



Services consultatifs financiers

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

Phase 1 – Examen du Transportation Consortium #12 (Peel District School Board et
Dufferin-Peel Catholic District School Board)

mai 2007

Table des matières

Sommaire exécutif.....	1
1 Introduction	7
1.1 Contexte	7
1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario	7
1.1.2 Réforme du transport	8
1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire	8
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience.....	9
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	9
Tableau 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	10
1.1.6 Le but de l'étude des coûts d'exploitation des autobus scolaires.....	10
1.2 Portée de la mission de Deloitte	10
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience	11
Tableau 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	12
1.3.1 Étape 1 – Collecte des données	12
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	13
1.3.3 Étape 3 – Documentation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations	13
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport d'examen sur place	16
Tableau 3 : Évaluation du consortium – Diagramme	18
1.3.5 Rajustement du financement	18
Tableau 4 : Formule de rajustement du financement.....	19
1.3.6 But du rapport.....	19
1.3.7 Documentation.....	19
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport	19
2 Aperçu du consortium	21
2.1 Introduction - Service de transport.....	21
Tableau 1 : Données de l'étude de 2005-2006 sur le transport	21
Tableau 2: Données financières de 2005-2006	23
3 Gestion du consortium	26
3.1 Introduction.....	26
3.2 Gouvernance.....	26
3.2.1 Observations.....	27
Tableau 5 : Structure actuelle des rapports hiérarchiques.....	27

3.2.2	Recommandations.....	28
3.3	Structure organisationnelle.....	29
3.3.1	Observations.....	29
	Tableau 6 : Organigramme du Service de transport.....	30
3.3.2	Pratiques exemplaires.....	31
3.3.3	Recommandations.....	31
	Tableau 7 : Exemple de structure organisationnelle d'un consortium.....	32
3.4	Gestion du consortium.....	33
3.4.1	Observations.....	33
3.4.2	Recommandations.....	35
3.5	Gestion financière.....	38
3.5.1	Observations.....	38
3.5.2	Recommandations.....	42
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	44
4	Politiques et pratiques.....	45
4.1	Introduction.....	45
4.2	Politiques sur le transport.....	45
4.2.1	Observations.....	45
4.2.2	Recommandations.....	50
4.3	Planification des routes.....	51
4.3.1	Observations.....	51
4.3.2	Recommandations.....	54
4.4	Programmes de sécurité.....	55
4.4.1	Observations.....	55
4.4.2	Pratiques exemplaires.....	57
4.4.3	Recommandations.....	58
4.5	Besoins spéciaux et programmes spécialisés.....	58
4.5.1	Observations.....	58
4.5.2	Recommandations.....	59
4.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	60
5	Routage et technologie.....	62
5.1	Introduction.....	62
5.2	Utilisation des logiciels et de la technologie.....	62
5.2.1	Observations.....	63

5.2.2	Pratiques exemplaires	64
5.2.3	Recommandations	66
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves	66
5.3.1	Observations.....	67
5.3.2	Recommandations	69
5.4	Établissement et utilisation du système	70
5.4.1	Observations.....	71
5.4.2	Pratiques exemplaires	71
5.5	Rapport du système.....	71
5.5.1	Observations.....	71
5.5.2	Recommandations	72
5.6	Planification et établissement des routes du transport adapté	72
5.6.1	Observations.....	73
5.6.2	Pratiques exemplaires	74
5.6.3	Recommandations	74
5.7	Résultats de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience	75
6	Contrats	76
6.1	Introduction.....	76
6.2	Structure contractuelle	76
6.2.1	Observations.....	76
6.2.2	Pratiques exemplaires	78
6.2.3	Recommandations	78
6.3	Négociation des contrats	80
6.3.1	Observations.....	80
6.3.2	Recommandations	81
6.4	Gestion des contrats.....	82
6.4.1	Observations.....	82
6.4.2	Recommandations	84
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	87
7	Ajustement du financement.....	88
	Peel District School Board	89
	Dufferin-Peel Catholic District School Board.....	89
8	Glossaire des termes	90
9	Annexe 1 : Analyse financière par conseil scolaire	94

Peel District School Board.....	94
Dufferin-Peel Catholic District School Board.....	94
10 Annexe 2: Pratiques courantes	95
Distance du domicile à l'école	95
Distance du domicile à l'arrêt d'autobus	95
Période prévue des arrivées.....	95
Période prévue des départs.....	96
Première heure d'embarquement	96
Dernière heure de débarquement.....	96
Durée maximale du déplacement	96
Nombre d'élèves assis par véhicule	97
11 Annexe 3 : Liste des documents	98

Sommaire exécutif

Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience du Transportation Consortium #12 (Service de transport) desservant le Peel District School Board et le Dufferin-Peel Catholic District School Board qui a été réalisé par une équipe d'étude désignée par le ministère de l'Éducation et les recommandations connexes. Cet examen est le résultat de récentes initiatives gouvernementales visant à élaborer une approche équitable à l'égard du financement dans l'ensemble de la province et à réduire le fardeau administratif pour les membres du personnel autres que les conducteurs qui sont chargés de la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. Cette première section du rapport présente une appréciation globale du Service de transport et les conclusions et les recommandations dignes de mention. Ces conclusions et recommandations principales sont mises en valeur et renforcées par les conclusions et les recommandations particulières exposées de façon détaillée dans chacune des sections du rapport.

Dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, on a évalué le rendement du Service de transport dans quatre domaines opérationnels, soit la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, la planification des circuits et l'emploi de la technologie connexe ainsi que les pratiques de passation des marchés. L'examen de chacun de ces secteurs visait à évaluer les pratiques actuelles en vue de déterminer si elles sont raisonnables et appropriées, de déterminer si le Service de transport a mis en œuvre des pratiques exemplaires, et de formuler des recommandations à l'égard des améliorations possibles dans chacun des secteurs. L'évaluation de chacun des domaines a ensuite servi à attribuer au service une cote globale qu'il pourrait utiliser pour déterminer tout rajustement nécessaire en cours d'exercice à l'égard du financement.

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

Le Service de transport a été créé conjointement en 1994 par le Peel District School Board (« Peel ») et le Dufferin-Peel Catholic District School Board (« Dufferin-Peel ») afin d'assurer le transport des élèves par le truchement d'une seule entité (« Service de transport »).

La création du service visait à engendrer des gains en efficience en réunissant les données propres aux élèves et les renseignements cartographiques en vue de leur traitement combiné au moyen d'EDULOG (progiciel de planification des circuits) et en faisant en sorte que les deux conseils partenaires se servent des autobus avec le plus

d'efficacité possible. Le service conjoint assure le transport de près de 74 000 élèves vers plus de 350 écoles à l'aide d'un parc d'environ 1 600 véhicules.

Vu la nécessité de satisfaire aux besoins de fonctionnement des deux partenaires, le service a dû s'habituer à concilier les problèmes liés au service et aux coûts auxquels tous les services de transport sont confrontés. En conséquence, les membres du personnel maîtrisent le volet fonctionnel du progiciel et ont eu recours à ses fonctions plus avancées pour tenter d'augmenter l'efficacité de la planification des circuits. En outre, le Service de transport a conçu sa structure organisationnelle de manière à traiter de la planification des circuits séparément des besoins financiers et administratifs et en matière de gestion et de soutien technique. Les compétences du personnel et la structure organisationnelle fonctionnelle du Service de transport seront utiles à la mise en œuvre de bon nombre de recommandations formulées dans le présent rapport.

Peel et Dufferin-Peel ont opté dès le départ pour des services de transport conjoints similaires au modèle de consortium qui, depuis, est devenu obligatoire à l'échelle de la province. Les deux conseils ont reconnu dès ce moment les avantages éventuels d'une méthode de coordination des opérations permettant de mieux contrôler les coûts et de favoriser l'amélioration des services grâce à des économies d'échelle. Toutefois, de nombreuses pratiques des conseils limitent l'aptitude du Service de transport à évaluer et à mettre en œuvre des options susceptibles d'offrir des avantages sur le plan des services et des coûts. L'examen de l'efficacité et de l'efficacité a permis de repérer diverses pratiques qui empêchent le Service de transport de fonctionner comme un consortium efficace, efficient et entièrement intégré. Les principales préoccupations à ce sujet sont les suivantes :

- **L'absence d'une structure de gouvernance conjointe** – Le Service de transport rend compte de façon distincte à chacun des conseils partenaires, ce qui restreint les possibilités de prises de décision concertées. Il s'est adapté à cette situation en implantant deux réseaux essentiellement indépendants (un réseau pour chacun des conseils partenaires). Le fait d'offrir des réseaux distincts empêche le Service de transport d'améliorer le service à la clientèle et le rapport efficacité-coût, ce qui permettrait éventuellement une meilleure intégration.
- **Les politiques opérationnelles empêchent le Service de transport d'employer des méthodes de planification efficaces et efficaces afin de réduire les coûts de transport** – Ces politiques portent sur l'intégration limitée des élèves des deux conseils dans tout autobus donné, le manque d'harmonisation des distances que les élèves doivent parcourir à pied pour se rendre à un arrêt d'autobus et de prises de décision concertées en ce qui a trait

aux horaires de classe, la mise en œuvre d'un programme de courtoisie permettant l'utilisation des places inoccupées, coordonné par les écoles (dont le Service de transport n'assure pas le suivi), et la grande souplesse accordée pour ce qui est de la détermination de l'emplacement des arrêts d'autobus de rechange.

- **Les stratégies de planification des circuits mettant l'accent sur la réutilisation des autobus plutôt que sur le transport du plus grand nombre possible d'élèves exige un nombre accru de véhicules et augmentent donc les coûts du transport** – À l'heure actuelle, la capacité moyenne globale prévue de places – le pourcentage de sièges d'autobus d'école qui, selon le Service de transport, seront occupés – est de 59 p. 100.
- Cette valeur est nettement inférieure aux pourcentages de 70 à 80 p. 100 couramment retenus au sein de l'industrie. De plus, il serait possible d'améliorer la pratique de réutilisation des véhicules au moyen de parcours à plusieurs étapes.
- **L'inexactitude des données portant sur les élèves de Dufferin-Peel** – Le Service de transport ne peut pas fonctionner de manière efficiente et efficace si les données de base sur les élèves qu'il emploie pour établir les circuits et les horaires ne sont pas exactes. De graves préoccupations au sujet de l'inexactitude des données sur les élèves de Dufferin-Peel ont abouti à la création de circuits ayant une importante capacité excédentaire pour tenir compte des lacunes. De plus, il n'existe aucun système formel permettant de communiquer avec exactitude les données sur les élèves ayant des besoins particuliers de Dufferin-Peel.
- **Les pièces constitutives des marchés conclus avec les fournisseurs de service sont incomplètes et périmées** – Le Service de transport a établi une convention type fonctionnelle visant la prestation de services, quoique les marchés conclus avec les exploitants soient échus. Puisque les marchés sont censés servir de convention de service liant le Service de transport et les exploitants, les obligations de chacune des parties ne peuvent être claires lorsque ces documents sont échus. Pour éviter tout risque éventuel, les pièces constitutives du marché doivent être à la fois à jour et complètes.

L'examen de ces importantes conclusions révèle que bon nombre des problèmes auxquels le Service de transport est confronté ne peuvent être réglés au moyen de simples modifications aux pratiques opérationnelles. Les modifications d'ordre opérationnel nécessitent des changements simultanés des structures de surveillance

ainsi que des politiques et des pratiques des deux conseils. Les recommandations formulées dans le présent rapport visent la formation d'un consortium hautement fonctionnel, dont la structure respecte les exigences du ministère, qui est exploité de manière à appuyer les objectifs des conseils. Voici les recommandations particulières à l'intention des conseils et du Service de transport :

- Établir une structure de gouvernance pour la gestion des opérations de transport qui favorise l'intégration du pouvoir décisionnaire, le fonctionnement du Service de transport de façon indépendante des deux conseils – tout en prévoyant un cadre où le Service de transport rend compte aux deux conseils - et la réussite des élèves en réduisant au minimum les ressources que l'école et le conseil doivent affecter à la prestation de services de transport.
- Mettre au point une infrastructure stratégique intégrée qui réduise au minimum les contraintes auxquelles est soumis le Service de transport et optimise les possibilités d'accroissement de l'efficacité opérationnelle. En particulier, les politiques restreignant l'intégration des élèves qui fréquentent des écoles distinctes doivent être éliminées, les politiques en matière d'admissibilité au service doivent être harmonisées, le Service de transport doit repérer les élèves se servant de places inoccupées et gérer ce programme de courtoisie, et une moins grande souplesse doit être permise quant à la détermination de l'emplacement des arrêts d'autobus de rechange. En outre, les politiques doivent être mises en oeuvre de manière plus rigoureuse pour assurer la prestation de services de transport efficaces et sécuritaires.
- Évaluer les stratégies de planification des circuits de rechange reconsidérant la philosophie actuelle mettant avant tout l'accent sur l'optimisation de la réutilisation des autobus. À l'heure actuelle, l'efficacité des services de transport et le rapport efficacité-coût reposent sur le principe selon lequel toutes les places disponibles doivent être utilisées (c.-à-d. sur l'augmentation des pourcentages prévus de places disponibles) et la réutilisation de chaque autobus autant de fois que possible. Pour que cette recommandation puisse être mise en oeuvre, le Service de transport devra choisir diverses zones peu étendues dans le territoire qu'elle dessert comme banc d'essai pour déterminer si des parcours intégrés (prévoyant le transport des élèves fréquentant diverses écoles à bord du même autobus), des points de correspondances (dans le cas des élèves prenant deux autobus au moins pour se rendre à l'école) et l'augmentation du nombre de parcours par étape (dans les situations où un autobus se rend à une école pour recueillir un groupe d'élèves, puis se dirige vers une autre école pour en recueillir un autre, etc.) permettraient de planifier les circuits avec plus d'efficacité. Il

pourra alors, en tenant compte des besoins locaux, mettre davantage à profit les scénarios offrant les meilleurs résultats.

- Collaborer avec Dufferin-Peel afin d'accroître à la fois la fréquence et l'exactitude des mises à jour des données tant en ce qui concerne les élèves ayant des besoins généraux que les élèves possédant des besoins particuliers. Peel possède un mécanisme permettant de communiquer et de gérer de façon opportune et exacte les données relatives aux besoins des élèves. Dufferin-Peel pourrait également se servir de ce système pour veiller à ce que les renseignements sur les élèves ayant des besoins particuliers soient gérés adéquatement.
- Établir un processus concurrentiel en vue de la passation des marchés. Un tel processus permettra au Service de transport de fixer des normes de service et lui fournira des repères pour la surveillance du rendement des exploitants. Il lui permettra aussi de s'assurer que ces derniers obtiennent les tarifs du marché.
- Améliorer la gestion des marchés de service actuels et futurs. Le fait que les pièces constitutives des marchés soient incomplètes et périmées augmente les risques que courent toutes les parties et affaiblit leur obligation de rendre compte. Indépendamment des services fournis (p. ex., autobus, taxi, comptabilité et appui technologique qu'assurent les conseils), le Service de transport doit s'assurer que les marchés élaborés précisent clairement les obligations en matière de service et les modalités de paiement de chacune des parties. Cette question est particulièrement cruciale dans le cas des exploitants dont les marchés sont échus, car cette situation est susceptible d'entraîner des risques accrus tant pour les conseils que pour les exploitants.

Les modifications recommandées représentent un important changement du paradigme opérationnel actuel régissant les services qu'offre le Service de transport. La mise en œuvre de ces recommandations exigera que les conseils et le Service de transport coordonnent leurs activités.

Toutefois, on s'attend à ce que les mises à jour favorisent la réussite des élèves, car la réduction prévue des coûts de transport permettra de réaffecter les fonds libérés aux activités de classe.

Conclusion

Par suite de l'évaluation du rendement actuel présentée ci-dessus, la cote « faible » a été attribuée au Service de transport au chapitre de son efficacité et de son efficience.

En raison de ce fait, le ministère accordera des fonds supplémentaires en cours d'exercice afin de réduire de 30 p. 100 l'écart de financement des conseils Peel et Dufferin-Peel. Voici les fonds qui seront versés :

- Peel District School Board : 2 944 226 \$;
- Dufferin-Peel Catholic District School Board : 1 881 453 \$.

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario

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

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

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

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

1.1.2 Réforme du transport

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

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

1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire

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

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

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

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

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

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

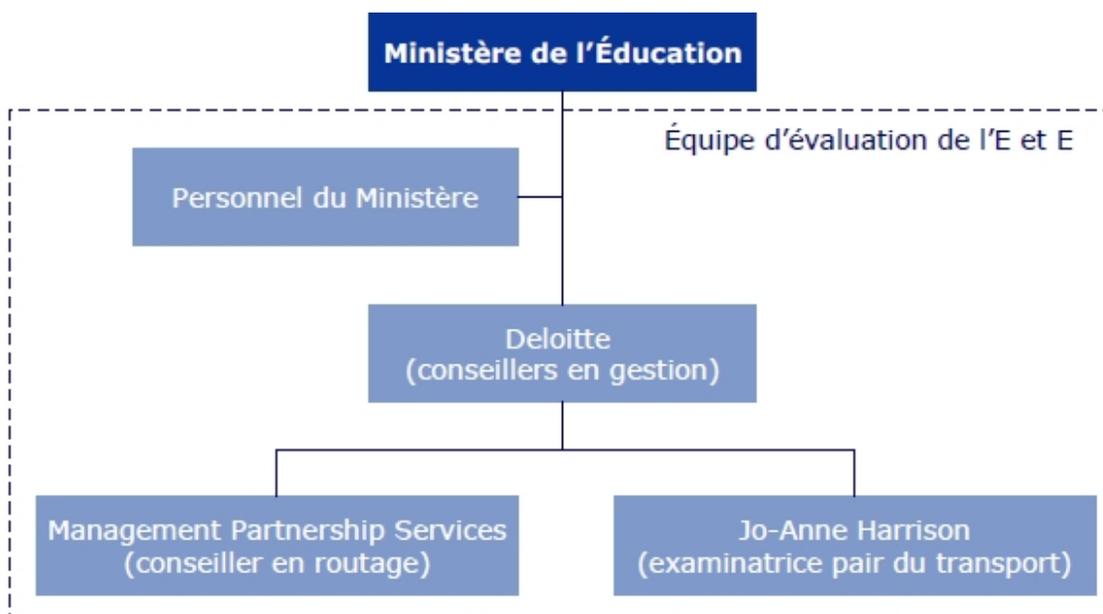
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

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

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

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

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



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

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

1.2 Portée de la mission de Deloitte

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

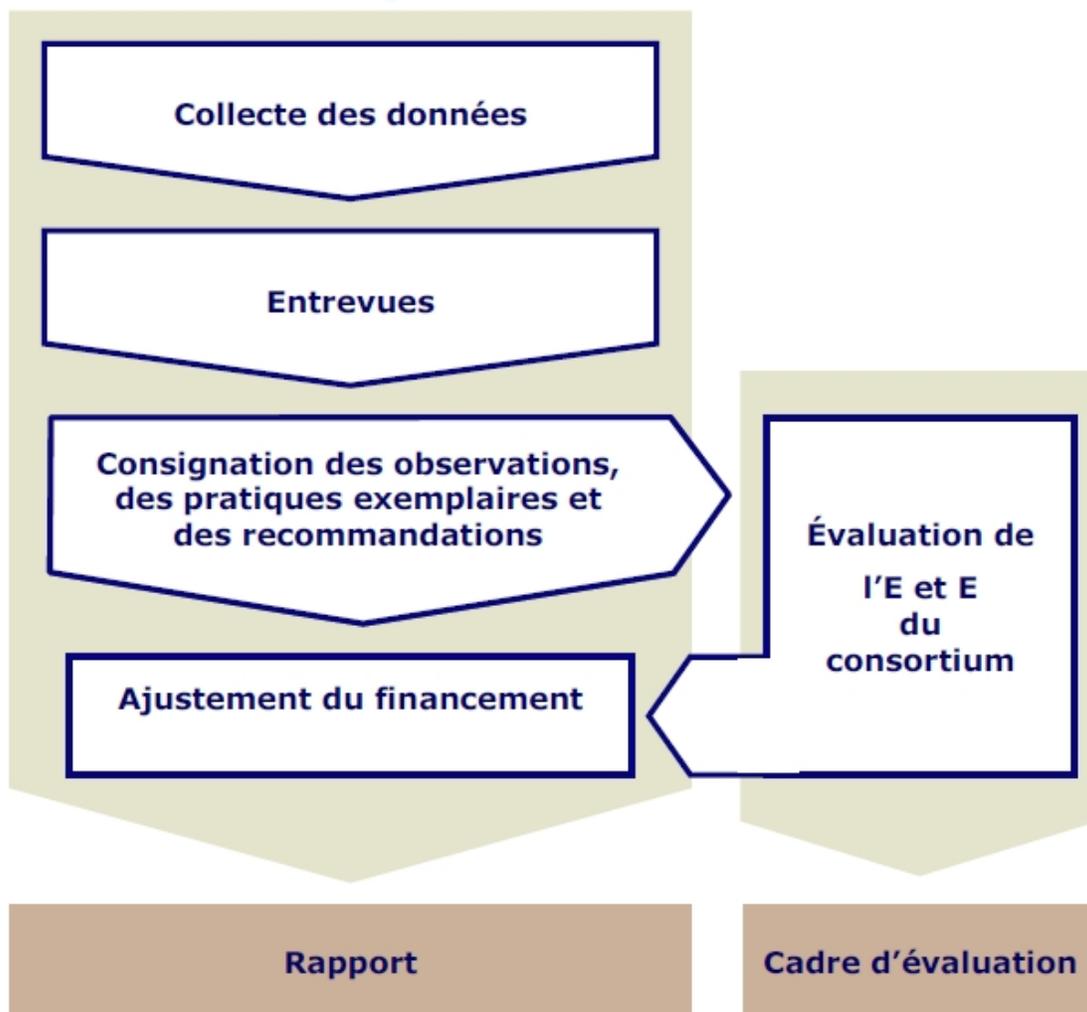
- Diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des quatre (4) consortiums de transport qui seront examinés à la phase 1 (se reporter à la section 1.1.4);
- Au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen;

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

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

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

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



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

1.3.1 Étape 1 – Collecte des données

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

renseignements et les données dont l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience aura besoin.

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

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

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

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

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

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

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

Efficacité

Gestion du consortium

- Entité distincte axée sur la prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires

- Structure de régie et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs
- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficaces qui favorisent l'apprentissage des élèves
- La direction a communiqué des buts et des objectifs clairs du consortium et ceux-ci sont reflétés dans le plan opérationnel
- Cadre de responsabilisation bien établi reflété dans la mise en oeuvre et l'exploitation du consortium, y compris dans la consignation des modalités dans une entente de consortium
- Les activités sont surveillées pour déterminer leur rendement et les possibilités d'amélioration continue
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et l'égalité aux conseils partenaires
- Un processus d'établissement du budget est en place qui assure la préparation et la surveillance en temps opportun des dépenses
- Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats

Politiques et pratiques

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

- les pratiques sur le terrain sont conformes aux politiques

Routage et technologie

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

Contrats

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

Efficiences

Gestion du consortium

- Le comité de supervision se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau
- La structure organisationnelle utilise le personnel avec efficacité

- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés
- Les mécanismes de partage des frais sont bien définis et mis en œuvre

Politiques et pratiques

- Les politiques harmonisées sur le transport entre les conseils partenaires permettent une planification efficiente
- Un pouvoir approprié est délégué au consortium pour permettre la réalisation d'efficacités potentielles, par exemple l'établissement de l'heure de la cloche
- Les pratiques exemplaires de la planification sont adoptées. Par exemple, on utilise des courses à niveaux multiples et combinées pour optimiser l'utilisation de la capacité disponible
- L'utilisation du transport en commun est optimisée quand il est disponible et efficient
- Les niveaux de service sont raisonnables et comparables aux pratiques courantes

Routage et technologie

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

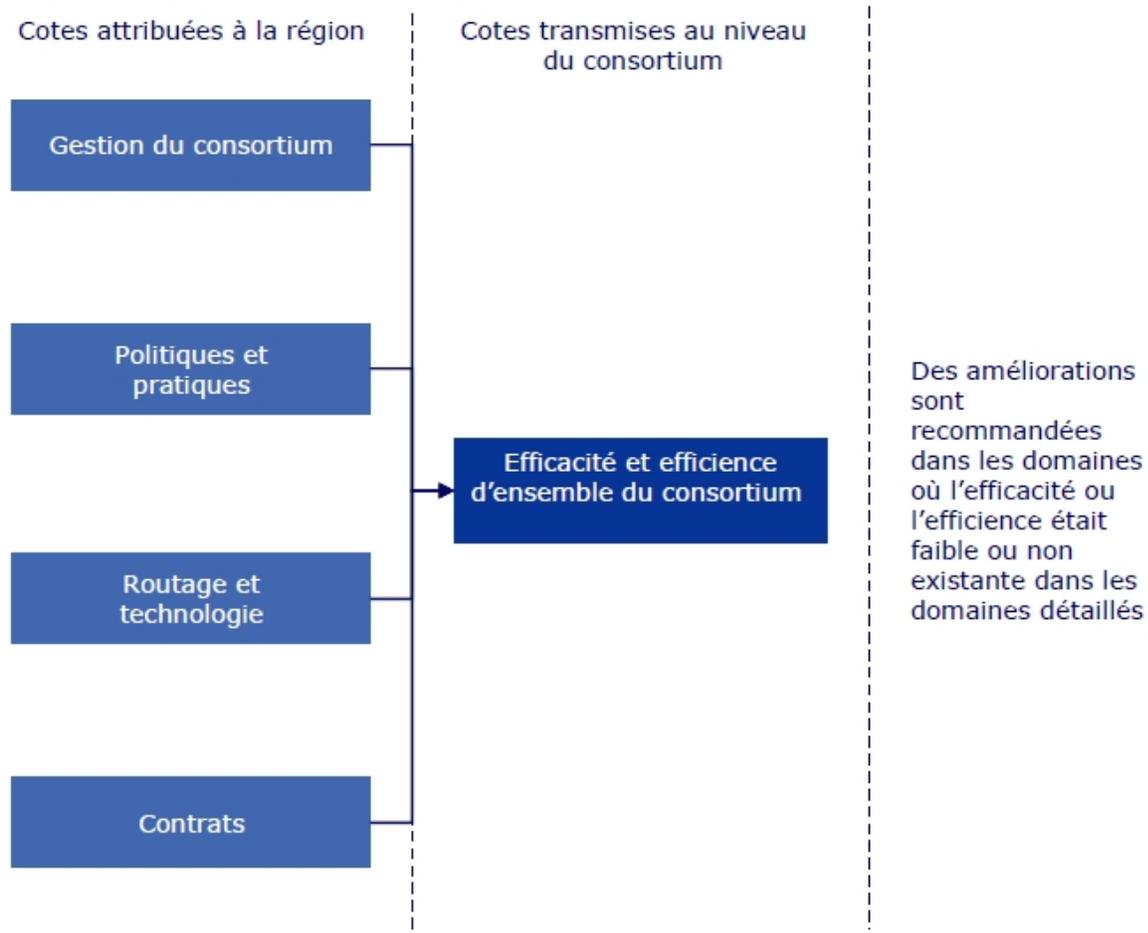
Contrats

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

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

Le Guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'offrir à chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience une méthode d'évaluation qui soit uniforme, juste et transparente. Le Guide d'évaluation comprend quatre sections, soit les quatre composantes principales de l'examen (gestion du consortium, politiques et pratiques, détermination des routes et utilisation de la technologie, passation des marchés) et illustre ce que constitue chaque niveau d'efficacité et d'efficience donné (se reporter au tableau 3 pour consulter un diagramme du processus).

Tableau 3 : Évaluation du consortium – Diagramme



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

1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficacité et de l'étude des coûts de référence pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 4 précise la façon dont on utilisera l'appréciation globale pour réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

Tableau 4 : Formule de rajustement du financement

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

1.3.6 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Service de transport conjoint Peel District School Board et Dufferin-Peel Catholic District School Board, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience les semaines du 1er au 15 janvier 2007 inclusivement.

1.3.7 Documentation

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

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

Le but du présent rapport est de présenter les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Service de transport conjoint Peel District School Board et Dufferin-Peel

Catholic District School Board Joint Service de transport. L'examen de l'efficacité et de l'efficience, de par sa nature et sa portée, ne constitue pas une vérification réalisée d'après les normes de vérification généralement reconnues. Par conséquent, dans le cadre du présent examen de l'efficacité et de l'efficience, Deloitte n'a pas exprimé d'opinion sur les états, les éléments ou les comptes financiers qui ont servi à l'examen lorsqu'elle a présenté ses résultats au Ministère. De plus, les procédures utilisées par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience ne visent pas à divulguer les détournements de fonds, les lacunes du système ou d'autres irrégularités.

2 Aperçu du consortium

2.1 Introduction - Service de transport

Le Transportation Consortium #12 est le nom qu'attribuent le Peel District School Board (« Peel ») et le Dufferin-Peel Catholic District School Board (« Dufferin-Peel ») au Service de transport conjoint de leurs élèves (« Service de transport »). Le plan de formation d'un consortium que les conseils ont présenté au ministère ne satisfaisait pas aux exigences de la note de service 2006 : SB13 en date du 11 juillet 2006. Toutefois, à la lumière des importants déficits afférents au programme de transport des deux conseils, on a demandé à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience de se pencher sur le Service de transport au cours de la phase 1 de leurs études.

L'équipe a examiné l'efficacité et l'efficience du Service de transport du 1er au 15 janvier 2007 inclusivement. Aux fins de l'examen, l'équipe a tenu compte du fait que l'on s'attend à ce que le Service de transport constitue un consortium à part entière à compter de septembre 2008

Le tableau 1 présente des renseignements que les conseils ont fournis au ministère dans le cadre de l'examen des services de transport de 2005-2006. Ces données donnent un aperçu des opérations actuelles des conseils.

Il convient de signaler que les données portent sur l'ensemble de Dufferin-Peel (y compris le comté de Dufferin, qui n'est pas contigu au comté de Peel).

Tableau 1 : Données de l'étude de 2005-2006 sur le transport

Rubrique	Dufferin-Peel	Peel	Total
Nombre d'écoles desservies	136	220	356
Nombre total d'élèves ayant des besoins spéciaux ¹	1 256	2 992	4 248
Nombre total d'élèves nécessitant des autobus adaptés aux fauteuils roulants	102	223	325
Nombre total d'élèves inscrits à des programmes	3 219	5 272	8 491

¹ Comprend les élèves ayant des besoins spéciaux quant au transport comme les élèves de l'éducation spécialisée inscrits dans des programmes communs ou intégrés nécessitant des itinéraires ou des véhicules particuliers, les élèves qui doivent être véhiculés seuls et les élèves qui requièrent un accompagnateur dans le véhicule.

Rubrique	Dufferin-Peel	Peel	Total
spécialisés ²			
Nombre total d'élèves tirant profit d'un programme de courtoisie (utilisation des places inoccupées) ³	Non signalé	Non signalé	Non signalé
Nombre total d'élèves transportés par autobus pour éviter les situations dangereuses	0	0	0
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	29 288	44 538	73 826
Nombre total d'autobus de format normal ou intermédiaire exploités à contrat ⁴	351	433	794
Nombre total de minibus exploités à contrat	151	371	522
Nombre total de véhicules d'usage scolaire exploités à contrat ⁵	53	128	181
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	38	74	112
Nombre total de taxis exploités à contrat	0	0	0
Nombre total de véhicules exploités à contrat	593	1 016	1 609

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

³ Bien qu'aucun élève transporté dans le cadre d'un programme de courtoisie n'ait été signalé, l'examen a révélé que les conseils acceptent que des élèves utilisent des places inoccupées – voir la section 4.2.1.

⁴ Comprend les autobus de format normal, les autobus de format intermédiaire et les autobus de format normal et intermédiaire adaptés aux fauteuils roulants. Tous les chiffres relatifs aux véhicules sont arrondis au chiffre pair près.

⁵ Comprend les fourgons, les mini-fourgonnettes et les berlines servant au transport scolaire.

Tableau 2: Données financières de 2005-2006⁶

Rubrique	Dufferin-Peel	Peel
Budget de 2005-2006	16 459 877 \$	28 103 676 \$
Dépenses de 2005-2006	21 303 755	37 443 698
Excédent budgétaire de 2005-2006 (déficit)	(4 843 878)	(9 340 022)
Pourcentage du budget des dépenses de transport que l'on prévoit que le Service de transport utilisera en 2007-2008	94 % ⁷	100 %

Le Service de transport qui a été créé conjointement en 1994 par Peel et Dufferin-Peel devait permettre d'engendrer des gains en efficacité en combinant les données relatives aux élèves et les renseignements cartographiques en un seul progiciel de planification des circuits (EDULOG) et en faisant en sorte que les deux conseils optimisent l'efficacité d'utilisation des autobus. Chaque conseil conserve son pouvoir d'élaborer des politiques relatives au transport par autobus scolaire, et les élèves possédant des besoins généraux ne sont pas regroupés à bord des autobus pour aucun parcours. Le Service de transport dessert tout le territoire de Peel et de Dufferin-Peel. À compter de septembre 2007, Dufferin-Peel prévoit acheter des services du Wellington-Dufferin Student Transportation Services Consortium pour le transport des élèves fréquentant les écoles relevant de sa compétence dans la région du comté de Dufferin.

L'examen de l'efficacité et de l'efficacité du Service de transport a révélé que cette région aura à relever un certain nombre de défis tout particuliers. Le territoire des conseils renferme tant des milieux ruraux que des milieux urbains, et les villes de Mississauga et de Brampton, soit des secteurs à forte densité de population, ont connu une importante poussée démographique au cours des dernières années.

Il convient de signaler, parmi les incidences prépondérantes de cette croissance démographique, l'augmentation de la circulation domicile-lieu de travail sur les grandes

⁶ D'après les données du ministère – voir l'annexe 1.

⁷ Valeur établie en fonction du pourcentage des dépenses antérieures dans le comté de Dufferin et du fait que le transport des élèves de Dufferin-Peel dans ce comté sera assuré par le Wellington-Dufferin Student Transportation Services consortium à compter de septembre 2007.

voies de communication ainsi que les répercussions de cette circulation accrue sur la planification des circuits (p. ex., la synchronisation des circuits). De plus, dans le territoire desservi, de nombreuses zones affichent encore une forte croissance, ce qui entraîne des changements des limites des zones desservies et un besoin accru en écoles provisoires. Les élèves vivant sur le territoire relevant des conseils doivent fréquemment changer d'école et de parcours d'autobus en raison de la croissance démographique.

Tant Dufferin-Peel que Peel fonctionnent en déficit au chapitre du financement du transport depuis de nombreuses années. Le déficit combiné pour l'année scolaire 2005-2006 atteint environ 14 millions de dollars. Les conseils attribuent cette situation à deux principales causes:

1. Insuffisance de fonds : Les deux conseils estiment que les fonds qui leur ont été affectés en 1998, au moment où des modifications ont été apportées au financement du transport, étaient insuffisants. Selon eux, cette situation est attribuable au fait qu'ils fonctionnaient alors en partenariat depuis 3 ans et avaient réalisé des gains en efficacité au chapitre du transport durant cette période.
2. Croissance du secteur domiciliaire : Depuis un certain nombre d'années, le territoire relevant de Peel a affiché un taux élevé d'expansion des superficies domiciliaires qui se traduisent par un besoin accru en écoles et en services de transport. Toutefois, comme on a tardé à construire de nouvelles écoles pour satisfaire à la demande croissante, le besoin en locaux provisoires a augmenté. Ces locaux, situés dans des écoles inoccupées, servent à loger temporairement les élèves provenant de secteurs nouvellement construits ou d'écoles où d'importants travaux de réfection sont en cours. En outre, une fois la construction de nouvelles écoles terminée, les trottoirs municipaux et les accès piétonniers ne sont fréquemment pas aménagés, d'où la nécessité de prolonger les parcours étant donné que le manque d'infrastructure constitue généralement un danger. Ces facteurs contribuent à créer un milieu où les circuits et les limites des territoires desservis ne cessent de changer, augmentant ainsi la complexité et le coût du transport. Les conseils estiment que le financement du Ministère n'a pas suivi la cadence de l'expansion dans la région.

Entre les années scolaires 1998-1999 et 2006-2007, les fonds affectés à Peel pour le transport des élèves ont augmenté de 69 % tandis que la hausse des inscriptions dans ses écoles s'est chiffrée à 38 %. Durant la même période, le financement reçu par Dufferin-Peel a augmenté de 37 % pour le transport, et de 12 %, pour les nouvelles inscriptions.

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

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

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

Étant donné que, selon les critères présentés dans la note de service 2006: SB13 en date du 11 juillet 2006, le Service de transport ne constitue pas un consortium, la présente section est consacrée à l'évaluation des pratiques existantes et fournit des directives concernant la transition d'un programme de transport conjoint à un consortium à part entière. Les opérations existantes ont été analysées en fonction d'observations tirées de faits (y compris d'entrevues) ainsi que d'une évaluation des pratiques exemplaires ayant abouti à diverses recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience de chacune des composantes. Enfin, cette évaluation est résumée en vue d'en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du consortium, tel qu'il est présenté ci-dessous:

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

3.2 Gouvernance

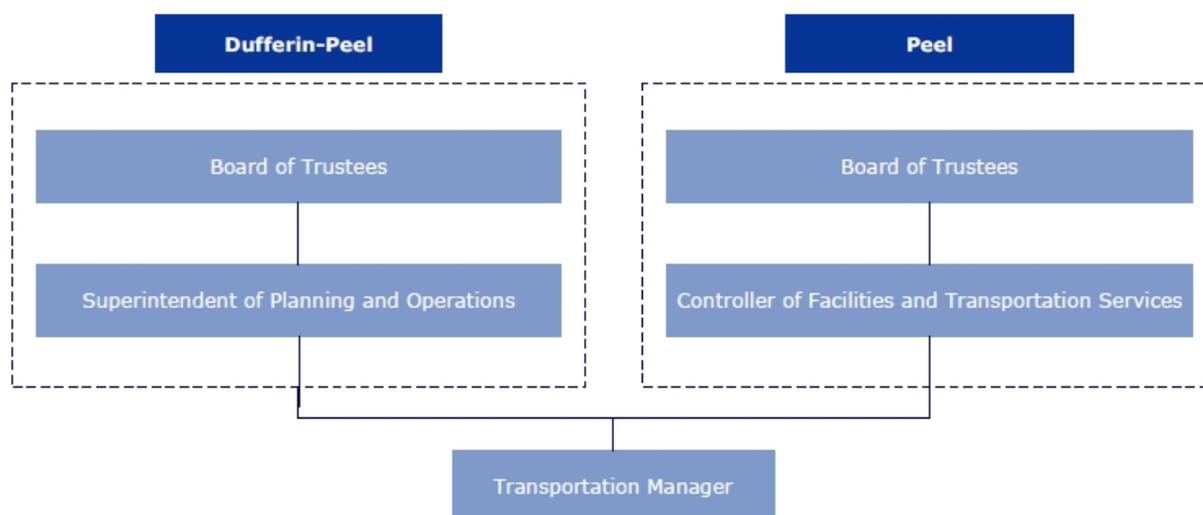
La gouvernance se rapporte à la façon dont une organisation est dirigée et contrôlée. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et d'en assurer le contrôle est une des responsabilités principales d'une structure de gouvernance. Trois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

3.2.1 Observations

Pour la gestion du transport, Peel et Dufferin-Peel partagent leurs ressources en personnel quoique leurs opérations soient relativement indépendantes. Ce modèle de partage du personnel permet aux deux conseils d'assurer le transport des élèves par l'entremise du Service de transport. Toutefois, aucune entité ne veille à la surveillance conjointe de la gestion globale et des prises de décision concertées. En conséquence, dans le cas de ce modèle, la gestion et l'administration des opérations de transport suscitent davantage de difficultés que dans le cas du modèle du consortium puisque le personnel doit gérer les attentes et les exigences distinctes des partenaires sans compter sur une stratégie ou un cadre commun de fonctionnement.

Bien que les conseils aient déployé des efforts afin de coordonner certains volets de leurs opérations, comme on peut le constater au tableau 5, le directeur du transport doit tout de même rendre compte à chacun des conseils de façon indépendante.

Tableau 5 : Structure actuelle des rapports hiérarchiques



Board of Trustees = Conseil d'administration

Superintendent of Planning and Operations = Surintendant de la planification et des opérations

En raison de la structure non intégrée actuelle de gouvernance, le directeur du transport doit servir d'arbitre pour les préoccupations divergentes en matière de coûts et de qualité des services des deux conseils. Afin de gérer ces intérêts divergents et de réduire au minimum les incidences que les opérations d'un conseil ont sur les opérations de l'autre et réciproquement, le personnel du Service de transport a conçu deux circuits pratiquement indépendants. Du fait de l'indépendance de ces réseaux, le Service de transport ne peut améliorer le service et le rapport efficacité-coût, ce que permettrait éventuellement une meilleure intégration.

3.2.2 Recommandations

L'un des principaux objectifs des réformes du transport des élèves du ministère de l'Éducation consiste à appuyer les priorités en matière d'apprentissage en réduisant le fardeau administratif qui incombe aux écoles et aux conseils. Un consortium peut réaliser la plupart des tâches administratives propres au transport de manière à ce que les écoles (directeurs) et les conseils disposent du temps et des ressources nécessaires pour se concentrer sur le rendement et les résultats des élèves. Une structure de gouvernance nettement définie permettra au consortium de fonctionner efficacement et de réaliser les tâches administratives.

- Le consortium comporte un comité de surveillance dont voici les caractéristiques:
 - le comité comprend le même nombre de représentants de tous les conseils partenaires et un nombre suffisant de membres afin de permettre des prises de décision efficaces. La représentation égale permet d'assurer l'équité entre les conseils partenaires;
 - les membres du comité oeuvrent indépendamment des personnes chargées des opérations et de la gestion quotidiennes du consortium, ce qui permet de veiller à ce que les fonctions de surveillance soient exercées de manière objective et dans l'intérêt du consortium;
 - les membres du comité jouent le rôle de passerelle de communication entre le consortium et le conseil d'administration/conseils scolaires.
- La politique en matière de gouvernance du consortium est transparente et clairement énoncée. Elle doit comporter des renseignements détaillés sur les points suivants :
 - sélection des membres du comité de surveillance;
 - durée du mandat des membres du comité de surveillance;
 - rôles et responsabilités des membres du comité de surveillance;
 - prises de décision (c.-à-d. votes majoritaires, consensus);
 - règlement des différends entre les conseils partenaires.
- Le mandat, les buts et les objectifs clairement énoncés du consortium permettront non seulement à ses membres de se concentrer sur la prestation de

ses services, mais aussi d'orienter la planification et les prises de décision opérationnelles.

- Le consortium est une entité légale distincte (entité incorporée ou partenariat), ce qui lui permet de prendre des décisions transparentes de façon indépendante et de régler certains problèmes afférents aux ressources humaines (comme l'inégalité des rémunérations et avantages sociaux différents pour des postes similaires) et de déléguer à ses cadres supérieurs le pouvoir de prendre les décisions opérationnelles courantes.
- Le consortium souscrit à une assurance-responsabilité appropriée. Cette assurance devrait suffire pour réduire au minimum toute responsabilité éventuelle. En tant qu'entité légale indépendante, le consortium peut souscrire sa propre assurance-responsabilité et ne doit pas être inscrit à titre d'assuré dans la police d'assurance des conseils partenaires.

3.3 Structure organisationnelle

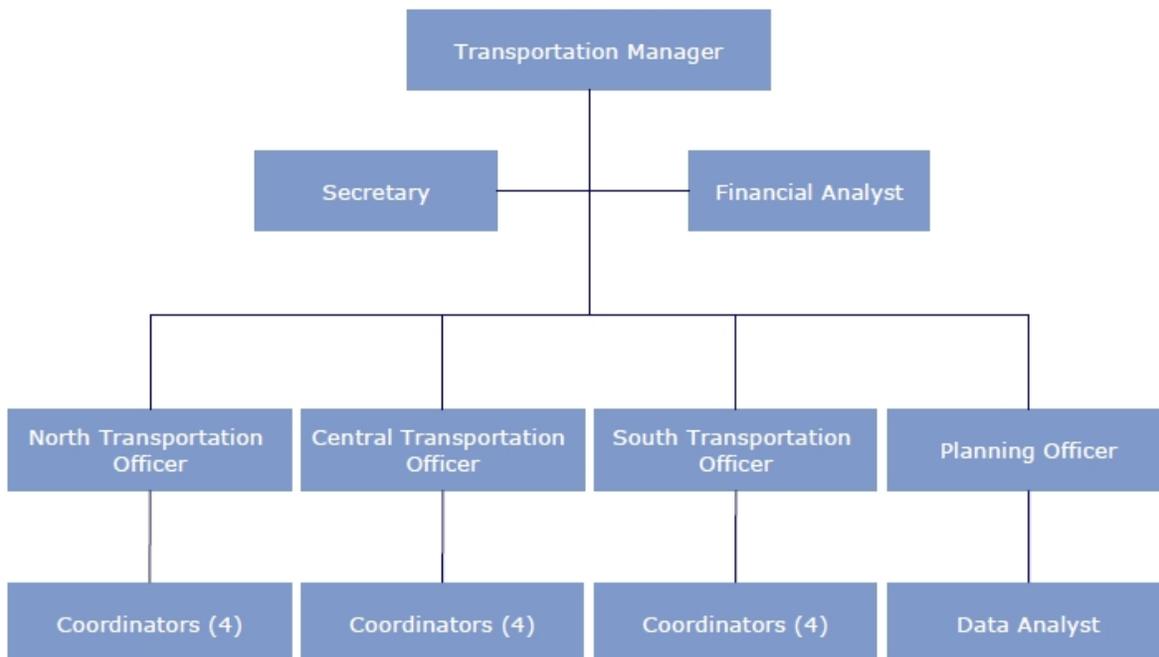
La structure organisationnelle peut prévoir un processus efficace de communication et de coordination afin de permettre le déroulement efficace des activités. Les rôles et responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisation. On peut ainsi réaliser des économies sur le plan opérationnel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

3.3.1 Observations

L'organigramme du Service de transport est présenté au tableau 6. Le directeur du transport dirige le Service de transport et coordonne les activités des conseils scolaires Dufferin-Peel et Peel, du personnel du Service de transport, du conseil d'administration et des directeurs des écoles. Les agents de transport sont chargés de l'établissement du tracé et de la gestion des circuits dans une zone géographique donnée du territoire desservi. Puisque le Service de transport ne constitue pas une entité légale ou commerciale, les membres de son personnel sont des employés des conseils scolaires Dufferin-Peel ou Peel. Les postes de coordonnateurs et de secrétaire sont syndiqués. À l'heure actuelle, ces employés sont assujettis aux conventions conclues entre les conseils et les syndicats locaux respectifs. Les agents et les personnes occupant des

postes situés plus haut dans la hiérarchie font partie de l'équipe de gestion et ne sont donc pas syndiqués.

Tableau 6 : Organigramme du Service de transport



Transportation Manager = Directeur du transport Secretary = Secrétaire

Financial Analyst = Analyste financier

North Transportation Officer = Agent de transport dans le nord du territoire desservi

Central Transportation Officer = Agent de transport dans le centre du territoire desservi

South Transportation Officer = Agent de transport dans le sud du territoire desservi

Planning Officer = Agent de planification

Coordinators (4) = Coordonnateurs (4) Data Analyst = Analyste de données

Les rôles et les responsabilités des membres du personnel présentés au tableau 6 sont clairement énoncés dans les descriptions de postes élaborées par le Service de transport. Même si l'organigramme n'en fait pas expressément preuve, les responsabilités inhérentes au poste ont été déléguées, de sorte que les fonctions sont partagées. L'agent de planification et l'analyste de données constituent les principales ressources techniques tandis que les coordonnateurs et les agents régionaux sont chargés de la gestion courante des opérations.

3.3.2 Pratiques exemplaires

Le Service de transport a établi une pratique exemplaire dans le domaine suivant :

- Les rôles et responsabilités des membres du personnel sont clairement définis dans les descriptions de poste, et l'organigramme présente nettement les rapports hiérarchiques.

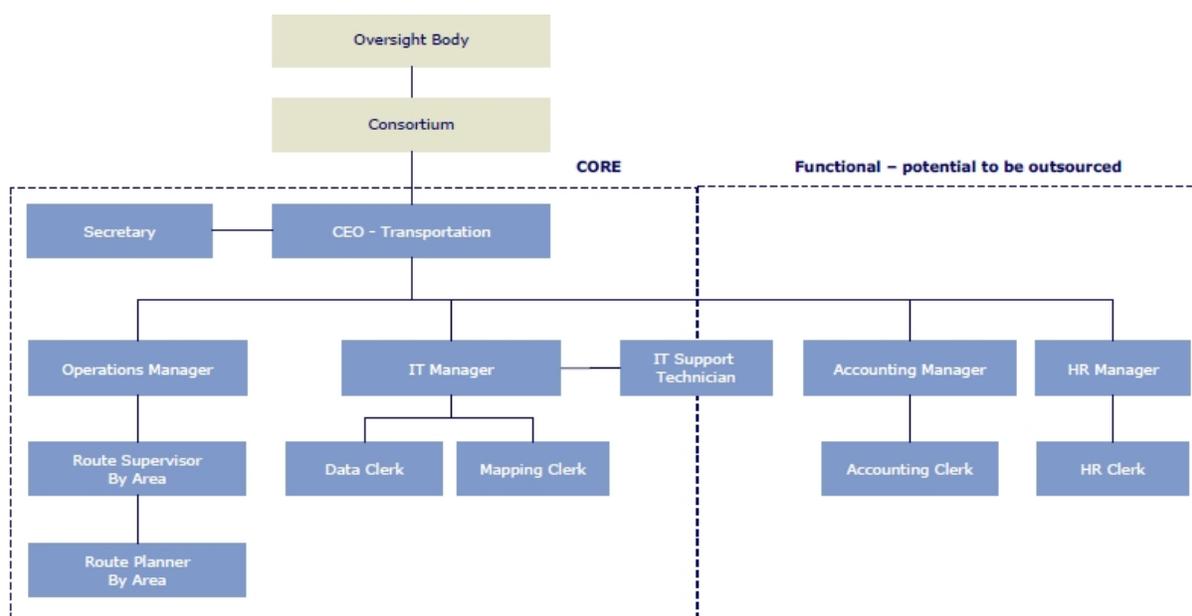
3.3.3 Recommandations

La structure organisationnelle actuelle est peut-être appropriée compte tenu du présent statut du Service de transport. Cependant, une fois qu'un consortium à part entière aura été formé, certains changements ou une redistribution des fonctions sont susceptibles d'être nécessaires. Les recommandations ci-après sont destinées à guider les conseils dans l'établissement d'une structure organisationnelle efficace.

Structure

Une fois qu'un consortium indépendant aura été formé, on recommande de mettre en œuvre une structure fonctionnelle similaire à celle présentée au tableau 7. La structure est examinée ci-dessous.

Tableau 7 : Exemple de structure organisationnelle d'un consortium



Oversight body = Organe de surveillance Consortium = Consortium

CORE = SERVICES DE BASE

Functionnal – potential to be outsourced = Services fonctionnels – possibilité de restructuration

Secretary = Secrétaire

CEO – Transportation = Directeur général – Transport

Operations Manager = Directeur des opérations

Route supervisor By Area = Superviseur des circuits par région

Route Planner by Area = Planificateur des circuits par région

IT Manager = Directeur de la technologie de l'information

Data clerk = Commis aux données

Mapping Clerk = Commis à la cartographie

IT Support Technician = Technicien de soutien de la technologie de l'information

Accounting Manager = Directeur de la comptabilité

Accounting Clerk = Commis à la comptabilité

HR Manager = Directeur des ressources humaines

HR Clerk = Commis aux ressources humaines

L'exemple présenté au tableau 7 constitue un modèle possible d'une structure organisationnelle efficace pour un consortium géré de façon indépendante. Le consortium est dirigé par un directeur général qui surveille les gestionnaires du consortium. Le consortium est ensuite divisé par secteur/domaine fonctionnel : opérations, technologie de l'information, comptabilité et ressources humaines. Des employés de soutien réalisent les tâches nécessaires au sein de chaque fonction. Les directeurs de chacune des fonctions rendent compte au directeur général, lequel rend compte à l'organe directeur chargé de la surveillance. Il n'est pas essentiel que les services de soutien technologique comme la gestion du matériel et le soutien du réseau, la comptabilité et les ressources humaines soient intégrés à la structure même

du consortium. Toutefois, pour exercer un contrôle sur ces fonctions, le consortium doit conclure des ententes de services de soutien avec les fournisseurs (p. ex., les conseils).

Rôles et responsabilités

On reconnaît que le Service de transport a établi clairement les rôles et les responsabilités des membres de son personnel. Au moment où un consortium aura été mis sur pied, on recommande au service d'examiner et, au besoin, de corriger chacune des descriptions de poste pour s'assurer qu'elles sont représentatives de la nouvelle structure.

3.4 Gestion du consortium

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

3.4.1 Observations

Accord relatif au Service de transport

Le Service de transport relève à la fois de Peel et Dufferin-Peel. Les conseils n'ont conclu aucune entente formelle à son égard et n'ont élaboré aucune politique officielle concernant son exploitation. Ils n'ont adopté aucune ligne de conduite relativement aux questions comme le règlement des différends et les prises de décision conjointes. Chaque conseil élabore ses propres politiques et procédures opérationnelles au sujet des services de transport. Les membres du personnel sont mis au courant des procédures opérationnelles quotidiennes par l'intermédiaire de sous-programmes mis au point à cette fin et de directives de la part des cadres.

Plans opérationnels et indicateurs clés du service

Aucun processus formel n'a été implanté en ce qui a trait à l'élaboration et à la surveillance des plans opérationnels à court ou à long terme. L'approche adoptée est réactive, c.-à-d. que ce n'est que lorsqu'un problème survient que le Service de transport tente de le régler.

Services achetés auprès du Service de transport

Avant l'année scolaire 2006-2007, le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS) a acheté des services de transport des élèves du Service de transport. L'achat représentait des recettes d'environ 2 millions de dollars par année, dont 60 000 \$ provenant de frais administratifs. Le CSDCCS a mis fin à cette entente pour l'année scolaire 2006-2007. Il ne semble avoir passé aucun marché pour l'achat de ces services.

À l'heure actuelle, l'Orangeville Christian School se procure des services auprès du Service de transport quoiqu'aucun marché de service n'ait été passé entre les conseils et l'Orangeville Christian School.

Services de soutien de la technologie de l'information

Le bureau du Service de transport est situé dans l'immeuble qu'occupent les services de soutien de Dufferin-Peel, lesquels ne sont pas regroupés avec les bureaux du conseil proprement dit.

Dufferin-Peel assure la prestation de services d'entretien dans tous ses bâtiments, y compris l'immeuble où le Service de transport est logé. Dufferin-Peel exige un montant forfaitaire annuel (calculé en dollars par pied carré) du Service de transport pour les dépenses afférentes à l'immeuble comme le loyer, les services publics et les services d'entretien.

Dufferin-Peel et Peel assure respectivement les tâches de soutien de la technologie de l'information du Service de transport et ses travaux de comptabilité sans aucun frais. Chaque conseil se charge de la prestation des services des ressources humaines auprès de tous les employés du Service de transport, lesquels sont légalement à leur emploi. Les services administratifs des ressources humaines ne sont pas facturés au Service de transport, bien que les salaires des membres du personnel à son emploi le soient. Comme les employés sont embauchés par Peel ou Dufferin-Peel, leurs salaires sont versés par leur conseil d'attache respectif. Le coût total des salaires de tous les membres du personnel du Service de transport « est imputé » à son propre budget. L'analyste financier du Service de transport répartit alors le coût salarial total sous forme de coûts administratifs totaux de façon non pondérée en fonction du nombre d'élèves.

Formation et appréciation du rendement du personnel

L'analyste de données forme les employés nouvellement embauchés qui sont affectés à un poste de coordonnateur (voir l'organigramme au tableau 6) en matière d'utilisation d'EDULOG, tandis que les agents de transport régionaux leur enseignent les processus

du système et du service. Les nouveaux employés au niveau d'agent bénéficient d'une orientation et d'une formation assurées par leurs pairs et le directeur du transport. Lorsqu'un poste syndiqué devient vacant, il est comblé par le conseil ayant embauché la personne l'ayant quitté.

Puisque le personnel du Service de transport est formé d'employés de Dufferin-Peel ou Peel, on emploie, pour leur appréciation de rendement, la méthode du conseil dont relève ces derniers. Chez les personnes occupant des postes administratifs (agents et postes de niveaux plus élevés dans la hiérarchie), les appréciations de rendement sont réalisées au trois ans. Pour tous les employés syndiqués occupant des postes de niveaux inférieurs aux postes administratifs, une période de probation est prévue au cours de laquelle ils sont évalués mensuellement pendant une durée de trois mois, puis à une fréquence nettement moindre par la suite (p. ex., à des intervalles de 3 à 5 ans).

3.4.2 Recommandations

Entente de consortium

Dès la formation du consortium, on recommande que tous les conseils partenaires signent une entente exécutoire. Une telle entente doit être conclue pour veiller à ce que les partenaires conviennent des modalités relatives au consortium et, en particulier, des éléments clés de ses opérations, dont les dispositions suivantes, à tout le moins :

- **Durée** – Le fait de fixer la durée de l'entente oblige le consortium à examiner celle-ci de façon périodique pour déterminer si toutes ses dispositions demeurent appropriées et équitables.
- **Politique de partage de l'ensemble des coûts (opérationnels et administratifs)** – La politique de partage des coûts doit être clairement énoncée de manière à ce que tous les partenaires conviennent de son équité et qu'elle puisse servir de base au service de comptabilité relativement au partage des coûts parmi les conseils sans risques de subjectivité.
- **Règlement des différends entre les conseils partenaires** – Une disposition clairement énoncée relative au règlement des différends permet d'éliminer le risque que les conflits entre les conseils partenaires ne soient pas réglés en temps opportun.
- **Dispositions relatives à l'accès aux renseignements sur les élèves** – Étant donné que l'information sur les élèves est confidentielle, il est impératif que les conseils précisent les parties qui y auront accès aux renseignements confidentiels et à quelles fins ceux-ci peuvent être employés.

Politiques visant le consortium

Une fois que le consortium sera entièrement implanté, on recommande que les gestionnaires (à l'aide des directives de l'organe de surveillance) se consacrent à la documentation des politiques et des pratiques propres aux domaines de l'administration/des opérations, de la comptabilité, de la technologie de l'information, des ressources humaines, etc. selon les besoins. Des politiques nettement définies permettront de s'assurer que les membres du personnel du consortium prennent connaissance de leurs rôles et responsabilités et des méthodes de travail à respecter.

On recommande également que les conseils élaborent immédiatement une politique formelle de règlement des différends, de concert avec le Service de transport. Il n'existe actuellement aucune politique officielle relative au règlement des différends entre les parents, les écoles, les conseils ou entre les exploitants et le Service de transport quant aux questions de transport. Cette situation pourrait éventuellement causer de graves difficultés pour le Service de transport puisqu'aucune filière hiérarchique nette n'est établie. L'adoption d'une telle politique se traduirait par des prises de décision davantage cohérentes. Elle permettrait également aux parents, aux écoles et aux conseils de déterminer à qui transmettre les différends pour qu'ils soient reçus et traités de manière appropriée et fassent l'objet d'un suivi adéquat. S'il ne possède aucune personne-ressource à qui les différends ou les plaintes peuvent être communiqués, le Service de transport ne peut garantir qu'il sera au courant de tous ces dossiers et qu'il les réglera dans l'intérêt des élèves. Une fois qu'un consortium sera formé, la politique de règlement des différends devra être intégrée à l'entente de consortium.

Plans opérationnels

Le Service de transport ne possède actuellement aucun processus formel de planification des opérations. Des plans opérationnels à court et à long terme peuvent permettre de mieux orienter le consortium. Ils peuvent permettre de fixer des objectifs clairs axés sur l'accroissement de l'efficacité qui, en bout de ligne, permettront d'offrir un service de qualité au moindre coût.

On recommande que le directeur du transport (ou le directeur général du consortium) – avec l'appui de l'organe de surveillance et à l'aide de ses directives - élabore des plans opérationnels à court terme (période de moins d'un an) et à long terme (période de 3 à 5 ans). Les plans doivent préciser les buts et les objectifs du consortium et les stratégies clés en cours qui permettront de les atteindre. Les plans doivent être approuvés par l'organe de surveillance et examinés tous les ans afin de mesurer les progrès réalisés. Les plans doivent viser avant tout la prestation de services de transport sécuritaires, efficaces et efficaces des élèves de manière à favoriser leur apprentissage. C'est en gardant cet objectif en perspective qu'on doit mettre au point

les politiques et les approches dans le cadre des plans opérationnels et de l'orientation stratégique du consortium.

En plus d'élaborer des plans opérationnels, la direction du consortium doit, avec l'approbation de l'organe de surveillance et à l'aide de ses directives, mettre au point des indicateurs clés de la prestation des services. Les indicateurs pourront servir à mesurer le rendement du consortium et à déterminer s'il atteint les objectifs fixés.

Planification du rendement du personnel

Le consortium doit élaborer un processus de planification et d'examen du rendement du personnel. Un système visant à récompenser les membres du personnel pour le travail accompli sert à la fois d'incitation et de guide afin d'aider les employés à exceller dans leurs tâches. Un tel système permettra de s'assurer que les priorités des employés sont conformes aux buts et objectifs du consortium et d'inciter le personnel à faire preuve d'un rendement exceptionnel.

Services de soutien

Le soutien nécessaire au Service de transport est actuellement assuré par les conseils partenaires. Aucun marché n'a été passé pour la prestation de ces services qui répondent essentiellement aux normes de qualité et aux exigences que les conseils jugent appropriées. Cette situation ne satisfait peut-être pas aux besoins du Service de transport, particulièrement dans le cas des mises à niveau de logiciels étant donné que ce dernier n'est pas partie à l'entente conclue avec EDULOG. Une fois qu'un consortium sera formé, on recommande que tous les services de soutien, y compris ceux afférents au logiciel, au réseau, aux ressources humaines et à la comptabilité, relèvent du Service de transport, que les services soient impartis ou non aux conseils partenaires. Si les services sont impartis aux conseils partenaires, des marchés à jour, accompagnés de cahiers des charges détaillés, doivent être conclus avec tous les fournisseurs de service. La conclusion de marchés permettra d'éliminer les risques d'interprétation fautive de clauses portant, par exemple, sur les services fournis, les tarifs et la durée de l'entente.

Services achetés auprès du Service de transport

Il est dans l'intérêt du Service de transport et des deux conseils de veiller à ce que des marchés soient conclus avec tous les acheteurs de service étant donné que cela leur permettra de se garantir des différends éventuels à l'égard des services fournis ou des responsabilités. On recommande d'établir des marchés types et de s'en servir dans tous les cas d'entités achetant des services.

3.5 Gestion financière

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

3.5.1 Observations

Comme le Service de transport n'est pas une entité légale ou commerciale, il n'a pas directement accès aux fonds et ne peut donc pas régler de factures. Peel se charge de la comptabilité post-marché pour le Service de transport. Les dépenses et les recettes du Service de transport sont identifiées à l'aide de codes attribués à ce dernier. L'analyste financier établit la concordance entre les dépenses et les recettes du Service de transport et les impute au conseil approprié.

Comptes créditeurs

- Les dépenses totales liées au transport renferment deux grandes catégories de dépenses : les coûts afférents aux conducteurs et les coûts administratifs. Coûts afférents aux exploitants : Le premier de chaque mois, Peel remet à chaque exploitant une avance correspondant à 50 % du tarif mensuel fixé pour les services en guise d'acompte pour les services rendus. Le quinze de chaque mois, il reçoit les factures correspondant au reste des coûts. Au moment de leur réception, Peel transmet les factures à l'analyste financier du Service de transport, qui doit rapprocher les montants et soustraire les acomptes versés des coûts facturés. Enfin, l'analyste financier attribue un code aux factures et les saisit dans le système comptes créditeurs. Les factures sont alors envoyées au directeur du transport pour qu'il les approuve, puis au service de comptabilité de Peel pour une vérification supplémentaire et leur règlement.
- En plus de rapprocher les montants des factures de chaque exploitant, l'analyste financier transfère des données relatives au transport d'EDULOG sur une feuille de calcul afin de déterminer le nombre total de parcours partagés ainsi que le nombre d'élèves ayant des besoins généraux et le nombre d'élèves possédant des besoins particuliers. Ces calculs servent à l'imputation des coûts mensuels aux conseils.

- Les conseils règlent les factures et établissent la concordance quant aux versements sur une base mensuelle. De plus, tous les mois, Dufferin-Peel remet une avance à Peel pour les coûts prévus. Une fois par année seulement, l'analyste financier établit la concordance pour l'ensemble des coûts des conseils en se servant des données sur le transport d'octobre. Compte tenu de la méthode employée, un ajustement final de fin d'exercice est nécessaire.
- Coûts administratifs : Les coûts administratifs partagés comme les coûts salariaux et opérationnels sont payés par chaque conseil et imputé aux conseils par l'analyste financier de façon non pondérée en fonction d'un pourcentage du nombre d'élèves (lequel englobe le nombre d'élèves transportés inscrits dans EDULOG, mais non pas les élèves tirant profit d'un programme de courtoisie (voir la section 4.2.1)). La concordance des coûts est établie tous les mois. Toutefois, en fin d'exercice, un ajustement final est effectué en fonction du nombre d'élèves inscrits en mars (selon le nombre d'élèves inscrits dans EDULOG, en excluant les élèves transportés dans le cadre d'un programme de courtoisie). Chaque conseil emploie des codes de compte pour faire le suivi des dépenses afférentes au transport.

Mécanisme de partage des coûts

Peel et Dufferin-Peel ont convenu en pratique d'employer le mécanisme de partage des coûts suivants:

- marchés passés avec les exploitants d'autobus :
 - transport des élèves ayant des besoins généraux – partage des coûts afférents aux autobus en fonction du pourcentage de parcours par conseil;
 - circuits pour lesquels les conseils achètent des services – partage des coûts des parcours en fonction du pourcentage de kilomètres parcourus, par conseil;
 - transport des élèves ayant des besoins particuliers – partage des coûts afférents aux autobus en fonction du pourcentage d'élèves transportés, par conseil;
 - écoles provinciales – partage des coûts en fonction du pourcentage d'élèves transportés, par conseil.
- autres :

- partage des coûts des taxis pour chaque élève (c.-à-d., le coût total du transport des élèves imputé au conseil concerné);
- partage des coûts de transport en fonction du nombre de billets remis aux conseils;
- partage des coûts administratifs entre les conseils établi de façon non pondérée en fonction du nombre d'élèves transportés.

Planification budgétaire

Chaque conseil prépare son propre budget, qui tient compte des dépenses afférentes au transport des élèves. Le directeur du transport renseigne chacun d'eux sur les coûts prévus du transport. Par la suite, l'analyste financier combine les budgets des deux conseils pour établir le budget global du Service de transport.

Suivi budgétaire

Tous les mois, les dépenses réelles de transport sont transmises à l'analyste financier, qui en compare les montants aux valeurs prévues au budget. Cette analyse des coûts réels en fonction des coûts prévus est envoyée au directeur du transport pour examen et, en bout de ligne, aux directeurs des finances de chaque conseil. Le directeur du transport effectue le suivi des budgets de transport des deux conseils, et il en rend compte à deux personnes : le surintendant de la planification et des opérations de Dufferin-Peel et le contrôleur des installations et du transport de Peel. Ces derniers se penchent sur tout écart budgétaire. C'est le surintendant/contrôleur de chaque conseil qui doit répondre aux questions des membres du conseil d'administration qui portent sur l'excédent de dépenses de transport.

Examen du rendement financier

Les paragraphes qui suivent renferment une analyse des écarts importants des dépenses des trois dernières années. On a examiné la situation de chacun des conseils de façon distincte (voir les sommaires financiers de haut niveau à l'annexe 1). Par suite de son examen plus approfondi des principaux éléments des dépenses afférentes au transport, l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a fourni les observations suivantes :

Peel:

- Dépenses administratives : Les coûts afférents aux salaires et aux avantages sociaux ont légèrement augmenté en 2003-2004 en raison du pourcentage accru d'élèves de Peel qui sont véhiculés. Les dépenses administratives sont

partagées en fonction du nombre d'élèves – le nombre d'élèves de Peel admissibles au transport – exprimé en pourcentage du nombre total d'élèves véhiculés – est passé de 59 % en 2003-2004 à 62 % en 2004-2005, puis a de nouveau diminué à 59 % en 2005-2006.

- Dépenses liées au transport des élèves de leur domicile jusqu'à l'école : Les dépenses afférentes à la taxe progressive sur le prix du carburant ont augmenté de façon considérable depuis 2002. Cette augmentation est due à la hausse importante du prix du carburant ainsi qu'au fait que les prix de base servant actuellement au calcul de l'augmentation progressive de la taxe sur le prix du carburant correspondent, pour la plupart, aux valeurs de 1995. Les coûts afférents au transport des élèves lors des activités pédagogiques d'une demi-journée ont aussi augmenté. Auparavant, les écoles imputaient ces coûts à leur propre budget alors qu'à l'heure actuelle, ils sont imputés au budget du Service de transport.
- Recettes provenant d'autres conseils : Ces recettes proviennent de l'Orangeville Christian School. Les montants touchés ne sont pas importants.

Dufferin-Peel:

- Dépenses administratives : Les coûts afférents aux salaires et aux avantages sociaux ont légèrement diminué en 2003-2004 en raison de la baisse du pourcentage d'élèves véhiculés (à l'inverse de Peel).
- Dépenses liées au transport des élèves de leur domicile jusqu'à l'école : Les dépenses afférentes à la taxe progressive sur les prix du carburant ont augmenté de façon considérable depuis 2002. De façon similaire à ce qui s'est produit pour Peel, les prix de base du carburant, sur lesquels reposent l'indexation, correspondent à des valeurs datant d'aussi loin que 1995. Les coûts afférents au transport des élèves lors des activités pédagogiques d'une demi-journée ont aussi augmenté. Le coordonnateur doit consacrer trois ou quatre jours à la planification de ces demi-journées d'école.
- Transport les jours d'examen : Pour certaines écoles secondaires, le transport des élèves à l'heure du midi pendant les périodes d'examens entraîne des dépenses. Comme cette pratique n'est pas courante à l'échelle de la province, on devrait en réexaminer la nécessité.

- Recettes provenant d'autres conseils : Ces recettes proviennent du conseil des écoles catholiques de langue française (CSDCCS). Ce dernier n'achète plus les services du Service de transport depuis l'année scolaire 2006-2007.

3.5.2 Recommandations

Vu l'importance de l'écart entre les fonds disponibles et les dépenses, les conseils doivent examiner les possibilités à long et à court terme de réduire les coûts afférents au transport. Il est crucial de repérer les pratiques inefficaces ou non courantes afin de limiter et de réduire les dépenses propres au transport.

À court terme, Dufferin-Peel devra éliminer les services de transport à l'heure du midi durant les périodes d'examen. Il existe pour cette pratique inhabituelle des solutions de rechange viables qui, à l'inverse de cette dernière, n'auront pas pour effet d'accroître les coûts de transport.

À moyen terme, les deux conseils doivent mieux coordonner les services offerts au cours des journées pédagogiques. Une telle mesure réduira le fardeau administratif qui incombe aux coordonnateurs, ce qui leur permettra de consacrer plus de temps aux possibilités de gains en efficacité au chapitre de la planification des circuits et diminuera les coûts directs du transport à l'heure du midi. Ces mesures contribueraient à réduire l'écart entre les fonds disponibles et les dépenses.

Outre ces possibilités immédiates, les mesures suivantes sont recommandées quoiqu'on reconnaisse qu'elles ne pourront être mises en œuvre avant la formation d'un véritable consortium.

Mécanisme de partage des coûts

La politique actuelle de partage des coûts devra être examinée une fois le consortium aura été formé et à mesure que les autres recommandations du présent rapport sont mises en œuvre. À l'heure actuelle, les coûts des marchés afférents aux besoins généraux de transport sont partagés entre les conseils en fonction du nombre de parcours de chacun. À titre d'exemple, prenons le cas d'un même autobus effectuant deux parcours pour Peel et trois parcours pour Dufferin-Peel. Dans une telle situation, 40 % des coûts seraient imputés à Peel et 60 %, à Dufferin-Peel. Les marchés à jour prévoient un tarif fixe par autobus (voir la section 6.2.1). Comme les conseils ne regroupent pas actuellement leurs élèves à bord du même autobus (voir la section 4.2.1), il semble approprié que les coûts soient imputés par parcours. Toutefois, les conseils doivent tenir compte du fait que ce mécanisme de partage des coûts n'est peut-être pas équitable. Si la philosophie de planification du Service de transport consiste à optimiser le nombre de parcours sans mettre à profit la capacité en sièges

(voir la section 4.3.1), c'est que le nombre d'élèves à bord de chaque autobus n'est peut-être pas optimal. En conséquence, même si le conseil offrant le plus grand nombre de parcours n'assure pas nécessairement le transport du plus grand nombre d'élèves, il prendra en charge néanmoins le pourcentage le plus élevé des coûts.

On recommande aux conseils d'étudier la possibilité de regrouper leurs élèves à bord des autobus (voir la section 4.3.2). Pour ce faire, le Service de transport devra examiner son mécanisme de partage des coûts afin de déterminer si une méthode pondérée ou non pondérée serait davantage équitable et appropriée. De plus, une fois que le consortium aura été mis sur pied, la politique de partage des coûts devra être officiellement intégrée à l'entente de consortium, qui devra aussi préciser que les conseils en ont formellement convenu. La politique de partage des coûts devra être examinée tous les ans pour veiller à ce qu'elle continue de satisfaire aux besoins des deux conseils.

Facturation

La pratique actuelle qui consiste à verser des avances aux exploitants et à toucher des avances provenant des conseils et à rapprocher ces sommes à la fin du mois est lourde. Elle n'est pas efficiente étant donné que les paiements et le rapprochement doivent être effectués plus souvent que nécessaire. On recommande d'éliminer les clauses relatives aux avances versées au début du mois dans les marchés passés avec les exploitants pour ne conserver que le paiement mensuel des factures transmises. À l'heure actuelle, l'analyste financier établit la concordance des factures et des paiements à la fin du mois. On pourrait simplifier le processus pour que l'analyste financier examine les factures une fois qu'elles sont transmises.

Tous les mois, l'analyste financier compare les montants que se doivent réciproquement les conseils, et il établit des chèques correspondant aux sommes à verser. Cette tâche constitue un lourd fardeau administratif, car l'analyste financier doit imputer les coûts aux conseils au moyen d'un mécanisme de partage des coûts exigeant d'abord de transférer des données d'EDULOG sur une feuille de calcul et de répartir les valeurs inscrites par type de transport. En outre, l'analyste calcule, pour l'année entière, les coûts du transport en fonction des données sur le transport d'octobre, et les coûts administratifs, en fonction du nombre d'élèves inscrit en mars

Si le Service de transport est intégré à un consortium constituant une entité légale indépendante, il aura la maîtrise de tous les aspects comptables afférents au transport. Un tel consortium pourra élaborer un plan comptable prévoyant le partage des coûts par type de transport (c.-à-d. des élèves ayant des besoins spéciaux et de ceux n'ayant que des besoins généraux) et par conseil et pourra veiller à l'ensemble du processus de

gestion financière. Dans une telle situation, l'analyste financier pourra déterminer les montants que doivent payer chacun des conseils et les facturer en conséquence. La centralisation de la fonction de comptabilité permettra de réduire le temps que le Service de transport et les conseils y consacrent.

Établissement du budget

Une fois qu'un consortium aura été établi, on recommande de lui confier l'établissement du budget de transport qui relève actuellement des conseils. Le directeur général du transport devra alors dresser le budget en fonction des objectifs fixés par l'organe de surveillance et de la vision du consortium ainsi que rendre compte régulièrement à l'organe de surveillance du rendement budgétaire. Les budgets devraient néanmoins être approuvés par les conseils et le conseil d'administration.

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

La cote « faible » a été attribuée au Service de transport pour ce qui est de la gestion d'un consortium. Le fait que, selon les exigences du ministère, le Service de transport ne soit pas un véritable consortium représente un facteur prépondérant de cette appréciation. Plus précisément, aucune convention pouvant servir d'entente de consortium n'a été conclue entre les conseils partenaires, et il n'existe aucun comité conjoint chargé de surveiller et d'orienter le partenariat.

Si le Service de transport devenait une entité indépendante dans le but précis d'offrir, de façon impartiale, ses services aux deux conseils partenaires sous la direction de l'organe de surveillance et avec son aide, il serait davantage en mesure de mener ses affaires courantes. Les lacunes actuelles sont dues au fait que le Service de transport tente d'assurer la prestation de services à deux conseils distincts. À cela près que la planification du transport se fait au moyen d'un système et d'une base de données conjugués, l'interaction et les prises de décision communes des conseils sont limitées.

D'importantes améliorations pourraient être apportées à l'ensemble du Service de transport et lui permettraient de fonctionner de façon plus indépendante et, par conséquent, de prendre des décisions qui respectent les objectifs des deux conseils tout en mettant en œuvre les stratégies requises afin de produire des gains en efficience.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

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

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

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

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

4.2 Politiques sur le transport

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

4.2.1 Observations

Infrastructure stratégique

Les politiques sur le transport servent de base à la structure opérationnelle de tout consortium ou Service de transport. La mise en place de politiques liées aux aspects clés de l'organisation - comme les conditions d'admissibilité, les règlements et les mesures disciplinaires à l'égard des élèves, l'emplacement des arrêts d'autobus, les critères d'examen, la longueur souhaitée des parcours et les procédures liées au transport des élèves inscrits à des programmes d'éducation spécialisée - est importante, car les parents, le personnel des conseils et des entreprises de transport

par autobus et les élèves peuvent se référer à ces politiques dans différentes situations. En outre, les politiques influent de manière directe sur le coût des services. Lorsqu'elles empêchent de réaliser la plus grande économie possible de ressources, une plus grande partie du financement des activités scolaires doit passer au transport. Enfin, l'harmonisation des politiques entre les conseils partenaires est importante dans la mesure où elle définit les contraintes de planification des circuits d'autobus.

Pour l'essentiel, les deux conseils ont adopté des politiques destinées à procurer des services de grande qualité et à exploiter au maximum les possibilités offertes aux élèves. Voici des exemples de souplesse et d'accès rendu possible dans le cadre des politiques en vigueur :

- Points d'arrêt différents – Les décisions relatives aux demandes de deux points d'arrêt régulier d'autobus sont laissées à la discrétion du directeur du transport.
- Autorisation de changements ponctuels de destination – Un changement ponctuel de destination est possible là où l'administration de l'école accepte de gérer un programme de cette nature. Dans les écoles participantes, ces changements autorisés pour un jour sont ordinairement gérés par le personnel de l'école, dans le cadre d'un processus de demande formel et en communication avec le conducteur. Sans compter les perturbations d'ordre opérationnel, cette pratique pourrait donner lieu à des préoccupations d'ordre sécuritaire, du fait que le Service de transport aurait plus de difficulté à suivre les élèves du point de départ jusqu'à leur destination.
- Programme de courtoisie – À la discrétion du directeur de l'école, les élèves qui ne sont pas normalement admissibles aux services de transport pourraient y avoir accès, compte tenu du nombre de places inoccupées à bord des autobus (voir la section intitulée Programme de transport de courtoisie ci-dessous).
- Points d'arrêt des autobus – Les points d'arrêt prévus ne sont pas supprimés même s'il n'y a pas d'élèves à faire monter ou débarquer à ces arrêts. Les directeurs d'école emploient ces arrêts à titre de points d'arrêt de courtoisie (qu'ils servent à déposer des élèves admissibles ou non).
- Transport hors des plages horaires régulières – Afin d'encourager la participation aux activités parascolaires et à simplifier l'accès au soutien scolaire fourni par les enseignants après les heures de classe, Dufferin-Peel peut offrir le transport différé aux élèves du secondaire. Ces services sont offerts lorsque au moins 15 élèves s'en prévalent. Peel a abandonné ce programme en 1996.

- Inscription libre - Les élèves peuvent s'inscrire à une école située hors de leur secteur pourvu que le nombre d'élèves inscrits le permette et à condition d'avoir l'accord du directeur et du surintendant. Les services réguliers de transport ne sont pas offerts dans ce cas, mais les élèves peuvent se prévaloir des programmes de courtoisie là où ils existent. Lorsqu'un autobus dessert plusieurs écoles, les directeurs de celles-ci s'entendent pour se répartir les places inoccupées comme suit : les élèves résidant à l'intérieur du secteur de fréquentation des écoles obtiennent la priorité, ceux résidant à l'extérieur passent en deuxième. Les élèves se rendant en classe à l'extérieur de leur propre secteur de fréquentation pourraient être tenus de se rendre par leurs propres moyens à l'école qu'ils auraient dû fréquenter normalement afin d'obtenir les services de transport fournis par le conseil.

Toutes ces politiques visent à assouplir le système ou encore à multiplier les occasions d'apprentissage, mais cela se fait à un certain prix. Inévitablement, les coûts d'exploitation sont plus élevés puisque ces mesures réduisent les possibilités d'optimiser le nombre d'élèves et de parcours effectués par autobus.

À certains égards, il est crucial pour un Service de transport d'harmoniser ses politiques en vue de la planification des circuits :

- L'harmonisation de la distance à partir de laquelle le transport des élèves est offert entre le domicile et l'école permet aux coordonnateurs de préparer des plans équitables et de gagner du temps. En principe, les conseils auraient eux-mêmes procédé à cette harmonisation en se concertant. Cependant, ils n'adoptent pas les mêmes pratiques. Tous deux offrent un programme de transport de courtoisie, accordant aux écoles (aux directeurs) une certaine marge de manœuvre dans l'application des politiques relatives à l'admissibilité lorsque des places sont inoccupées (voir ci-après). En outre, des inexactitudes dans les bases de données sur les élèves font que les coordonnateurs éprouvent parfois de la difficulté à faire respecter les politiques relatives à l'admissibilité aux services à l'étape de la planification (voir la section 5.3.1).
- Les politiques de Dufferin-Peel prévoient une plus courte distance à franchir entre le domicile et l'arrêt d'autobus, quoique dans ce cas également, des inexactitudes dans les bases de données sur les élèves font que les coordonnateurs éprouvent parfois de la difficulté à faire respecter ces politiques à l'étape de la planification (voir la section 5.3.1)

- Les politiques sur la durée des parcours sont uniformisées entre les conseils. Dans la plupart des cas, le service offert correspond à des parcours de durées bien inférieures aux durées maximales fixées.
- Les politiques sur les points de correspondance (un par parcours) et sur le transport dans des situations dangereuses (selon la définition donnée par le directeur du transport, les conseils de sécurité municipaux, les services policiers concernés ou les services municipaux de voirie ou de génie) sont uniformisées entre les commissions.

Bref, les politiques ne sont pas parfaitement harmonisées (voir à l'annexe 2) et il n'existait pas de calendrier d'harmonisation au moment de l'examen. Cette situation pourrait susciter des problèmes de gestion autant que d'équité parce que des critères distincts de planification doivent être élaborés en fonction de chaque élève. Il faudrait harmoniser toutes ces politiques afin de limiter le plus possible les ressources consacrées au transport et de les affecter plutôt aux activités en classe.

Les deux conseils acceptent, en plus des politiques susmentionnées, une politique limitant l'intégration d'élèves provenant d'écoles différentes (au sein de chacune des commissions et entre elles) à bord des mêmes autobus, exception faite d'un nombre limité de véhicules réservés aux élèves ayant des besoins spéciaux. Il existe peu de pratiques de planification susceptibles de conduire à de telles restrictions à l'optimisation des parcours et de l'utilisation des autobus. Le défaut d'intégrer des élèves à bord des mêmes autobus fait qu'un certain nombre de stratégies de rechange possibles sont écartées d'emblée lors de la planification de circuits, notamment les circuits combinés et les services de navette pouvant accroître l'efficacité du Service de transport ainsi que le rapport coût-efficacité.

Programme de transport de courtoisie

Dans le cadre du programme de courtoisie, les deux conseils ont adopté les politiques d'utilisation des « utilisons les places inoccupées » (Empty Seat) ou « remplissons les autobus » (Fill Up The Bus), lesquelles permettent d'assigner des élèves à des parcours scolaires réguliers lorsqu'il reste des places inoccupées en octobre. Les écoles coordonnent et administrent ce programme s'adressant aux élèves qui ne répondent pas aux critères habituels d'admissibilité. Les parents présentent leur requête au directeur de l'école qui peut ou non donner son consentement. Ce privilège peut être retiré en tout temps, à une semaine d'avis, si des élèves admissibles doivent être véhiculés sur le parcours en question.

Les politiques portant sur le transport de courtoisie visent à améliorer les services de transport des élèves sans perturber le réseau lorsque, selon toute apparence, des places inoccupées le permettent. L'objectif est louable quoique, même si cette politique ou pratique est d'un usage très limité, l'octroi de ces places a un coût et complique l'exploitation du Service de transport. L'impact du programme apparaît encore plus nettement lorsque l'offre de places est intégrée à la planification des parcours plutôt que d'en constituer un prolongement. En bonne partie, les coûts afférents au programme sont de nature administrative et sont donc moins apparents que les dépenses directes exigeant une sortie de fonds. Il suffit de penser aux coûts auquel correspond le temps que la main-d'oeuvre doit consacrer au traitement des demandes et au coût du cheminement administratif de l'estimation du nombre de places inoccupées et de la détermination de l'admissibilité, du traitement des plaintes ou des préoccupations relatives au réseau ainsi que de l'exécution d'un suivi rigoureux, au jour le jour, des élèves véhiculés et des autobus à bord desquels leurs déplacements sont assurés. Dans la mesure où les places inoccupées offertes par courtoisie font qu'un autobus ne peut être employé ailleurs dans le réseau et exige donc qu'on le remplace par voie de sous-traitance, le programme entraîne un coût direct supplémentaire.

Vu la complexité opérationnelle qu'entraîne ce type de programmes, il est difficile d'avoir un suivi précis de tous les élèves en cas d'accident grave ou mineur à bord de l'autobus ou impliquant celui-ci. Le programme existant est géré au niveau des écoles et la coordination avec le Service de transport est limitée en ce qui concerne le nombre d'élèves circulant à bord des autobus et en ce qui concerne leur identité. Le mode de fonctionnement appliqué dans chaque école n'a pas été évalué dans le cadre du présent examen, mais il ressort clairement qu'en cas d'accident, il faudrait comparer la liste exacte, préparée par l'école, des élèves voyageant à bord de chacun des autobus dans le cadre du programme de courtoisie avec la liste exacte du Service de transport où figurent les noms des personnes voyageant à bord de chacun des autobus, avant de formuler une appréciation précise de toute situation. Le risque que présente le fait de ne pas détenir une liste complète et permanente des voyageurs constitue la principale raison pour réexaminer cette politique et les pratiques opérationnelles qui l'accompagnent.

Transport des élèves de la maternelle le midi

Le midi, les deux conseils scolaires assurent le transport des élèves inscrits aux programmes de maternelle d'une demi-journée. Le coût de cette opération est élevé. Il pourrait être abaissé si d'autres solutions plus économiques (p. ex., une journée complète de maternelle un jour sur deux) étaient appliquées sur l'ensemble ou sur une partie du territoire.

Transport public

Lorsque le directeur du transport juge que cette solution est avantageuse, les agents de transport ou l'analyste financier remettent des billets de transport en commun aux élèves admissibles. Les agents de transport peuvent aussi autoriser le transport par taxi en plus. Les élèves doivent adresser leur requête à l'administration de leur école, qui la transmet au Service de transport pour approbation.

4.2.2 Recommandations

Contraintes imposées par les politiques et harmonisation

Peel et Dufferin-Peel devraient se pencher sans tarder sur les lignes directrices qui ont empêché l'intégration des élèves de l'un ou de l'autre des conseils, ou encore des deux conseils, à l'intérieur des mêmes parcours. Les contraintes imposées à la planification des circuits en empêchant l'intégration des élèves entravent considérablement le Service de transport dans sa recherche de solutions pour abaisser le coût des services.

De plus, les conseils devraient faire en sorte que leurs politiques et leurs pratiques soient harmonisées et appliquées dans les faits lorsque les politiques influent de manière importante sur l'efficacité de la planification des circuits. Ils devraient en outre tenir compte des distances pour l'admissibilité au service et de la distance à franchir entre les résidences des élèves et les arrêts d'autobus.

Élèves admis au programme de courtoisie et obtenant des changements ponctuels de destination

L'offre de places inoccupées à des élèves qui ne sont pas admissibles normalement peut constituer une bonne façon d'offrir des services additionnels de transport. Toutefois, ces programmes sont un fardeau administratif et en général, ils nuisent à l'efficacité du service. Il suffit de penser aux arrêts d'autobus où ne descend aucun élève normalement admissible et qui ne sont pas éliminés afin de permettre le transport d'élèves en vertu du programme de courtoisie. De plus, les politiques des deux conseils sur le transport d'élèves par courtoisie et d'élèves obtenant des changements ponctuels de destination soulèvent des problèmes, en termes de gestion du risque, qui ne sont pas entièrement réglés par les mesures mises en place. En vertu de ces dispositions, les écoles doivent tenir des listes des élèves participant au programme de courtoisie. Cependant elles sont rarement sinon jamais communiquées au Service de transport. L'exhaustivité et l'exactitude de ces listes ainsi que la comparabilité avec les listes officielles des circuits soulèvent de graves préoccupations liées à d'éventuelles situations d'urgence.

Le programme de courtoisie devrait être réévalué et il faudrait adopter des mesures pour uniformiser les listes d'élèves participant au programme. Parmi les mesures à envisager, il y a notamment la suppression de toutes les places offertes dans le cadre du programme aussi bien que la mise en place d'un mécanisme formel de notification et d'uniformisation des listes engageant les écoles et le Service de transport.

Durée maximale des parcours

En réalité, la durée maximale des parcours sur les territoires de Peel et de Dufferin-Peel est inférieure à la moyenne provinciale et particulièrement à celle des parcours de transport d'élèves du secondaire en milieu rural, des écoles à vocation particulière et de la maternelle. Parallèlement à l'entrée en service du consortium, les conseils devraient réexaminer les politiques sur la durée des parcours pour faire en sorte qu'elles ne nuisent pas à l'exploitation maximale des actifs au Service de transport des élèves.

Transport des élèves de la maternelle le midi

La plupart des conseils scolaires ontariens ont opté pour la formule des classes de maternelle d'une journée complète aux deux jours, au moins sur une partie de leur territoire. Afin de comprimer les coûts de transport et de couper le temps que les jeunes élèves passent à bord des autobus, cette formule est appliquée dans la plupart des régions rurales. Devant la popularité de cette formule et les économies possibles en coûts de transport, on recommande d'examiner l'adoption de programmes offrant des classes de maternelle une journée complète aux deux jours, particulièrement dans les régions rurales. Mises à part les considérations d'ordre pédagogique, cet examen devrait porter sur les économies possibles en coûts de transport et sur la réduction possible du temps que les élèves de la maternelle passent à bord des autobus.

4.3 Planification des routes

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

4.3.1 Observations

Cycle de planification

Le Service de transport a établi un calendrier informel de planification des circuits dont le respect est en partie lié à la disponibilité des données que les conseils peuvent transmettre. La planification des circuits pour l'année subséquente est généralement amorcée en mars avec la collecte de données sur le roulement des élèves. Les coordonnateurs et les agents régionaux examinent les parcours, en ajoutent ou en éliminent selon le cas. L'agent de planification et le directeur du transport se servent du logiciel pour optimiser l'agencement des parcours en circuits. Les circuits obtenus sont proposés aux exploitants, qui les examinent à leur tour et présentent leurs commentaires. L'objectif est de tenter d'établir les circuits avant le commencement de l'année scolaire. On souligne que c'est rarement possible du fait que des données sur les élèves sont remises à une date tardive et que les données font l'objet de révisions. Pendant l'année scolaire, le Service de transport tente de communiquer aux exploitants dès le milieu de la semaine les modifications apportées aux circuits pour la semaine suivante. Les entrevues avec les exploitants ont démontré que les renseignements ne leur parviennent pas au meilleur moment possible (section 6.4.1).

Planification des circuits

La planification des circuits repose présentement sur deux grandes prémisses. En premier, on accorde plus d'importance aux passages répétés des autobus qu'à l'optimisation du nombre d'élèves à leur bord. Deuxièmement, les élèves de conseils différents ne devraient pas emprunter le même autobus, sauf s'il s'agit des programmes d'éducation spécialisée. Chacune de ces prémisses nuit à une planification efficiente des circuits.

La première prémisses conduit à des parcours réduits et à un nombre limité d'élèves transportés. L'analyse des circuits de l'après-midi montre que la moitié des circuits réguliers sont parcourus 2 fois, à l'exclusion des parcours du midi (quatre par jour), que 20 % des circuits sont parcourus 3 fois et que 2 % sont parcourus 4 fois. À noter que 28 % des circuits réguliers sont parcourus une seule fois l'après-midi (deux par jour). Il y a 41 heures de départ différentes entre 14h et 16h. La majorité des écoles terminent les classes à 15 h, 15 h 15, 15 h 30 et 15 h 45. Le simple nombre total de combinaisons possibles et les faibles distances franchies (13 km en moyenne) nous portent à croire qu'il est possible de combiner davantage de circuits. En procédant de la sorte, l'abaissement du nombre d'autobus compris dans les 30 % n'effectuant qu'un parcours l'après-midi et un le matin permettrait de réduire le nombre total d'autobus requis, ce qui améliorerait directement le coût des services.

La seconde prémisses signifie qu'il faut se rendre plusieurs fois dans le même voisinage pour prendre des élèves à destination d'écoles peut-être situées dans une même

région. Il faut donc davantage d'autobus que nécessaire se rendant à de multiples reprises dans le même voisinage pour prendre un nombre insuffisant d'élèves. L'accent mis sur les passages répétés d'autobus, certainement un élément clé de l'efficacité, a conduit à une sous-utilisation marquée de la capacité de transport. Les données obtenues sur les circuits indiquent un taux d'utilisation de 48 % de la capacité – sur tout circuit donné, plus d'un siège sur deux est libre. L'analyse de la capacité à bord de 72 autobus lors de parcours du matin et de l'après-midi (ceux devant transporter au moins 48 élèves) montre que le taux d'utilisation planifié de la capacité est de 59 %. Ce pourcentage est nettement inférieur aux pratiques industrielles courantes de 70 % à 80 %. L'analyse du même ensemble de circuits montre que le parcours moyen est de 12,5 km et que sa durée est de 22 minutes, les valeurs médianes se chiffrant à 7,4 km et à 17 minutes. Il existe donc, à l'intérieur du régime en vigueur, des possibilités d'allonger les parcours afin de mieux utiliser la capacité des véhicules et d'abaisser le nombre d'autobus en service. Il faut donc réévaluer le réseau et trouver un nouvel équilibre entre le nombre de parcours et l'utilisation de la capacité.

Des échanges avec le personnel ont fait apparaître deux importantes considérations relatives à la planification qui influent sur l'établissement des circuits. En premier, il s'agit de la circulation à proximité des écoles. On signale que l'accès à de nombreuses écoles est rendu très compliqué par la circulation dans les abords immédiats de l'école et par la circulation de transit. En outre, le personnel du Service de transport collabore avec les responsables locaux de la circulation dans le cadre de la détermination des heures de cours afin d'atténuer l'impact de la circulation des autobus sur la circulation de transit. Il s'ensuit que le Service de transport a limité le recours aux parcours combinés (un autobus se rendant à plusieurs écoles) pour tâcher d'éviter les retards dans les déplacements d'une école à l'autre à cause d'un ralentissement de la circulation.

La relocalisation des élèves dans d'autres écoles pendant des travaux de construction ou de réfection est le second facteur qui vient compliquer la planification des circuits. Il faut presque toujours assurer le transport des élèves entre de multiples secteurs. Cela signifie notamment le transport jusqu'aux locaux provisoires d'élèves qui ne sont normalement pas admissibles au transport jusqu'à leur propre école. De plus, ces circuits sont généralement plus longs, et cela réduit les possibilités de faire emprunter à ces autobus des parcours par étapes. Par conséquent, ces circuits sont généralement peu efficaces et offrent peu de possibilités d'amélioration.

Heures de classe

Tous les ans, le Service de transport réévalue les heures de classe en vue d'accroître l'efficacité opérationnelle. Généralement, ce sont le directeur du transport et l'agent de

planification qui procèdent à cette analyse. Ils emploient le module d'optimisation des circuits d'EDULOG. Le Service de transport présente ses recommandations aux deux conseils touchant aux changements d'horaire, mais les conseils choisissent ou non d'y donner suite. Il s'agit donc d'une démarche itérative faisant intervenir les directeurs d'école, les surintendants et le personnel du Service de transport. La dispersion des pouvoirs fait que le Service a très peu d'emprise sur les opérations; cela contribue largement à la faible utilisation de la capacité de transport dont il était question plus haut.

4.3.2 Recommandations

Planification des circuits

Les conseils partenaires sont en mesure d'améliorer la mise en commun des ressources. Même si le Service de transport utilise le module d'optimisation des circuits d'EDULOG pour échelonner les heures de classe, il demeure que la philosophie présidant au choix des arrêts, des parcours et des circuits demeure axée sur la ségrégation des réseaux des deux conseils. L'intégration est observée au niveau des circuits, mais elle n'existe pas à ceux des parcours et des arrêts. Ce chevauchement des services est coûteux. C'est pourquoi on recommande que le Service de transport cherche à voir quelles économies sont possibles en accentuant la mise en commun des ressources. L'intégration du transport des élèves inscrits à des programmes d'éducation spécialisée montre que cette approche est généralisable.

Dans le cadre de son analyse de l'intégration des élèves à l'intérieur de mêmes parcours, le Service de transport devrait en profiter pour réexaminer son approche à la planification des circuits au regard de l'utilisation de la capacité de son parc d'autobus. Un des grands avantages serait la possibilité d'accroître le nombre d'élèves par parcours, donc d'élever le nombre de sièges occupés. Un meilleur taux d'occupation des autobus et l'élimination du temps passé à retourner plusieurs fois dans le même voisinage devraient aussi contribuer à diminuer le nombre d'autobus en circulation ainsi qu'à réduire les dépenses. Ce changement doit être synchronisé avec l'examen des heures de classe si l'on veut s'assurer d'avoir le temps suffisant pour franchir la distance requise en vue de prendre un plus grand nombre d'élèves.

Heures de classe

On recommande que les administrateurs des conseils de Peel et de Dufferin-Peel tentent davantage de coordonner avec le Service de transport les activités concernant la détermination des heures de classe. Les rapports montrent que certaines requêtes sont acceptées et que d'autres sont rejetées. Le résultat est que les solutions

proposées doivent être réexaminées complètement. Il faudrait que le Service de transport détienne plus de pouvoir afin de réduire le nombre de véhicules en service. En outre, il faudra régler le problème de la concentration de la fin des classes à l'intérieur de trois périodes précises (47 % des écoles terminent les classes à 15 h, 15 h15 ou 15 h 30) afin de se donner assez de temps pour parvenir à deux objectifs majeurs : 1) augmenter le nombre de sièges occupés (voir plus haut); 2) augmenter la capacité d'attribuer de multiples parcours à un même autobus. Pour y parvenir, il n'y a qu'une seule solution : plus de souplesse au niveau des horaires, et la seule avenue possible est le mécanisme de détermination des heures de classe.

4.4 Programmes de sécurité

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

4.4.1 Observations

Accidents

En cas d'accident, la politique adoptée est la suivante : le conducteur devrait immobiliser son véhicule et apprécier la situation, notamment l'état des élèves. Le conducteur est tenu d'informer l'exploitant. Il n'est pas fait mention dans l'énoncé de principe de contacts entre l'exploitant et les écoles ou le Service de transport en vue de donner aux parents plus de détails sur l'accident. Cependant, les pratiques opérationnelles stipulent que l'exploitant doit consigner tous les renseignements sur l'accident sur une formule à cet effet et qu'il doit les transmettre au directeur et au surintendant.

Des mesures d'urgence sont prévues pour les excursions scolaires. Il est stipulé que la communication doit être établie dès que l'accident se produit. Alors que le conducteur se penche sur la nature de l'accident et place des torches d'avertissement, l'enseignant ou le superviseur informe le service de police et l'école. Le directeur prend contact avec le surintendant, le Service de transport et les parents.

Dangers

Au moment de la construction d'écoles, le Service de transport ou les directeurs déterminent à quels endroits la présence d'un brigadier scolaire serait utile. La liste de ces endroits doit être transmise aux conseils de sécurité locaux qui se rendent les inspecter. Une analyse est effectuée à partir du nombre d'élèves qui se rendent à pied à l'école et qui pourraient emprunter un passage pour piétons, ainsi qu'à partir de l'espacement possible de véhicules à l'endroit où le passage pour piétons pourrait être installé. Si la présence d'un brigadier ne suffit pas pour assurer la sécurité des élèves, le recours aux autobus est une bonne façon d'assurer leur transport en toute sécurité. Si sa présence est justifiée, la municipalité veille à la création de ce poste, à son financement et à sa gestion.

Identification des élèves et élèves manquants

Au commencement de l'année, on remet aux élèves de maternelle des deux conseils et à ceux de la première année à Dufferin-Peel une carte d'identité qu'ils doivent porter. La carte indique le numéro d'inscription de l'élève et l'arrêt, ce qui permet au conducteur d'aider les enfants à descendre au bon arrêt. Le conducteur est prié de veiller à ce que les élèves soient accueillis à leur descente par le tuteur, la gardienne, un voisin proche ou un parent. Si la responsabilité du conducteur était engagée, la responsabilité civile du Service de transport pourrait l'être aussi. Un programme de cette nature exige que les élèves, les tuteurs, les écoles, les conducteurs et le Service de transport collaborent afin que les politiques soient appliquées de manière uniforme et que les procédures soient respectées dans les faits.

Dans les deux conseils, le Service de transport peut remettre une carte d'identité aux élèves plus âgés qui pourrait être exigible pour monter à bord des autobus scolaires si l'école décide de se prévaloir de ce système. Les cartes d'identité sont émises tous les ans, portent une date et prennent une couleur différente de celles de l'année précédente. Le lourd volet administratif de ce programme risque de l'emporter sur ses avantages. Pour qu'un programme de cette nature soit couronné de succès, les écoles doivent remettre des cartes d'identité à tous les élèves admissibles. Les élèves doivent avoir en leur possession leur carte d'identité et la présenter sur demande. Les conducteurs doivent s'assurer que les élèves présentent leur carte et ils doivent être prêts à refuser l'accès à l'autobus à tout élève qui n'est pas en mesure de présenter une carte d'identité valide.

Il n'existe pas de règle écrite concernant le cas d'enfants manquants alors qu'ils se rendaient à l'école ou en revenaient. Il existe cependant une règle non écrite prévoyant que les écoles prennent contact avec l'exploitant ou avec le conducteur pour savoir si l'élève manquant est monté à bord de son autobus. Ensuite, l'école prend contact avec

les autres exploitants la desservant pour savoir si des élèves ont pris un autobus autre que celui ordinairement pris. Normalement, les conducteurs qui sont en contact avec cette école circuleront dans le voisinage pour repérer l'élève manquant. S'il n'est pas retracé dans les 15 à 20 minutes, la police doit être informée.

Formation des élèves

Les directeurs d'école et les exploitants coordonnent la formation sur la sécurité à bord des véhicules scolaires et sur leur évacuation. En principe, elle est donnée annuellement aux élèves de tous les niveaux qui sont transportés en autobus.

Cependant, le suivi n'est pas serré. Le Programme « Petits passagers » est offert par les écoles à tous les élèves de la maternelle. Il sert à sensibiliser les élèves et les parents aux règles de sécurité concernant le transport scolaire. La formation comprend la projection d'une vidéo sur la sécurité, l'examen des procédures de sécurité et une promenade à bord d'un autobus scolaire.

Des patrouilles scolaires de sécurité des élèves sont créées là où l'administration scolaire choisit de mettre ce programme en œuvre. Le programme fait participer des élèves à partir du deuxième cycle de l'école élémentaire. L'objectif est de contribuer à la sécurité des plus jeunes et d'aider les conducteurs à surveiller les déplacements des élèves. Les élèves de ce programme qui sont patrouilleurs obtiennent une formation au Peel Safety Village.

Formation des conducteurs

Tous les conducteurs obtiennent une formation sur la gestion des urgences et la façon de prêter secours aux élèves sujets à être victimes d'un choc anaphylactique. L'état de ces élèves devrait figurer dans les rapports sur les parcours d'autobus remis aux conducteurs. Toutefois, cette politique n'est pas toujours respectée. Il arrive souvent que les rapports ne soient pas à jour et il se peut que l'état des élèves se prévalant du programme de courtoisie ne paraisse pas sur la liste. Les conducteurs reçoivent aussi un plan d'urgence concernant chaque élève. Cependant, il n'est pas question dans les documents de la formation relative aux élèves circulant à bord des véhicules réservés aux élèves ayant des besoins spéciaux.

4.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le Service de transport a établi des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- La carte d'identité à l'intention des jeunes élèves permet aux conducteurs de déterminer quels sont les jeunes passagers moins habitués au transport scolaire et de les surveiller.
- Les conditions dangereuses sont évaluées de concert avec les municipalités et les conseils de sécurité. On cherche à atténuer l'effet de ces dangers sur les besoins relatifs au transport.

4.4.3 Recommandations

Mise en application des politiques

Tous les organismes de transport devraient adopter des politiques détaillées sur la sécurité. Cependant leur mise en application est l'objectif ultime. Il faut porter attention spécialement à la marche à suivre pour la déclaration des accidents et aux exigences en matière de formation des conducteurs. Il faudrait également tenir à jour les dossiers de formation des élèves pour s'assurer que tous ont reçu de la formation.

4.5 Besoins spéciaux et programmes spécialisés

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

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

4.5.1 Observations

Placement des élèves dans les programmes spécialisés (écoles à vocation particulière et enfance en difficulté)

Présentement, le placement des élèves dans les écoles à vocation particulière est assuré sans le concours du Service de transport, les places disponibles étant perçues comme le principal obstacle à la planification. Le transport est offert aux élèves des écoles à vocation particulière de Dufferin-Peel et à ceux de l'immersion française de Peel.

Éligibilité au transport à bord des véhicules réservés aux élèves ayant des besoins spéciaux

Le transport d'élèves ayant des besoins spéciaux est offert aux élèves ayant un problème médical vérifié. Les décisions sont prises par les comités de détermination, de placement et d'examen, à la suite de quoi les enseignants-ressources s'adressent au Service de transport pour obtenir le transport de ces élèves. La plupart sont admissibles au transport et le degré de services fournis est déterminé par les écoles, selon les renseignements communiqués par les enseignants-ressources. Il faut un véhicule distinct et parfois un accompagnateur pour les élèves dont les enseignants jugent qu'ils doivent être transportés seuls. Même s'ils sont accompagnés, ces élèves ne sont pas admissibles au transport à bord des véhicules réguliers, soit à cause d'un handicap physique ou à cause de troubles comportementaux.

Les services de transport sont fournis aux élèves inscrits à des programmes de la section 23. La majeure partie des déplacements se fait entre Peel et Toronto. Les enseignants-ressources et parfois le centre de soins de santé formulent des besoins précis relatifs au transport. Des fourgonnettes à cinq passagers et des berlines servent au transport des élèves inscrits à des programmes de la section 23.

Les écoles provinciales doivent remettre la liste des élèves inscrits par école. Le Service de transport établit des circuits distincts. Il utilise presque exclusivement des autobus de vingt passagers à l'intention des élèves transportés quotidiennement. Le transport des élèves d'internats est organisé à l'échelle provinciale par le Service de transport d'Ottawa-Carleton, avec la collaboration du Ministère.

Peel et Dufferin-Peel ont examiné la possibilité d'avoir recours à des services spécialisés de transport en commun, mais les véhicules n'étaient pas disponibles en temps opportun.

4.5.2 Recommandations

Placement des élèves dans les programmes spécialisés (écoles à vocation particulière et enfance en difficulté)

On recommande d'associer le Service de transport à la localisation des programmes spécialisés en lui remettant, là où il serait utile de le faire, des études de faisabilité sur le placement des élèves. La coordination du transport des élèves ayant des besoins spéciaux et de ceux inscrits à des programmes spécialisés est une démarche demandant d'y associer étroitement les écoles afin de mettre sur pied un service efficient et adapté aux besoins des élèves. Si le Service dispose des ressources requises, il est possible d'appliquer le logiciel de planification des circuits à l'évaluation des besoins des élèves pour des programmes précis et pour déterminer si les programmes sont bien situés. On recommande d'attribuer des ressources à la préparation de ce type de services et au suivi en vue d'augmenter les possibilités de déplacements combinés et d'améliorer sensiblement l'efficacité et l'efficience des services.

Intégration

On recommande au Service de transport d'examiner la possibilité d'intégrer davantage le transport des élèves ayant des besoins spéciaux au transport régulier des élèves. On pourrait envisager de placer certains élèves ayant des besoins spéciaux, selon le cas, à bord d'autobus effectuant des parcours réguliers. En outre, il pourrait être avantageux de permettre à des élèves réguliers de voyager à bord de véhicules réservés aux personnes ayant des besoins spéciaux dans la mesure où il existe de la place. Les régions difficiles à desservir, notamment les régions rurales, offrent peut-être une occasion d'ajouter une stratégie d'intégration aux autres stratégies de détermination des circuits.

Transport en commun

On recommande au Service de transport de se pencher davantage sur toutes les occasions d'utiliser les services des fournisseurs de transport adapté puisqu'il existe peut-être des occasions inexplorées d'employer la capacité restante souvent observée tôt le matin et à la fin de l'après-midi. L'examen de cette possibilité avait mené à la conclusion que ce n'était pas réalisable. Cependant, cela pourrait constituer une option relative à de futurs marchés de service limités.

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

Les politiques et les pratiques en vigueur de Peel et de Dufferin-Peel sont jugées être faibles. Il n'y a pas d'harmonisation des politiques entre les Conseils et les politiques existantes ne sont pas toujours appliquées. En outre, certaines de ces politiques

nuisent à la planification, et on pense ici à l'intégration qui ne s'est pas faite des parcours entre les conseils, ce qui pourrait donner lieu à un manque d'efficacité.

L'utilisation efficace des ressources consacrées au transport repose sur l'idée que l'établissement du tracé des parcours devrait le plus souvent possible optimiser le nombre d'élèves à bord des véhicules et le nombre de parcours effectués par chacun des véhicules à tous les jours. L'intégration d'élèves de plusieurs conseils sur n'importe quel autobus contribue à atteindre ces deux objectifs. Cela permet à un seul autobus de circuler dans un voisinage donné et de cueillir tous les élèves se rendant dans des écoles assez rapprochées les unes des autres. On se trouve ainsi à accroître le nombre d'élèves à bord de tous les autobus, donc à mieux exploiter la capacité des véhicules. En outre, l'intégration abaisse le nombre de déplacements de n'importe quel autobus vers un voisinage donné, ce qui revient aussi à abaisser la durée totale des parcours et à accroître la possibilité de jumeler des parcours entre écoles. L'intégration d'élèves sur de mêmes parcours et l'agencement des heures de classe sont les éléments qui contribueront le plus à abaisser le coût des services de transport.

L'adoption de politiques efficaces devrait garantir que les élèves se déplacent entre l'école et le foyer de manière sécuritaire et que leur suivi le temps qu'ils sont à bord des véhicules scolaires est adéquat. Il est essentiel que Peel et Dufferin-Peel améliorent les procédures d'urgence et le suivi des élèves.

5 Routage et technologie

5.1 Introduction

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

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

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

Planification des circuits et technologie– Appréciation de l'efficacité et de l'efficacité: Moyenne - faible

5.2 Utilisation des logiciels et de la technologie

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

5.2.1 Observations

Logiciel de planification des parcours

Le Service de transport s'est porté acquéreur du progiciel EDULOG de planification des circuits et il l'applique pleinement. Les deux conseils utilisaient la fonction de planification des circuits et d'établissement des horaires d'EDULOG avant de constituer le Service de transport. Leur longue expérience de ce progiciel a apporté au personnel technique et de gestion du transport une connaissance approfondie de ses ressources. L'agent de planification est très expérimenté dans l'utilisation du progiciel EDULOG et dans l'utilisation des modules spécialisés, destinés à améliorer les circuits. En pratique, les agents régionaux de transport et les coordonnateurs régionaux planifient les parcours. Ce sont cependant l'agent de planification et le directeur du transport qui optimisent la planification en combinant les parcours en circuits.

Ententes sur l'entretien et les services

Des ententes sur l'entretien et les services sont en place aux fins du service à la clientèle. La tenue à jour du système est essentielle si l'on entend profiter des occasions d'améliorer l'efficacité. Le processus de mise à jour comprend au moins des mises à jour annuelles de la version et l'adoption de correctifs lorsqu'ils deviennent disponibles. Les procédures d'entretien sont gérées par l'analyste des données; elles comprennent notamment les programmes de maintenance quotidienne par lots. Le serveur EDULOG est installé dans les locaux de Dufferin-Peel, les sauvegardes sont quotidiennes et les copies sont entreposées ailleurs. Des sauvegardes informatiques sont également effectuées par le personnel du Service de transport au moyen d'un utilitaire basé sur EDULOG. Les copies permettent de procéder en temps opportun à la restauration des structures de codage de base, compte tenu des changements limités qui sont apportés à ces éléments d'information.

Distribution des données

Le progiciel EDULOG sert avant tout à l'exécution interne des opérations quotidiennes au Service de transport et à la planification annuelle des circuits. Les rapports sur les parcours d'autobus, où sont consignés l'emplacement des arrêts et l'horaire prévu, sont remis aux écoles et les rapports sur les circuits, où sont décrits l'échelonnement des parcours, le nombre de passagers admis et la durée estimée des arrêts, sont remis aux exploitants. Les données sur le transport (code d'admissibilité, renseignements sur les parcours et les arrêts matin et soir) sont exportées d'EDULOG et importées dans la base de données centralisée de Peel sur les élèves. Le personnel du Service de transport est responsable de tout ce qui est associé à la rédaction et à la production de

ces rapports; la charge de travail est modérée à importante. Il y a très peu de valeur ajoutée.

Formation

Lors de la conversion de la plate-forme DOS à la plate-forme Windows, le vendeur du logiciel a donné une formation au personnel du Service de transport sur l'emploi de la nouvelle version de l'EDULOG.nt. En général, la formation continue est assurée par le personnel de niveau supérieur. Toutefois, la connaissance détaillée des fonctionnalités du progiciel est inégale au sein de l'organisation. La formation constitue la meilleure occasion possible d'améliorer l'exploitation du logiciel. L'agent de planification est la personne ayant la connaissance la plus complète de l'ensemble du progiciel EDULOG. L'analyste des données, qui est aussi le technicien responsable des données du SIG, règle les problèmes techniques associés à l'EDULOG et il s'occupe de la maintenance des données du SIG. Les trois agents régionaux de transport connaissent bien les fonctionnalités de base du progiciel et savent utiliser le logiciel pour localiser les écoles, fixer les limites des secteurs scolaires déterminées par le service de planification et établir le périmètre de marche jusqu'à l'école. Les douze coordonnateurs régionaux sont responsables de la maintenance quotidienne des données sur le transport et sur les élèves au moyen du module de transport d'EDULOG. Ils savent comment ajouter, déplacer et effacer les arrêts, et comment modifier les parcours et les horaires de manière à les ajuster aux conditions réelles d'exploitation.

Technologie auxiliaire

Peel a écrit un sous-programme de vérification, une application Web, pour la transmission de données concernant les élèves des programmes spécialisés au Service de transport. Aucun autre outil n'est utilisé pour les opérations relatives à la planification des circuits.

5.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le Service de transport a établi des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- Achat et utilisation de logiciels de planification des circuits qui sont entièrement fonctionnels. Des mesures sont prises pour automatiser le transfert des données sur les élèves des deux conseils afin d'établir les parcours et les horaires.
- Copie de sauvegarde et entreposage des bases de données dans un autre endroit en vue de la récupération rapide des données en cas de panne du

système. C'est un volet essentiel de la préparation à des situations catastrophiques.

5.2.3 Recommandations

Distribution des données

On recommande au Service de transport d'examiner la possibilité de créer une application Web sécurisée permettant aux écoles et aux exploitants d'imprimer des rapports d'EDULOG selon les besoins. La rédaction et la production de ces rapports apportent très peu de valeur ajoutée et pourraient être éliminées au moyen de modules auxiliaires fournis par le vendeur d'EDULOG ou d'autres sources commerciales. Le directeur du transport pourrait attribuer au personnel d'autres tâches d'analyse plus utiles, axées sur une meilleure efficacité de la planification des circuits.

Formation

On recommande d'axer la formation sur les lacunes des membres du personnel relativement à leur connaissance d'EDULOG en préparant des plans de formation sur les responsabilités précises du personnel. Par exemple, les agents régionaux de transport et les coordonnateurs régionaux pourraient obtenir de la formation sur le module d'optimisation des parcours. Cela contribuerait à l'établissement de parcours plus efficaces qui seraient ensuite repris par le module d'optimisation des circuits utilisé par l'agent de planification. Le développement des compétences informatiques des agents et des coordonnateurs régionaux, de la maintenance quotidienne au mode de planification de niveau un fournira à l'agent de planification l'occasion d'améliorer l'utilisation du progiciel EDULOG.

Technologie auxiliaire

On recommande au Service de transport d'envisager l'emploi d'un système de réponse téléphonique automatisée pour simplifier la communication aux exploitants, aux écoles et aux parents de l'assignation à des parcours. Cette recommandation vise à accroître l'efficacité du personnel du Service de transport en supprimant les tâches de moindre intérêt et en assignant le personnel en cause à des tâches d'analyse axées sur les économies et l'amélioration du service.

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

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

5.3.1 Observations

Carte numérique

Avant la mise sur pied du Service de transport, les deux conseils utilisaient pour le transport une version de l'EDULOG dont elles étaient propriétaires. À sa mise sur pied, les conseils ont examiné leur carte respective pour déterminer la carte la plus exacte et la plus complète à utiliser pour le réseau nouvellement créé. Le Service a lui aussi remis la carte à jour à l'occasion de la conversion à la nouvelle version d'EDULOG. La carte numérique en vigueur a été convertie du format DMTI au format de SIG et elle est utilisée comme telle depuis mars 2006. La mise à jour de la carte a été laborieuse et longue, et elle a été à l'origine de sérieux problèmes d'établissement des parcours et d'horaires scolaires. Le personnel du Service de transport s'emploie à améliorer l'exactitude de la carte, mais il reste du travail à faire.

Gestion des données

Les attributs relatifs à la circulation demandent beaucoup d'attention administrative et de suivi en vue de l'établissement d'horaires précis. Les valeurs par défaut n'ont pas été ajustées en fonction des horaires obtenus en pratique, particulièrement dans la région nord. Le problème d'estimation de la durée des parcours a été aggravé par un changement dans la façon de comptabiliser le temps où les autobus sont immobilisés aux arrêts. La méthode usuelle du Service de transport pour l'établissement des parcours et des horaires ne reposant pas sur des directions produites par informatique, l'étalonnage des vitesses de déplacement, des obstacles à la circulation et d'autres attributs de la circulation continuerait à poser un défi.

Valeurs par défaut

De manière générale, les valeurs par défaut n'ont pas été ajustées à la vitesse réelle des déplacements ou à la durée d'attente aux arrêts. Des mesures ont été prises pour réviser et mettre à jour toutes les valeurs relatives à la vitesse de déplacement et la longueur de tous les segments des parcours de manière à ce que la carte soit plus exacte qu'elle ne l'est.

Exactitude de la carte

Il est reconnu que la validité de la carte est très grande pour ce qui est des adresses requises pour les opérations de transport, notamment les adresses des écoles et celles des élèves dans les régions densément peuplées. Dans les autres régions de la partie nord, l'association d'adresses est beaucoup moins précise et les coordonnateurs régionaux ainsi que les agents de transport régionaux ont dû établir manuellement des

parcours et des circuits dans ce secteur. Les entrevues ont montré que la création du poste d'analyste des données a amélioré la capacité du Service de transport de garder la carte à jour. Depuis le passage initial à un SIG, l'analyste des données est responsable de la mise à jour et de la vérification de la carte. Il a créé des relations de travail efficaces avec les organismes locaux de planification pour se procurer très tôt des cartes imprimées des nouvelles rues et des projets résidentiels. Cependant, tous les membres du personnel mentionnent le besoin d'une carte plus exacte, notamment en ce qui touche à l'emplacement des rues et à d'autres attributs.

Gestion des données

Les organismes de transport ne peuvent pas fonctionner avec efficacité et efficience lorsque les données de base sur les élèves qui servent à l'établissement des circuits et des horaires ne sont pas exactes. D'importants problèmes relatifs à l'exactitude des données sur les élèves de Dufferin-Peel ont conduit à l'établissement de parcours où s'observe une importante surcapacité de manière à compenser l'inexactitude anticipée des données. Cette façon de procéder est coûteuse et elle perturbe les opérations à cause de l'important volume des changements à apporter après le commencement de l'année scolaire et à cause de la difficulté de gérer au cours de l'année les changements d'adresse ou les changements d'école. Dufferin-Peel est en bonne voie d'implanter la base de données Trillium de gestion des élèves. Elle n'était pas encore fonctionnelle au moment de l'examen. Il s'ensuit que les mises à jour de données sur les élèves de Dufferin-Peel sont beaucoup moins fréquentes. Le Service de transport signale que les données sur les élèves sont complètement mises à jour une fois par année et qu'il peut y avoir des mises à jour périodiques dans la mesure du possible.

L'importation des données sur les élèves de Peel est hebdomadaire. Les données sont téléchargées et mises à jour par lots à partir de la base de données du conseil sur les élèves. Les taux de couplage sont généralement élevés parce que le personnel des écoles contribue à la préparation de données complètes, exactes et en temps opportun. Par conséquent, le personnel a largement confiance en ces données et les élèves de Peel peuvent être intégrés au réseau de manière efficiente.

Structures de codage

Des structures de codage de base ont été définies par type d'élèves, par type de programmes et par type de véhicules. Ces codes simplifient les besoins fondamentaux de communication de renseignements aux conseils et aux exploitants. Il faut procéder à une postédition additionnelle pour répondre à l'étude annuelle du ministère, mais la structure de codage est conçue de manière à ce que l'extraction des données requises soit aisée.

5.3.2 Recommandations

Gestion des données

L'étalonnage de la durée des parcours au moyen des directions relatives au parcours fournies par EDULOG pose un défi considérable. Le secteur informatique du traitement des parcours et des horaires des véhicules scolaires mettant de plus en plus l'accent sur un environnement qui accorde une priorité élevée à l'étalonnage de données en temps réel, on recommande que le Service de transport réexamine les attributs cartographiques pour étalonner des directions optimales relatives aux parcours et aux temps d'attente aux arrêts afin d'accroître la précision des données du système. Il en était question plus tôt, le Service de transport n'utilise pas présentement EDULOG pour déterminer des directions optimales pour les parcours et des temps d'attente optimaux aux arrêts en vue d'améliorer la précision des données du système. Plutôt, la durée des parcours est estimée au moyen des formules d'accélération, de vitesse de croisière et de freinage d'EDULOG. Cette méthode procure une évaluation adéquate des temps de déplacement d'ensemble sur les parcours (particulièrement à l'intérieur du réseau routier urbain), mais elle ne donne pas aux utilisateurs la possibilité de bien ajuster les attributs relatifs à la circulation au niveau des rues empruntées par les autobus (p. ex., virages interdits, pénalités pour les virages, points de demi-tour, voies routières ne convenant pas à la circulation d'autobus scolaires). La méthode ne donne pas non plus la capacité de marquer les sources de danger (comme les passages à niveau). L'emploi des directions obtenues au moyen d'EDULOG pour bien ajuster les attributs du SIG associés à la circulation et pour rechercher les erreurs de programmation donnerait davantage confiance aux utilisateurs dans la durée calculée des parcours à partir de modules d'optimisation.

Exhaustivité des données saisies

De concert avec Dufferin-Peel, il faut chercher fortement à améliorer la fréquence des mises à jour des données sur les élèves et l'exactitude des données saisies. Le Service de transport éprouvera de la difficulté à réaliser des économies substantielles tant et aussi longtemps que les données ne seront pas plus exactes. Lorsque ce sera fait, les coordonnateurs régionaux seront nettement plus en mesure de planifier des circuits correspondant véritablement à la demande. Ils pourront alors supprimer les cas de surcapacité et de récupérer les coûts que la surcapacité entraîne.

Suite à l'amélioration de la gestion des données à Dufferin-Peel, on recommande que le Service de transport passe à la mise à jour quotidienne des données sur les élèves. Le sous-programme de mise à jour par lots des données sur les élèves est un sous-programme d'EDULOG appliqué systématiquement qui est compatible avec des mises

à jour quotidiennes. Elles sont vivement recommandées pour les districts scolaires importants, car elles permettent aux coordonnateurs régionaux, dans le cadre de leurs activités quotidiennes, de mieux gérer les changements dont les effets se répercutent sur le transport et l'arrivée de nouveaux élèves.

Le Service de transport maintient et utilise les listes de passagers admissibles exclusivement à des fins de planification, mais il ne capture pas le nombre réel de passagers. Le système mis en place est suffisant pour la planification à grande échelle dans le réseau, mais il n'est pas assez précis pour l'optimisation par simulation à l'échelle des régions.

Le programme de courtoisie devrait être réévalué et des procédures de conciliation des données sur les élèves participant au programme devraient être établies. Il faudrait envisager différentes options, de la suppression du programme à la mise en place d'une procédure formelle d'avis et de conciliation des listes associées aux circuits entre les écoles et le Service de transport.

Structures de codage

On recommande au Service de transport d'examiner la possibilité de définir les passagers réels circulant dans le réseau au moyen d'une convention de codage qui permettrait aux coordonnateurs régionaux d'analyser les tendances de la fréquentation et de distinguer entre le nombre de passagers réels et le nombre prévu. Le codage du transport réel d'élèves permettra au Service de transport de procéder à la planification à partir de ce nombre (à comparer au nombre admissible) et d'accroître la précision de la planification des circuits.

5.4 Établissement et utilisation du système

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

5.4.1 Observations

Utilisation du système

Le Service de transport mérite des éloges pour la façon dont il a tiré parti du module d'optimisation des circuits d'EDULOG. L'organisation exploite bien la plupart des grandes fonctionnalités de ce progiciel. Il en était question plus tôt, les coordonnateurs régionaux ont une connaissance moins détaillée des fonctionnalités, mais ils savent très bien comment utiliser les logiciels pour apporter les légères modifications à l'emplacement et à l'ordre des arrêts, ainsi qu'aux parcours. Les agents régionaux de transport travaillent en étroite collaboration avec les écoles lorsque des modifications aux limites des secteurs scolaires ou à la structure des années d'étude sont attendues, afin de mesurer les incidences des changements sur les besoins de transport. L'agent de planification a une connaissance très remarquable des modules EDULOG de haut niveau pour la préparation de projets de changements stratégiques. Le personnel a l'expérience requise pour apporter des changements stratégiques et tactiques au réseau en vue d'améliorer le service et d'abaisser les coûts.

5.4.2 Pratiques exemplaires

Le Service de transport a établi une pratique exemplaire dans les domaines suivant :

- L'exploitation du module d'optimisation des circuits, le module le plus complexe d' EDULOG, est une méthode efficace pour tâcher de limiter le besoin de ressources employées au programme de transport.

5.5 Rapport du système

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

5.5.1 Observations

Rapports

Très peu de rapports officiels sont présentés. Les rapports sur les parcours à l'intention des écoles et ceux sur les circuits à l'intention des exploitants sont les principaux rapports produits. Le personnel du Service de transport est bien renseigné et il est très

habile pour extraire des données en de multiples formats compatibles qui peuvent être analysées au moyen de logiciels extérieurs d'examen de la productivité. Cependant, aucune procédure n'existe permettant d'appliquer la capacité de production de rapports à des évaluations internes de l'efficacité.

5.5.2 Recommandations

Calendrier de présentation de rapports

On recommande au Service de transport de procéder systématiquement à l'évaluation de l'efficacité dans le cadre de ses activités annuelles. Il devrait définir quels éléments d'information il devrait cueillir en vue de procéder à cette analyse. Il devrait évaluer tous les postes de l'organisation pour déterminer quelles données requiert chacun des titulaires de poste et la fréquence d'utilisation des données; il devrait aussi établir un calendrier de production de rapports de manière à répondre à ces besoins en temps opportun. Voici ce que cette liste de rapports pourrait comprendre : un journal quotidien des changements concernant les élèves, à l'intention de chacun des coordonnateurs (s'apparentant au rapport sur les élèves non attribués); un rapport hebdomadaire des changements apportés aux circuits à l'intention des coordonnateurs; un rapport trimestriel sur l'efficacité des opérations à l'intention du directeur du transport qui y trouverait des statistiques sommaires ou détaillées sur l'utilisation de la capacité, sur les circuits combinés, sur la durée moyenne des parcours et sur les retards; un bilan opérationnel annuel remis aux deux conseils, où figure le résumé des principales statistiques sur l'efficacité et qui inclut des mesures détaillées des coûts, comme le coût direct et le coût indirect par autobus, le coût par élève et le coût au km. Cette structure de présentation de rapports pourrait ensuite contribuer à délimiter l'étendue des examens annuels d'efficience au sein du Service de transport.

5.6 Planification et établissement des routes du transport adapté

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

5.6.1 Observations

Codage des élèves ayant des besoins spéciaux

Les élèves ayant des besoins spéciaux sont codés de façon appropriée dans la base de données sur le transport. Par l'utilisation de la fonctionnalité de codage de programme dans EDULOG, le Service de transport a répertorié et classé par catégorie les élèves ayant des besoins spéciaux d'une manière qui permet la détermination et l'analyse des modes de transport.

Gestion des circuits

Nous l'avons dit plus tôt, Peel a mis au point une méthode très efficace pour gérer les changements à apporter aux données sur les élèves ayant des besoins spéciaux. Elle permet de gérer les données de façon très efficace à comparer à la méthode employée à Dufferin-Peel. Malgré la qualité moins qu'idéale des données de Dufferin-Peel, le Service de transport s'est bien tiré d'affaire lorsqu'il a dû établir des trajets en fonction des programmes spécialisés. Avant de parler des gains d'efficacité possibles, il importe de signaler à quel point la gestion efficace du transport adapté aux programmes spécialisés tout en répondant aux besoins particuliers des élèves ayant des besoins spéciaux oblige le personnel du programme d'enseignement et le personnel du Service de transport à coordonner leurs activités et à coopérer. Certains éléments échappant à la portée du présent examen, notamment les politiques et les procédures en vigueur pour les programmes destinés aux élèves ayant des besoins spéciaux, exerceront une influence marquée et il faut en tenir compte dans le cadre de la stratégie de mise en œuvre retenue par les conseils.

L'analyse des services de transport des élèves ayant des besoins spéciaux montre que la stratégie d'intégration appliquée (le transport des élèves des deux conseils à bord de mêmes véhicules) a contribué à l'utilisation efficace des ressources. Le véhicule le plus utilisé à cette fin est l'autobus de 20 passagers. Présentement, 499 de ces véhicules sont en service et la majorité font au moins deux parcours l'après-midi. En moyenne, on dénombre sept élèves par autobus, ce qui équivaudrait à un taux d'utilisation de 40 %. Compte tenu des besoins en équipement et de la longueur des parcours, ce taux est acceptable.

Les véhicules adaptés et les mini-fourgonnettes (à 5 passagers) procurent les meilleures occasions d'économies dans ce secteur du transport scolaire. Le Service de transport a établi 112 circuits empruntés l'après-midi par les véhicules adaptés. De ce nombre, 37 véhicules effectuent un seul parcours, 66 en effectuent deux, 8 en effectuent trois et 1 en effectue quatre. En moyenne, de un à trois élèves sont assignés

à chaque véhicule. De plus, 180 véhicules de 5 places sont en service. En général, ils ne transportent qu'un seul élève.

5.6.2 Pratiques exemplaires

Le Service de transport a établi une pratique exemplaire dans le domaine suivant :

- Des mesures ont été prises pour utiliser des technologies en ligne afin d'améliorer la gestion des données sur les élèves ayant des besoins spéciaux de Peel.

5.6.3 Recommandations

Gestion des circuits

On recommande au Service de transport, de concert avec Dufferin-Peel, d'améliorer la façon de gérer les données sur les élèves en vue d'éliminer le recours aux rapports télécopiés de mise à jour des dossiers. Dufferin-Peel devant en principe utiliser le même système d'information que Peel, il est possible de développer un mécanisme de gestion semblable à celui en usage à Peel. Des gains en efficacité seront obtenus et on mettra davantage l'accent sur la gestion stratégique, plutôt que tactique, du transport d'élèves ayant des besoins spéciaux. Des ressources additionnelles seront très probablement requises pour cela. Il est cependant impérieux de régler les problèmes de qualité des données pour rationaliser les circuits.

On recommande en outre de mettre l'accent, dans le cadre de la planification annuelle des circuits, sur la réduction du nombre de véhicules à 5 passagers et sur une intégration plus poussée des élèves à bord des véhicules adaptés. Le transport d'une seule personne (ce qui est généralement le cas des véhicules à 5 passagers) est très coûteux et très peu efficace. Des contraintes imposées par les programmes ou encore des problèmes avec la gestion des comportements imposent souvent ce mode de fonctionnement, mais tous les cas devraient être réexaminés pour voir dans quelle mesure il serait possible de réassigner l'un ou l'autre de ces élèves à un véhicule adapté ou à un autobus de 20 passagers. Il faudrait de plus tenter davantage d'établir des parcours combinés (un même autobus se rendant à plusieurs écoles) à l'intention des élèves présentement transportés dans des véhicules à 5 passagers. Compte tenu de la charge de travail des agents régionaux de transport et des coordonnateurs régionaux, il sera peut-être nécessaire d'employer des ressources temporaires additionnelles pour effectuer cette analyse. Toutefois, il est absolument essentiel que toute personne venue de l'extérieur travaille en étroite collaboration avec le Service de

transport pour tirer le meilleur parti possible des connaissances locales nécessaires à l'établissement des parcours de rechange.

5.7 Résultats de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience

La planification des circuits et l'utilisation des technologies sont jugées être modérément faibles. Le progiciel EDULOG de planification des circuits est en application et le personnel a travaillé avec diligence à l'amélioration de la carte et à l'exactitude des horaires préparés. De plus, la structure organisationnelle qui sépare la gestion technique et l'utilisation fonctionnelle du système contribue à l'utilisation efficiente du progiciel EDULOG. La conception d'une application Web de gestion des élèves ayant des besoins spéciaux conduit également à des gains d'efficience en termes d'établissement des circuits et d'utilisation du personnel.

Le Service de transport compte plusieurs utilisateurs très compétents de l'EDULOG qui sont parvenus à modéliser efficacement des combinaisons possibles de parcours. Toutefois, l'application des options préparées est limitée par des politiques et des pratiques qui freinent l'intégration des élèves à l'intérieur de mêmes parcours, qui enlèvent au consortium le pouvoir de décision sur les heures de classe et qui conduisent à la mise en place d'un programme de courtoisie susceptible de nuire à une bonne utilisation de la capacité. Il y aurait lieu d'examiner l'utilisation faite de ce programme pour déterminer si les stratégies de planification des circuits n'ont pas donné lieu à l'offre d'un trop grand nombre de places offertes dans le cadre de ce programme. Un changement à ce niveau pourrait permettre d'abaisser le nombre d'autobus en service en réduisant la durée des parcours et en répartissant autrement le nombre de places.

Certains problèmes de réception en temps opportun de données complètes et exactes provenant de Dufferin-Peel nuisent également à la planification efficace des circuits et pour cette raison, ils doivent être réglés. En outre, de confier à des coordonnateurs régionaux compétents la préparation, la rédaction et l'envoi de rapports imprimés, est inefficace. L'acquisition et l'utilisation de nouveaux moyens techniques permettant à ces personnes d'appliquer leurs compétences à l'évaluation des parcours établis augmenterait les possibilités d'accroître l'efficience de l'organisation.

6 Contrats

6.1 Introduction

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

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

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

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

6.2 Structure contractuelle

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

6.2.1 Observations

Marchés

Le Service de transport a établi un contrat de service type renfermant des clauses relatives à la durée du marché, aux services à assurer, aux exigences en matière d'assurance et de sécurité, aux modalités de paiement, à la résiliation des marchés et à la surtaxe sur le prix du carburant. Même si ces clauses sont généralement

appropriées, aucun des marchés examinés n'étaient à jour. Puisque les pièces constitutives des marchés sont censées servir de convention de service liant le Service de transport et les exploitants, les obligations de chacune des parties ne peuvent être claires lorsque ces documents sont périmés. Pour écarter tout risque éventuel, les pièces constitutives du marché doivent être à la fois complètes et à jour.

Un élément clé de la gestion des marchés consiste à faire en sorte que les véhicules répondent aux normes de sécurité et que des programmes de formation des conducteurs soient mis en œuvre. Les exigences précises en matière de formation et de sécurité consignées dans les marchés fournissent des principes directeurs auxquels les exploitants doivent se conformer. Cependant, comme rien ne permet de croire que des marchés à jour ont été conclus, on ne sait pas précisément si les exploitants sont au courant des mises à jour aux exigences de sécurité et de formation. Le risque est toutefois atténué du fait que la plupart des exploitants assurant la prestation de services à Peel et à Dufferin- Peel sont de plus grandes entreprises ayant élaboré leurs propres exigences de sécurité et programmes de formation à l'intention de leurs conducteurs.

Tarifs – marchés de services d'autobus

La structure tarifaire des marchés de services d'autobus repose sur un prix fixe par autobus auquel s'ajoute une surcharge pour tout Service de transport type entre le domicile et l'école (durant les plages horaires régulières et le midi) sur une distance de plus de 100 kilomètres par jour. D'autres services comme l'affrètement et le transport effectué en surtemps (suivant toute période de 3,5 heures de travail) sont payés par le conseil qui en fait la demande. Les marchés de service d'autobus et les tarifs qui y sont prévus sont fixés en supposant au départ que les services seront fournis durant l'année entière (190 jours par année). Année après année, les exploitants obtiennent des tarifs qui remontent à l'époque où ils ont initialement obtenu leur contrat, révélant que les tarifs n'augmentent pas sur une base régulière.

Le marché type renferme une clause relative à la surtaxe sur le prix du carburant qui prévoit une hausse de 0,25 % du taux mensuel pour chaque augmentation de 0,01 \$ du coût du litre de carburant. Le même principe s'applique à la baisse du prix du carburant. On détermine les coûts mensuels du carburant en fonction de son prix le premier jour de chaque mois. Le coût de base du carburant a été établi dans le dernier marché conclu qui comporte un rajustement de tarif. Les coûts afférents à la surtaxe sur le prix du carburant correspondent à environ 11 % de l'ensemble des coûts du marché.

La structure tarifaire influe fortement sur la planification des circuits. Puisque le Service de transport prévoit un tarif fixe pour chaque autobus, l'une des philosophies de la

planification consiste à accroître au maximum le nombre de parcours plutôt que le nombre d'élèves transportés à bord de chaque autobus (voir aussi la section 4.3.1.).

Tarifs – taxis

Dans le cas des taxis, le tarif des services est négocié au cas par cas. En général, avant de retenir les services d'une entreprise de taxis, on lui demande de soumettre deux offres dans le but de réduire au minimum les coûts.

Clauses relatives à la fermeture temporaire des écoles

Les exploitants sont payés intégralement lorsque les services sont annulés (p. ex., les jours de chute de neige) en raison d'intempéries ou de l'état des routes. En cas de grève ou d'interruption de travail, les exploitants sont payés de façon décroissante comme suit

- 60 % des coûts durant les 5 jours de classe suivants;
- 40 % des coûts durant les 20 jours de classe suivants;
- au-delà de 20 jours, les conseils et les exploitants doivent convenir d'un versement approprié.

6.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le Service de transport a établi une pratique exemplaire dans le domaine suivant :

- Le Service de transport demande régulièrement diverses soumissions de prix de services de taxis selon les besoins en vue d'obtenir des offres concurrentielles et de s'assurer qu'aucune obligation de service n'est créée.

6.2.3 Recommandations

Passation de marchés

Des rapports efficients entre l'utilisateur et le fournisseur de services exige des marchés de service énonçant clairement les attentes et les obligations de chacun. Le fait que les pièces constitutives des marchés soient incomplètes et périmées augmente les risques que courent tous les signataires des marchés et affaiblit leur obligation de rendre compte. En conséquence, avant le début de l'année scolaire, le Service de transport doit conclure des marchés types à jour avec tous les fournisseurs de services et en conserver des exemplaires signés. Ces mesures permettent de s'assurer que la

responsabilité de tous les exploitants est engagée selon la loi et que le Service de transport possède un moyen de recours en cas d'accident ou de différend.

Structure tarifaire

La structure tarifaire actuellement en vigueur prévoit l'attribution d'un tarif fixe annuel par véhicule pour les parcours atteignant jusqu'à 100 kilomètres de distance. Une clause porte également sur les parcours excédant 100 kilomètres par jour. D'après les données consultées, moins de 10 % des parcours dépassent ce seuil de 100 kilomètres. Pour tenir compte de cette structure tarifaire, les coordonnateurs tentent d'optimiser l'utilisation des autobus en essayant de prévoir le plus de parcours possibles durant les plages d'heures ouvrables s'échelonnant sur 3 à 3,5 heures en matinée et en après-midi. Le fait d'exécuter le maximum de parcours n'est peut-être pas la pratique la plus efficace et efficiente, car il pourrait exister des façons d'optimiser l'emploi proprement dit des autobus.

La structure des marchés devrait permettre au Service de transport d'obtenir des services favorisant la planification efficace et efficiente des circuits et d'assurer un maximum d'avantages au moindre coût possible. Les conseils tireront aussi profit d'une optimisation des ressources. Si la structure contractuelle exige que les exploitants absorbent les coûts de l'utilisation accrue des véhicules, les fonds consacrés au renouvellement des conducteurs et à la réforme des véhicules dont l'âge dépasse la limite établie sont susceptibles de diminuer de sorte que les conseils ne pourront bénéficier de l'optimisation des ressources.

Pour que les conseils tirent le maximum des coûts des marchés, le Service de transport doit augmenter le nombre de places occupées à bord des autobus (voir la section 4.3.2) et établir un processus concurrentiel en vue de la passation des marchés (voir la section 6.3.2). Il doit aussi simultanément réexaminer la structure contractuelle pour s'assurer qu'elle appuie la nouvelle stratégie efficace et efficiente de planification des circuits.

La structure actuelle prévoit, en outre, une clause d'indemnisation des exploitants lorsque la prestation des services n'est pas assurée visant les jours de chute de neige et autres situations entraînant la fermeture des écoles. Le fait d'accorder une certaine protection aux exploitants est justifié, particulièrement dans un secteur à prédominance de capital comme celui des services d'autobus scolaires. Toutefois, il n'est pas raisonnable de s'attendre à être payé intégralement les jours où il n'y a pas de services. Par conséquent, le Service de transport et chacun des conseils doivent examiner les clauses contractuelles types et apporter les corrections nécessaires à la structure

tarifaire afin d'établir une structure d'indemnisation équitable lorsque les services ne peuvent être assurés.

6.3 Négociation des contrats

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

6.3.1 Observations

Marchés conclus avec les entreprises de services d'autobus

L'examen des marchés initiaux conclus avec chacun des exploitants n'a révélé aucun signe qu'on avait eu recours à un processus concurrentiel. Les politiques d'achat actuelles des conseils ne permettent pas la mise en œuvre d'un tel processus en ce qui a trait au transport des élèves. Les exploitants travaillant pour le compte du Service de transport font généralement de la sous-traitance pour ce dernier depuis bon nombre d'années. C'est donc dire que, pour la plupart, les entreprises exécutent leurs tâches aux termes d'anciens contrats. Le pouvoir de négocier des marchés a été attribué au directeur du transport, qui y procède lui-même lorsque des ressources supplémentaires sont nécessaires. C'est au cours des dernières années que ce processus a été le plus mis en évidence vu le besoin accru de services d'autobus. Lorsque les exploitants ont refusé d'assurer la prestation des services requis, le directeur du transport a été en mesure d'en aborder d'autres ayant déjà manifesté leur intérêt à desservir la région et à négocier une entente de service. De plus, c'est au directeur du transport que revient le rôle de premier point de contact pour ce qui touche le règlement des différends avec les exploitants.

Marchés conclus avec les exploitants des services de taxis

Les taxis servent généralement à véhiculer les élèves inscrits à des programmes spécialisés ou ceux ayant des besoins élevés qui ne peuvent être véhiculés à bord des autobus scolaires destinés aux élèves ayant des besoins généraux. Lorsqu'un taxi est requis, le Service de transport consulte la liste des entreprises avec lesquelles il s'est entendu pour les déplacements particuliers. Aucun marché formel de transport des élèves n'a été conclu avec des entreprises de taxis, quoiqu'on leur demande plusieurs soumissions en vue d'obtenir des services à prix concurrentiels.

Autres dispositions

Le Service de transport achète, à l'intention de certains élèves, des laissez-passer des services de transport locaux (à un coût total annuel d'environ 55 000 \$ pour les deux conseils). L'usage de ces laissez-passer est très limité. D'après ce qu'a laissé entendre, lors d'un échange, le directeur du transport, le coût des services d'autobus serait moins élevé que celui des laissez-passer dans la plupart des régions.

Peel est propriétaire d'un certain nombre de véhicules dont on a fait don à des écoles particulières. En général, ces véhicules sont âgés de plus de 13 ans. Les écoles s'en servent pour les activités parascolaires (p. ex., les sorties de classe, les événements sportifs, etc.), mais non pas pour le transport des élèves de leur domicile jusqu'à l'école. Toutefois, le Service de transport verse environ 16 000 \$ par année pour l'entretien de ces autobus pour qu'ils soient en bonne marche.

6.3.2 Recommandations

Négociation des marchés

Aucun processus formel de négociation de marchés avec les exploitants n'existe à l'heure actuelle. Tous les ans, le directeur du transport discute de manière informelle des marchés avec chacun des d'eux pour qu'ils conviennent des tarifs.

Une fois que le consortium sera formé, on recommande d'implanter une méthode formelle de négociation des marchés. Il est important de disposer d'un processus officiel pour négocier les marchés au moment opportun de manière à ce que, au début de l'année scolaire, tous les marchés soient bel et bien conclus (signés et recueillis par le consortium) et que le consortium et les exploitants se soient clairement entendus sur le niveau de service, les tarifs et les attentes. Les points à considérer sont les facteurs suivants :

- Établissement d'un processus concurrentiel pour la passation des marchés – Ce processus pourrait englober une demande de propositions ou un appel d'offres présentant de façon détaillée toutes les exigences de sécurité ou de formation qui, de l'avis du consortium, permettront d'assurer des services fiables et sécuritaires. Il importe que soient présentées les exigences détaillées précisant le niveau de service attendu pour que le consortium obtienne le rapport qualité-prix qu'il souhaite. C'est ce qui, en bout de ligne, lui permettra d'atteindre son objectif, à savoir d'assurer le transport des élèves en toute sécurité. De plus, le recours à un processus concurrentiel permettra de garantir que des tarifs comparables à ceux du marché seront établis.

- Intégration au processus de garanties afin de réduire les risques que court le Service de transport - On pourrait, à ce titre, prévoir une protection contre le risque de passation d'un marché avec un fournisseur unique. Une telle garantie peut être intégrée en stipulant qu'aucun exploitant ne peut assurer plus qu'un pourcentage donné (p. ex., 30 %) des parcours d'autobus combinés des conseils. Ce pourcentage doit être fixé en tenant compte de la conjoncture du marché local pour s'assurer de la présence de concurrents. Cette mesure permettra d'éviter les situations de monopole où tout exploitant, une année donnée, présenterait une soumission l'emportant sur celles de tous les autres intéressés et chasserait ainsi ses concurrents de la région. Un tel phénomène ne ferait que provoquer une hausse des coûts et mettrait le consortium dans une situation où il n'aurait d'autres choix que d'avoir recours aux services de l'exploitant. La concurrence à proprement parler favorisera les gains en efficacité dans le marché.
- Conclusion des marchés avec les soumissionnaires sélectionnés – Il faut s'assurer que les marchés avec les soumissionnaires gagnants soient bel et bien conclus. Les modalités doivent être renégociées au moins à tous les 3 ans. Le fait de renégocier régulièrement les marchés permet de s'assurer que les modalités et les tarifs sont à jour et demeurent concurrentiels.

On doit se conformer au processus de négociation ci-dessus pour l'obtention des services d'autobus et de taxis à la fois. Des marchés doivent être signés avec toutes les personnes ou sociétés fournissant des services de transport, y compris les entreprises de taxis et les parents.

6.4 Gestion des contrats

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

6.4.1 Observations

Surveillance

En général, un processus formel ne semble pas avoir été implanté afin de faire le suivi du rendement des exploitants de manière proactive. Le personnel du Service de transport a toutefois mis au point un système d'enregistrement chronologique très

efficace pour surveiller la ponctualité des exploitants. Ce suivi est important, car il s'agit d'un indicateur pouvant servir à déterminer quels sont les exploitants sur qui l'on peut compter.

Pour d'autres volets de la gestion des marchés comme la surveillance des parcours et de la sécurité des véhicules, le Service de transport adopte une approche réactive quant aux plaintes des parents et des écoles qui portent sur la gestion du rendement des exploitants.

Gestion du parc d'autobus

Les limites d'âge des autobus servent généralement à encourager l'emploi de véhicules sécuritaires, fiables et économiques dotés du matériel issu de la technologie la plus récente pour ce qui est des questions de sécurité et d'environnement. Ces limites sont habituellement consignées dans les pièces constitutives des marchés ou dans les énoncés de politique. Le marché type du Service de transport ne renferme aucune disposition concernant les limites d'âge des autobus du parc, et ni l'un ni l'autre des conseils n'a établi d'exigences à cet égard. Le directeur du transport a toutefois précisé qu'on informe tous les ans l'ensemble des exploitants qu'aucun véhicule de plus de 12 ans ne peut être employé. Les exploitants doivent alors fournir au Service de transport une liste des véhicules de leur parc pour que l'on puisse déterminer si la limite d'âge est respectée. Des exceptions raisonnables sont prévues dans le cas où un exploitant doit se servir d'un véhicule de réserve de plus de 12 ans qu'il ne conserve que pour un usage temporaire.

Industrie du transport scolaire

L'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience s'est réunie avec les exploitants locaux afin de discuter avec eux des principaux problèmes qu'ils éprouvent au plan de la sécurité des déplacements. Ces problèmes sont résumés ci-dessous.

Communication

On a observé, à tort ou à raison, un manque de communication entre le Service de transport et les exploitants. Dans une certaine mesure, cette situation serait attribuable à la structure du Service de transport et aux responsabilités des directeurs des écoles. Il convient en particulier de signaler le manque apparent d'opportunité relativement aux modifications des circuits. Les exploitants estiment ne pas avoir assez de temps pour réagir aux modifications du tracé des circuits puisqu'on ne les leur transmet que la semaine précédant leur mise en œuvre. Ils se soucient particulièrement des cas où ces changements se répercutent sur les affectations des conducteurs. Le fait que les conducteurs ne disposent que d'une période limitée pour se familiariser avec les

nouveaux circuits et les effets que cela peut avoir sur la qualité et l'efficacité du service suscitent également des préoccupations.

Coûts d'exploitation

L'augmentation des coûts de la prestation des services donne lieu à de vives inquiétudes parmi les exploitants locaux. Ces derniers doivent consacrer davantage de fonds à la formation (pour se former aux prescriptions de la loi) et au remplacement du matériel sans compter que les coûts des assurances, de la publicité et du recrutement ne cessent de croître. De plus, les tarifs qui leur sont consentis diffèrent selon le moment où a eu lieu la négociation de leur marché. Cette situation est source de frustration puisque les fournisseurs travaillant de longue date pour le compte du Service de transport jugent qu'ils ne sont pas aussi bien rémunérés que les nouveaux prestataires bien qu'ils assurent tous des services essentiellement similaires.

Affrètement

La philosophie de planification du Service de transport consistant à optimiser l'utilisation des autobus entraîne l'accroissement des heures d'utilisation des véhicules. Les exploitants estiment que cette stratégie limite leurs possibilités de louer leurs services hors des heures de classe.

Roulement des conducteurs

Sur le territoire de Peel et de Dufferin-Peel, le roulement accru des conducteurs constitue une préoccupation de taille pour les exploitants. Les conducteurs subissent des fortes pressions du fait d'avoir à composer avec les problèmes de comportement des enfants à bord de leurs véhicules tout en tentant de circuler en toute sécurité sur des voies achalandées. Frustrés, les exploitants soutiennent qu'ils n'ont pas les moyens d'augmenter les salaires des conducteurs alors qu'ils exigent d'eux un service de haute qualité. Cette situation augmente le roulement des conducteurs et les coûts de la formation et du recrutement chez les exploitants.

6.4.2 Recommandations

Surveillance

Vu la surveillance qu'il fait de la ponctualité des exploitants, le Service de transport est sur la bonne voie pour ce qui est de faire le suivi du rendement des exploitants. Ce suivi représente l'un des principaux repères de la mesure du rendement. Le Service de transport adopte cependant une approche réactive à l'égard de la surveillance du rendement des exploitants au chapitre des services et du respect des prescriptions de

la loi et des normes. Pour être efficace, ils doivent adopter à cet égard une approche proactive pour veiller à ce que les services fournis satisfassent aux attentes du Service de transport ainsi qu'aux modalités de l'entente avec le Service de transport.

On recommande que le Service de transport, sous sa forme actuelle et, en particulier, lorsqu'il sera partenaire d'un consortium, élabore un plan de surveillance des services qu'ils confient à des entreprises. Voici les principaux éléments dont le plan doit tenir compte :

- Les exploitants doivent être tenus de démontrer qu'ils se sont conformés à l'ensemble des lois et règlements pertinents avant le début de l'année scolaire. À cette fin, le consortium peut demander aux exploitants de lui transmettre des exemplaires des preuves d'assurance, des permis, etc. à la fin d'août au plus tard.
- Les exploitants doivent être tenus de démontrer qu'ils ont fourni aux conducteurs une formation appropriée en matière de sécurité et de premiers soins avant le début de l'année scolaire. À cette fin, les exploitants peuvent présenter au consortium des exemplaires de l'attestation d'accréditation ou de formation de chaque conducteur et lui faire parvenir régulièrement toute attestation de formation additionnelle.
- Les membres du personnel du consortium doivent adopter des approches proactives et réaliser des vérifications au hasard pour s'assurer :
 - que les circuits établis sont respectés;
 - que les autobus utilisés répondent aux exigences de sécurité énoncées dans les marchés;
 - que les élèves qui se servent des services d'autobus y sont admissibles.
- Le consortium doit conserver les résultats de ces contrôles et vérifications au hasard comme preuve de l'exécution d'un programme de surveillance.

Âge des autobus du parc

On recommande que le Service de transport établisse des critères rigoureux relativement à l'âge des autobus et les consigne dans son marché type. Il importe d'établir des normes et des principes directeurs visant l'âge des véhicules, car les plus anciens sont davantage susceptibles de nécessiter des travaux d'entretien plus fréquents et de ne pas posséder bon nombre de caractéristiques de sécurité qu'offrent

les nouveaux. La surveillance de l'observation des limites d'âge doit être intégrée au programme permanent de surveillance de la sécurité.

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

La cote « faible » a été attribuée au Service de transport au chapitre des pratiques de passation de marchés de transport compte tenu du fait que les pièces constitutives des marchés sont incomplètes et qu'aucun processus formel de négociation des marchés n'est implanté de même qu'en raison du faible niveau de surveillance et de la gestion peu efficace des marchés. Le Service de transport a établi une convention type, quoique les marchés conclus avec les exploitants ne semblent pas être à jour. Pour devenir hautement efficace, le Service de transport doit implanter une méthode de négociation formelle prévoyant un processus concurrentiel équitable et transparent, adopter une structure de marché permettant de garantir que le niveau de risque auquel les exploitants et lui-même sont exposés est approprié, et mettre en œuvre un processus formel qui lui permettra de surveiller de façon proactive la prestation des services et le respect des modalités des marchés.

7 Ajustement du financement

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

La formule de financement du Ministère est la suivante :

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires ⁸	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées
Moyenne-élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %	Voir plus haut
Moyenne-faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 à 30 %	Voir plus haut

Compte tenu de la formule de financement du Ministère et de notre évaluation de l'efficacité et de l'efficience de Transportation Consortium #12, on prévoit que les ajustements suivants au financement seront apportés pour chaque conseil :

⁸ Fait référence à des conseils ayant un excédent ou un déficit au chapitre des transports.

Peel District School Board

Rubrique	2006/2007 ⁹
Excédent (déficit) – transport	\$(9,814,086)
Cote attribuée à l'efficacité et l'efficience	Low
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère	Increase by 30% of deficit
Ajustement total du financement	\$2,944,226

Dufferin-Peel Catholic District School Board

Rubrique	2006/2007
Excédent (déficit) – transport	\$(6,662,430)
% du déficit attribué au Service de transport (valeur arrondie)	94%
Déficit révisé devant être évalué dans le cadre du Service de transport	\$(6,271,510)
Cote attribuée à l'efficacité et l'efficience	Low
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère	Increase by 30% of deficit
Ajustement total du financement	\$1,881,453

⁹ D'après les données budgétaires fournies par le ministère – source : formulaire de données D 208C.

8 Glossaire des termes

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

Termes	Définition
Effective	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.4
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework For the Rainy River Transportation Services » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Fiches d'évaluation	Tel qu'il est défini à l'annexe 2 du cadre d'évaluation
Formule d'ajustement du financement	Tel qu'il est décrit à la section 1.3.6
RH	Ressources humaines
Ti	Technologie de l'information
Prématernelle / maternelle	Prématernelle / maternelle
Comité de gestion	Organisme de contrôle proposé, tel qu'il est décrit à la section 3.2
Conseillers en gestion	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Note de service	Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le Ministère
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services, le conseiller en détermination de routes, tel qu'il est défini à la section 1.1.5

Termes	Définition
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Comité de négociation	L'organisme représentant les exploitants locaux qui participent aux négociations contractuelles, tel qu'il est décrit à la section 6.2.1
Exploitants	Se rapporte aux entreprises qui exploitent des autobus scolaires et aux personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
OSBA	Ontario School Bus Association, l'association provinciale avec laquelle certains exploitants peuvent être affiliés.
Appréciation globale	Tel qu'il est défini à la section 3.2 du cadre d'évaluation
Conseils partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de membres à part entière du consortium
Commis aux comptes à payer	Tel qu'il est présenté au tableau 7
Note	L'appréciation faisant suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible, voir section 1.3.4
Préposé à la réception, adjoint ou adjoint à l'agent des transports	Tel qu'il est présenté au tableau 6
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document)
Ri	Rendement des investissements
SA	Surintendant d'affaires
Conseils acheteurs de services	Se rapporte aux conseils scolaires qui achètent des services de transport des élèves pour leurs élèves par le biais du département des transports. Ces conseils acheteurs de services ne sont des partenaires à part entière du consortium.

Termes	Définition
SIRE	Système information de renseignements sur les élèves, tel qu'il est présenté à la section 5.3.1
Département des transports	Le Rainy River Transportation Services
Agent des transports	Tel qu'il est présenté à la section 7
Pair examinateur en matière de transport	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5

9 Annexe 1 : Analyse financière par conseil scolaire

Peel District School Board

Rubrique	2004/2005	2005/2006	2006/2007 ¹⁰
Budgets ¹¹	\$26,201,362	\$28,103,676	\$29,098,548
Dépenses ¹²	\$35,344,935	\$37,443,698	\$38,912,634
Excédent (Deficit)	\$(9,143,573)	\$(9,340,022)	\$(9,814,086)

Dufferin-Peel Catholic District School Board

Rubrique	2004/2005	2005/2006	2006/2007
Budgets ¹²	\$15,536,409	\$16,459,877	\$16,878,655
Dépenses ¹³	\$20,135,917	\$21,303,755	\$23,541,085
Excédent (Deficit)	\$(4,599,508)	\$(4,843,878)	\$(6,662,430)
Dépenses totales afférentes au comté de Dufferin	S.O	\$1,250,000	S.O
Valeur exprimée en % des dépenses totales ¹³	S.O	6%	S.O

¹⁰ Selon les prévisions budgétaires transmis par le ministère - source: formulaire de données D 208C

¹¹ Les budgets sont tirés des données du ministère. Ils englobent toutes les subventions versées au chapitre du transport (Section 9 0008C, Section 13 00006C, Section 13 000012C).

¹² Les dépenses sont tirées des données du ministère – source : formulaire de données D 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) +212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations)

¹³ Valeurs arrondies au chiffre pair près.

10 Annexe 2: Pratiques courantes ¹⁴

Distance du domicile à l'école

Activité	JK/SK	Gr. 1-4	Gr.5-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	1.0	1.6	1.6	2.4	4.0
Politique – Peel/Dufferin-Peel	1.0	1.6	2.0	3.2	4.8
Pratique – Peel/Dufferin - Peel	Voir Note 1				

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	JK/SK	Gr. 1-4	Gr.5-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	0.8	0.8	0.8	1.0	1.6
Politique – Peel	1.0	1.6	1.6	1.6	1.6
Politique – Dufferin Peel	0.4	0.8	1.6	1.6	1.6
Pratique – Peel/Dufferin-Peel	Voir Note 2				

Période prévue des arrivées

Activité	JK/SK	Gr. 1-4	Gr.5-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	18	18	18	18	25
Politique – Peel/Dufferin-Peel	20	20	20	20	30
Pratique – Peel/Dufferin - Peel	15	15	15	15	30

NOTE 1 – Les pratiques diffèrent des politiques. Le programme de courtoisie des conseils (permettant l'utilisation des places inoccupées dans les autobus) réduit considérablement l'efficacité opérationnelle de la planification visant à établir les politiques d'admissibilité au service

NOTE 2 - En raison des politiques divergentes et des inexactitudes des données relatives aux élèves de Dufferin- Peel (voir la section 5.3.1), il est difficile de déterminer les pratiques en ce qui a trait au respect

¹⁴ Common Practices refers to a set of planning parameters that have been reported by Ontario school Boards as the most commonly adopted planning policies and practices. These are used as references in the assessment of the relative level of service and efficiency. See Glossary of Terms.

des distances entre le domicile et l'arrêt d'autobus. Selon les observations, on respecterait, en pratique, la politique de Dufferin-Peel pour les élèves des deux conseils.

Période prévue des départs

Activité	JK/SK	Gr. 1-4	Gr.5-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	16	16	16	16	18
Politique – Peel/Dufferin-Peel	15	15	15	15	20
Pratique – Peel/Dufferin - Peel	15	15	15	15	20

Première heure d'embarquement

Activité	JK/SK	Gr. 1-4	Gr.5-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	7:30	7:30	7:30	7:30	7:00
Pratique – Peel/Dufferin - Peel	7:00	7:00	7:00	7:00	6:25

Dernière heure de débarquement

Activité	JK/SK	Gr. 1-4	Gr.5-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	5:30	5:30	5:30	5:30	6:00
Pratique – Peel/Dufferin - Peel	4:50	7:00	7:00	7:00	6:25

Durée maximale du déplacement

Activité	JK/SK	Gr. 1-4	Gr.5-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	60	60	60	60	75
Pratique – Peel/Dufferin - Peel	Voir Note 3				

NOTE 3 - On a signalé qu'en pratique, les durées maximales des parcours sont nettement inférieures aux pratiques courantes à l'échelle de la province. Cet écart était particulièrement marqué dans le cas des élèves de maternelle, des élèves ruraux et des élèves inscrits à des programmes préparatoires (voir la section 4.2.1).

Nombre d'élèves assis par véhicule

Activité	JK/SK	Gr. 1-4	Gr.5-6	Gr. 7-8	Gr. 9-12
Pratique courante	69	69	69	52	52
Policy – Peel/Dufferin-Peel	65	65	65/55	55	48
Practice – Peel/Dufferin - Peel	Voir Note 4				

NOTE 4 - En raison des programmes de courtoisie qu'offrent les conseils (permettant l'utilisation des places inoccupées dans les autobus) et du fait qu'on n'établit les nombres prévus d'élèves transportés qu'une seule fois par année (au début de l'année), aucun facteur des nombres d'élèves établis sur le terrain n'est disponible (voir la section 4.2.1). Cependant, l'analyse des facteurs propres aux nombres prévus révèle que les capacités prévues sont nettement inférieures aux valeurs retenues couramment au sein de l'industrie (voir la section 4.3.1).

11 Annexe 3 : Liste des documents

1. Profil des conseils du ministère de l'Éducation
2. Résultats de l'enquête de 2005-2006 du ministère de l'Éducation
3. Rapport d'étude présenté au ministère de l'Éducation de la province de l'Ontario
4. Organigramme du Service de transport
5. Liste des membres du personnel du Service de transport
6. Descriptions de poste des membres du personnel du Service de transport
7. Exemples de factures
8. Transport des étudiants de Peel et Dufferin-Peel - Trousses de départ
9. Établissement de la concordance des dépenses conjointes afférentes au transport – septembre 2005 à août 2006
10. Imputation des coûts du Service de transport
11. Politique relative au transport – Peel
12. Procédures administratives générales – Dufferin-Peel
13. Calendrier annuel de planification du transport
14. Exemple de formulaires de vérification de la sécurité des autobus
15. Procédures de 2006-2007 relatives au transport des élèves en cas d'intempéries
16. Exemple d'entente conclue avec les exploitants de services d'autobus
17. Feuille de dénombrement des véhicules de 2006-2007
18. Guide d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du transport

www.deloitte.ca



Member of
Deloitte Touche Tohmatsu

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

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

© Deloitte & Touche LLP and affiliated entities.