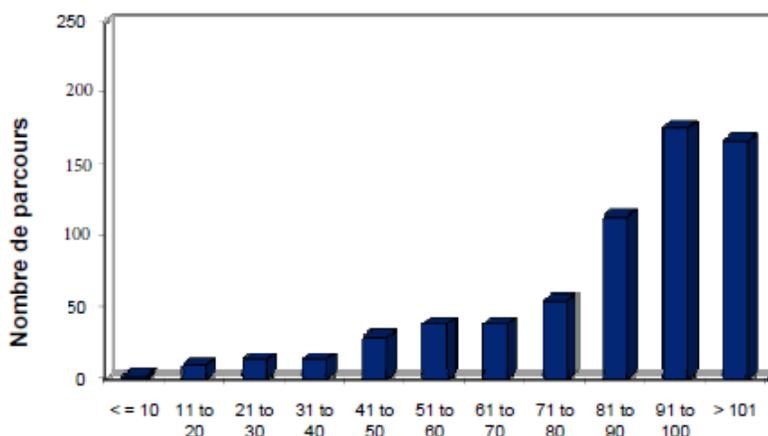
Pour l'UCDSB, le taux global d'utilisation de la capacité est très élevé avec une moyenne de 80 pour cent. Ce taux est en grande partie attribuable au nombre important de tournées d'autobus dont les taux de charge sont supérieurs à 90 pour cent du nombre de places assises disponibles (plus du tiers du nombre total est supérieur à 90 pour cent et 15 pour cent du nombre total est supérieur à 100 pour cent). Le graphique ci-dessous illustre les valeurs d'utilisation de la capacité par tranche de dix pour cent en fonction du nombre de places assises prévu dans les contrats de l'UCDSB.

**Figure 7 : Utilisation du nombre de places assises à l'UCDSB**



Les taux d'utilisation de la capacité du CDSBEO sont également très élevés, soit 87 pour cent dans l'ensemble. La surcharge constitue une pratique courante au CDSBEO; en effet, 30 pour cent de tous les parcours ont un nombre d'élèves supérieur au nombre de places assises disponibles. Le graphique ci-dessous illustre les valeurs d'utilisation de la capacité par tranche de dix pour cent en fonction du nombre de places assises prévu dans les contrats du CDSBEO.

**Figure 8 : Utilisation du nombre de places assises au CDSBEO**



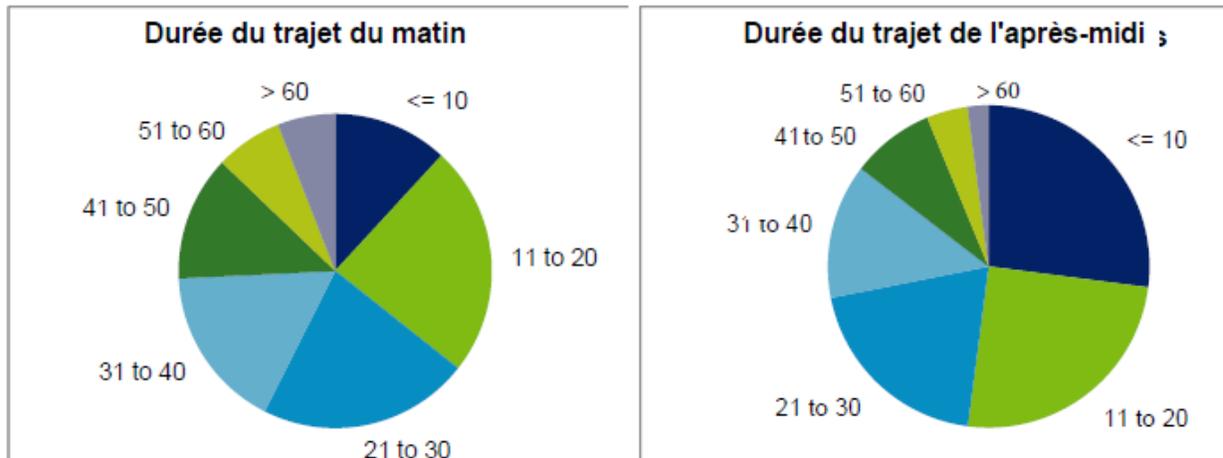
Pourcentage d'utilisation du nombre de places assises prévu dans les contrats

Bien que des taux élevés d'utilisation de la capacité soient généralement un excellent indicateur, il faut se demander s'il est possible de maintenir à long terme un nombre si important de tournées à capacité élevée. De plus, l'analyse de la capacité n'explique pas pourquoi il est possible de surcharger un si grand nombre de tournées. Même s'il s'agit d'une stratégie raisonnable pour bon nombre de tournées au niveau secondaire en raison du nombre d'élèves qui conduisent ou trouvent des solutions de rechange pour se déplacer, son utilisation est moins évidente pour les autres niveaux.

Les données sur la durée des trajets indiquent que les services offerts par les deux conseils respectent largement les lignes directrices établies. La durée des trajets de 94 pour cent de tous les élèves utilisant le service du matin et de 98 pour cent de tous les élèves utilisant le service de l'après-midi est inférieure à ce que prévoit la ligne directrice, soit une heure. De plus, la durée des trajets de 75 pour cent de tous les élèves utilisant le service du matin et de 81 pour cent de tous les élèves utilisant le service de l'après-midi est de 40 minutes ou moins. Ces données signifient que, malgré la vaste zone desservie, la majorité des élèves bénéficie d'un service efficace. Les

graphiques suivants résument les durées des trajets du matin et de l'après-midi par tranche de 10 minutes pour les deux conseils.

**Figure 9 : Durées des trajets du matin et de l'après-midi**



Même si les activités de chaque conseil font preuve d'une certaine efficacité, il est impossible, dans le cadre de la présente analyse, de déterminer le niveau comparatif d'efficacité que l'on obtiendrait si les activités étaient regroupées. Toutefois, il convient de noter que l'expérience a démontré que le regroupement des activités peut donner lieu à la réalisation d'économies. Bien qu'il s'agisse d'un exemple limité, le regroupement des activités dans la région de Lanark démontre la valeur du concept de consortium. Au fur et à mesure que le STEO se transformera en un fournisseur de services unifié, il sera possible de cerner d'autres possibilités de jumeler les tournées et les parcours.

### 5.5.2 Recommandations

#### Unifier les activités de planification au sein du STEO

Le processus de création de consortiums dans l'ensemble de la province a pour but d'accroître l'efficacité et l'efficacité des services de transport des élèves en réduisant les doublons sur le plan organisationnel et opérationnel. La création d'un seul organisme de planification au sein du STEO est nécessaire pour en retirer les avantages. En plus de mettre en place une plateforme technologique commune, il faudra effectuer une analyse complète des possibilités que présente le regroupement des deux réseaux de transport.

Même si la direction du STEO devrait, de concert avec le comité de gouvernance et le comité administratif, définir les tâches et les délais spécifiquement associés à une

analyse détaillée de l'optimisation des tournées, il est clair qu'il sera important au départ d'évaluer les heures de classe et la combinaison des tournées. L'analyse devrait respecter les attentes énoncées dans la politique et les méthodes du STEO dont l'élaboration a été précédemment recommandée (voir la section 4.2.3 du présent rapport). Cette analyse offrira un aperçu des diverses options d'optimisation des tournées, notamment l'intégration des tournées entre les conseils, l'augmentation du jumelage des trajets entre les conseils et la disponibilité d'autres options comme l'utilisation de correspondances et de navettes qui permettrait de diminuer les ressources affectées au transport. Un processus de planification regroupé est le seul mécanisme qui permettra de cerner et d'analyser ces possibilités de manière systématique à la lumière d'un seul ensemble d'attentes et de procédures en matière de service.

## **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 **Faible**. La note indique surtout que l'organisation et le fonctionnement d'entités indépendantes vont à l'encontre des attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Chaque organisme a démontré sa capacité de gérer les services de transport d'une manière permettant de réaliser des économies dans le cadre des contraintes de chaque service. Toutefois, l'absence de fonctionnement unifié a entraîné le dédoublement des coûts, de l'acquisition des systèmes, des exigences de formation et du matériel.

Bien qu'il y ait un certain nombre de décisions complexes et probablement litigieuses qui devront être prises pour unifier les activités des deux conseils, l'élimination des dédoublements existants entraînera une réduction des coûts au fil du temps. De plus, la modification du point de vue du personnel responsable de la planification de manière à combiner les exigences de service de l'UCDSB et du CDSBEO permettra de cerner les possibilités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des services. Le STEO devrait se transformer rapidement en un organisme fonctionnel unifié grâce aux compétences et au professionnalisme dont fait preuve le personnel, à l'utilisation de nombreux systèmes communs et à l'expérience du partage des services dans l'ensemble de la zone desservie.

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

---

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

## 6.2.1 Observations

### Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Le consortium ne dispose pas de contrats harmonisés avec les exploitants d'autobus étant donné que chaque conseil membre a signé des contrats distincts avec ses exploitants d'autobus respectifs. Au sein de chaque conseil membre, les contrats sont normalisés et sont tous signés avant le début de la prestation des services.

Les contrats conclus avec les exploitants du CDSBEO sont valides du 1<sup>er</sup> décembre 2010 au 30 juin 2011 et s'inspirent du modèle du ministère. Le contrat valide du 7 septembre au 30 novembre 2010 a été remplacé afin de s'assurer que le CDSBEO respecte les modèles provinciaux de contrats. Le conseil peut se prévaloir d'une clause de renouvellement.

Les contrats conclus avec les exploitants de l'UCDSB sont valides du 7 septembre 2010 au 7 septembre 2011 et couvrent la période estivale. Le contrat peut être renouvelé automatiquement pendant un an.

Bien que les contrats conclus avec les exploitants des conseils membres ne soient pas normalisés, ils contiennent tous des conditions appropriées en matière juridique, de sécurité et d'autres aspects non monétaires, notamment :

- la nature des services de transport à fournir, y compris le droit du conseil de préciser le nombre de véhicules qui devront être utilisés et d'autres aspects du service. Même si les conseils ne précisent pas la taille du véhicule requis, ils ne paieront que les coûts du véhicule nécessaire pour transporter les élèves sur cette tournée précise (p. ex., une tournée comptant 48 élèves sera payée comme si le service avait été assuré par un autobus de 54 passagers);
- la durée du contrat et les conditions en vertu desquelles le conseil scolaire peut résilier et (ou) modifier le contrat;
- les barèmes tarifaires, les dates de paiement et autres dispositions relatives à la facturation et au paiement telles que l'augmentation des prix du carburant;
- l'exigence de se conformer aux normes de rendement et le droit du conseil de vérifier si celles-ci sont respectées;
  - Les normes de rendement portent sur les responsabilités des exploitants, des conducteurs, des écoles et des conseils ainsi que les responsabilités relatives au transport adapté. Certaines des responsabilités des exploitants et des conducteurs énoncées comprennent les exigences en

matière d'information, les méthodes de signalement des incidents, les normes relatives aux véhicules, les exigences relatives à la formation des conducteurs et à la sécurité, les politiques de confidentialité, les exigences en matière d'assurance, les politiques relatives à l'utilisation de caméras ainsi que les règles et les règlements sur le transport adapté.

- Tous les conducteurs sont tenus de suivre une formation sur les programmes de sécurité à bord des autobus scolaires, qui portent sur les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen. Cependant, aucune limite de temps n'est précisée et les conducteurs ne sont pas tenus de suivre la formation avant le début d'une tournée d'autobus.
- l'utilisation de renseignements personnels, la conformité aux lois applicables et les ententes de non-divulgaration dans le but de protéger les renseignements confidentiels;
- le droit du conseil de déterminer la conception des tournées ainsi que les lieux de ramassage et de débarquement;
- les exigences relatives aux véhicules et aux parcs, y compris l'âge maximal des véhicules et l'âge moyen du parc (p. ex., le CDSBEO a fixé l'âge maximal des véhicules à 11 ans et l'UCDSB, à 12 ans);
- les exigences relatives aux conducteurs (p. ex., les exigences en matière de permis et d'assurance, la vérification des secteurs vulnérables, etc.);
- les exigences en matière de conduite (p. ex., le respect du Code de la route, les pratiques de marche au ralenti, les répétitions générales, etc.);
- les droits de sous-traitance, y compris l'obligation pour l'exploitant d'obtenir le consentement écrit du conseil avant de céder le contrat et de s'assurer que chaque contrat de sous-traitance conclu par l'exploitant respecte ou dépasse les conditions du contrat de l'exploitant;
- d'autres dispositions, dont les déclarations et les garanties des exploitants, les exigences en matière d'indemnisation et d'assurance, les programmes de sécurité, le signalement des incidents et le règlement des différends.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les contrats conclus avec les exploitants exigent que ces derniers respectent les normes de rendement, document rédigé conjointement qui énonce les responsabilités des différentes parties assurant le

transport des élèves. La conformité de l'exploitant aux normes de rendement a en outre des répercussions sur sa note annuelle (voir la section 6.4.1).

Même si les contrats conclus avec les exploitants n'abordent pas explicitement la capacité d'un conseil membre de réattribuer les tournées existantes ou d'attribuer de nouvelles tournées, le conseil membre peut recourir aux dispositions relatives aux normes de rendement afin de réattribuer les tournées existantes ou d'attribuer de nouvelles tournées en fonction du rendement de l'exploitant.

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

La rémunération des exploitants d'autobus est établie comme suit :

- un coût fixe qui devrait couvrir les amortissements, les intérêts débiteurs, les dépenses des conducteurs et autres coûts fixes. Le coût fixe est en outre rajusté à l'égard des véhicules effectuant des parcours doubles et les coûts fixes diffèrent selon la taille des véhicules;
- un coût variable au kilomètre qui devrait couvrir les dépenses de carburant et d'entretien et les coûts variables diffèrent selon la taille des véhicules. Le paiement minimal correspond à une distance de 50 kilomètres et un rajustement est effectué pour tout kilométrage dépassant 130 kilomètres (CDSBEO) et 135 kilomètres (UCDSB);
- un rajustement au titre de l'augmentation ou de la diminution du prix des carburants, selon une étude menée auprès de seize stations-service (deux dans chacun des huit comtés de l'Est de l'Ontario);
- la rémunération au titre de la formation en matière de sécurité (p. ex., les premiers soins), des programmes Petits passagers et autres programmes;
- les exploitants du CDSBEO reçoivent seulement les coûts fixes en cas d'annulations dues au mauvais temps et le CDSBEO paiera les coûts fixes pendant un maximum de 30 jours, après quoi les paiements pourraient être réduits;
- le CDSBEO verse en outre une rémunération supplémentaire aux exploitants d'autobus qui transportent des élèves en fauteuil roulant pour les aider à compenser certaines des mises de fonds requises pour équiper les autobus scolaires de matériel approprié pour les élèves en fauteuil roulant.

## **Clauses des contrats des exploitants de taxis**

En ce qui concerne les exploitants de taxis qui fournissent régulièrement des services à l'UCDSB, ils sont traités comme des exploitants d'autobus et leur contrat est le même que celui de ces derniers. En ce qui concerne les exploitants de taxis qui fournissent régulièrement des services au CDSBEO, des contrats ont été signés, mais ils sont différents de celui des exploitants d'autobus.

Dans le cas des exploitants de taxis auxquels on a recours de façon ponctuelle et temporaire, le conseil membre tente généralement de signer un protocole d'entente qui énonce l'obligation de la société de taxis de respecter les lois applicables (p. ex., le Code de la route, les exigences d'inspection provinciale relative aux normes de sécurité) et de tenir des dossiers sur les vérifications requises des antécédents criminels. L'entente énonce également l'obligation d'observer les lois pertinentes comme la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée* et de souscrire une couverture d'assurance suffisante. Les ententes ne sont pas toutes signées avant la prestation des services de transport d'élèves.

## **Parents conducteurs**

Alors que le CDSBEO ne fait pas appel aux services de parents conducteurs, l'UCDSB le fait et dispose d'une politique qui énonce les circonstances dans lesquelles on peut faire appel à eux. Les parents conducteurs sont tenus de se conformer à de nombreux éléments que les exploitants d'autobus ordinaires sont tenus d'observer, comme le fait de détenir un permis de conduire et une assurance appropriés et de respecter les normes de rendement. Le contrat précise en outre la durée de l'entente, les taux payables et les dates de paiement.

## **Clauses du contrat de l'exploitant de services de transport en commun**

Les services des transports des deux conseils membres fournissent aux élèves admissibles des billets de transport en commun lorsque la politique des conseils scolaires l'exige (p. ex., pour les élèves du secondaire qui effectuent un stage). Aucun contrat officiel n'a été conclu entre les services des transports et l'exploitant de services de transport en commun, étant donné qu'aucune tournée distincte n'a été créée pour faciliter le transport des élèves.

### **6.2.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que les services de transport ont appliqué une pratique exemplaire dans le domaine suivant :

## **Normes de rendement**

Les conseils membres ont travaillé de concert pour élaborer les normes de rendement, un document qui définit précisément les responsabilités des diverses parties assurant le transport des élèves. Tous les contrats des exploitants d'autobus et de taxis et des parents conducteurs exigent que les fournisseurs de services de transport respectent les normes de rendement et ils confèrent aux conseils membres le droit de vérifier si les fournisseurs s'y conforment et de pénaliser ceux qui ne s'y conforment pas. Des normes clairement définies et ayant force exécutoire facilitent la prestation efficace et efficiente des services de transport d'élèves de manière juste, équitable et transparente. Le consortium devrait s'assurer qu'il adopte et examine régulièrement ces normes de rendement.

### **6.2.3 Recommandations**

#### **Contrats normalisés**

Il est reconnu qu'au sein de chaque conseil membre, les contrats des exploitants d'autobus et de taxis sont normalisés et signés. Cependant, nous recommandons au consortium de s'employer à normaliser et à signer les contrats sur un plan global (c'est-à-dire que les exploitants ne devraient pas conclure de contrats différents selon le conseil membre desservi). En tant qu'élément du contrat normalisé, les différences entre les âges maximal et moyen des véhicules devraient être uniformisées. Cela fera en sorte que les exploitants aient des attentes uniformes en ce qui a trait aux véhicules utilisés dans la même zone desservie.

#### **Obligation d'offrir une formation sur l'utilisation d'EpiPen avant le début de l'année scolaire**

Il est reconnu que tous les conducteurs doivent suivre une formation sur les programmes de sécurité à bord des autobus scolaires, qui comprennent les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen. Cependant, aucune limite de temps n'est précisée et les conducteurs ne sont pas tenus de suivre la formation avant le début d'une tournée d'autobus. Tous les conducteurs doivent avoir les compétences nécessaires pour gérer les situations d'urgence avant qu'ils ne commencent à transporter des élèves.

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

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

### **6.3.1 Observations**

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

Les services des exploitants ne sont pas achetés dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, mais plutôt par voie de négociations avec les Eastern Ontario Bus Operators (une association d'exploitants d'autobus). Les services des transports se procurent les services des exploitants séparément et suivent généralement un processus semblable, qui est décrit ci-dessous :

- Le service des transports communique avec ceux des autres conseils scolaires (y compris celui de l'autre conseil membre) en vue d'évaluer les coûts actuels et prévus.
- Le service des transports commence les négociations avec l'association d'exploitants en mars ou avril.
  - L'équipe de négociation du CDSBEO se compose de deux conseillers ou conseillères scolaires, du surintendant des affaires et du directeur du transport.
  - L'équipe de négociation de l'UCDSB est formée du président du conseil de l'UCDSB, du surintendant des affaires, du directeur du transport et du coordonnateur des finances.
- En règle générale, les négociations se terminent au plus tard en juin et les contrats signés entrent en vigueur au plus tard à la fin d'août. Les contrats des exploitants sont normalisés au sein de chaque conseil membre.

#### **Transport adapté**

Les services de transport adapté sont achetés dans le cadre du processus d'approvisionnement régulier auprès des exploitants (voir la section ci-dessus).

### **6.3.2 Recommandations**

#### **Élaboration de plans de mise en œuvre de l'approvisionnement concurrentiel**

À l'heure actuelle, les contrats relatifs aux services de transport par autobus scolaire ne sont pas attribués de façon concurrentielle. Cela n'est pas conforme aux pratiques exemplaires ni aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du ministère des Finances et à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Si on ne passe pas par un processus d'approvisionnement concurrentiel, on ne sait pas si les services sont fournis aux meilleurs taux. 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. Cela ne veut pas forcément dire que les prix vont baisser; toutefois, ce qui est important pour le consortium, c'est d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour l'argent dépensé.

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

Si le processus actuel de négociation est considéré comme étant celui qui convient le mieux dans des régions particulières, comme les régions éloignées où il est possible qu'il n'y ait pas beaucoup d'exploitants intéressés à y fournir le service, le consortium sera en mesure d'utiliser les contrats signés à la suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel comme référence pour les niveaux de services et les coûts négociés avec les exploitants des régions rurales. Dans ces situations, les politiques d'approvisionnement établies devraient déterminer le processus d'achat de services.

À titre de référence, le consortium devrait commencer à préparer un plan de mise en œuvre du processus d'approvisionnement concurrentiel à l'aide de la *trousse d'information concernant les pratiques contractuelles* et d'autres ressources fournies par le ministère. 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, les critères et les échéances d'entrée en vigueur progressive de l'approvisionnement concurrentiel, ainsi que l'élaboration d'un calendrier d'approvisionnement. Ce plan devrait en outre tenir compte des pratiques exemplaires et des leçons retenues par les consortiums pilotes.

Le consortium doit s'employer à élaborer et à mettre en œuvre une politique d'approvisionnement concurrentiel qui s'harmonise avec les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du ministère des Finances et la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic.

## **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**

#### **Surveillance des exploitants d'autobus en ce qui a trait à l'administration, au respect du contrat, aux installations et à l'entretien**

Les services des transports procèdent à des vérifications exhaustives des installations pour évaluer la conformité des exploitants aux exigences contractuelles. Les vérifications des installations se fondent sur une clause des contrats des exploitants qui énonce le droit du conseil de vérifier la conformité de ces derniers et l'obligation qui leur incombe de se conformer aux normes de rendement. Même si les normes de rendement sont communes aux deux services des transports, chacun effectue ses évaluations de manière indépendante.

Les vérifications des installations se font sur place, mais elles comportent un volet préalable qui est assuré à l'interne. Les exploitants sont avisés à l'avance de la vérification de leurs installations.

Cette vérification évalue le rendement sur les plans de l'administration et de l'entretien, la gestion opérationnelle, la communication et les pratiques de signalement des incidents, la formation des conducteurs, le contrôle des documents et le rendement en matière de sécurité. Les vérifications sont effectuées chaque année par le personnel du service des transports ou des tiers chevronnés et les résultats sont examinés avec chaque exploitant. On fournit en outre aux exploitants les résultats globaux et les domaines préoccupants, de même que des suggestions d'amélioration. Le fait de ne pas régler les questions préoccupantes peut entraîner une perte de tournées et même la résiliation du contrat, selon le problème. Les exploitants doivent réussir dans toutes les catégories et, si un exploitant échoue la vérification des installations, le service des transports et lui-même établissent un plan d'action et une échéance pour régler le problème efficacement.

Les services des transports suivent les résultats des vérifications des installations et préparent des analyses de tendances dans le but d'évaluer le rendement des exploitants au fil du temps. Un bon rendement peut donner lieu à l'attribution de nouvelles tournées.

Les services des transports assurent en outre le suivi de la couverture d'assurance, de l'âge des véhicules, de la formation des conducteurs et des renseignements relatifs à ces derniers (p. ex., la formation en matière de sécurité et l'expiration, les formulaires de confidentialité, les vérifications des antécédents criminels, etc.) en demandant aux exploitants de leur envoyer régulièrement ces renseignements par TRACS ou par courriel.

### **Surveillance de la sécurité et des services des exploitants**

Les services des transports évaluent la sécurité des exploitants dans le cadre des vérifications annuelles des installations, qui consacrent une section entière à la sécurité des exploitants et une autre à la formation des conducteurs.

Des vérifications des tournées et des vérifications ponctuelles sont effectuées régulièrement et chaque service des transports vise à procéder à la vérification de 10 % des tournées; cependant, aucun n'a été en mesure d'atteindre cet objectif. Des vérifications sont effectuées de façon aléatoire ou en réponse à des résultats imprévus (p. ex., le nombre de kilomètres réel dépasse le nombre de kilomètres prévu) et les exploitants reçoivent un préavis seulement pour les vérifications des tournées.

Les vérifications des tournées et les vérifications ponctuelles évaluent, entre autres, la sécurité des arrêts, la distance entre les arrêts, la capacité de charge, les conditions routières, les zones de manœuvre, l'efficacité des tournées ainsi que la longueur et la durée des tournées. En règle générale, les vérifications des tournées sont plus exhaustives que les vérifications ponctuelles.

### **Surveillance du rendement**

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, les services des transports surveillent le rendement des exploitants dans le but d'évaluer s'ils fournissent les niveaux nécessaires de services, en s'assurant notamment que les conducteurs ont suivi une formation appropriée en matière de premiers soins et de RCR.

L'UCDSB a en outre recours à son système GPS pour surveiller le rendement des exploitants, faire enquête sur toute plainte reçue en cette matière et en assurer le suivi (p. ex., arrêts manqués, excès de vitesse, tournée d'autobus non respectée, retards du service, etc.). Les deux services des transports disposent d'un processus de signalement des incidents, qui comprend la consignation du problème, l'enquête sur le problème, le suivi auprès de l'exploitant et la consignation de la façon dont le problème a été réglé.

### **6.4.2 Pratiques exemplaires**

#### **Conformité des exploitants en ce qui a trait à l'administration, au contrat, aux installations et à l'entretien**

Les services des transports s'assurent que les exploitants respectent les exigences contractuelles, y compris les normes de rendement, en effectuant des vérifications régulières des installations et de la conformité. De plus, ils suivent le rendement des exploitants au fil du temps et ont la capacité de récompenser un bon rendement en attribuant de nouvelles tournées et de pénaliser un rendement insuffisant par la réaffectation de tournées ou la résiliation du contrat. Ces efforts, qui visent à assurer la conformité des exploitants, aident les services des transports à déterminer si les exploitants respectent les clauses contractuelles et les normes de rendement et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable. Toutefois, nous recommandons que le consortium s'emploie à éliminer le dédoublement des efforts étant donné qu'à l'heure actuelle, chaque service des transports effectue ses évaluations de manière indépendante.

#### **Vérification des tournées**

Les services des transports effectuent des vérifications périodiques des exploitants pour s'assurer que la qualité des services sur la route correspond aux attentes énoncées

dans leur contrat. Les vérifications constituent un élément clé de la gestion des contrats. Elles déterminent si les exploitants et les conducteurs respectent les clauses contractuelles et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr, fiable et efficace. Nous recommandons toutefois que le consortium s'efforce d'atteindre ses objectifs de vérification des tournées.

### **6.4.3 Recommandations**

#### **Normalisation des politiques et des pratiques de gestion des contrats**

Les pratiques de gestion des contrats de chacun des services des transports sont rigoureuses, mais, dans le but de réduire le dédoublement des efforts et d'accroître l'efficacité et l'efficience, nous recommandons que le consortium s'emploie à intégrer ces politiques et ces pratiques de gestion des contrats à l'échelle globale.

### **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**.

Les éléments positifs qu'affiche chacun des services des transports comprennent la conclusion de contrats exhaustifs avec les exploitants et un programme efficace et efficace de surveillance de la conformité et du rendement de ces derniers. On peut tirer parti de ces points forts pour mettre en place des pratiques exemplaires lorsque les contrats seront signés à l'échelle du consortium. L'élaboration conjointe des normes de rendement harmonisées qui définissent clairement les attentes et les responsabilités des fournisseurs de services de transport constitue un excellent point de départ pour intégrer les pratiques de passation et de gestion des contrats.

Le maintien de l'indépendance des pratiques de gestion des contrats des deux services n'est pas conforme aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et crée un certain nombre de redondances fonctionnelles et administratives. Nous recommandons que le consortium s'efforce d'intégrer les pratiques de gestion des contrats des deux services dans un seul processus rationalisé qui mise sur les forces de chacun des services des transports.

Le consortium doit élaborer des plans de mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel en vue de s'assurer qu'il peut obtenir le meilleur rapport qualité-prix et d'assurer la conformité aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du ministère des Finances et à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Il importe en outre de veiller à ce que

le consortium s'assure que tous les conducteurs ont suivi une formation appropriée en matière de sécurité avant de commencer leurs tournées.

## 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**

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

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

---

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

## Catholic District School Board of Eastern Ontario

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	628 230 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	628 230 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0%
Rajustement total du financement de 2010-2011	Aucun

## Upper Canada District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	(35 921) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(35 921) \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0%
Rajustement total du financement de 2010-2011	Aucun

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

## 8 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Autobus scolaire de type A	Véhicule plus petit ayant normalement une capacité de 20 passagers et souvent utilisé pour transporter des élèves ayant des besoins particuliers.
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for Student Transportation of Eastern Ontario » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
CDSBEO	Catholic District School Board of Eastern Ontario
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.1.5
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 CDSBEO et l'UCDSB.
Consortium ou STEO	Student Transportation of Eastern Ontario
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

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.1.2
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule de rajustement du financement	Décrite à la section 0
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	<i>Loi sur l'éducation</i>
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
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.2
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

Termes	Définitions
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficacité.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité (c.-à-d. le présent document).
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information
UCDSB	Upper Canada District School Board

## 9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

### Catholic District School Board of Eastern Ontario

Élément	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010 <sup>9</sup>	2010-2011 <sup>10</sup>
Allocation <sup>11</sup>	12 990 270	13 238 864	13 662 361	13 511 113	13 175 039
Dépenses <sup>12</sup>	12 307 968	12 298 565	12 734 509	12 882 883	13 087 430
Excédent (déficit) au chapitre du transport	682 302	940 299	927 852	628 230	87 609

### Upper Canada District School Board

Élément	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010 <sup>11</sup>	2010-2011 <sup>12</sup>
Allocation <sup>13</sup>	22 772 328	23 217 140	23 981 494	24 191 269	23 911 775
Dépenses <sup>14</sup>	23 287 573	23 153 226	23 829 480	24 227 190	24 712 230
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(515 245)	63 914	152 014	(35 921)	(800 455)

---

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

<sup>12</sup> Affectations et dépenses 2010-2011 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2010-2011

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

<sup>14</sup> Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et de l'annexe 10 : 620C (Amortissement du transport).

## 10 Annexe 3 : Liste des documents

1. AA10 - November 2, 2010 Meeting Minutes\_UCDSB.pdf
2. AA10 - Zycom Technical Proposal Trapeze Managed Services\_STEO.pdf
3. AA11 - Policy300Communications\_UCDSB.pdf
4. AA11 - Procedure3001Communications\_UCDSB.pdf
5. AA12 - Bus Driver Appreciation Letter\_UCDSB.pdf
6. AA12 - Driver of the Year Award Nomination form\_UCDSB.pdf
7. AA12 - Email to Contractors\_UCDSB.pdf
8. AA12 - Email to Schools\_UCDSB.pdf
9. AA12 - Memo to schools re Driver appreciation day\_UCDSB.pdf
10. AA12 - Memo to schools re Driver of the Year Award\_UCDSB.pdf
11. AA13 - August Contractor Meeting Discussion Items\_UCDSB.pdf
12. AA13 - August Contractor Meeting read me\_UCDSB.pdf
13. AA13 - Email invitation to contractors\_UCDSB.pdf
14. AA13 - enrollment - B2020 presentation\_UCDSB.pdf
15. AA13 - Invitation to August Contractor Meeting\_UCDSB.pdf
16. AA13 - School Bus Safety For All presentation\_UCDSB.pdf
17. AA14 - Sept Startup Nucomm Calls Answered\_UCDSB.pdf
18. AA14 - Sept Startup Nucomm Calls Answered\_UCDSB.pdf
19. AA14 - Sept Startup Transportation Phone Calls\_UCDSB.pdf
20. AA14 - Sept Startup Transportation Phone Calls\_UCDSB.pdf
21. AA15 STEO Governance Committee Minutes.pdf
22. AA16 CDSBEO OSBIE 2011.pdf

23. AA17 CDSBEO Budget Planning and Monitoring e-mails.pdf
24. AA18 CDSBEO Parent Drivers.pdf
25. AA19 CDSBEO Flrst Time Riders Pamphlet.pdf
26. AA20 CDSBEO My Yellow School Bus Pamphlet.pdf
27. AA21 CDSBEO Purple Band Program.pdf
28. AA22 CDSBEO School Busing Fact Sheet.pdf
29. AA23 CDSBEO Guideline Booklet.pdf
30. AA24 CDSBEO Emergency Busing Process.pdf
31. AA25 CDSBEO Emergency Busing Form.pdf
32. AA26 CDSBEO Inclement Weather Letter to Parents.pdf
33. AA27 CDSBEO Video Camera Use.pdf
34. AA28 CDSBEO Letter from Healey Bus Lines.pdf
35. AA29CDSBEO Letter to Healy Bus Lines.pdf
36. AA3 - 2006-2007 Annual Report\_UCDSB.pdf
37. AA3 - 2007-2008 Annual Report\_UCDSB.pdf
38. AA3 - 2008-2009 Annual Report\_UCDSB.pdf
39. AA3 - 2009-2010 Annual Report\_UCDSB.pdf
40. AA6 - Contest Introduction - TSP Web site\_UCDSB.pdf
41. AA6 - Transportation Contest Questions\_UCDSB.pdf
42. AA6 - TSP Guideline Booklet pg 16\_UCDSB.pdf
43. AA6 - TSP Guideline booklet see pg 16\_UCDSB.pdf
44. AA7 - Road Closures-Construction\_UCDSB.pdf
45. AA8 - TSP215-Sept Startup procedure\_UCDSB.pdf

46. AA9 - WSIB and CVOR samples\_UCDSB.pdf
47. C 1a cdsbeo.doc
48. C 1a1 cdsbeo.doc
49. C 1a2 cdsbeo.pdf
50. C 1b cdsbeo.pdf
51. C 1b1 cdsbeo.pdf
52. C 1c - A and R Enterprise Rate Schedule\_UCDSB.pdf
53. C 1c - Description of Contractor Compensation\_UCDSB.pdf
54. C 1c cdsbeo.xls
55. C 1c1 cdsbeo.doc
56. C 2 cdsbeo.pdf
57. C 3a cdsbeo.xlsx
58. C 3c cdsbeo.pdf
59. C 4 - Contractor and Driver Training\_STEO.pdf
60. C 4 cdsbeo.xlsx
61. C 5 - Inventory of School Bus Fleet\_UCDSB.pdf
62. C 6a cdsbeo.pdf
63. C 6a1 cdsbeo.docx
64. C 7a cdsbeo.pdf
65. C 7a Read Me Document\_UCDSB.pdf
66. C 7a1 cdsbeo.pdf
67. C 7b Bus Contractor Insurance Chart\_UCDSB.pdf
68. C 7b cdsbeo.pdf

69. C 7b Proof that the Consortium Collects Information\_UCDSB.pdf
70. C 7b Sample of STATS\_UCDSB.pdf
71. C 7b Statistics Report\_UCDSB.pdf
72. C 7b1 cdsbeo.pdf
73. C 7b2 cdsbeo.xls
74. C 7c - Performance Monitoring - Invoice Submission\_UCDSB.pdf
75. C 7c - Performance Monitoring - Misc Items\_UCDSB.pdf
76. C 7c - Performance Monitoring - Misconduct Books\_UCDSB.pdf
77. C 7c - Performance Monitoring - Student Tsp Agreement\_UCDSB.pdf
78. C 7c cdsbeo.xlsx
79. C 9A - Student TSP Services Agreement\_UCDSB.pdf
80. C 9a cdsbeo.pdf
81. C 9b cdsbeo.docx
82. C 9b1 cdsbeo.xls
83. C 9b2 cdsbeo.doc
84. C 9b3 cdsbeo.doc
85. C 9b4 cdsbeo.doc
86. C 9b5 cdsbeo.doc
87. C 9c cdsbeo.xls
88. C 9c1 cdsbeo.pdf
89. C 9d & C 9e cdsbeo.pdf
90. C 9d1 & C 9e1 cdsbeo.pdf
91. C 9d2 & C 9e2 cdsbeo.pdf

92. C 9d3 & C9e3 cdsbeo.pdf
93. C 9d4 & C9e4 cdsbeo.pdf
94. C 9d5 & C9e5 cdsbeo.pdf
95. C 9f cdsbeo.xls
96. C 9g cdsbeo.pdf
97. C10 - Board Owned Vehicles\_UCDSB.pdf
98. C1a - covering letter from rick gales\_UCDSB.pdf
99. C1a - Schedule A - Compensation Rates.pdf
100. C1a - Schedule B Standards of Performance 2010-11\_UCDSB.pdf
101. C1a - Schedule C Transportation Rate Schedule 2010-11\_UCDSB.pdf
102. C1a - Schedule D Letter TSP Rate Schedule\_UCDSB.pdf
103. C1a - Student TSP Services Agreement\_UCDSB.pdf
104. C1b\_UCDSB.pdf
105. C2 - Procedures and Policies Spec Tsp\_UCDSB.pdf
106. C3a - List of Paid Parent Drivers\_UCDSB.pdf
107. C3a - UCDSB Contractor List\_UCDSB.pdf
108. C3b\_UCDSB.pdf
109. C3c - Amy Clements\_UCDSB.pdf
110. C3c - Judy Hall\_UCDSB.pdf
111. C3c - Maureen Young\_UCDSB.pdf
112. C3c - Signature Sheets for all Bus Operators\_UCDSB.pdf
113. C3c - Taxi Company Agreement\_UCDSB.pdf
114. C5 cdsbeo.xlsx

115. C6a - TSP133-TRANSFERS AND PUBLIC TRANSPORTATION\_UCDSB.pdf
116. C6a - TSP133-TRANSFERS AND PUBLIC TRANSPORTATION\_UCDSB.pdf
117. C7a - 2010-2011 Contractor Invoicing Calendar\_UCDSB.pdf
118. C7a - Bus Contractor Insurance Chart\_UCDSB.pdf
119. C7a - Bus Contractor Tracking Items to be Returned\_UCDSB.pdf
120. C7a - CPR-First Aid Certification Report\_UCDSB.pdf
121. C7a - Ratings June 2010\_UCDSB.pdf
122. C7a - Student TSP Services Agreement\_UCDSB.pdf
123. C7b - Facility Audit - Barr Bus Lines\_UCDSB.pdf
124. C7b - Facility Audit - Brockville Transit-Synfast\_UCDSB.pdf
125. C7b - Facility Audit - Reliable Cab\_UCDSB.pdf
126. C7b - Facility Audit - Whitteker\_UCDSB.pdf
127. C7b - Route Audit 1722W1828W\_UCDSB.pdf
128. C7b - Route Audit 4005\_UCDSB.pdf
129. C7b - Route Audit 4140pm\_UCDSB.pdf
130. C7b - Spot Check 1734\_UCDSB.pdf
131. C7b - Spot Check 1737-1869\_UCDSB.pdf
132. C8 - Transportation RFP\_STEO.pdf
133. C9a - TSPS0301 Standards of Performance 2010-11\_UCDSB.pdf
134. C9b - TSP116 - Facility-Route Audit-Spot Check-Student Count Audit Procedure.pdf
135. C9b - TSP116A-Spot Check form.pdf
136. C9b - TSP116B-Route Audit form.pdf
137. C9b - TSP116C-Facility Audit Review.pdf

138. C9b - TSP116D-Student Count Form.pdf
139. C9b - TSP116E - Facility Info Working Document.pdf
140. C9b - TSP116F - Driver Info Working Document.pdf
141. C9d - route audit 1722W1828W\_UCDSB.pdf
142. C9d - route audit 4005\_UCDSB.pdf
143. C9d - route audit 4140pm\_UCDSB.pdf
144. C9d - spot check 1734\_UCDSB.pdf
145. C9d - spot check 1737-1869\_UCDSB.pdf
146. C9e - route audit 4005\_UCDSB.pdf
147. C9e - route audit 4140pm\_UCDSB.pdf
148. C9e - spot check 1734\_UCDSB.pdf
149. C9e - spot check 1737-1869\_UCDSB.pdf
150. C9f - Ratings Spreadsheet June 2010\_UCDSB.pdf
151. C9g - rating template letter\_UCDSB.pdf
152. CM 10 1cdsbeo.docx
153. CM 10 Progress tracked by management\_UCDSB.pdf
154. CM 10a Strategic Report\_STEO.pdf
155. CM 10a Strategic Report\_STEO.pdf
156. CM 113D\_UCDSB.pdf
157. CM 113E\_UCDSB.pdf
158. CM 11b - KPI\_UCDSB.pdf
159. CM 11b 1cdsbeo.xlsx
160. CM 11b cdsbeo.pdf

161. CM 11C Performance Metrics and Consortium Performance Analysis\_UCDSB.pdf
162. CM 11d Performance Metrics and Consortium Performance Analysis\_UCDSB.pdf
163. CM 12a - Board Polices re info collection\_UCDSB.pdf
164. CM 12a - email regarding Retention Schedule\_UCDSB.pdf
165. CM 12a - Policy 307 Freedom of Information\_UCDSB.pdf
166. CM 12a - Policy 308 Records Management\_UCDSB.pdf
167. CM 12a - Procedure 308-1 Records Management\_UCDSB.pdf
168. CM 12a cdsbeo.xls
169. CM 12a\_Data Protection Agreement\_ GPS Hosting\_UCDSB.pdf
170. CM 12a\_Data Protection Agreement\_Interlock\_TRACS\_UCDSB.pdf
171. CM 12a\_Data Protection Agreement\_Trapeze\_Mapnet\_UCDSB.pdf
172. CM 12b - Signed Consortium Agreement\_STEO.pdf
173. CM 12b - Signed Consortium Agreement\_STEO.pdf
174. CM 12c - Freedom of Information\_UCDSB.pdf
175. CM 12d cdsbeo.xls
176. CM 12d1 cdsbeo.pdf
177. CM 12e cdsbeo.pdf
178. CM 12f read me\_UCDSB.pdf
179. CM 12f.pdf
180. CM 13a and CM 13b Request Form-Supplemental Budget\_UCDSB.pdf
181. CM 13a and CM13b Budget Forms\_UCDSB.pdf
182. CM 13a and CM13b email from Manager of Budgeting and Forecasting\_UCDSB.pdf

183. CM 13a and CM13b\_UCDSB.pdf
184. CM 13a cdsbeo.xls
185. CM 13a1 & CM 13c & CM 13e cdsbeo.pdf
186. CM 13a2 cdsbeo.pdf
187. CM 13a3 cdsbeo.pdf
188. CM 13a4 cdsbeo.pdf
189. CM 13b cdsbeo.xls
190. CM 13C 2010-11 Fuel Escalator\_De-escalator Sandbox\_UCDSB.pdf
191. CM 13c CONSOLIDATED YTD Forecast and Variance Analysis Nov 30 2010\_UCDSB.pdf
192. CM 13d cdsbeo.pdf
193. CM 14 - Catholic invoice Feb 1 to Jun 30 2010\_UCDSB.pdf
194. CM 14 - CDSBEO billing Feb-June 2010\_UCDSB.pdf
195. CM 14 - Enrollment Forecasts\_UCDSB.pdf
196. CM 14a - TSP507-Financial Integrity\_UCDSB.pdf
197. CM 14a - TSP507-Financial Integrity\_UCDSB.pdf
198. CM 14a & CM 14c cdsbeo.pdf
199. CM 14b cdsbeo.pdf
200. CM 14C - AC002-PO Voucher\_UCDSB.pdf
201. CM 14C - AC008-Writing Journal Entries\_UCDSB.pdf
202. CM 14C - AC011-Invoicing\_UCDSB.pdf
203. CM 14C - AC020-Regular Travel and Expense Claim\_UCDSB.pdf
204. CM 14C - AC023-Accounts Receivable Reconciliation\_UCDSB.pdf
205. CM 14C - AC027-Cheque Run Other\_UCDSB.pdf

206. CM 14C - AC028-Cheque Run - Transportation\_UCDSB.pdf
207. CM 14C - AC056-Determining a legitimate invoice\_UCDSB.pdf
208. CM 14C - Policy 450 Corporate Credit Cards\_UCDSB.pdf
209. CM 14C - Procedure 429.1 Signing Authority Appendix A and B\_UCDSB.pdf
210. CM 14C - Procedure 429.1 SigningAuthority\_UCDSB.pdf
211. CM 14C - Procedure 429.2 Purchasing Appendix A\_UCDSB.pdf
212. CM 14C - Procedure 429.2 Purchasing Code of Ethics\_UCDSB.pdf
213. CM 14C - Procedure 429.2 Purchasing\_UCDSB.pdf
214. CM 14C - Procedure 450.1 Corporate Credit Cards\_UCDSB.pdf
215. CM 14C - TSP503- Procedure to generate invoicing summary in Tracs\_UCDSB.pdf
216. CM 14C - TSP505- CALCULATING CONTRACTORS RATES\_UCDSB.pdf
217. CM 14C - TSP506- Procedure to verify rates are updated in TRACS\_UCDSB.pdf
218. CM 14C - TSP510- Accounting Procedure\_UCDSB.pdf
219. CM 14C - TSP512 - AUDITING CONTRACTOR MONTHLY INVOICES\_UCDSB.pdf
220. CM 14C - UCDSB Purchasing Policy\_UCDSB.pdf
221. CM 14C- TSP511-Updating the Monthly Fuel Rate\_UCDSB.pdf
222. CM 14d - Strategies to Address Declining Enrolment\_UCDSB.pdf
223. CM 14d - TSP508- Forecast of Fuel Escalation-De-escalation\_UCDSB.pdf
224. CM 14d - TSP509-MONTHLY FINANCIAL FORECAST\_UCDSB.pdf
225. CM 14d cdsbeo.xls
226. CM 14e - sample invoice to catholic board\_UCDSB.pdf

227. CM 14e - TSP513- Procedure to invoice service purchasing boards\_UCDSB.pdf
228. CM 14e cdsbeo.pdf
229. CM 14f - Invoicing October\_UCDSB.pdf
230. CM 14f - Invoicing October\_UCDSB.pdf
231. CM 14f - Verification CMartin Invoice Calculation 2010-2011\_UCDSB.pdf
232. CM 14f - Verification CMartin Invoice Calculation 2010-2011\_UCDSB.pdf
233. CM 14f 1cdsbeo.xls
234. CM 14f cdsbeo.pdf
235. CM 1b\_STEO.pdf
236. CM 1b\_STEO.pdf
237. CM 2a Governance\_Administrative\_Committee Org Charts\_STEO.pdf
238. CM 2c\_STEO.pdf
239. CM 3a - Consortium Org Chart\_STEO.pdf
240. CM 3a cdsbeo.doc
241. CM 3a cdsbeo.doc
242. CM 3b - Financial Coordinator\_UCDSB.pdf
243. CM 3b - GIS Administrator\_UCDSB.pdf
244. CM 3b - Mgr of Transportation\_UCDSB.pdf
245. CM 3b - Office Administrator Transportation\_UCDSB.pdf
246. CM 3b - Transportation Clerk\_UCDSB.pdf
247. CM 3b - Transportation Route Planner\_UCDSB.pdf
248. CM 3b cdsbeo.pdf
249. CM 4 - Cree School Board Agreement\_UCDSB.pdf

250. CM 4 - Signed Agreement with CTSO\_UCDSB.pdf
251. CM 4 - Signed Consortium Agreement\_STEO.pdf
252. CM 5 - Agreement with Trapeze\_UCDSB.pdf
253. CM 5 - Grant of Permission for Use of Data Products - TRACS\_UCDSB.pdf
254. CM 5 - School Seeker Agreement\_UCDSB.pdf
255. CM 5 - Service Level Agreements read me\_UCDSB.pdf
256. CM 5 - Signed Agreement with Cree Board\_UCDSB (1).pdf
257. CM 5 - Signed Agreement with CTSO\_UCDSB.pdf
258. CM 5 - TRACS Service License and Support Agreement\_UCDSB.pdf
259. CM 5 - Zycom Technical Proposal Trapeze Managed Services\_STEO.pdf
260. CM 5 1 cdsbeo.pdf
261. CM 5 2 cdsbeo.pdf
262. CM 5 3 cdsbeo.pdf
263. CM 5 cdsbeo.pdf
264. CM 6 cdsbeo.doc
265. CM 6 Contracts relating to support services\_UCDSB.pdf
266. CM 7a cdsbeo.xls
267. CM 7a\_UCDSB.pdf
268. CM 7b\_UCDSB.pdf
269. CM 8 - Procedure4291SigningAuthority1\_UCDSB.pdf
270. CM 8 - Procedure4291SigningAuthorityAppendixAandB\_UCDSB.pdf
271. CM 8 - Procedure4292Purchasing\_UCDSB.pdf
272. CM 8 - Procedure4292PurchasingAppendixA\_UCDSB.pdf

- 273. CM 8 - Procedure4292PurchasingCodeofEthics\_UCDSB.pdf
- 274. CM 8 - PSO429PurchasingRevision2\_UCDSB.pdf
- 275. CM 8 - Transportation RFP\_STEO.pdf
- 276. CM 8 cdsbeo.docx
- 277. CM 9a - CUPE UCDSB 2008-2012 Collective Agreement\_UCDSB.pdf
- 278. CM 9a - Managerial Non-Union Employment Conditions Jan 2005\_UCDSB.pdf
- 279. CM 9a cdsbeo.doc
- 280. CM 9a1 cdsbeo.doc
- 281. CM 9a2 cdsbeo.pdf
- 282. CM 9b - Employee Appraisal\_UCDSB.pdf
- 283. CM 9b - Employee Appraisal\_UCDSB.pdf
- 284. CM 9b - Policy204EmployeePerformanceAppraisal\_UCDSB.pdf
- 285. CM 9b - Policy204EmployeePerformanceAppraisal\_UCDSB.pdf
- 286. CM 9b cdsbeo.doc
- 287. CM 9b\_UCDSB.pdf
- 288. CM 9b\_UCDSB.pdf
- 289. CM 9c staff training\_UCDSB.pdf
- 290. CM 9c1 cdsbeo.doc
- 291. CM 9c2 cdsbeo.doc
- 292. CM 9d cdsbeo.xlsx
- 293. CM 9e - Transportation Succession Planning\_UCDSB.pdf
- 294. CM 9f Contracts relating to support services\_UCDSB.pdf
- 295. CM 9f evidence that goals-objectives are communicated\_UCDSB.pdf

296. CM 9f1 cdsbeo.doc
297. CM 9f2 & CM 10b & CM 10 cdsbeo.pdf
298. CM11A\_UCDSB.pdf
299. CM11B\_UCDSB.pdf
300. CM12d - Operator agreements\_UCDSB.pdf
301. CM12e - Delaney 4 drivers\_UCDSB.pdf
302. CM12e - Howard 4 drivers\_UCDSB.pdf
303. CM12e - Stock Iroquois 4 drivers\_UCDSB.pdf
304. CM12f - Declaration and confidential info for STEO-UCDSB employees.pdf
305. CM5 - Taxi Company Agreement\_UCDSB.pdf
306. CM7a\_b\_Confirmation of Insurance 2010\_UCDSB.pdf
307. CM7a\_b\_Confirmation of Insurance 2011\_UCDSB.pdf
308. Departmental Training Tracking Spreadsheet\_UCDSB.pdf
309. Draft Bus Stop Assessment\_STEO.pdf
310. Draft Eligibility for TSP procedure\_STEO.pdf
311. Draft Hazards\_STEO.pdf
312. Draft Life Threatening Emergency Medical Forms procedure\_STEO.pdf
313. Draft Ride Time Guidelines\_STEO.pdf
314. Draft Ride Time Guidelines\_STEO.pdf
315. Draft Route Optimization\_STEO.pdf
316. Draft School Bus Accident-Incident Procedure\_STEO.pdf
317. Draft Seat Loading Guidelines\_STEO.pdf
318. Draft Seat Loading Guidelines\_STEO.pdf

- 319. Draft Walking Distances\_STEO.pdf
- 320. Governance Committee - Signed Minutes\_27Jan10\_STEO.pdf
- 321. Governance Committee\_Signed Minutes\_16Apr10\_STEO.pdf
- 322. NuComm - September Bussing\_UCDSB.pdf
- 323. NuComm Inclement Weather\_UCDSB.pdf
- 324. PP 1 - Policiy and Procedure for regular and special needs\_UCDSB.pdf
- 325. PP 3 cdsbeo.pdf
- 326. PP 4 - Contractor Checklist August mtg\_UCDSB.pdf
- 327. PP 4 - Performance Monitoring - invoice submission\_UCDSB.pdf
- 328. PP 4 - Performance Monitoring - misc items\_UCDSB.pdf
- 329. PP 4 - Performance Monitoring - misconduct books\_UCDSB.pdf
- 330. PP 4 - Performance Monitoring - Student TSP Agreement\_UCDSB.pdf
- 331. PP 4 1cdsbeo.pdf
- 332. PP 4 cdsbeo.xls
- 333. PP 5 1cdsbeo.doc
- 334. PP 5 2cdsbeo.pdf
- 335. PP 5 3cdsbeo.ppt
- 336. PP 5 4cdsbeo.doc
- 337. PP 5 cdsbeo.doc
- 338. PP 6 - List of Driver Training Requirements\_UCDSB.pdf
- 339. PP 6 - List of Driver Training Requirements\_UCDSB.pdf
- 340. PP 6 - List of Driver Training Requirements\_UCDSB.pdf
- 341. PP 6 cdsbeo.pdf

342. PP1 - Facility Audit Review letter\_UCDSB.pdf
343. PP1 - Service Criteria - Student TSP Services Agreement\_UCDSB.pdf
344. PP1 - TSP Info and Guidelines for Parents and Students\_UCDSB.pdf
345. PP1 - TSP100-ELIGIBILITY FOR TRANSPORTATION  
PROCEDURE\_UCDSB.pdf
346. PP1 - TSP102-REQUEST FOR TRANSPORTATION ADMINISTRATIVE-  
ROUTING\_UCDSB.pdf
347. PP1 - TSP107-PROCESS FOR MAINTAINING LIFE THREATENING  
EMERGENCY FORM\_UCDSB.pdf
348. PP1 - TSP108-SCHOOL BUS ACCIDENT-INCIDENT  
PROCEDURE\_UCDSB.pdf
349. PP1 - TSP116 - Facility-Route Audit-Spot Check-Student Count Audit  
Procedure\_UCDSB.pdf
350. PP1 - TSP116A-Spot Check form\_UCDSB.pdf
351. PP1 - TSP116B-Route Audit form\_UCDSB.pdf
352. PP1 - TSP116C-Facility Audit Review\_UCDSB.pdf
353. PP1 - TSP116D-Student Count Form\_UCDSB.pdf
354. PP1 - TSP116E - Facility Info Working Document\_UCDSB.pdf
355. PP1 - TSP116F - Driver Info Working Document\_UCDSB.pdf
356. PP1 - TSP117- HAZARDS - PRIVATE ROADS\_UCDSB.pdf
357. PP1 - TSP118- RIDE TIME-SEAT LOADING\_UCDSB.pdf
358. PP1 - TSP123-BUS STOP PLACEMENT\_UCDSB.pdf
359. PP1 - TSP125-Route Optimization\_UCDSB.pdf
360. PP1 - TSP132-Missing Student\_UCDSB.pdf
361. PP1 - TSP133-TRANSFERS AND PUBLIC TRANSPORTATION\_UCDSB.pdf

- 362. PP1 - TSP312-DAILY AUDIT FOR 07 STUDENTS IN MAPNET\_UCDSB.pdf
- 363. PP1 - TSPS0300 - Inclement Weather Procedure 2010-11\_STEO.pdf
- 364. PP1 - TSPS0301 - Standards of Performance 2010-11\_STEO.pdf
- 365. PP1 10cdsbeo.docx
- 366. PP1 11cdsbeo.docx
- 367. PP1 12cdsbeo.pdf
- 368. PP1 13cdsbeo.pdf
- 369. PP1 14cdsbeo.pdf
- 370. PP1 15cdsbeo.pdf
- 371. PP1 16cdsbeo.pdf
- 372. PP1 17cdsbeo.docx
- 373. PP1 18cdsbeo.xls
- 374. PP1 1cdsbeo.pdf
- 375. PP1 2cdsbeo.docx
- 376. PP1 3cdsbeo.pdf
- 377. PP1 4cdsbeo.pdf
- 378. PP1 5cdsbeo.pdf
- 379. PP1 6cdsbeo.pdf
- 380. PP1 7cdsbeo.pdf
- 381. PP1 8cdsbeo.docx
- 382. PP1 9cdsbeo.docx
- 383. PP1 cdsbeo.pdf
- 384. PP1 TSP110-SPECIAL NEEDS TRANSPORTATION\_UCDSB.pdf

385. PP1-TSP134-TSP Appeal Process Procedure\_UCDSB.pdf
386. PP2 - TSP Planning Calendar\_UCDSB.pdf
387. PP2 - Yearly\_Dept\_Calendar2\_UCDSB.pdf
388. PP2 cdsbeo.xls
389. PP3 - Arrival Performance at Each School\_Pineview PS\_12-17-2010\_UCDSB.pdf
390. PP3 - Arrival Performance\_AthensDHS\_PineveiwPS\_12-17-2010\_UCDSB.pdf
391. PP3 - Auto Routing 2010 User Conference\_UCDSB.pdf
392. PP3 - Idle Summary for Fleet 12-17-2010\_UCDSB.pdf
393. PP3 - Idle Summary for Fleet Graph\_12-17-2010\_UCDSB.pdf
394. PP3 - Operator Performance Monitoring - GPS Reports\_Overview\_UCDSB.pdf
395. PP3 - Planned Route and Actual Route\_Route 2187 12-15-2010\_UCDSB.pdf
396. PP3 - Planned Route Only\_Route 2187 12-15-2010\_UCDSB.pdf
397. PP3 - Speeding\_Report\_Dec\_20\_Graph\_UCDSB.pdf
398. PP3 - Speeding\_Report\_Dec\_20\_UCDSB.pdf
399. PP3 - Strategic Report\_STEO.pdf
400. PP3 1cdsbeo.docx
401. PP4 - Arrival Performance at Each School\_Pineview PS\_12-17-2010\_UCDSB.pdf
402. PP4 - Arrival Performance\_AthensDHS\_PineveiwPS\_12-17-2010\_UCDSB.pdf
403. PP4 - Idle Summary for Fleet 12-17-2010\_UCDSB.pdf
404. PP4 - Idle Summary for Fleet Graph\_12-17-2010\_UCDSB.pdf

405. PP4 - Operator Performance Monitoring - GPS Reports\_Overview\_UCDSB.pdf
406. PP4 - Planned Route and Actual Route\_Route 2187 12-15-2010\_UCDSB.pdf
407. PP4 - Planned Route Only\_Route 2187 12-15-2010\_UCDSB.pdf
408. PP4 - Speeding\_Report\_Dec\_20\_Graph\_UCDSB.pdf
409. PP4 - Speeding\_Report\_Dec\_20\_UCDSB.pdf
410. PP4 2cdsbeo.pdf
411. PP4 3cdsbeo.pdf
412. PP5 - Bus Evac Drill Script\_UCDSB.pdf
413. PP5 - Buster Certificate\_UCDSB.pdf
414. PP5 - Do Your School Bus Homework\_UCDSB.pdf
415. PP5 - First Time Rider script\_UCDSB.pdf
416. PP5 - FTR Certificate\_UCDSB.pdf
417. PP5 - guideline booklet\_UCDSB.pdf
418. PP5 - My Yellow School Bus Safety Rules\_UCDSB.pdf
419. PP5 - School Bus Safety for FTRI\_UCDSB.jpg
420. PP5 - School Bus Safety Programs READ ME\_UCDSB.pdf
421. PP6 Standards of Performance 2010-11\_UCDSB.pdf
422. PP6 Standards of Performance 2010-11\_UCDSB.pdf
423. PP6 Standards of Performance 2010-11\_UCDSB.pdf
424. PP6 Student TSP Services Agreement\_UCDSB.pdf
425. PP6 Student TSP Services Agreement\_UCDSB.pdf
426. PP6 Student TSP Services Agreement\_UCDSB.pdf
427. PP8 cdsbeo.docx

- 428. Route Information - MAPNET ROUTE INFORMATION\_UCDSB.xlsx
- 429. Route Information - VEO Runs with Capacity.xlsx
- 430. Route Information - VEO Runs with Destination Schools.xlsx
- 431. RT 1 - Planning policies or practices\_STEO.pdf
- 432. RT 1 - TSP118- RIDE TIME-SEAT LOADING\_UCDSB.pdf
- 433. RT 1 - TSP212-TRANSFERS AND SHUTTLES\_UCDSB.pdf
- 434. RT 1 - TSP220 ROUTING SOFTWARE\_UCDSB.pdf
- 435. RT 1 - TSP221-codes in MapNet\_UCDSB.pdf
- 436. RT 1 - TSP222- ARRIVAL AND DEPARTURE WINDOW\_UCDSB.pdf
- 437. RT 1 - TSP223-Modification of geocode and data sources\_UCDSB.pdf
- 438. RT 1 1cdsbeo.pdf
- 439. RT 1 2cdsbeo.pdf
- 440. RT 1 3cdsbeo.pdf
- 441. RT 1 4cdsbeo.pdf
- 442. RT 1 5cdsbeo & RT 2 1cdsbeo.pdf
- 443. RT 1 6cdsbeo & RT 2 2cdsbeo.pdf
- 444. RT 1 cdsbeo.pdf
- 445. RT 1 Planning policies or practices\_UCDSB.pdf
- 446. RT 2 - TSP205- REVIEWING AND MODIFYING ROUTE CHANGES\_UCDSB.pdf
- 447. RT 2 - TSP219-DAILY AUDIT\_UCDSB.pdf
- 448. RT 2 - TSP223-Modification of geocode and data sources for map changes\_UCDSB.pdf
- 449. RT 2 cdsbeo.pdf

- 450. RT 3 - Routing software and service providing contracts\_UCDSB.pdf
- 451. RT 3 - Transportation System Backups\_UCDSB.pdf
- 452. RT 3 1cdsbeo.pdf
- 453. RT 3 cdsbeo.pdf
- 454. RT 4 - 1.15x VEO User Guide\_UCDSB.pdf
- 455. RT 4 - EveryWhereLite User Guide ESSS-EWL-004-01\_UCDSB.pdf
- 456. RT 4 - EveryWhereLite v6-5 EveryDispatcher Training Manual\_UCDSB.pdf
- 457. RT 4 - MapNet Transportation Users Guide March 2008\_UCDSB.pdf
- 458. RT 4 - System Manuals\_UCDSB.pdf
- 459. RT 4 - VEO Administration Guide\_UCDSB.pdf
- 460. RT 4 10cdsbeo.pdf
- 461. RT 4 1cdsbeo.pdf
- 462. RT 4 2cdsbeo.pdf
- 463. RT 4 3cdsbeo.pdf
- 464. RT 4 4cdsbeo.pdf
- 465. RT 4 5cdsbeo.pdf
- 466. RT 4 6cdsbeo.pdf
- 467. RT 4 7cdsbeo.pdf
- 468. RT 4 8cdsbeo.pdf
- 469. RT 4 9cdsbeo.pdf
- 470. RT 4 cdsbeo.pdf
- 471. RT 5 - Bus Cancellation Status\_UCDSB.pdf
- 472. RT 5 - EveryWhere Lite AVL Viewer\_UCDSB.pdf

- 473. RT 5 - EveryWhere Pro AVL Application\_UCDSB.pdf
- 474. RT 5 - EveryWhere Pro Reports\_UCDSB.pdf
- 475. RT 5 - TSP Bus Stop Finder Home page\_UCDSB.pdf
- 476. RT 5 - TSP School Seeker Home page\_UCDSB.pdf
- 477. RT 5 - TSP Web Site Home page\_UCDSB.pdf
- 478. RT 5 cdsbeo.pdf
- 479. RT 5 Read Me\_UCDSB.pdf
- 480. School Information - SCHOOL INFORMATION\_UCDSB.xlsx
- 481. STEO\_Administrative\_Committee\_Meeting\_1\_minutes\_10-02-09.pdf
- 482. STEO\_Administrative\_Committee\_Meeting\_2\_minutes\_10-02-26.pdf
- 483. STEO\_Administrative\_Committee\_Meeting\_3\_minutes\_10-04-01.pdf
- 484. STEO\_Administrative\_Committee\_Meeting\_4\_minutes\_10-05-12.pdf
- 485. STEO\_Administrative\_Committee\_Meeting\_5\_minutes\_10-06-15.pdf
- 486. STEO\_E & E Review\_Intinerary\_11-12 January 2011.pdf
- 487. Stop Information - MAPNET STOP INFORMATION\_UCDSB.xlsx
- 488. Stop Information - MAPNET STOP LIST WITH STUDENT  
COUNT\_UCDSB.xlsx
- 489. Student Information - MAPNET AM RIDE TIMES\_UCDSB.xlsx
- 490. Student Information - MAPNET PM RIDER LIST WITH ROUTES AND STOP  
TIMES\_UCDSB.xlsx
- 491. Student Information - MAPNET STUDENT LIST WITH OSB HAZARD  
CODES HOME DISTANCE TO STOP AND SCHOOL\_UCDSB.xlsx
- 492. Student Information - VEO Student List with Program, OSB2 and Hazard  
Codes.xlsx

- 493. Student Information - VEO Students PickUp Drop Off and Travel and Distance.xlsx
- 494. Student Informaton - MAPNET AM RIDER LIST WITH ROUTES AND STOP TIMES\_UCDSB.xlsx
- 495. Total students and unmatched student Jan 19\_2011\_UCDSB.xlsx
- 496. TSPS0300 - Inclement Weather Procedure 2010-11\_STEO.pdf
- 497. TSPS0301 - Standards of Performance 2010-11\_STEO.pdf
- 498. Vehicle Information - COPY OF STATICS REPORT ROUTE-CONTRACTOR-YEAR-MAKE OR MODEL\_UCDSB.xls
- 499. Weather Network Agreement 2010-11\_UCDSB.pdf

## 11 Annexe 4 : Pratiques courantes

### Distance entre le domicile et l'école (en km)

Activité	PM à 3e année	4e année à 6e année	7e année et 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	0,8	1,2	1,2	3,2
Politique – CDSBEO	-	-	-	-
Stormont-Dundas-Glengarry	1,0	1,6	1,6	2,0
Prescott-Russell	0,8	0,8	2,0	2,0
Leeds-Lanark-Grenville	1,0	1,6	1,6	2,0
Policy - UCDSB	0,6	1,6	1,6	2,0

### Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus (en km)

Activité	PM à 3e année	4e année à 6e année	7e année et 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	0,5	0,8	0,8	0,8
Politique – CDSBEO	0,6	0,6	0,6	0,6
Policy - UCDSB	0,6	0,6	0,6	0,6

### Plage d'arrivée (en minutes)

Activité	PM à 3e année	4e année à 6e année	7e année et 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	18	18	18	25
Politique – CDSBEO	15	15	15	15

<b>Activité</b>	<b>PM à 3e année</b>	<b>4e année à 6e année</b>	<b>7e année et 8e année</b>	<b>9e année à 12e année</b>
Policy - UCDSB	5	5	10 à 30	10 à 30

### **Plage de départ (en minutes)**

<b>Activité</b>	<b>PM à 3e année</b>	<b>4e année à 6e année</b>	<b>7e année et 8e année</b>	<b>9e année à 12e année</b>
Pratique courante	16	16	18	18
Politique – CDSBEO	15	15	15	15
Policy - UCDSB	5	5	10 à 30	10 à 30

### **Heure du premier ramassage**

<b>Activité</b>	<b>PM à 3e année</b>	<b>4e année à 6e année</b>	<b>7e année et 8e année</b>	<b>9e année à 12e année</b>
Pratique courante	6 h 17	6 h 17	6 h 17	6 h 17
Politique – CDSBEO	6 h 17	6 h 17	6 h 17	6 h 17
Policy - UCDSB	6 h 17	6 h 17	6 h 17	6 h 17

### **Dernière heure de débarquement**

<b>Activité</b>	<b>PM à 3e année</b>	<b>4e année à 6e année</b>	<b>7e année et 8e année</b>	<b>9e année à 12e année</b>
Pratique courante	17 h 04	17 h 04	17 h 04	17 h 04
Politique – CDSBEO	17 h 04	17 h 04	17 h 04	17 h 04

<b>Activité</b>	<b>PM à 3e année</b>	<b>4e année à 6e année</b>	<b>7e année et 8e année</b>	<b>9e année à 12e année</b>
Policy - UCDSB	17 h 04	17 h 04	17 h 04	17 h 04

### **Durée maximale du trajet (en minutes)**

<b>Activité</b>	<b>PM à 3e année</b>	<b>4e année à 6e année</b>	<b>7e année et 8e année</b>	<b>9e année à 12e année</b>
Pratique courante	75	90	90	90
Procédure – CDSBEO	60	60	60	60
Procédure - UCDSB	60	60	60	60

### **Places assises par véhicule**

<b>Activité</b>	<b>PM à 3e année</b>	<b>4e année à 6e année</b>	<b>7e année et 8e année</b>	<b>9e année à 12e année</b>
Pratique courante	69	69	69	52
Procédure – CDSBEO	72	72	54	54
Procédure - UCDSB	72	72	54	54

1858 150 2008

Deloitte célèbre  
150 ans de services professionnels



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

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

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