



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

Consortium des services de transport des élèves de Grey-Bruce

Phase 3 – Examen

Janvier 2009

Table des matières

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

3.1	Introduction.....	21
3.2	Gouvernance.....	21
3.2.1	Observations.....	22
3.2.2	Pratiques exemplaires	22
3.2.3	Recommandations	23
3.3	Structure organisationnelle.....	24
3.3.1	Observations.....	24
	Figure 4 : Structure organisationnelle	25
3.3.2	Pratiques exemplaires	27
3.3.3	Recommandations	27
3.4	Gestion du Consortium.....	29
3.4.1	Observations.....	30
	Tableau 4 : Principaux points de référence	32
3.4.2	Pratiques exemplaires	33
3.4.3	Recommandations	34
3.5	Gestion financière	37
3.5.1	Observations.....	37
3.5.2	Pratiques exemplaires	38
3.5.3	Recommandations	38
3.6	Renseignements généraux.....	39
3.6.1	Observations.....	39
3.6.2	Pratiques exemplaires	39
3.7	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	40
4	Politiques et pratiques.....	41
4.1	Introduction.....	41
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	41
4.2.1	Observations.....	42
	Tableau 5 : Distances à pied admissibles.....	42
	Tableau 6 : Distances à pied en milieu urbain jusqu'à un arrêt d'autobus	43
	Figure 5 : Répartition de l'âge des autobus	46

4.2.2	Recommandations	47
4.3	Transport des élèves ayant des besoins particuliers	48
4.3.1	Observations	48
4.3.2	Recommandations	49
4.4	Politique de sécurité	49
4.4.1	Observations	49
4.4.2	Recommandations	50
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	50
5	Détermination des routes et utilisation de la technologie	52
5.1	Introduction.....	52
5.2	Configuration et utilisation de la technologie et des logiciels.....	52
5.2.1	Observations.....	53
5.2.2	Pratiques exemplaires	54
5.2.3	Recommandations	54
5.3	Gestion de la carte numérique et de la base de données des élèves	54
5.3.1	Observations.....	55
5.3.2	Pratiques exemplaires	57
5.3.3	Recommandations	57
5.4	Communication des rapports.....	57
5.4.1	Observations.....	58
5.4.2	Recommandations	58
5.4.3	Observations.....	59
	Tableau 7 : Répartition des écoles par trajet	63
	Figure 6 : Utilisation de la capacité planifiée.....	64
	Figure 7 : Durée des trajets	66
5.4.4	Pratiques exemplaires	66
5.4.5	Recommandations	67
5.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	67
6	Contrats	69
6.1	Introduction.....	69
6.2	Structure des contrats	69

6.2.1	Observations.....	69
6.2.2	Pratiques exemplaires	73
6.2.3	Recommandations	73
6.3	Négociation des contrats	74
6.3.1	Observations.....	74
6.3.2	Recommandations	75
6.4	Gestion des contrats	77
6.4.1	Observations.....	77
6.4.2	Pratiques exemplaires	79
6.4.3	Recommandations	79
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	80
7	Rajustement du financement	82
	Tableau 8 : Formule de rajustement du financement.....	82
	Bluewater District School Board.....	83
	Bruce-Grey Catholic District School Board	83
	Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest	83
8	Annexe 1 : Glossaire de termes	85
9	Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire.....	88
	Bluewater District School Board (BDSB)	88
	Bruce-Grey Catholic District School Board (BGCDSB).....	88
	Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest (CSDECSO)	89
10	Annexe 3 : Liste de documents.....	90
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	94
	Distance du domicile à l'école.....	94
	Distance du domicile à l'arrêt d'autobus	94
	Fenêtre d'arrivée.....	94
	Fenêtre de départ	95
	Heure d'embarquement la plus matinale	95
	Heure de débarquement la plus tardive	95
	Durée maximale des trajets	96
	Élèves assis par véhicule.....	96

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

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

Sommaire

Introduction

Le présent rapport expose les conclusions et les recommandations connexes de l'examen de l'efficacité et de l'efficience qu'une équipe choisie par le ministère de l'Éducation a mené à l'endroit du Consortium des services de transport des élèves de Grey-Bruce (« STSCGB » ou le « Consortium »). Cet examen est le résultat d'initiatives gouvernementales visant à établir une approche équitable à l'égard de la réforme du transport des élèves dans l'ensemble de la province et à réduire, pour les conseils scolaires, le fardeau administratif associé à la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. La présente section du rapport a pour but de présenter une appréciation globale du Consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations jugées dignes de mention. Ces conclusions et recommandations principales sont mises en valeur et renforcées par les conclusions et recommandations particulières exposées en détail dans chacune des sections du rapport.

Dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, on a évalué le rendement du Consortium dans quatre secteurs opérationnels, soit la gestion du Consortium, les politiques et pratiques, la détermination des routes et l'utilisation de la technologie, ainsi que les pratiques de passation des marchés. L'examen de chacun de ces secteurs avait pour but d'évaluer les pratiques courantes en vue de déterminer si elles sont raisonnables et appropriées, de déterminer si le Consortium a instauré des pratiques exemplaires, et de formuler des recommandations quant aux améliorations possibles dans chacun des secteurs. L'évaluation de chacun des secteurs a ensuite servi à présenter une appréciation globale du travail du Consortium, soit une appréciation qui sera utilisée par le Ministère pour déterminer tout rajustement en cours d'exercice à l'égard du financement.

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

Le Consortium représente trois conseils scolaires contigus : le Bluewater District School Board (BDSB), le Bruce-Grey Catholic District School Board (BGCDSD) et le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest (CSDECSO). Le Consortium fournit des services de transport quotidien à environ 15 000 passagers sur 361 routes. Les éléments géographiques qui ont un effet direct sur la détermination des routes comprennent, notamment, les conditions hivernales dangereuses comme les grands froids et les fortes chutes de neige, l'état variable des routes municipales et le vaste territoire géographique sur lequel est répartie une population clairsemée.

Le Consortium et ses conseils partenaires ont depuis longtemps noué une relation de travail sous le signe de la collaboration, ce qui s'avérera très bénéfique à mesure que le Consortium continuera d'évoluer. L'organisme a mis le cap dans la bonne direction puisqu'il a jeté les bases pour atteindre une meilleure efficacité et efficience. Néanmoins, il faudra faire preuve d'une diligence constante, car d'autres étapes essentielles doivent encore être franchies, et l'adoption des recommandations du présent rapport permettra d'améliorer davantage l'efficacité et l'efficience.

Le Consortium a quelques réalisations marquantes à son actif, dont les suivantes :

- *La structure et le rôle du comité de gestion* : Le comité de gestion, qui est responsable de la supervision du Consortium, compte un nombre égal de représentants membres issus de chacun des conseils scolaires. Étant donné que les rôles et les responsabilités du comité de gestion sont clairement énoncés dans l'entente de partenariat, il n'y a aucune ambiguïté concernant la fonction du comité;
- *Un logiciel de transport* – Le Consortium a mis en œuvre une application logicielle de transport qui permet l'élaboration, l'examen et l'analyse des stratégies existantes et parallèles d'établissement des routes. Des données cartographiques complètes et précises sont mises à jour selon une approche globale faisant intervenir les commentaires des intervenants;
- *Des descriptions de travail disponibles* – On a rédigé des descriptions de travail détaillées concernant les rôles de soutien au sein du Consortium afin que soient clairement définis les rôles et les responsabilités des membres et que ceux-ci exécutent leurs tâches de façon efficace. De plus, une formation du personnel complète et pertinente est régulièrement offerte;
- *Une enquête de contrôle du service* – Une enquête a été menée auprès des directrices et directeurs d'école afin d'évaluer le caractère adéquat des services fournis par le Consortium. Si l'on y donne suite, cette étude permettra de réduire l'écart entre les attentes des directrices et directeurs d'école et la qualité du service qu'ils reçoivent véritablement. C'est une approche novatrice dans le contrôle du service;
- *Un engagement de la collectivité* – On a produit des communiqués publicitaires et des dépliants sur la sécurité publique décrivant les services offerts aux passagers, la façon de demander l'accès à ces services et la disponibilité de ces services.

Voici les principales améliorations à apporter, telles qu'elles ont été révélées par l'examen de l'efficacité et de l'efficience :

- *Constitution éventuelle d'une personne morale distincte* – Les partenariats présentent plusieurs risques qui en font des structures peu adaptées à la coordination des services de transport d'élèves pour le compte de conseils scolaires. Si le Consortium était constitué en personne morale, il serait considéré juridiquement comme une entité distincte des conseils scolaires qui en sont propriétaires. L'avantage serait de protéger efficacement les conseils scolaires contre les poursuites éventuelles. La constitution en personne morale présente aussi l'avantage d'accroître la crédibilité du Consortium auprès du public étant donné que l'organisme se voit dans l'obligation de rendre des comptes. Les exigences de déclaration sont plus nombreuses, et les décisions et actions de la société sont régies par un ensemble de règlements internes. La définition claire des rôles et des responsabilités de gouvernance de la personne morale produit un cadre de responsabilité robuste pour toutes les parties concernées, y compris les conseils scolaires, le Consortium et les exploitants ou tout autre fournisseur de services sous contrat. En outre, la constitution en personne morale est une garantie de l'existence continue du Consortium et confère à l'organisme une plus grande stabilité à long terme.
- *Description des pratiques internes* – Le Consortium devrait s'appliquer à décrire par écrit et à officialiser un certain nombre de ses pratiques internes, notamment celles sur la comptabilité, la budgétisation, les évaluations du personnel et l'évaluation globale du rendement du Consortium. L'officialisation de ces processus est essentielle pour assurer la durabilité à long terme du Consortium;
- *Planification à long et à court terme* – Il serait nécessaire que soit amorcé un processus visant à élaborer les buts et les objectifs du Consortium, y compris les plans de mise en œuvre, pour que l'organisme poursuive sur sa lancée de l'an dernier et voit son succès assuré en 2009 et dans les prochaines années.
- *Politiques d'approvisionnement* – Des règles et des conditions bien définies concernant l'acquisition de biens et de services assurent un contrôle interne efficace au sein du Consortium. Lorsqu'il révisé les politiques de chacun des conseils membres, le comité de gestion devrait établir des politiques d'approvisionnement claires et les communiquer au personnel des consortiums. Ces politiques devraient orienter tous les processus et toutes les décisions d'achat. Le respect des politiques et des lignes directrices permettra la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel, protégera les intérêts

des consortiums et assurera l'ouverture, l'équité et la transparence des processus.

- *Examen de la documentation relative aux politiques et procédures* – Il est nécessaire de définir davantage les procédures afin que le Manuel des procédures devienne sans contredit l'outil de base pour la planification des transports et la supervision des opérations.
- *Accès à l'information* – Une coordination et une coopération permanentes des conseils partenaires sont nécessaires pour améliorer la précision et la disponibilité des données utilisées à des fins de planification. Les améliorations dans ce domaine permettront au personnel des consortiums de concentrer leurs efforts sur l'analyse et la planification opérationnelles plutôt que sur l'exhaustivité et la précision des données.
- *Processus d'appel d'offres* – Un processus d'appel d'offres assure l'équité, l'impartialité et la transparence des activités d'approvisionnement et permet au Consortium d'acheter des services auprès d'exploitants capables de respecter des exigences particulières. Le Consortium qui utilise un processus d'appel d'offres s'assure d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour un ensemble d'attentes concernant les niveaux de service. De plus, ce processus reflète les prix du marché, car il permet aux exploitants de soumettre leurs propositions selon une efficacité opérationnelle réalisable et un rendement des investissements approprié, en pleine connaissance des exigences en matière de niveaux de service, telles qu'elles sont précisées par le Consortium. En outre, il constitue une base juste et mesurable d'évaluation du rendement des exploitants et permet au Consortium d'utiliser des stimulants financiers pour obtenir les niveaux de service souhaités. Si certains secteurs du territoire du Consortium sont mal adaptés à ce type de processus, les marchés peuvent faire l'objet d'un appel d'offres concurrentiel comme solution de remplacement pour les niveaux de service et les coûts négociés avec les exploitants. Selon les directives du Ministère énoncées dans la note de service n° 2008.B15, datée du 10 décembre 2008, le Consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre pour ses appels d'offres. Le plan devrait comprendre une étude des politiques d'approvisionnement en vigueur, une analyse du marché fournisseur local, des stratégies permettant de déterminer la portée et le processus des appels d'offres, ainsi que des critères et des échéances pour la mise en application graduelle des appels d'offres. Le plan devrait aussi utiliser les pratiques exemplaires et les leçons tirées des consortiums pilotes.

Le gestionnaire du transport et le comité de gestion sont toujours engagés à effectuer les tâches nécessaires pour offrir des services efficaces et économiques. Il sera nécessaire d'améliorer constamment les pratiques exemplaires reconnues et la mise en œuvre des recommandations indiquées dans le rapport pour que les pratiques de prestation des services continuent d'être satisfaisantes et que les relations actuellement bénéfiques à toutes les parties se poursuivent.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen, le Consortium des services de transport des élèves de Grey-Bruce a reçu la cote **moyenne à faible**. D'après cette évaluation, le Ministère accordera du financement additionnel en matière de transport afin de réduire l'écart de financement du Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest pour l'année scolaire 2008-2009, tandis que le financement du transport accordé au Bluewater District School Board et au Bruce-Grey Catholic District School Board restera inchangé pour l'année scolaire 2008-2009.

Les rajustements apportés à l'égard du financement sont exposés en détail ci-dessous¹ :

Bluewater District School Board	Néant
Bruce-Grey Catholic District School Board	Néant
Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest	11 969 \$

(Les chiffres manquants seront ajoutés après l'obtention de l'approbation réglementaire.)

¹ Se reporter à la section 7 pour connaître le calcul des rajustements de financement.

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 de l'élémentaire 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.

Le nouveau modèle de financement de l'éducation introduit dans la province de l'Ontario en 1998-1999 contenait une stratégie globale de financement des conseils scolaires. Toutefois, 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. De 1998-1999 à 2008-2009, le financement a été augmenté de plus de 247 millions de dollars afin de suivre la hausse des coûts de transport des élèves (coût du carburant, etc.), malgré la baisse généralisée du nombre d'élèves inscrits au cours des dernières années.

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 efficaces aux élèves, de mettre en place une approche équitable en matière de financement et de réduire le fardeau administratif lié à la prestation des services de transport, tout en permettant aux conseils scolaires de mettre l'accent sur l'apprentissage et la réussite des élèves.

Les réformes comprennent une exigence concernant la prestation des services de transport des élèves par le Consortium, des examens de l'efficacité et de l'efficacité du Consortium 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 4 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 des écoles et adoptant leurs systèmes de transport respectifs. Les conseils scolaires contigus peuvent former des consortiums pour assurer le transport des élèves de 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 l'entremise 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.

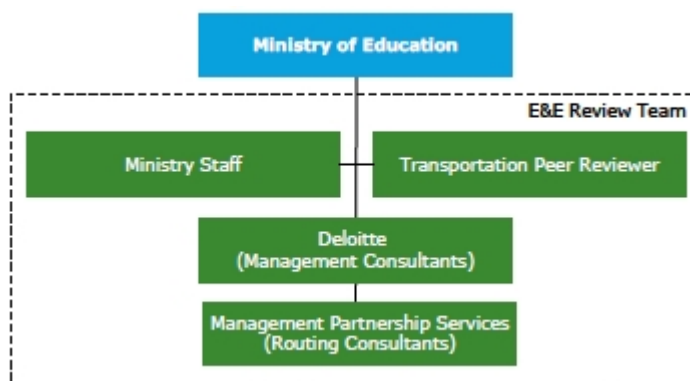
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

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

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

Afin que les examens soient 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 à la figure 1) chargée de produire les examens. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été créée pour tirer profit de l'expertise des professionnels de l'industrie et des sociétés d'experts-conseils en vue d'évaluer des aspects distincts du territoire de chacun des consortiums. Des conseillers en gestion ont été embauchés pour réaliser des évaluations sur la gestion et la passation des marchés de chaque consortium. Des conseillers en détermination des routes ont été embauchés pour examiner plus particulièrement l'approvisionnement, la mise en place et l'utilisation des logiciels de détermination des routes et des technologies connexes, ainsi que les politiques et les pratiques.

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

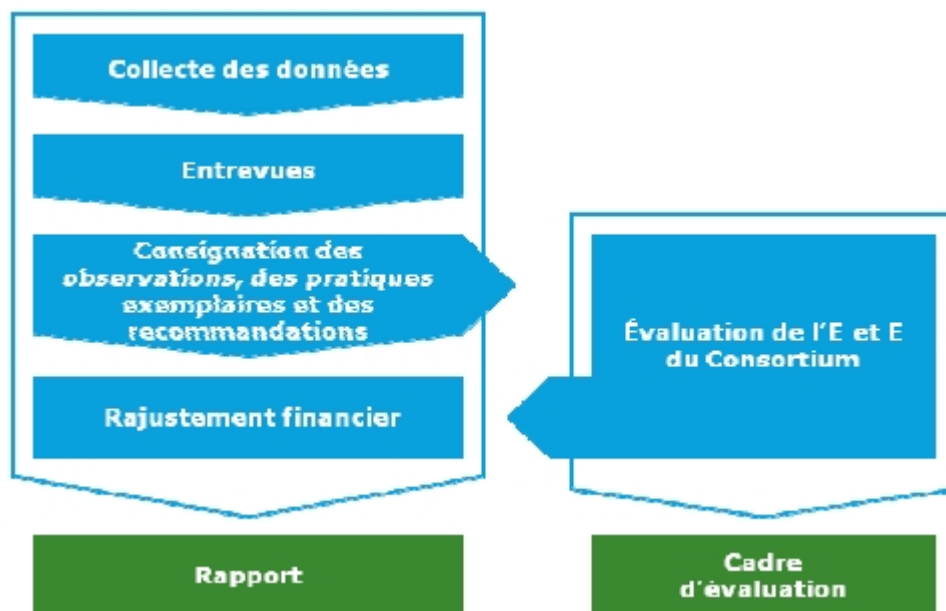
L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et agir comme conseiller en gestion de l'équipe. Son rôle était le suivant :

- Diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des dix-huit (18) consortiums de transport qui seront examinés aux phases 3 et 4 (actuellement à la phase 3A);
- 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 procédures de passation des contrats;
- Intégrer les résultats de l'examen des processus de détermination des routes et de l'utilisation des technologies, en plus de l'examen des politiques et des pratiques, qui doit être réalisé par MPS;
- Préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux phases 3 et 4. Le public cible du rapport comprend le Ministère, le Consortium et ses conseils partenaires. Une fois finalisé, chaque rapport sera remis au Consortium 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 cinq étapes, telle qu'elle est présentée dans les prochaines sections.

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



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

1.3.1 Étape 1 – Collecte des données

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

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

- Gestion du consortium;
- Politiques et pratiques;
- Détermination des routes et utilisation de la technologie;
- Passation des marchés.

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a désigné des membres clés du Consortium, des intervenants externes et des décideurs clés avec lesquels des entrevues seraient 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 – Mise par écrit des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations

- D'après les données recueillies et les entrevues réalisées, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a consigné ses conclusions selon trois secteurs clés :
- Observations tirées de conclusions axées sur des faits, y compris les pratiques et politiques actuelles;
- Pratiques exemplaires adoptées par le Consortium dans chaque secteur;
- Recommandations visant des améliorations d'après le Guide d'évaluation. Un résumé des principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés ci-dessous :

Efficacité

Gestion du consortium

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

- Cadre de responsabilisation bien établi reflété dans la mise en oeuvre et l'exploitation du consortium, y compris dans la consignation des modalités dans une entente de consortium
- Les activités sont surveillées pour déterminer leur rendement et les possibilités d'amélioration continue
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et l'égalité aux conseils partenaires
- Un processus d'établissement du budget est 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 lorsqu'il est raisonnable de le faire

Contrats

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

Efficienne

Gestion du consortium

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

Politiques et pratiques

- Les politiques harmonisées sur le transport entre les conseils partenaires permettent une planification efficiente
- Un pouvoir approprié est délégué au consortium pour permettre la réalisation d'efficience 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

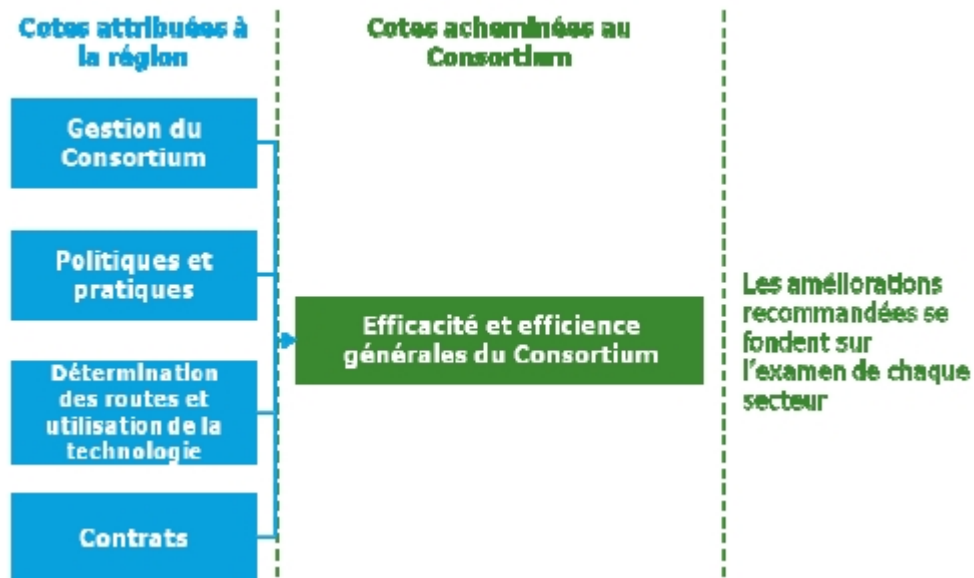
Contrats

- 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 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 pour chacune ce qui constituerait un niveau spécifique d'efficacité et d'efficience (se reporter à la figure 3 pour consulter un diagramme du processus).

Figure 3 : Évaluation du Consortium – Diagramme



Le cadre d'évaluation présente des précisions sur la façon dont le Guide d'évaluation a été 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 le présent document).

1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficacité pour orienter ses décisions concernant les 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 1 précise la façon dont l'appréciation globale sera utilisée pour réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires²	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire²
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne à élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %	Voir plus haut
Moyenne à faible	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 Consortium, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant la semaine du 15 décembre 2008.

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 consultés dans le cadre de son examen. Ces documents ont été utilisés conjointement avec les résultats des entrevues réalisées auprès de membres clés du Consortium, d'intervenants externes et de décideurs importants.

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

Le but du présent rapport est de présenter les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Consortium. L'examen de l'efficacité et de l'efficience, de par sa nature et sa portée, ne constitue pas une vérification réalisée d'après les normes de vérification

² Fait référence aux conseils qui connaissent un déficit/excédent dans le secteur de transport des élèves (voir la section 7 – Rajustement du financement)

généralement reconnues. Par conséquent, dans le cadre du présent examen de l'efficacité et de l'efficience, Deloitte n'a pas exprimé d'opinion sur les états, les éléments ou les comptes financiers qui ont servi à l'examen lorsque la société a présenté ses résultats au Ministère. De plus, les procédures utilisées par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience ne visent pas à divulguer les détournements de fonds, les lacunes du système ou d'autres irrégularités.

2 Aperçu du Consortium

2.1 Aperçu du Consortium

Ensemble, les conseils scolaires BDSB et BGCDSD comptent environ 23 699 élèves inscrits et offrent le service de transport quotidien à quelque 15 231 élèves qui sillonnent plus de 361 routes et parcourent plus de 42 000 kilomètres chaque jour. Le district couvre environ 8 613 kilomètres carrés et comprend 69 écoles. Le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest est également un conseil partenaire du Consortium des services de transport des élèves de Grey-Bruce. C'est un ensemble d'exploitants d'autobus qui assure le transport des élèves, sauf dans un petit secteur de la région d'Owen Sound où les services de transport municipaux prennent en charge un nombre limité d'élèves.

Le territoire géographique couvert par le Consortium est entouré de deux plans d'eau, la baie Georgienne et le lac Huron, et est avant tout rural. Il s'étend de Tobermory au nord à Lucknow au sud, et de Kincardine à l'ouest à Dundalk à l'est.

Le tableau 2 et le tableau 3 ci-dessous présentent un résumé des principales statistiques et données financières de chaque conseil partenaire.

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

Élément	BDSB	BGCDSD	CSDECSO ³	Ensemble du Consortium
Nombre d'écoles desservies	54	13	1	68
Nombre total d'élèves transportés	11 308	2 791	96	14 195
Nombre total de passagers ayant des besoins particuliers ⁴	267	25	0	292
Nombre total de passagers en fauteuil roulant	27	0	0	27
Nombre total de passagers inscrits	823	444	0	1 267

³ Les données du CSDECSO s'appliquent à la portion du conseil desservie par le STSCGB.

⁴ Comprend les élèves qui requièrent un service de transport spécial, comme ceux qui fréquentent des milieux d'apprentissage collectifs et intégrés et pour qui il faut établir des routes spéciales et/ou utiliser des véhicules spéciaux, de même que les élèves qui doivent se déplacer seuls et les élèves qui ont besoin d'un accompagnateur.

Élément	BDSB	BGCDSB	CSDECSO ³	Ensemble du Consortium
à des programmes spécialisés ⁵				
Nombre total de passagers bénéficiant du transport par courtoisie	26	8	0	34
Nombre total de passagers – lié aux situations dangereuses ⁶	0	0	0	–
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	12 451	3 268	96	15 815
Nombre total de passagers du transport en commun	0	< 10	0	< 10
Nombre total d'autobus de format normal ou intermédiaire exploités à contrat ⁷	251	63	1	315
Nombre total de minibus exploités à contrat	26	6	3	35
Nombre total de véhicules d'usage scolaire exploités à contrat ⁸	6	0	0	6
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	1	0	0	1
Nombre total de taxis exploités à contrat	1	2	0	3
Nombre total de véhicules exploités à contrat	285	71	4	360

⁵ Comprend les élèves inscrits à un programme d'immersion française, d'enseignement spécialisé et pour élèves doués. Les élèves qui sont amenés en autobus aux écoles offrant leur programme spécialisé font partie des passagers ayant des besoins particuliers.

⁶ Les passagers liés aux situations dangereuses ne sont pas mentionnés dans les données du présent sondage sur le transport, car le Consortium réduit les distances de marche pour ces élèves qui, autrement, seraient des passagers liés aux situations dangereuses, et ce, dans le but de les indiquer comme admissibles dans leurs données.

⁷ Comprend les gros autobus, les autobus intermédiaires, les gros autobus adaptés et les autobus intermédiaires adaptés. Les nombres de ces véhicules ont été arrondis au chiffre entier le plus proche.

⁸ Comprend les fourgonnettes, les minifourgonnettes et les berlines servant à transporter des élèves.

Tableau 3 : Données financières de 2007-2008⁹

Élément	BDSB	BGCDSB	CSDECSO
Allocation de transport	12 733 652 \$	3 414 996 \$	5 102 196 \$
Dépenses de transport	12 555 262 \$	3 402 325 \$	6 253 086 \$
Excédent (déficit) de transport	178 390 \$	12 671 \$	(1 150 890 \$)
Pourcentage des dépenses de transport attribuées au Consortium	100 %	100 %	3,47 %

Le Consortium constitue un partenariat entre les trois conseils scolaires et vise à permettre les économies qui devraient être réalisées grâce à la participation de chacun des conseils. Le Consortium est actuellement situé au bureau principal du BGCDSB, au 799 de la 16^e avenue, à Hanover, en Ontario.

⁹ Fondé sur les données du Ministère. Voir l'annexe 2.

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

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

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

Chacune des composantes a été analysée en fonction des renseignements fournis par le Consortium ou recueillis pendant les entrevues auprès du gestionnaire du transport et de certains exploitants. L'analyse comprend une évaluation des pratiques exemplaires menant à un ensemble de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes. Cette évaluation est ensuite résumée afin d'en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du Consortium, tel qu'il est indiqué ci-dessous :

Gestion du consortium – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne à faible

3.2 Gouvernance

La gouvernance se rapporte à la façon dont une organisation est dirigée et contrôlée. L'une des responsabilités principales d'une structure de gouvernance est la mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et en assurent le contrôle. Une structure de gouvernance efficace comporte trois principes clés : 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

Structure de gouvernance

La structure de gouvernance du Consortium est décrite dans l'entente de partenariat signée le 31 janvier 2007 entre le BGCDSD, le BDSB et le CSDECSO.

Les opérations du Consortium sont administrées par un comité de gestion composé d'un maximum de trois membres, soit le cadre supérieur de l'administration des affaires ou le représentant désigné de chaque conseil partenaire. Le comité agit par consensus. S'il n'arrive pas à atteindre un consensus, chaque conseil partenaire a droit à un vote et la majorité l'emporte. Les réunions ont lieu une fois par mois et sont présidées par le gestionnaire du transport qui établit également l'ordre du jour. Des procès-verbaux sont rédigés, ratifiés, mais non signés. Les rôles et les responsabilités du comité de gestion sont indiqués dans l'entente de partenariat.

Médiation et arbitrage à l'échelon du conseil

La procédure de l'arbitrage est décrite dans l'entente de consortium. On y indique que, en cas de différend, il faut transmettre la question à la directrice ou au directeur de l'éducation de chacun des conseils. Si les directeurs ne parviennent pas à s'entendre, ou à la demande d'au moins deux conseils partenaires, le différend est soumis à l'arbitrage, conformément à la *Loi de 1991 sur l'arbitrage* de l'Ontario.

Un préavis de douze mois s'impose si un conseil souhaite se retirer du Consortium. Le conseil qui se retire a le droit d'obtenir une copie papier de toutes les données le concernant et qui sont détenues par le Consortium. En outre, ce conseil renonce à son droit à la propriété ou au partage des actifs, des données, des renseignements ou du personnel du Consortium. Toutefois, il reste conjointement et solidairement responsable de toutes les activités du Consortium qui ont eu lieu lorsqu'il était un partenaire.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

Structure du comité de gestion

Le comité de gestion, qui est chargé de surveiller les responsabilités pour le Consortium, compte un nombre égal de représentants membres issus de chacun des conseils partenaires. La représentation paritaire permet de s'assurer que le processus décisionnel est juste et équitable et que les droits de chacun des conseils sont égaux. Voilà qui est un important élément d'efficacité de la gouvernance et de la gestion.

Nonobstant la recommandation formulée ci-dessous, on a observé que la participation du gestionnaire du transport au comité de gestion avait favorisé des communications ouvertes entre les conseils membres du Consortium.

Rôle du comité de gestion

Étant donné que les rôles et les responsabilités du comité de gestion sont clairement énoncés dans l'entente de partenariat, il n'y a aucune ambiguïté concernant la fonction de ce comité. Voilà qui est un important élément d'efficacité de la gouvernance et de la gestion.

Réunions du comité de gestion

Le comité de gestion se réunit chaque mois et est tenu de suivre un ordre du jour officiel et de rédiger un procès-verbal afin d'assurer la responsabilité et la transparence du Consortium devant ses intervenants.

Politique relative aux différends

Il existe une politique de résolution des différends entre les conseils. Cette politique, qui constitue un mécanisme efficace de protection des droits de tous les conseils, veille à ce que les décisions qui sont prises représentent les meilleurs intérêts des trois conseils.

3.2.3 Recommandations

Signature des procès-verbaux

Les décisions que prend le comité de gestion doivent officiellement être mises par écrit, ratifiées et signées. Il est entendu que, si les décisions prises au cours des réunions sont consignées, aucune copie des procès-verbaux n'est signée officiellement. On recommande que, outre la ratification du procès-verbal qui est effectuée durant la réunion suivante, les représentants du conseil présents à la réunion signent le document et que la personne qui agit à titre de secrétaire conserve un livre où figure le procès-verbal officiel de la réunion.

Séparation de la gestion et de la gouvernance

Une structure de gouvernance efficace établit une distinction nette entre le comité de gestion et la gestion du Consortium. Cette séparation est moins facile à déterminer si un représentant de la direction préside les réunions du comité de gestion. On reconnaît que l'intervention du gestionnaire du transport est tout à fait nécessaire et valorisée, et à titre de président, il n'a pas le droit de vote à ces réunions. Toutefois, dans le but de

mieux définir la séparation entre la gestion et la gouvernance, il est recommandé de faire présider le comité de gestion par un représentant d'un conseil partenaire.

3.3 Structure organisationnelle

Une structure organisationnelle optimisée vise à promouvoir une communication et une coordination efficaces, pour des opérations qui se déroulent avec efficience. 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 sont résolus efficacement par le personnel de gestion du Consortium. D'un point de vue idéal, l'organisation doit être divisée de façon fonctionnelle (par département et/ou par secteur) et toutes les fonctions opérationnelles de base doivent être identifiées.

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

Le Consortium est en fait un partenariat entre les conseils, et chacun est conjointement et solidairement responsable des activités de l'organisme. Chaque conseil est tenu de disposer d'une assurance qui protège ses membres dans l'exercice de leurs fonctions dans le cadre de l'entente de partenariat.

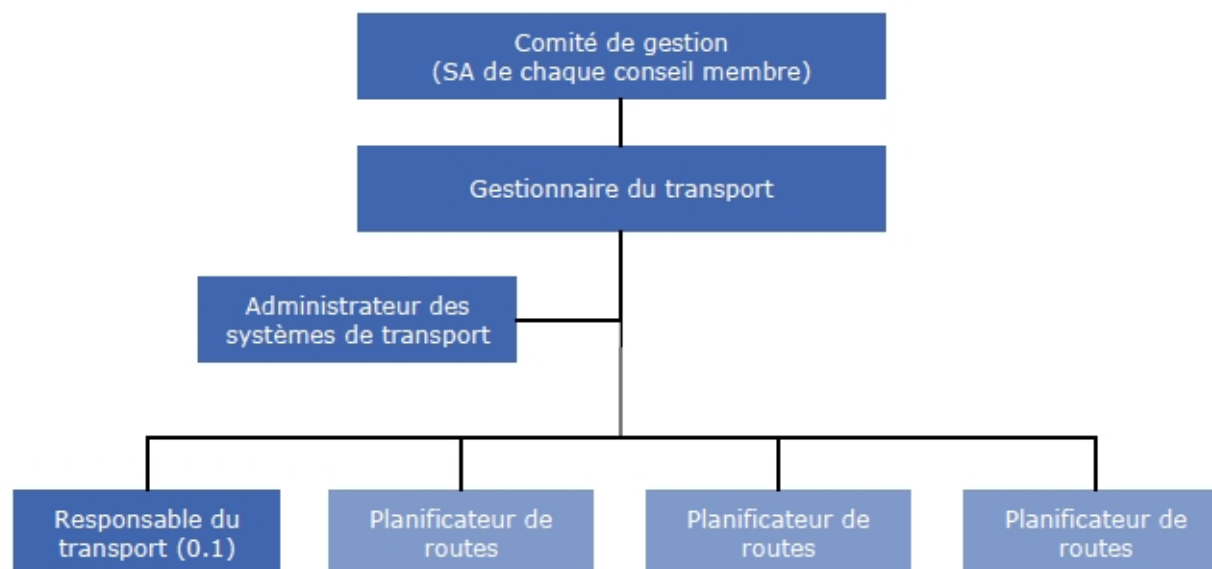
La question du transport fait l'objet d'une collaboration entre les conseils scolaires BGCDsB et BDSB depuis plusieurs années. En effet, les deux conseils ont commencé à partager des autobus en 1970, puis ils ont bonifié leur entente en 1992, ce qui s'est traduit par des économies pour les conseils partenaires. Chaque conseil a alors créé un service de transport en 1998. Le Consortium, tel qu'il existe aujourd'hui, résulte d'une entente de partenariat signée entre les trois conseils et exécutée le 31 janvier 2007. Le Consortium n'est actuellement pas une personne morale distincte. Aucune entente de confidentialité n'a été signée entre le Consortium et les conseils partenaires.

Les bureaux du Consortium sont situés au bureau principal du BGCDsB.

Organisation du Consortium

La structure organisationnelle du Consortium est décrite dans l'entente de partenariat.

Figure 4 : Structure organisationnelle



Comité de gestion

Le comité de gestion est responsable de la dotation, c'est-à-dire de la description des rôles et des responsabilités du gestionnaire du transport et d'autres membres du personnel, de l'émission de contrats, de l'établissement de procédures opérationnelles à l'intention du gestionnaire du transport, de l'étude des buts, objectifs et budgets établis par le gestionnaire du transport, et d'assurer le lien avec les trois conseils. Il doit également surveiller les conséquences que les priorités du programme ont sur le transport et produire des rapports à cet effet, favoriser et faciliter la collaboration entre les conseils, effectuer une révision régulière du coût des programmes, superviser les fournisseurs de service de transport en participant avec eux à des réunions et produire des rapports à cet effet à l'intention des conseils visés.

Gestionnaire du transport

Une description de travail est actuellement en cours de réalisation pour ce poste.

Étant un employé du conseil scolaire BDSB et placé sous la direction du comité de gestion, le gestionnaire du transport s'occupe de la gestion quotidienne du Consortium. Il planifie, organise et dirige toutes les activités du Consortium. Il doit également faire preuve de leadership, avoir une vision et gérer efficacement le personnel ainsi que les ressources du Consortium. Le gestionnaire du transport est également responsable du bon fonctionnement d'un service de messagerie pour le BDSB qui est un conseil scolaire distinct dont les travaux sont indépendants de ceux du Consortium.

Le gestionnaire du transport actuel prendra sa retraite à la fin de 2008 et une personne le remplacera dès le 12 janvier 2009. Outre les responsabilités énoncées plus haut relativement au transport d'élèves, le nouveau gestionnaire du transport sera également chargé de gérer un consortium d'achat dirigé par les conseils scolaires BDSB et BGCDsB, lequel est une entité distincte du Consortium de transport des élèves. Cette dernière responsabilité a été ajoutée aux tâches du gestionnaire du transport à la suite de la démission de l'actuel gestionnaire du consortium d'achat. Un nouveau poste devrait éventuellement être créé au sein du consortium d'achat pour que ces activités quotidiennes soient prises en charge. La personne qui occupera ce poste, c'est-à-dire la surveillante ou le surveillant des achats, relèvera du nouveau gestionnaire du transport.

Ce nouveau gestionnaire agit actuellement à titre d'observateur du gestionnaire du transport sortant. De plus, bien qu'aucun contrat officiel n'ait été signé pour attester de cette entente, le Consortium pourra consulter quotidiennement le gestionnaire du transport sortant.

Administrateur des systèmes de transport

Il existe une description de travail et une liste de qualités requises pour ce poste. Aucun autre document décrivant les tâches quotidiennes que doit effectuer l'administrateur des systèmes de transport et les moyens dont il dispose pour accomplir ces tâches n'est disponible.

L'administrateur des systèmes de transport relève du gestionnaire du transport et il est l'administrateur en chef et le coordonnateur de l'utilisation du logiciel *BusPlanner*. Les principales responsabilités de l'administrateur des systèmes de transport sont les suivantes : participer à la planification et à la détermination des routes, coordonner et diriger le personnel qui utilise le logiciel de planification des routes, examiner et étudier l'optimisation des routes, mettre à jour la base de données des élèves, offrir un soutien au gestionnaire du transport, gérer les paiements versés aux exploitants d'autobus, répondre aux demandes des parents et des écoles, préparer le sondage annuel du Ministère, mettre à jour une carte numérique des comtés de Bruce et de Grey, aider le gestionnaire du transport à effectuer les évaluations de rendement, participer à l'élaboration de programmes de sécurité du transport des élèves ainsi qu'à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des politiques, lignes directrices et procédures relatives au transport.

L'actuel administrateur des systèmes de transport est employé par le conseil scolaire BGCDsB et n'est pas membre d'une unité de négociation collective.

La direction du Consortium a indiqué que, puisque le nouveau gestionnaire du transport doit éventuellement superviser les consortiums de transport et d'achat, le rôle de

l'administrateur des systèmes de transport pourrait être élargi de façon à inclure davantage de fonctions de supervision.

Planificateur de routes de transport

Il existe une description de travail et une liste de qualités requises pour ce poste. Aucun autre document décrivant les tâches quotidiennes que doit effectuer le planificateur de routes de transport et les moyens dont il dispose pour accomplir ces tâches n'est disponible.

Les planificateurs de routes de transport (planificateurs de routes) créent, planifient et supervisent l'exploitation des autobus scolaires pour tous les programmes réguliers, spéciaux et d'été, ainsi que les sorties spéciales. Ils examinent et cherchent à trouver les routes optimales, entrent des données dans le logiciel de planification des routes, répondent aux demandes téléphoniques, étudient et règlent les problèmes, effectuent un suivi des routes des exploitants, planifient et organisent des routes pour des programmes spéciaux et agissent à titre de personnes-ressources pour les écoles et les exploitants d'autobus.

Les trois planificateurs de routes de transport sont actuellement employés par le conseil scolaire BDSB et sont membres d'une unité de négociation collective. Les planificateurs de routes reçoivent une formation polyvalente pour être en mesure d'assumer les responsabilités des uns et des autres, le cas échéant.

3.3.2 Pratiques exemplaires

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

Descriptions de travail

Les tâches de l'administrateur des systèmes de transport et des planificateurs de routes de transport sont clairement définies au sein du Consortium.

3.3.3 Recommandations

Description de travail du gestionnaire du transport

Une description de travail claire et complète permet aux membres du personnel de mieux comprendre leurs rôles et responsabilités, et d'exécuter leurs tâches de façon efficace. Si le rôle du gestionnaire du transport est brièvement décrit dans l'entente de partenariat, il n'existe actuellement aucune description de travail complète et approuvée par le comité de gestion. Il est recommandé de finaliser la version provisoire de cette

description de travail et d'inclure les éléments qui concernent les responsabilités du gestionnaire du transport relativement aux achats et au service de messagerie.

Définition des tâches

Une série de documents complets portant sur la formation, l'orientation et les procédures, et décrivant les tâches quotidiennes à effectuer ainsi que les méthodes permettant d'accomplir ces tâches devraient éventuellement être créés pour tous les postes au sein du Consortium. Ces documents guideront le personnel du Consortium dans l'exécution de leurs fonctions quotidiennes et serviront de documents de planification aux nouveaux membres lorsqu'il y aura un mouvement d'effectifs.

Transfert du poste d'administrateur des systèmes de transport à la direction

Il est recommandé que le rôle de l'administrateur des systèmes de transport devienne un rôle de direction. L'administrateur participera à la coordination des planificateurs de routes de transport et à la gestion des opérations de transport quotidiennes. Le gestionnaire du transport pourra alors axer ses efforts sur la gestion générale et stratégique du Consortium et sur les questions de transport qui ne peuvent pas être prises en charge par l'administrateur des systèmes de transport. On convient que les actuelles unités de négociation collective peuvent entraver la mise en œuvre de cette recommandation.

Rôle du gestionnaire du transport sortant

Le gestionnaire du transport sortant a indiqué que, une fois à la retraite, il serait à la disposition du Consortium tous les jours. Bien qu'il soit reconnu que cette offre est faite sur une base volontaire, il est néanmoins important d'officialiser cette relation de sorte que le Consortium puisse assurer une harmonie dans la transition et le transfert des connaissances tout en officialisant la rémunération pour cet arrangement. Ainsi, il est recommandé qu'un contrat soit exécuté entre le Consortium et le gestionnaire du transport sortant, dans lequel on décrira ses responsabilités, la nature de sa relation avec le Consortium et la rémunération qui lui sera versée.

Création d'une personne morale distincte

En règle générale, tous les membres d'un partenariat sont solidairement responsables des dettes et des obligations du partenariat. Ainsi, un partenaire peut engager les autres partenaires pour les affaires qui touchent au Consortium. Il en résulte que les partenariats présentent plusieurs risques qui en font des structures peu adaptées à la coordination des services de transport d'élèves :

- Les actions d'un conseil scolaire partenaire peuvent engager la responsabilité des autres conseils;
- Un conseil scolaire partenaire peut se retrouver impliqué dans un litige au sujet d'élèves qui ne font pas partie du conseil scolaire;
- La responsabilité créée par le partenariat peut dépasser la limite d'assurabilité du conseil. Le Consortium devrait examiner, avec l'aide de sa société d'assurance, sa couverture concernant notamment les dommages punitifs, les plaintes liées aux droits de la personne et les poursuites pour congédiement injustifié. Il est recommandé que le Consortium examine, avec sa société d'assurance, l'applicabilité de l'assurance erreurs et omissions.

Sur la base de ces risques, les conseils partenaires devraient envisager de constituer le Consortium en personne morale distincte afin d'officialiser et d'améliorer ses pratiques contractuelles. La création d'une personne morale distincte permettrait de limiter efficacement le risque couru par les conseils partenaires pour ce qui touche aux activités liées au transport des élèves. Quand la personne morale assume la responsabilité des services de transport des élèves, son statut constitue une protection efficace contre l'éventualité qu'un tiers mette en jeu la responsabilité des conseils membres. À long terme, l'évolution des circonstances politiques et les conflits possibles entre les conseils partenaires pourraient entraîner la déstabilisation de la structure actuelle. La constitution du Consortium en personne morale présenterait plusieurs avantages organisationnels sur le plan de la continuité, de la planification du personnel, de la responsabilité, de la passation des contrats et de la gestion.

Un document disponible sur le site Web du Ministère et intitulé *Guide for Transportation Consortia Entity Structure* peut s'avérer utile lors des processus de planification et de prise de décision.

3.4 Gestion du Consortium

La gestion du Consortium se concentre sur les aspects opérationnels de l'organisation, soit d'assurer la responsabilité du personnel, de mettre l'accent sur l'amélioration continue au moyen de mesures de planification opérationnelle, et de gérer les risques en signant des ententes appropriées pour définir clairement les relations d'affaires.

3.4.1 Observations

Formation du Consortium et entente

L'entente de partenariat décrit la structure, la nature et le fondement juridique du Consortium. On y indique le but du Consortium, qui est de réaliser des économies grâce au regroupement des services de transport d'élèves. Le document décrit également en termes généraux la structure organisationnelle du Consortium, le rôle du gestionnaire du transport, ainsi que les structures et les responsabilités liées à la production de rapports. Parmi les autres dispositions de l'entente, notons les services bilingues, l'assurance et les avantages, le retrait du Consortium et un processus de résolution des litiges.

Partage des coûts

L'entente de partenariat indique que chaque conseil fournira sa part de financement, calculée au prorata selon une formule qui sera établie chaque année par le gestionnaire du transport.

Le partage des coûts du transport se fait selon le nombre total d'élèves transportés pour chacun des conseils. Cette formule est expliquée dans le Manuel des procédures du Consortium. De plus, chaque conseil doit verser une somme pour assurer aux conducteurs et aux exploitants une formation en matière de sécurité. Les exploitants ne reçoivent aucune compensation pour la formation sur l'évacuation des autobus scolaires et la sécurité dans les écoles. La procédure par laquelle le Consortium fait concorder les coûts du transport des différents conseils et les factures des exploitants est décrite à la section 3.5.1 (Pratiques comptables et gestion) du présent rapport.

Les frais d'administration sont répartis selon le nombre total d'inscriptions dans chaque conseil et ils sont pondérés par un facteur historique de partage des frais, lequel est déterminé selon les coûts du transport des années précédentes et les contributions faites antérieurement par chaque conseil. Ce facteur de pondération a été calculé en utilisant les données de 2007-2008 comme année de base et il est modifié année après année pour tenir compte des changements dans le nombre d'inscriptions dans chaque conseil. Les conseils scolaires et le Consortium ne signent aucun contrat dans lequel on décrit cet accord régissant le partage des coûts administratifs. L'obligation de répartir les frais administratifs n'est pas officiellement mise par écrit, mais le calcul visant à déterminer les montants alloués figure dans les procès-verbaux des réunions du comité de gestion. En pratique, le comité de gestion établit la formule de partage des coûts administratifs et calcule la quote-part à la clôture de l'exercice.

Assurance

Le Consortium a obtenu une assurance sur les biens et contre les vols et détournements de la part du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE). Ces polices sont actuellement en vigueur du 1^{er} mars 2008 au 1^{er} janvier 2009. Au moment de l'étude, le comité de gestion négociait la police d'assurance pour 2009.

Formation, gestion et évaluation du rendement du personnel

Les évaluations du personnel sont menées par le gestionnaire du transport, avec l'aide de l'administrateur des systèmes de transport. Le personnel est évalué selon les critères établis par le conseil scolaire qui l'emploie. Ce processus, bien qu'officialisé à l'échelon du conseil scolaire, est bien souvent mené de façon informelle au sein du Consortium. De plus, il ne tient pas nécessairement compte des buts et des objectifs du Consortium.

L'évaluation des responsabilités, des tâches, des avantages et des privilèges du gestionnaire du transport est du ressort du comité de gestion. Toutefois, aucun processus officiel ne régit la façon dont cette évaluation est menée.

Avant le 31 octobre de chaque année, des plans d'apprentissage à l'intention de chaque employé sont établis et l'on y ajoute des commentaires émis par les personnes visées et le gestionnaire du transport. Les plans d'apprentissage relèvent du Consortium et font l'objet d'une révision annuelle.

Planification à long et à court terme

Le Consortium n'a pas d'énoncé de mission. Les buts stratégiques, définis par le gestionnaire du transport en collaboration avec le comité de gestion, sont consignés dans les procès-verbaux des réunions du comité. Les objectifs du Consortium sont fixés de façon informelle chaque année par le gestionnaire du transport et sont examinés par le comité de gestion qui collabore au processus. On ne tient pas compte de ces buts et objectifs lors des évaluations du rendement des membres du Consortium.

Il n'existe aucun processus officiel d'établissement des buts et aucune date limite n'est fixée relativement à l'obligation du gestionnaire du transport ou du comité de gestion d'établir des buts. De façon informelle, on tente d'établir les buts avant le début de la nouvelle année scolaire, et la dernière rencontre du comité de gestion en juin s'avère une occasion d'examiner les réalisations par rapport aux buts et aux objectifs qui ont préalablement été fixés. Le gestionnaire du transport sortant a indiqué qu'il avait l'intention d'utiliser, en collaboration avec la personne qui le remplacera, l'examen de l'efficacité et de l'efficience pour faire valoir la nécessité de doter le Consortium d'un plan stratégique.

Indicateurs de rendement clés (IRC) – service

Le gestionnaire du transport a dirigé une séance de détermination de points de référence. Voici les points de référence cibles du Consortium :

Tableau 4 : Principaux points de référence

Indicateurs de rendement clés	Point de référence
Durée moyenne du trajet par élève	30 minutes
Pourcentage des trajets parcourus en moins de 60 minutes – matinée	95%
Pourcentage des trajets parcourus en moins de 60 minutes – après-midi	95%
Taux de correspondance de la cartographie des élèves avec les données des écoles	99%

Le gestionnaire du transport a l'intention d'utiliser le logiciel de planification des routes pour surveiller continuellement les progrès du Consortium en ce qui a trait à ces points de référence. Il n'existe actuellement aucun processus officiel régulier qui permet d'évaluer le rendement du Consortium.

Achat d'ententes sur les services et achat de services de soutien

Il n'y a ni achat d'ententes sur les services entre le Consortium et les conseils partenaires pour la prestation des services de transport, ni ententes sur les services entre le Consortium et les conseils partenaires pour l'achat de services de soutien.

Les services touchant l'administration, la comptabilité, la paie, et les TI soient fournis par le BGCDSD et BDSB.. L'espace et la téléphonie sont fournis au Consortium par le BGCDSD. Le site Web du Consortium est géré par l'administrateur des systèmes de transport. La comptabilité est fournis par tous les conseils partenaires.

Le Consortium a mis en œuvre un nouveau système logiciel en février 2008 pour lequel une entente de service a été signée avec les systèmes GEOREF. Ce contrat a été signé le 28 août 2007 et ne comporte aucune date d'expiration. Il est valide jusqu'à ce qu'il soit annulé. GEOREF offre au Consortium des services de formation, de mise en œuvre, de soutien technique et de mise à jour du système.

Pratiques en matière d'approvisionnement

Le Consortium ne dispose d'aucune politique officielle en matière d'approvisionnement et d'achat. L'organisme suit les politiques d'achat, distinctes mais semblables, des conseils scolaires BGCDsB et BDSB. Les deux conseils partagent les achats par l'intermédiaire d'un consortium d'achat distinct, sensiblement de la même manière qu'ils partagent le transport. Pour obtenir des renseignements sur ce consortium d'achat conjoint, se reporter à la section 3.3. Pour un exposé de la méthode utilisée par le Consortium pour trouver des exploitants d'autobus, consulter la section 6.3.1.

Processus d'appel pour les questions d'admissibilité

Il n'existe actuellement aucun processus normalisé permettant aux parents d'en appeler des décisions qui sont prises à l'égard du transport des élèves. Ce sont d'abord les planificateurs de routes de transport qui gèrent les appels interjetés par les parents et, si la question n'est pas résolue, le gestionnaire du transport se charge du cas. Si le gestionnaire du transport ne parvient pas à résoudre la question, il la renvoie de nouveau devant le conseil scolaire visé.

Ententes de confidentialité

Des ententes de confidentialité ont été signées avec des exploitants de taxi, les exploitants d'autobus et les systèmes GEOREF. Toutefois, aucune entente de ce type n'a été signée avec les conseils partenaires.

3.4.2 Pratiques exemplaires

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

Assurance

Bien que le contrat d'assurance soit actuellement en cours de négociation, le Consortium a déjà obtenu dans le passé une couverture auprès d'une compagnie d'assurance. De plus, chaque conseil scolaire dispose de sa propre assurance. Il est essentiel que le Consortium ainsi que les conseils scolaires se dotent d'une couverture d'assurance suffisante pour que chacun soit adéquatement protégé contre d'éventuelles poursuites.

Formation

La formation du personnel se donne périodiquement à l'interne où l'on en effectue le suivi; les objectifs de formation respectent les opérations du Consortium, ce qui assure la conformité des efforts avec les résultats.

Structure organisationnelle

Malgré la recommandation indiquée ci-dessous, il est reconnu que la structure organisationnelle tient compte de l'adoption de mécanismes de rapport et de fonctionnement précis du Consortium. Le personnel de soutien reçoit une formation polyvalente en matière d'activités opérationnelles pour être en mesure d'offrir son aide en cas d'excédent de personnel. Cette mesure est importante étant donné la petite taille de l'équipe du Consortium.

3.4.3 Recommandations

Achat d'ententes sur les services et achat de services de soutien

Aucun contrat n'a été établi entre le Consortium et les conseils partenaires concernant les services de transport fournis par le Consortium, comme il n'y a aucun contrat entre le Consortium et le BGCDSDB relativement aux services qu'il fournit. Par conséquent, le Consortium ou les conseils obtiennent les services et paient pour ces services sans les modalités et les niveaux de service qui sont normalement associés à de telles ententes. Le Consortium devrait, dès que possible, signer des contrats officiels avec les conseils. De telles ententes protégeraient le Consortium en garantissant que la portée des services offerts, les frais, l'assurance et les obligations, la qualité du service, la méthode de résolution des litiges et les modalités du contrat sont clairement définis et approuvés avant la prestation des services. Sans contrat, le risque de conflits découlant de malentendus est plus élevé. Cela est également vrai pour les services touchant l'administration, la comptabilité, la paie, les TI, l'espace et la téléphonie qui sont fournis au Consortium.

Politiques d'approvisionnement

Il est recommandé que le Consortium examine les politiques de ses conseils membres pour s'assurer de la pertinence des décisions d'achat en matière de transport, des contrôles internes et des méthodes de travail. Une attention particulière devrait être accordée aux seuils d'achat associés à la mise en place d'un processus d'appel d'offres. Le seuil devrait être établi de manière à permettre les services de transport à fournisseur unique lorsque cela est justifié dans différentes circonstances. L'officialisation de ces politiques assurera la normalisation des méthodes d'approvisionnement du Consortium et permettra également à celui-ci d'harmoniser les politiques d'achat de chaque conseil tout en veillant à ce que ces politiques soient adaptées aux besoins particuliers du Consortium.

Entente de partage des coûts

Les formules et ententes de partage des coûts ne sont pas expliquées dans l'entente de partenariat et aucun contrat officiel ne décrit la formule selon laquelle les coûts sont partagés entre les conseils partenaires. Nous recommandons que les ententes de partage des coûts soient présentées dans un contrat officiel signé. Cette mesure permettra d'éviter toute confusion possible et de réduire le risque d'éventuels litiges.

Ententes de confidentialité

Étant donné que le Consortium fournit des services à un certain nombre de conseils partenaires différents, ses employés ont accès à des renseignements provenant des conseils partenaires. Pour veiller à ce que les renseignements confidentiels concernant les conseils ne soient pas transmis d'un conseil à l'autre, il est recommandé que le Consortium signe des ententes de confidentialité avec les conseils partenaires, dans lesquelles il serait précisé que les renseignements concernant chacun des conseils sont remis à titre confidentiel au Consortium et à son comité de gestion.

Planification à long et à court terme

Bien que le gestionnaire du transport et le comité de gestion aient établi les buts et les objectifs du Consortium de façon non officielle, il serait nécessaire d'étendre le processus de façon à comprendre l'élaboration de buts, d'objectifs et de plans de mise en œuvre à court terme (moins d'un an) et à long terme (de trois à cinq ans). Le plan opérationnel officialisé comprendrait des mesures clairement expliquées que le Consortium prendrait pour atteindre les buts à court et à long terme. Les plans de mise en œuvre devraient également être définis pour aider à distinguer les questions qui nécessitent une attention immédiate de celles qui peuvent être traitées à plus long terme. Il est également essentiel que, chaque année, le comité de gestion examine et approuve le plan de façon à ce qu'il respecte l'orientation stratégique du Consortium.

Un plan opérationnel judicieux déterminera de façon officielle les buts et les objectifs, décrira la manière d'atteindre ces buts et objectifs et permettra au Consortium d'évaluer son rendement en fonction de mesures tangibles et des progrès qui auront été réalisés.

Suivi des indicateurs de rendement clés (IRC)

Le Consortium devrait, avec l'avis et l'approbation du comité de gestion, allonger la liste d'indicateurs de rendement clés (IRC) qui permettra de surveiller et d'évaluer le rendement du Consortium. Les IRC peuvent être utilisés pour aider la direction à prendre des décisions et fournir une méthode visant à s'assurer de l'atteinte des buts et des objectifs organisationnels. Voici quelques exemples d'IRC :

- Listes d'élèves non assignés et admissibles;

- Nombre total d'élèves transportés;
- Données statistiques moyennes sur les véhicules et autres statistiques concernant les routes;
- Coût des programmes;
- Nombre total de véhicules en service.

Le gestionnaire du transport devrait également évaluer officiellement le rendement de l'organisation en fonction des indicateurs clés indiqués au tableau 4.

En surveillant de manière officielle une gamme pertinente d'IRC, le Consortium peut quantifier son rendement. L'organisme peut se servir des résultats de l'analyse pour produire des plans réalistes d'amélioration des activités ou formuler des recommandations aux conseils partenaires en fonction de données actuelles et pertinentes obtenues grâce aux IRC.

Processus d'appel pour les questions d'admissibilité

Le Consortium devrait finaliser un processus d'appel pour assurer l'uniformité dans l'application des politiques et des procédures concernant les questions d'admissibilité. Ce processus d'appel devrait permettre aux directrices et directeurs d'école de participer au processus décisionnel final.

Évaluation du personnel

Bien qu'il soit entendu que la convention collective du Consortium risque de présenter des complications à l'évaluation interne du personnel, il est néanmoins recommandé d'effectuer régulièrement des évaluations de rendement du personnel selon un cadre clair et facile à comprendre, qui s'applique particulièrement au Consortium et à ses besoins. Les paramètres utilisés devraient être conformes aux buts et aux objectifs du Consortium.

L'évaluation de rendement du gestionnaire du transport est du ressort du comité de gestion et n'est pas menée de façon officielle. Il est nécessaire d'élaborer un cadre clair visant à évaluer le rendement du gestionnaire du transport selon des paramètres clairs et faciles à comprendre, qui sont liés aux buts et aux objectifs du Consortium. Étant donné que le gestionnaire du transport occupe un rôle de direction, les subalternes du gestionnaire devraient également pouvoir fournir des commentaires dans ce cadre d'évaluation.

3.5 Gestion financière

La mise en place d'un processus judicieux de gestion financière permet d'assurer l'intégrité et la précision des renseignements financiers. Cela englobe les contrôles internes mis en place dans la fonction comptable et l'établissement d'un processus budgétaire solide qui permet la responsabilisation dans le cadre de la prise de décisions.

Les politiques de gestion financière définissent les rôles et responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière de production de rapports. Le calendrier de planification regroupe les dates importantes en matière de conformité, de politiques de suivi et de mesures permettant d'assurer la séparation appropriée des tâches. Les politiques permettent de vérifier qu'un système interne de contrôle financier adéquat est en place au Consortium.

3.5.1 Observations

Planification budgétaire et contrôle

Il n'existe aucun processus budgétaire formel ni processus d'examen du budget au Consortium.

Le gestionnaire du transport s'occupe de la gestion de la budgétisation de chacun des conseils. Chaque conseil établit son budget de transport qu'il communique au Consortium. Il produit ensuite un rapport mensuel à l'intention du gestionnaire du transport qui s'en sert pour effectuer le suivi des dépenses.

Les budgets ne font pas l'objet de révisions durant l'année, mais ils sont vérifiés occasionnellement par le gestionnaire du transport qui en relève les écarts et effectue parfois une enquête sur ces lacunes. Aucun rapport de rapprochement n'est remis au comité de gestion pour comparer les dépenses prévues au budget et les dépenses réelles.

Pratiques comptables et gestion

Les exploitants d'autobus scolaires sont tenus de présenter les renseignements sur les routes d'autobus, y compris les listes d'élèves et les cartes des parcours, avant le 31 octobre de chaque année.

L'administrateur des systèmes de transport utilise alors ces renseignements pour établir un calendrier de paiements bimensuels qui, lorsqu'il est approuvé par le gestionnaire du transport, est envoyé aux exploitants. Ceux-ci facturent alors les conseils scolaires individuels qui paient directement leurs exploitants.

Dans le cas des frais administratifs, chaque conseil calcule les frais administratifs engagés pour le transport des élèves. Puis, on effectue chaque année le rapprochement des soldes nets à payer à chacun des conseils ou impayés par ceux-ci.

Aucune fonction comptable n'est effectuée par le Consortium ou au nom du Consortium. Toutes les questions financières et comptables sont prises en charge directement par les conseils respectifs.

Vérification

Chaque conseil partenaire du Consortium est soumis à une vérification. Le Consortium, pour sa part, ne fait l'objet d'aucune vérification externe ou interne.

Un contrôle annuel des données et du kilométrage est toutefois effectué par un tiers contractuel (un ancien employé du Consortium) qui vérifie l'exactitude des renseignements. Ce contrôle d'exactitude comprend également une vérification de toutes les données concernant les routes, y compris le kilométrage total, les renseignements sur les autobus et l'utilisation de la capacité.

3.5.2 Pratiques exemplaires

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

Responsabilisation

Le gestionnaire du transport examine, valide et approuve toutes les dépenses et les principales transactions. Aucun paiement n'est versé avant l'examen, la validation et l'approbation des dépenses par le gestionnaire du transport. Le fait que le gestionnaire du transport soit investi de cette autorité assure la mise en place de contrôles internes adéquats et une gestion appropriée des comptes du Consortium.

3.5.3 Recommandations

Procédures comptables

Il est important de centraliser la responsabilité fonctionnelle des services de budgétisation et de comptabilité à une seule personne ou entité pour assurer des contrôles financiers appropriés et des procédures transparentes. Actuellement, les services de budgétisation et de comptabilité du Consortium ne sont pas centralisés. Il est recommandé que, pour assurer un contrôle financier efficace, la responsabilité et la responsabilisation en matière de gestion financière relèvent d'une seule personne ou entité dans le but de simplifier la gestion des comptes, d'assurer une gestion adéquate

des rapports financiers avec les exploitants et de réduire les risques financiers auxquels sont exposés les conseils et le Consortium.

Mise par écrit des procédures et des politiques sur la gestion financière

On recommande que les procédures et les politiques en matière de comptabilité actuellement utilisées par le Consortium soient officialisées et mises par écrit. Il est essentiel de consigner ces procédures, car c'est ce qui permettra de mettre en place des contrôles appropriés et de s'assurer de la stabilité financière du Consortium même en cas de roulement du personnel.

3.6 Renseignements généraux

3.6.1 Observations

Communication de renseignements et de procédures concernant la sécurité

Le Consortium est membre de la Great Lakes Association et collabore avec d'autres membres à la production de communiqués publicitaires sur la sécurité diffusés à la radio et à la télévision. Les écoles élémentaires reçoivent aussi chaque automne une brochure sur la sécurité dans les autobus scolaires.

Le Consortium produit également une feuille de renseignements pour les parents contenant des renseignements sur les politiques, les exigences et les procédures relatives au transport, lesquelles doivent être respectées pour établir des ententes spéciales sur le transport.

3.6.2 Pratiques exemplaires

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

Communiqués publicitaires sur la sécurité

Les communiqués publicitaires sur la sécurité et les feuilles de renseignements pour les parents produits par le Consortium en collaboration avec d'autres consortiums contribuent à accroître la sécurité du public et à sensibiliser davantage la population aux politiques sur la sécurité, ce qui établit un climat de confiance parmi les parents quant à la qualité et à la sécurité des services fournis par le Consortium.

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

Selon l'examen, le Consortium a reçu la cote **moyenne à faible**. Parmi les facteurs favorables, notons la structure du comité de gestion qui assure une supervision suffisante du Consortium et veille à ce que l'organisme agisse dans l'intérêt de ses conseils partenaires.

Il est recommandé que le Consortium modifie d'abord le rôle du gestionnaire du transport qui siège au comité de gestion de façon à mieux distinguer les activités de la gestion de celles de la gouvernance. Le Consortium devrait également examiner son statut et les avantages associés à la création d'une personne morale distincte. Il est important de mettre par écrit dans des documents officiels les buts, les objectifs ainsi que les politiques et procédures relatives à l'approvisionnement, à la comptabilité et à la budgétisation afin d'assurer la durabilité à long terme du Consortium. De plus, il est essentiel d'établir une méthode permettant de surveiller le rendement du Consortium et du personnel de l'organisme au moyen d'IRC.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

Les politiques et pratiques permettent d'examiner et d'évaluer les politiques établies, les procédures opérationnelles et les pratiques quotidiennes qui déterminent les normes des services de transport d'élèves. L'analyse des politiques et pratiques est centrée sur trois secteurs :

- les politiques et pratiques de transport;
- les besoins particuliers et les programmes spécialisés;
- les programmes de sécurité et de formation.

Les conclusions et recommandations indiquées dans la présente section du rapport sont fondées sur les entrevues faites sur place avec le gestionnaire du transport, les cadres supérieurs et les techniciens à la planification des routes, ainsi que sur une analyse des documents et des données fournis. Les pratiques exemplaires, telles qu'elles sont établies dans le processus d'efficacité et d'efficience, ont permis de comparer chacun de ces secteurs clés. Ces résultats ont ensuite été utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes clés et pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du Consortium, tel qu'il est indiqué ci-dessous :

Politiques et pratiques – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne à faible

4.2 Politiques et pratiques de transport

Des politiques et des procédures claires et concises, ainsi que des pratiques applicables, sont des éléments essentiels d'un système de transport efficace et efficace. Les politiques établissent les paramètres qui définissent et déterminent le *niveau de service* qui sera fourni par le Consortium. Il importe également de pouvoir compter sur des procédures, des pratiques opérationnelles et des protocoles mis par écrit et clairement définis pour appliquer les politiques, car ce sont ces facteurs qui déterminent *comment* les services sont réellement fournis. L'harmonisation des politiques entre les conseils partenaires et la mise en application des pratiques permettent d'assurer la prestation de services sécuritaires et équitables aux partenaires et aux conseils acheteurs de services. Dans cette section, nous évaluerons les politiques et pratiques en vigueur et leur incidence sur l'exploitation efficace et efficiente du Consortium.

4.2.1 Observations

Le Consortium planifie et gère les services de transport selon les lignes directrices d'un Manuel des procédures établi. Bien que le Manuel des procédures vise à orienter la planification et la gestion efficaces des routes, pour bon nombre des procédures, on a omis d'indiquer une *définition procédurale*, ce qui peut créer une certaine incohérence dans l'application de la procédure choisie. Il se peut que l'absence de procédures claires à cet égard soit liée à la durée du mandat des membres du personnel cadre du Consortium et à une longue et fructueuse collaboration entre les conseils. Les paragraphes suivants résument les principaux secteurs stratégiques, indiquent la cohérence ou l'incohérence entre les politiques des conseils, et présentent des suggestions visant à améliorer la situation.

Critères d'admissibilité aux services de transport général

Pour favoriser la planification efficiente, fournir un service équitable et efficace, et contrôler et prévoir les dépenses, il est essentiel qu'une politique d'admissibilité aux services de transport définisse clairement quels sont les élèves qui peuvent recevoir ces services. Il faut également que la politique soit comprise et administrée de façon uniforme. Actuellement, l'admissibilité au transport varie entre les conseils partenaires, ce qui fait que les distances à parcourir pied jusqu'à un arrêt d'autobus ou jusqu'à l'école ne sont pas les mêmes pour tous les élèves. La direction du Consortium reconnaît l'avantage d'harmoniser les critères d'admissibilité et, au cours des années passées, s'est donné pour objectif d'harmoniser complètement les distances à pied. À titre d'exemple, au cours de l'année scolaire 2007-2008, les distances à parcourir à pied en ville pour le conseil scolaire BDSB ont été réduites de 4,8 à 3,2 km, ce qui a créé une plus grande parité pour les deux conseils partenaires BGCDSB et CSDECSO.

Le tableau ci-dessous résume les politiques actuellement en vigueur.

Tableau 5 : Distances à pied admissibles

Élément	De la maternelle à la 6e	De la 7e à la 8e année	Secondaire
BDSB	1,6 km	3,2 km	3,2 km
BGCDSB	Distance à l'intérieur des limites fixées	Distance à l'intérieur des limites fixées	Distance à l'intérieur des limites fixées
CSDCSO	Distance à l'intérieur des limites fixées	Distance à l'intérieur des limites fixées	Distance à l'intérieur des limites fixées

Emplacement des arrêts d'autobus et distances à pied jusqu'à ces arrêts

Une procédure visant à examiner l'emplacement des arrêts d'autobus a été mise en place afin de trouver l'endroit le plus sûr pour un nouvel arrêt ou de vérifier la sécurité des arrêts actuellement utilisés. Les critères liés aux arrêts d'autobus comprennent, notamment, les suggestions des exploitants et des conducteurs, la visibilité, une zone d'attente sûre et un espace pour marcher. Il est possible qu'il soit nécessaire de tenir compte de l'approbation des services de police locaux, le cas échéant. Toutes les conclusions sont décrites sur le formulaire *Bus Stop Review* qui peut être consulté.

Les distances à pied en milieu rural sont harmonisées entre les conseils à 0,8 km, tant pour les élèves de l'élémentaire que du secondaire. Les distances à pied en milieu urbain jusqu'à un arrêt d'autobus varient selon les conseils. Se reporter au tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Distances à pied en milieu urbain jusqu'à un arrêt d'autobus

Distances à pied jusqu'à un arrêt, par conseil	De la maternelle à la 6e	7e à la 8e année	Élémentaire	Secondaire
BDSB	0,8 km	1,6 km		2,4 km
BGCDSB			0,8 km	1,2 km
CSDCSO			0,8 km	1,2 km

Le Consortium analyse actuellement l'effet d'une harmonisation complète des distances à pied entre les conseils et projette de conclure cette étude d'ici la fin de l'exercice financier. L'harmonisation complète de la politique relative à l'admissibilité permettrait non seulement d'uniformiser les niveaux de service, mais elle donnerait peut-être aussi l'occasion de réaliser des économies et d'améliorer les services.

Durée des trajets

Les procédures de planification du Consortium qui sont établies avant le début de l'année scolaire limitent la durée des trajets (lorsque c'est possible) à 90 minutes. Comme le Consortium fournit des services à des élèves répartis sur un vaste territoire géographique, il est absolument essentiel d'effectuer une planification efficace pour réduire le temps que passent les élèves à bord des autobus, soit moins de la limite de

90 minutes, et pour équilibrer le coût global de la prestation des services. Une analyse des données concernant les routes révèle que la durée du trajet moyen des élèves est bien en deçà des limites établies. La durée des trajets et l'efficacité générale de la détermination des routes sont expliquées en détail à la section 5, Détermination des routes et utilisation de la technologie.

Transferts d'autobus

Dans les stratégies de planification des routes, on utilise les points de transfert afin de réduire la durée des trajets pour les élèves et de favoriser l'efficacité globale du service. L'utilisation des transferts d'autobus peut s'avérer une stratégie efficace permettant de réduire la durée des trajets ou le nombre d'autobus nécessaires, ou les deux. Le Consortium a établi des procédures visant à assurer la sécurité des élèves, notamment en limitant le nombre de transferts à un seul, en planifiant le moment du transfert selon l'heure d'arrivée du personnel aux écoles et en veillant à ce que les terrains des écoles soient exclusivement réservés aux élèves de l'élémentaire.

Transport dans des situations dangereuses

La prestation de services de transports à des élèves qui, autrement, ne seraient pas admissibles au service en raison de conditions dangereuses, constitue un très bon exemple de la façon dont le système de transport veille à la sécurité des élèves. Si le Manuel des procédures du Consortium fait référence à un processus en vertu duquel il est possible d'offrir des services de transport dans des situations dangereuses, la notion de danger n'est toutefois pas bien expliquée. Dans la planification des routes, on a toujours tenu compte des dangers plus ou moins définis, comme les routes à quatre voies, les rivières, les ouvrages de franchissement des rivières et des cours d'eau, ainsi que les passages à niveau.

Transport par courtoisie

Le transport par courtoisie est offert aux élèves du BGCDsB, mais pas à ceux du BDSB. Étant donné que le Consortium examine actuellement la prestation de ce service, il se pourrait que soit éventuellement adoptée une recommandation visant à éliminer la prestation de ce type de service de transport. Si l'on décidait de continuer d'offrir ce service aux élèves du BGCDsB, une analyse approfondie serait menée afin de déterminer le coût et les effets qui s'y rattachent. Au moment de l'examen, la base de données des élèves contenait 40 noms d'élèves qui bénéficiaient du transport par courtoisie.

Autres points de débarquement

Tous les conseils sont en faveur de l'établissement d'autres arrêts pour les enfants qui fréquentent les garderies, à la condition que la directrice ou le directeur de l'école approuve ces arrêts et que l'autobus qui effectue ces « autres » arrêts disposent de places libres pour prendre les enfants. Il faut remplir un formulaire qui explique les conditions nécessaires à l'approbation. Il est également nécessaire d'établir un horaire régulier valide pour l'année scolaire.

Renseignements généraux et discipline des élèves

Les conseils partenaires produisent conjointement et distribuent une brochure intitulée *Riding the School Bus* à l'intention des parents et des élèves qui y trouvent des renseignements importants sur le service de transport. Les sujets abordés comprennent, notamment, des renseignements généraux sur le matériel que les élèves sont autorisés à apporter dans l'autobus, de l'information générale sur la sécurité, ainsi que des renseignements sur la température et les responsabilités des conducteurs. La brochure comprend également une section portant sur la conduite des élèves dans laquelle on explique comment les élèves doivent se comporter à bord d'un autobus et les conséquences potentielles d'un mauvais comportement.

Résolution des litiges

En pratique, les questions relatives au transport d'un élève sont d'abord examinées par le planificateur de routes du secteur et par la direction du Consortium. Si le problème n'est pas résolu à cette étape, le parent peut en appeler de la décision à la directrice ou au directeur et au surintendant du conseil concerné. Il conviendrait d'envisager la possibilité d'appliquer une politique officielle de résolution des litiges, laquelle définirait clairement les rôles du Consortium, de la directrice ou du directeur des établissements et du personnel des conseils. Appuyé par des politiques concises et précisées dans des documents, le Consortium devrait éventuellement se voir conférer le statut de premier point de contact et d'organe principal de règlement des conflits en matière de transport.

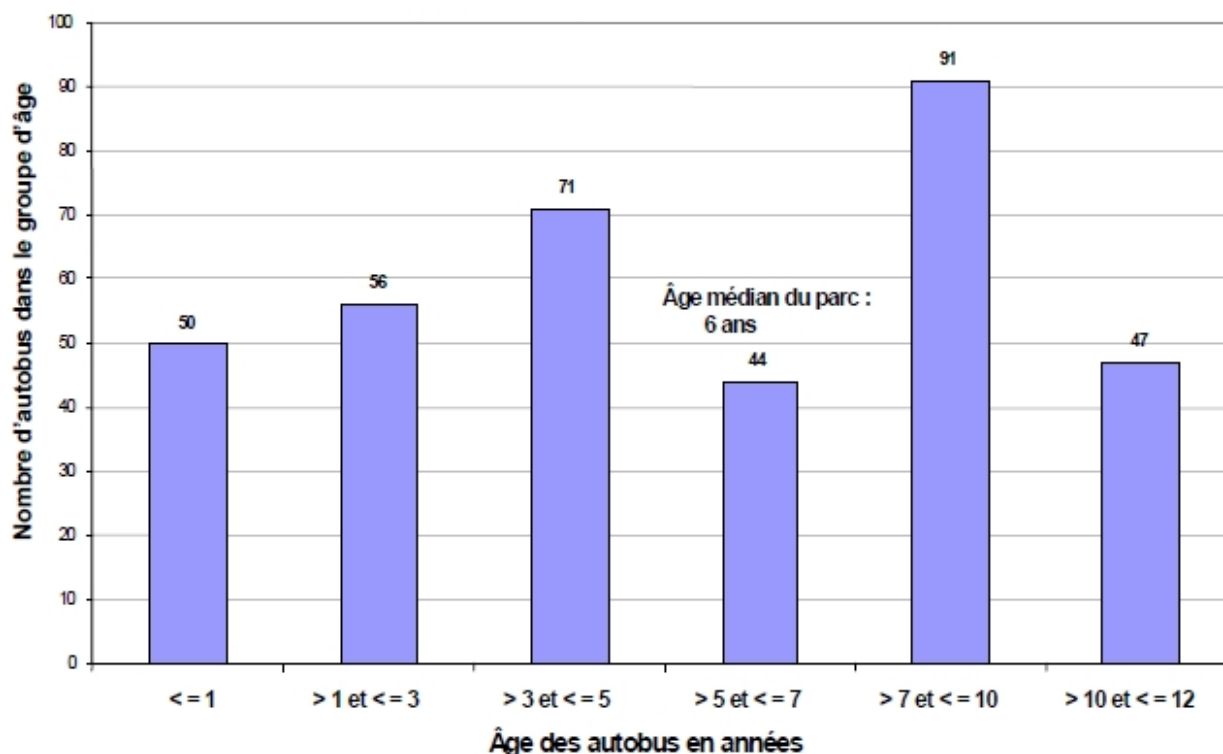
Procédures en cas de mauvaise temps

On a établi une procédure en cas de mauvais temps dans laquelle un plan d'action doit être mis en œuvre si des conditions météorologiques défavorables empêchent le transport d'élèves dans un secteur. Le site Web contient des renseignements statistiques concernant les procédures en cas de mauvais temps et présente des liens vers les médias locaux, mais il ne donne actuellement aucun renseignement en temps réel sur les retards ou les annulations de trajets d'autobus.

Politique concernant l'âge du parc

Les exploitants du Consortium doivent maintenir un parc d'autobus dont l'âge maximum de chaque véhicule est de 12 ans. Une analyse des données indique que l'âge moyen du parc d'autobus est de 6 ans, ce qui est bien en deçà des exigences de la politique. Le tableau ci-dessous illustre ces données.

Figure 5 : Répartition de l'âge des autobus



Gestion des heures de classe

La gestion des heures de classe constitue un facteur important en matière de planification efficiente et efficace des routes, car c'est ce qui permet aux planificateurs d'optimiser l'utilisation de leurs autobus. Actuellement, les directrices et directeurs d'école transmettent toute demande de modification des heures au Consortium, qui en fait l'étude. La demande est habituellement rejetée si elle suppose des frais supplémentaires. Bien que cette procédure ait été positive pour le Consortium et ses conseils partenaires, il serait nécessaire d'envisager l'application d'une politique officielle de gestion des heures de classe qui établirait clairement une procédure commune pour le cas où il y aurait un changement à l'échelon de l'administration du Consortium ou des conseils.

Mise en œuvre des politiques

Les nouveaux membres du personnel reçoivent un exemplaire du Manuel des procédures et des énoncés de politiques pour qu'ils soient mieux en mesure de comprendre sur quoi se fondent les décisions en matière de planification des routes. Bien que les entrevues avec les planificateurs de route indiquent qu'ils comprennent bien les politiques et les pratiques du Consortium, il faudrait prévoir des améliorations au Manuel des procédures afin que les planificateurs de routes, les directrices et directeurs d'école, les exploitants et les conducteurs disposent d'un document exhaustif dans lequel sont clairement expliquées les pratiques qui régissent la prestation des services de transport. Par exemple, le document pourrait décrire les exigences sur la prestation des services de transport aux élèves ayant des besoins particuliers, la détermination des conditions dangereuses, et les programmes de formation et de perfectionnement des compétences des conducteurs.

4.2.2 Recommandations

Amélioration au Manuel des procédures

Il est recommandé d'effectuer une étude approfondie du Manuel des procédures afin de veiller à ce que toutes les lignes directrices soient associées à des *définitions procédurales*. Ainsi, les planificateurs de routes disposeront d'un document clair et précis, et le risque de mauvaise interprétation par le personnel des écoles et les parents sera réduit. Comme il est indiqué dans les paragraphes précédents, bien que bon nombre des pratiques quotidiennes soient bien établies, elles ne sont pas adéquatement consignées.

Les éléments de procédure qui devraient être pris en considération sont, notamment, une évaluation des exigences en matière d'assurance des lieux autres que les territoires des écoles, la supervision des lieux, et une procédure sur place, mise par écrit et destinée aux conducteurs, laquelle explique clairement le processus de transfert.

Officialisation d'un processus d'harmonisation des politiques

Le degré d'harmonisation entre les politiques, les pratiques et les procédures non écrites constitue un facteur clé dans l'évaluation des politiques et des pratiques du Consortium. L'examen du Manuel des procédures constitue une occasion d'examiner chacune des politiques et des pratiques en ce qui a trait aux améliorations et à l'harmonisation potentielle des services en vue d'offrir un service équitable. Il est recommandé que le Consortium et ses conseils partenaires officialisent un processus visant à déterminer le potentiel d'harmonisation des politiques clés, y compris un délai convenu pour en finaliser l'examen et les approbations. L'harmonisation des politiques

peut se traduire par une meilleure planification des routes et de plus grandes économies dans plusieurs domaines clés, notamment l'admissibilité, les distances à pied aux arrêts d'autobus et le transport par courtoisie. Il faudrait envisager d'ajouter des énoncés de politiques qui définissent clairement les critères servant à déterminer en quoi consistent les conditions dangereuses pour les élèves, selon leur niveau scolaire et leurs compétences.

4.3 Transport des élèves ayant des besoins particuliers

Pour assurer l'efficacité des services de transport, il faut tenir compte des besoins de tous les élèves, y compris les élèves ayant des besoins particuliers et ceux qui sont inscrits à des programmes spéciaux. Ce type de transport doit répondre aux besoins particuliers des élèves qui, dans bon nombre de cas, sont limités sur le plan des heures passées en autobus et des distances à parcourir. La mobilité des élèves, la nécessité d'utiliser un équipement spécial comme des plates-formes élévatrices et des sangles de maintien, la place pour les aides ou les accompagnateurs, l'administration de médicaments et les problèmes de comportement sont d'autres points qui doivent être pris en considération.

4.3.1 Observations

Chacun des planificateurs de routes est responsable du transport des élèves ayant des besoins particuliers dans son territoire de responsabilité. Les directrices ou directeurs d'école avisent par écrit les planificateurs de routes des besoins particuliers de chaque élève et les planificateurs n'ont aucune contrainte officielle dans la planification des routes de ces élèves. En l'absence de contraintes, il est alors possible d'intégrer aux circuits réguliers les élèves ayant des besoins particuliers selon leurs limites et leurs capacités, ce qui permet une utilisation optimale du parc de véhicules. Les contrats des exploitants stipulent que, dans les 60 jours après le début de l'emploi, les conducteurs doivent suivre une formation en premiers soins, en RCR et en reconnaissance de l'état de choc anaphylactique. Le Manuel des procédures établit le processus de demande et de planification des services de transport aux élèves ayant des besoins particuliers, mais il manque de définitions claires qui déterminent précisément la prestation des services, notamment sur le plan du temps limité qu'un élève doit passer à bord de l'autobus, les systèmes de chargement des fauteuils roulants et d'arrimage des personnes, ainsi que les procédures d'évacuation d'urgence.

4.3.2 Recommandations

Élaboration d'une politique en matière de transport des élèves ayant des besoins particuliers

Il est recommandé de procéder à l'élaboration de politiques écrites et de procédures opérationnelles régissant tous les aspects du transport d'élèves ayant des besoins particuliers. On y indiquera, notamment, les procédures de chargement et de déchargement des fauteuils roulants et les procédures d'évacuation d'urgence, la formation que doivent recevoir les conducteurs pour répondre aux besoins psychologiques ou médicaux particuliers des élèves qui sont, par exemple, autistiques ou qui doivent prendre des médicaments, ainsi que les déclarations de responsabilités précises à l'intention des parents, des conducteurs et du personnel des établissements.

4.4 Politique de sécurité

Tout exploitant de transport vise avant tout le transport en toute sécurité de ses élèves. Étant donné que le Consortium s'adresse à un grand nombre de collectivités réparties sur un vaste territoire géographique faisant appel à de nombreux exploitants, il est essentiel que l'organisme dispose d'un ensemble clair et concis de politiques et de pratiques de sécurité et de programmes de formation réguliers permettant de promouvoir une culture de sécurité à l'échelle des écoles et des collectivités locales.

4.4.1 Observations

En partenariat avec les exploitants, le Consortium offre le programme Petits passagers aux élèves de la maternelle de différents endroits dans le secteur desservi. Les élèves du second cycle de l'élémentaire participent au programme des brigadiers d'autobus scolaire, une initiative de l'Association canadienne des automobilistes (CAA). Les moyens de diffusion de l'information comprennent le publipostage direct, les appels téléphoniques et les annonces dans les journaux. Des brochures d'information sur la sécurité sont distribuées à tous les élèves de l'élémentaire au début de chaque année scolaire. Le Consortium paie 2 000 \$ par année à la Great Lakes Association pour produire des messages d'intérêt public. Le site Web du Consortium contient des liens menant à des sites sur la sécurité en Ontario, ainsi qu'une page présentant un code de conduite et des renseignements sur le transport sûr de matériel.

Outre la formation sur les premiers soins d'urgence, sur la RCR pour enfants et adultes et sur la reconnaissance de l'état de choc anaphylactique stipulée dans leur contrat, les exploitants sont tenus d'offrir annuellement au moins deux ateliers sur la sécurité et d'en remettre préalablement la description au Consortium qui en fera l'examen. Bien qu'un processus de vérification ait été élaboré pour assurer la conformité de tous les

exploitants, des contraintes de temps ont forcé le personnel du Consortium à en retarder la mise en œuvre complète.

Tous les autobus de fabrication plus récente que 1999 doivent être munis de feux alternatifs clignotants et les modèles fabriqués après 2000 doivent disposer d'un dispositif de surveillance Child Check-Mate.

4.4.2 Recommandations

Élaboration d'une politique en matière de sécurité et de formation

Bien que le Consortium ait démontré son engagement envers la sécurité en participant à des programmes de formation destinés aux élèves et en établissant des exigences contractuelles pour les exploitants qui doivent offrir chaque année deux ateliers de base à leurs conducteurs, il est recommandé que soient élaborés une politique globale en matière de sécurité et de formation ainsi qu'un manuel des procédures. Les éléments dont il faut tenir compte sont, notamment :

- des cours de conduite défensive et des cours avancés de conduite;
- des vérifications régulières visant à confirmer que les exploitants respectent les dispositions de leur contrat relativement à la formation des conducteurs, aux formations à l'évacuation des autobus et à la surveillance de la conformité, y compris les vérifications judiciaires des chauffeurs et des permis;
- une gestion du comportement des élèves;
- une formation concernant le transport des élèves ayant des besoins particuliers, y compris ceux qui ont des problèmes physiques et psychologiques.

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

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et procédures ont reçu une cote **moyenne à faible**. Le Consortium et ses conseils partenaires ont depuis longtemps noué une relation de travail sous le signe de la collaboration, ce qui s'avérera très bénéfique à mesure que le Consortium continuera d'évoluer. Bien que le Manuel des procédures indique maintenant les nombreuses procédures et pratiques exigées dans tout système de transport complexe, il est nécessaire de définir davantage les procédures afin que ce document devienne sans contredit l'outil de base pour la planification des transports et la supervision des opérations. Un examen approfondi suivi d'une harmonisation et d'une mise par écrit des politiques, procédures et pratiques existantes permettraient d'assurer l'efficacité et l'équité des services de transport

malgré les changements qui pourraient survenir au sein de l'effectif des exploitants ou du Consortium.

5 Détermination des routes et utilisation de la technologie

5.1 Introduction

La détermination des routes et l'utilisation de la technologie englobent la gestion, l'administration et la technologie utilisée aux fins de la gestion du transport des élèves. L'analyse suivante est issue d'un examen des quatre composantes principales suivantes :

- Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie;
- Gestion de la carte numérique et de la base de données des élèves;
- Rapports du système;
- Planification et établissement des routes pour le transport ordinaire et le transport des élèves ayant des besoins particuliers.

Chaque composante a été analysée en fonction de l'observation des faits (y compris des entrevues) et d'une évaluation des pratiques exemplaires qui ont mené à un ensemble de recommandations. Ces résultats ont ensuite été utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et l'efficience pour chaque composante qu'on a ensuite résumée afin d'élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience quant à la détermination des routes et à l'utilisation de la technologie, comme il est indiqué ci-dessous :

Détermination des routes et utilisation de la technologie – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne

5.2 Configuration et utilisation de la technologie et des logiciels

Les systèmes modernes de détermination des routes de transport des élèves permettent aux gestionnaires du transport de faire un usage plus efficace des ressources dont ils disposent. Ces systèmes permettent d'apporter des améliorations à la gestion et à l'administration de grands volumes de données sur les élèves et les routes. Cependant, ces systèmes doivent être complètement opérationnels et utiliser des structures de codage bien conçues et des mécanismes efficaces pour extraire et transmettre les données à tous les groupes d'intervenants. La présente section vise à évaluer l'acquisition, la configuration, l'installation et la gestion des logiciels associés au transport.

5.2.1 Observations

Logiciels de détermination des routes et logiciels connexes

Le personnel du Consortium a utilisé le logiciel *BusPlanner* de GEOREF Systems, Ltd. pour préparer le cycle de la rentrée scolaire courant. L'adoption récente de cet outil visait à faciliter l'utilisation du logiciel de gestion du transport et à améliorer l'accès aux données de gestion en vue de la prise de décision. Ce nouveau logiciel a en outre permis le partage de données avec d'autres intervenants comme les écoles et les exploitants d'autobus. Le logiciel a été complètement mis en œuvre et prévoit notamment le transfert de données depuis le système de renseignements sur les élèves.

Outre le logiciel de base de détermination des routes, le Consortium dispose également de l'application *GeoQuery*. Ce module permet d'interroger en ligne la base de données sur le transport dans le but de déterminer l'admissibilité des élèves aux services de transport et l'école qu'ils fréquenteront. Ce service est offert par l'intermédiaire des sites Web des conseils partenaires où l'on présente le lien vers la page Web du Consortium puisque que celui-ci ne dispose pas de son propre site.

Ententes sur l'entretien et le service

On a établi des ententes sur l'entretien et le service pour s'assurer que le logiciel de gestion du transport soit mis à jour et que toutes les corrections de bogues soient prises en charge. C'est l'administrateur des systèmes de transport qui effectue généralement l'entretien du système. Les ententes concernent notamment la gestion du processus de sauvegarde et de restauration, l'aide ciblée aux planificateurs et la coordination avec le soutien TI externe. Les sauvegardes sont non seulement effectuées quotidiennement vers un serveur spécifique, mais les bandes contenant les données de sauvegarde sont aussi conservées dans un autre lieu. Bien que ces procédures visent à récupérer les données de base en cas de catastrophe, les procédures détaillées et particulières aux exigences du Consortium ne sont actuellement pas bien expliquées ni précisées dans la documentation.

Le Consortium collabore également avec son fournisseur de logiciels pour établir des procédures de transfert des données qui permettront de réduire davantage les risques de défaillances du matériel. La procédure proposée permettrait les mises à jour quotidiennes des données et le transfert des données courantes lorsque des changements sont apportés au système de renseignements sur les élèves. Ce type de procédure permettrait la restauration presque immédiate des données concernant les élèves à la suite d'une défaillance de la base de données.

Formation et utilisation du système

Les gestionnaires du Consortium ont mis sur pied un programme de formation progressive, modelé sur une structure établie par le fournisseur de logiciels, qui permet de bien comprendre et d'utiliser les fonctions de base. La formation comprend ensuite un deuxième programme qui aborde des fonctions plus complexes. Tous les planificateurs de routes ont participé à la formation initiale et l'administrateur des systèmes de transport a suivi la deuxième étape de la formation. Le Consortium a établi un horaire visant à fournir aux autres planificateurs de routes la deuxième étape de la formation. L'administrateur des systèmes de transport agit pour l'instant à titre de première ressource de formation à l'interne. Au cours des entrevues effectuées sur place, tous les planificateurs de routes ont démontré qu'ils avaient le niveau de compétence voulu pour naviguer dans les fonctions du système et obtenir les renseignements désirés.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

Mise en œuvre du système de renseignements

Le Consortium a mis en œuvre un système de renseignements exhaustif portant sur la gestion du transport, qui a accru la disponibilité des données de gestion et des données opérationnelles en plus de permettre de faire des analyses ciblées, conçues pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

5.2.3 Recommandations

Mise par écrit des procédures

Le Consortium devrait officialiser ses procédures concernant la gestion des systèmes pour en assurer le respect, même en cas de roulement du personnel. Il faudrait établir des procédures particulières concernant la sauvegarde et la restauration, ainsi que la gestion des données.

5.3 Gestion de la carte numérique et de la base de données des élèves

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience a été conçu pour évaluer les processus et les procédures en place et assurer la mise à jour des données sur les élèves et des données cartographiques qui constituent la base de tout système de détermination des routes de transport d'élèves.

5.3.1 Observations

Carte numérique

Il y a une seule carte numérique pour la totalité de la zone desservie. La carte fait partie de la mise en œuvre initiale du système et elle est mise à jour selon les renseignements recueillis auprès des municipalités et des organismes de la région. Le géocodage quasi-universel des élèves et de l'emplacement des écoles s'effectue pratiquement sans entrée manuelle de données. Il faut d'abord veiller à ce que les données transmises par les écoles concernant les élèves soient exactes avant de s'occuper de l'intégralité des données de la carte.

Exactitude des cartes

Des processus sont établis pour que les commentaires de tierces parties soient utilisés et permettent d'améliorer l'exactitude des cartes. Les données recueillies au cours du processus annuel de vérification des routes servent à vérifier le nombre d'élèves montant à bord des autobus, la durée des trajets et l'orientation des routes. Ce processus exige un effort important et beaucoup de temps, mais il permet d'obtenir des durées de trajets et des distances de parcours beaucoup plus exacts. De plus, il est conforme aux pratiques exemplaires utilisées pour assurer l'exactitude des données.

Le Consortium a également indiqué sur la carte numérique de base toutes les zones limites d'exception. Bien qu'il soit toujours nécessaire d'indiquer chacune des zones d'exception et les périodes où certaines zones sont dangereuses, le géocodage des zones limites sur la carte de base simplifie le processus de détermination de l'admissibilité des élèves lorsque des données concernant ces élèves sont importées ou ajoutées à la base de données. De plus, le géocodage permet au planificateur de routes d'être plus efficace.

Valeurs par défaut

La gestion des valeurs par défaut permet d'obtenir des délais de parcours plus précis. Ces valeurs ont été établies lors de la mise en œuvre initiale du système.

L'administrateur des systèmes de transport, qui gère toutes les données principales, notamment la vitesse sur les routes, les délais d'embarquement des passagers par défaut, les critères relatifs au nombre de sièges, ainsi que les restrictions de déplacements, est chargé de gérer les valeurs par défaut. Certains planificateurs de routes peuvent s'occuper des questions concernant les numéros civiques sans les soumettre à l'administrateur des systèmes de transport.

Il est également important de limiter les pouvoirs de modification de ces éléments clés pour que la carte reflète les conditions d'exploitation réelles. Par exemple, la vitesse sur

les routes peut varier selon l'heure donnée. Bien qu'il puisse être avantageux pour un planificateur de routes d'ajuster la vitesse sur les routes pour refléter avec plus de précision les délais de parcours dans sa région, ce changement peut nuire à tous les autres autobus qui voyagent sur ce même segment de route un jour donné. La personne ayant une vaste perspective de la totalité du réseau routier est plus susceptible de reconnaître cette situation.

Gestion des données

Le Consortium a fixé le téléchargement de données concernant les élèves à intervalles d'environ huit semaines. Auparavant, ces téléchargements se faisaient chaque mois. Ce changement a été apporté en raison des préoccupations constantes concernant l'exactitude des données sur les élèves. Les données sont actuellement importées de nombreux systèmes de renseignements sur les élèves (Maplewood et Trillium). La gestion visant à assurer l'exhaustivité et l'exactitude des données de chacun de ces systèmes présente des difficultés pour le Consortium, notamment sur le plan de l'appellation des rues et sur celui des dates auxquelles les élèves emménagent à une adresse ou la quittent. Le Consortium continue de collaborer avec les écoles et ses conseils partenaires afin de remédier à ce problème.

Afin de réduire les incidences négatives que les données disponibles ont sur les opérations, le Consortium a élaboré une méthode de traitement visant à examiner les données après les importations. Bien que cette approche améliore vraiment l'exactitude des données, c'est une méthode d'utilisation des ressources du planificateur de routes qui est exigeante en matière de main-d'œuvre et inefficace (mais actuellement nécessaire). Le changement apporté au calendrier de la mise à jour des données indique qu'une intervention supplémentaire sera nécessaire pour que les planificateurs de routes soient plus efficaces. Cette intervention devrait comprendre l'aide des gestionnaires du système de renseignements sur les élèves pour normaliser les tableaux d'entrée de données, l'aide des secrétaires d'école pour veiller à ce que les renseignements entrés dans le système soient complets, y compris les adresses et les données sur le type de transport, ainsi qu'une vigilance permanente de la part du personnel du Consortium afin d'isoler les dossiers contestés et d'informer les conseils des incidences négatives qu'ont les données inexactes sur leur capacité à planifier efficacement l'utilisation des ressources de transport.

Structure de codage

Le Consortium a établi une structure à deux volets qui commence par la détermination d'un code d'admissibilité suivi de l'utilisation d'un code de déplacement. Ainsi, on obtient une description plus détaillée du mode de service. Des données supplémentaires décrivant les besoins des élèves sont conservées dans les champs

réservés aux commentaires et aux groupes. Il est possible d'interroger ces champs à partir du logiciel. L'approche actuelle offre une structure adéquate tant pour la production de rapports que pour l'analyse, mais il est nécessaire de prévoir d'autres révisions et améliorations au Consortium pour que la structure réponde toujours aux besoins en matière d'exploitation. L'administrateur des systèmes de transport a établi un processus visant à examiner les codes et leur pertinence, ce qui est conforme aux attentes en matière de pratiques exemplaires.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

Amélioration de l'exactitude des cartes

Le Consortium a établi un processus visant à utiliser les données d'autres intervenants pour améliorer la précision des attributs de la carte. Grâce à l'utilisation des données des exploitants et des observations des planificateurs de routes, la carte numérique présentera des délais de parcours de plus en plus cohérents et précis.

Structure de codage

Le Consortium a établi une structure de codage fonctionnelle qui respecte les exigences standard en matière de rapports et facilite les analyses systémiques plus complexes. De plus, l'utilisation d'un processus régulier visant à évaluer la pertinence continue du codage améliorera l'utilisation fonctionnelle de la structure dans l'avenir.

5.3.3 Recommandations

Gestion de la base de données sur les élèves

Il faudrait veiller à augmenter la fréquence avec laquelle les données concernant les élèves sont importées depuis les systèmes de renseignements sur les élèves.

L'intervalle actuel de huit semaines nécessite l'établissement et l'utilisation d'un certain nombre de méthodes de travail pour que les données sur les élèves soient complètes et exactes et qu'elles ne nuisent pas à l'efficacité du travail du planificateur de routes.

5.4 Communication des rapports

La communication adéquate des rapports permet de repérer rapidement les tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité d'analyse de l'organisation et permet aux intervenants internes et externes d'être mieux informés sur les activités. Cet aspect de l'examen avait pour but de déterminer les rapports qui sont habituellement

produits, l'identité des personnes qui reçoivent ces rapports et les capacités qui existent pour produire des rapports ponctuels.

5.4.1 Observations

Rapports et analyse des données

Le Consortium ne dispose d'aucun calendrier officiel de production de rapports. Les principaux rapports extraits du système sont les rapports destinés aux écoles et les rapports sur les routes destinés aux exploitants d'autobus. Grâce à une utilisation plus poussée du module *GeoQuery*, on a pu produire moins de rapports de base à l'intention des écoles et des exploitants. Toutefois, il n'existe aucune procédure de communication des rapports pour mener des évaluations internes du rendement.

Malgré l'absence d'un calendrier officiel de production de rapports, un nombre limité d'indicateurs de rendement ont été fournis durant l'examen. Toutefois, aucune donnée de suivi supplémentaire n'a pu indiquer qu'un suivi ou une évaluation régulière de l'incidence de ces mesures étaient effectués.

Étant donné que bon nombre d'exploitants extraient des données du système et les copient dans leur propre système de gestion, il serait plus avantageux et plus efficace de mettre au point un mécanisme de transmission électronique des données aux exploitants, dans un format approprié. *GeoQuery* permet d'extraire des données d'un logiciel de productivité standard appartenant à un tiers et de les importer dans d'autres systèmes de gestion. Si ce processus ne répond pas aux exigences des exploitants, le Consortium devrait encourager la mise au point d'un processus de communication entre le fournisseur du logiciel, l'organisme lui-même, et les exploitants.

5.4.2 Recommandations

Rapports et analyse opérationnelle

Le Consortium devrait établir une méthode régulière de production de rapports pour inclure une évaluation de chaque poste de l'organisation afin de déterminer de quelles données les personnes ont besoin, à quel moment elles doivent les obtenir et établir un calendrier proactif de production de rapports qui reflète ces exigences. Ces rapports pourraient comprendre : un journal quotidien de modifications des données des élèves pour chaque technicien (conformément aux procédures de gestion des données présentées à la section 5.3.3); un rapport hebdomadaire sur les changements de routes pour les directeurs des opérations; un rapport trimestriel sur le rendement des activités pour le directeur des opérations, sur lequel sont indiquées des statistiques sommaires et des données détaillées sur des questions comme l'utilisation de la capacité,

l'appariement des routes, les durées moyennes des trajets et les retards; un sommaire opérationnel annuel au directeur qui contient un résumé des statistiques de rendement mentionnées ci-dessus et des mesures détaillées des coûts comme le coût direct et indirect par autobus, le coût par élève et le coût par kilomètre.

Transfert de données

Il faudrait établir des protocoles afin de limiter l'entrée manuelle de données par les intervenants. Par conséquent, le Consortium devrait collaborer avec ses exploitants et les écoles afin de déterminer s'il serait avantageux de disposer d'un mode de transfert électronique des données sur les élèves, les trajets et les routes. Des mesures devraient être prises aussitôt que possible pour établir la structure de fichiers la plus appropriée et le mode de transfert électronique de données.

Planification et établissement de routes de transport ordinaire et de transport d'élèves ayant des besoins particuliers

La planification des routes de transport est la principale activité du Consortium. Cette portion de l'examen vise à évaluer les stratégies, les processus et les démarches utilisés pour assurer le transport ordinaire et celui des élèves ayant des besoins éducatifs particuliers, ainsi que les approches utilisées pour réduire au minimum le coût et la perturbation opérationnelle associés à ces deux types de transport.

5.4.3 Observations

Cycle de planification

Le Consortium a établi un processus de planification standard qui débute en mai, après la fin de la période de préinscription. On fait passer les élèves de la base de données Trillium au niveau suivant avant l'extraction des données tandis que l'on fait passer les élèves de la base de données Maplewood à des fins de planification par le Consortium. Les planificateurs de routes utilisent donc cette base de données d'essai pour déterminer et évaluer les éventuels changements au plan d'itinéraires. Les planificateurs de routes doivent trouver des moyens d'améliorer l'efficacité du service dans leurs zones respectives. Le logiciel sert également à mener des analyses sur les changements dans les limites géographiques pour les trajets à pied, les changements dans les limites géographiques des zones scolaires et la révision des aménagements.

Après le début de l'année scolaire, les planificateurs de routes trient et gèrent les changements. On fait appel aux exploitants d'autobus au besoin lorsqu'il s'agit de valider la faisabilité d'un changement d'itinéraire. À la fin d'octobre, les exploitants communiquent les changements qui ont été effectués, selon le processus d'examen annuel. De plus, les planificateurs de routes ont décidé d'assister aux réunions portant

sur les intempéries, qui ont lieu dans les écoles des régions à la fin d'octobre. L'organisation finale des itinéraires est généralement terminée à la fin de décembre. En janvier, on extrait un fichier d'élèves mis à jour du système de renseignements sur les élèves et on le traite en vue du deuxième semestre. Les activités quotidiennes occupent alors pratiquement tous les planificateurs de route jusqu'à ce que le cycle recommence en mai.

Gestion des routes d'autobus régulières

Le maintien et la modification des routes d'autobus régulières relèvent des planificateurs de routes. La région a été divisée de façon logique afin de contrebalancer les demandes de l'administrateur des systèmes de transport en matière de planification et d'administration. Les planificateurs de routes sont responsables de tous les élèves ordinaires et de ceux qui ont des besoins particuliers dans les régions qui leur sont attribuées. La conception et l'élaboration des itinéraires font généralement l'objet d'une révision par le gestionnaire du transport. L'ajout, le retrait et le transfert d'élèves sont plus ou moins constants dans tout le système et l'on fait concorder ces changements avec les transferts des données sur les élèves. Les changements qui exigent l'ajout ou la suppression d'arrêts, le déplacement d'arrêts sur les parcours, une nouvelle planification des arrêts ou d'autres changements sont peu fréquents, mais ils sont réguliers dans tout le système.

Lorsqu'il s'agit de concevoir des itinéraires ou des routes d'autobus, les planificateurs de routes ne sont limités par aucune politique ou pratique. On tient compte des éventuels changements provenant de diverses sources, comme les exploitants d'autobus, les parents et l'examen des planificateurs de routes dans leur propre région. Bien que le planificateur de routes ne puisse s'appuyer sur aucune directive ni principe officiellement consigné lors de l'élaboration des itinéraires, la direction du Consortium a fait comprendre au personnel la nécessité d'optimiser le plus possible l'utilisation des actifs individuels. Des analyses de données révèlent que l'efficacité passe d'abord par l'utilisation optimale du nombre de sièges disponibles en attribuant plusieurs écoles à des itinéraires individuels. Cette méthode est illustrée par le taux de plus de 70 p. 100 de trajets du matin et de l'après-midi (540 sur 759 trajets totaux du matin et de l'après-midi) qui desservent plus d'une école. En outre, plus d'un tiers de tous les trajets d'autobus comprend également un transfert qui permet d'augmenter le nombre de sièges et de réduire la durée des trajets lorsque c'est possible. Étant donné la faible densité de la population dans la région, ces stratégies sont appropriées pour optimiser l'utilisation des actifs.

La coordination des trajets extrascolaires pour le BGCDSD et BDSD est un élément unique au Consortium à ce jour. On a chargé un planificateur de routes de servir de liaison entre le conseil et les exploitants pour assurer la disponibilité des actifs

nécessaires à ces trajets. La prestation de ce service n'exige pas beaucoup de temps du planificateur de routes, mais c'est les coûts ne sont exceptionnellement ni comptabilisés ni récupérés.

Planification des routes de transport des élèves ayant des besoins particuliers

Les élèves ayant des besoins particuliers font l'objet d'une gestion identique à celle des élèves des cours réguliers. Les planificateurs de routes disposent de la latitude voulue pour intégrer les élèves ayant des besoins particuliers dans les véhicules ordinaires lorsque c'est possible, mais cette intégration est en réalité très limitée. Des élèves ordinaires sont également placés dans des véhicules destinés à des élèves ayant des besoins particuliers lorsque cette mesure est plus efficace et que l'espace est disponible, mais seulement dans des cas exceptionnels, lorsqu'aucun autobus régulier n'est disponible. La méthode utilisée dans tout le système consiste à placer les élèves ayant des besoins particuliers dans des autobus pour élèves ayant des besoins particuliers, et vice versa.

Analyse de l'efficacité du système

Le service de transport qu'offre le Consortium couvre un vaste territoire géographique qui comprend un nombre important de centres ruraux ainsi que de nombreux petits centres urbains. Le Consortium dessert une région s'étendant sur plus de 8 500 km² et transporte environ 15 000 élèves chaque jour dans près de 70 écoles. Pour ce faire, des autobus parcourent quotidiennement quelque 760 routes.

Pour concevoir et mettre en œuvre un système efficace d'itinéraires d'autobus, il faut organiser un ensemble de facteurs, comme les contraintes relatives aux politiques, les endroits où habitent les élèves et l'emplacement des écoles. L'opération de transport a pour objectif d'établir l'équilibre le plus approprié entre le niveau de service offert et le coût des opérations. Cet équilibre est atteint grâce à l'utilisation de stratégies visant à optimiser l'utilisation de chaque autobus scolaire, dans les limites des contraintes imposées par l'infrastructure stratégique. Pour optimiser l'utilisation de chaque autobus, il faut respecter deux critères : utiliser chaque siège disponible et réutiliser chaque autobus autant de fois que possible à l'intérieur du système.

Ces deux concepts sont inextricablement liés. L'optimisation de l'utilisation de la capacité, c'est-à-dire l'utilisation de chaque siège disponible dans l'autobus, dépend de ce que peut parcourir un autobus sur le plan de la durée et de la distance du trajet. Si l'on dispose de davantage de temps, l'autobus peut prendre plus d'élèves et accroît par le fait même l'utilisation de sa capacité. Les heures de classe, les politiques en matière de durée de trajets, ainsi que les directives relatives aux sièges, influent grandement sur la capacité des exploitants à optimiser l'utilisation des sièges. Outre l'optimisation

de la capacité en sièges, il est également nécessaire d'optimiser l'utilisation des actifs ou le nombre de fois qu'un autobus est réellement utilisé durant la journée. Les heures de début et de fin des classes et la durée des trajets sont une fois de plus les déterminants clés de la capacité à optimiser l'utilisation des actifs. Par conséquent, la conception d'une méthode efficace de détermination des routes doit tenir compte de tous ces facteurs.

Comme il a été mentionné à la section 4.2.2, il est nécessaire de veiller à l'officialisation des documents concernant les politiques du Consortium. Malgré cette absence de caractère officiel des politiques, tous les planificateurs de routes ont prouvé qu'ils comprenaient bien les attentes à leur égard, soit de concevoir un système efficace. Étant donné que la région est en grande partie rurale et que de nombreuses routes ont un réseau en étoile, on a privilégié l'utilisation de trajets combinés et de trajets de transfert pour assurer l'efficacité du système. Les trajets combinés placent dans un même autobus les élèves qui demeurent dans une région, mais qui fréquentent différentes écoles. Cet autobus effectue alors des arrêts aux diverses écoles pour y faire descendre les élèves.

L'importance des trajets combinés a été démontrée dans les statistiques qui indiquent que chaque autobus dessert en moyenne 2,3 écoles, tant sur le parcours du matin que sur celui de l'après-midi¹⁰. Le tableau suivant résume le nombre d'écoles desservies par des autobus individuels, tant le matin que l'après-midi.

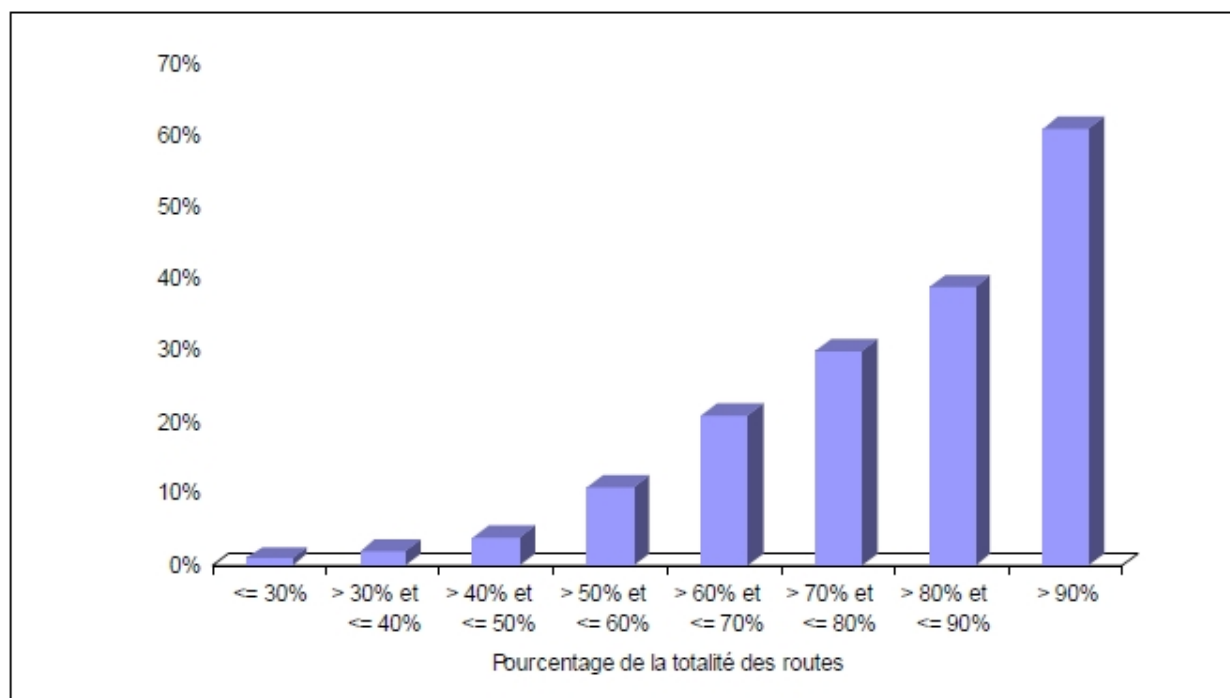
¹⁰ Les données indiquées dans la présente section du rapport font référence aux données recueillies par le Consortium lorsque l'équipe de l'efficacité et de l'efficience était présente sur les lieux. Il se peut que ces données ne correspondent pas exactement à celles du Ministère, car elles ont été recueillies à différentes périodes.

Tableau 7 : Répartition des écoles par trajet

Nombre d'écoles desservies par un autobus donné	Nombre de trajets le matin	Pourcentage des trajets totaux du matin	Nombre de trajets en après-midi	Pourcentage des trajets totaux de l'après-midi
1	113	30 %	106	28 %
2	131	34 %	131	35 %
3	77	20 %	82	22 %
4	47	12 %	43	11 %
5	15	4 %	14	4 %

Comme l'indique le tableau 7, environ 70 p. 100 des trajets du matin et de l'après-midi desservent plus d'une école. Dans un système dont les trajets se font en une seule étape en raison des caractéristiques rurales de la zone desservie, l'efficacité passe nécessairement par l'utilisation de la capacité. C'est l'utilisation de la capacité sur les routes d'autobus individuelles qu'il est primordial d'évaluer puisque l'étendue de la région desservie ne permet généralement pas d'attribuer un autobus à un second groupe d'élèves en raison du manque de temps. Une analyse de ces routes indique que sur 10 sièges disponibles, près de 8 pourraient être occupés. Il est important de noter que cette mesure se base sur le nombre de sièges planifié et qu'on prévoit plus d'un siège pour les élèves plus âgés et, donc, plus grands. Si, par exemple, on compte un élève de l'élémentaire et un autre du secondaire sur une route d'autobus, le nombre total d'élèves est de 2, mais le nombre planifié est de 2,5. Cette méthode de comptabilisation des sièges permet de s'assurer que les autobus qui prennent des élèves de plusieurs niveaux scolaires ne sont pas trop remplis et ne présentent pas de problèmes de sécurité en raison du manque de sièges. Le graphique suivant présente le nombre de sièges planifiés et à remplir, par route et par autobus de 72 passagers seulement.

Figure 6 : Utilisation de la capacité planifiée



Il est évident, d'après le graphique, que les planificateurs de routes conçoivent des routes d'autobus de façon à ce qu'une partie importante du nombre de sièges planifiés et disponibles soit occupée. Bien qu'aucune donnée ne soit disponible pour vérifier le remplissage *réel*, une valeur de remplissage planifiée d'environ 80 p. 100 est conforme aux normes de rendement prévues.

Utilisation des transferts

En plus de concevoir des routes qui tendent à optimiser l'utilisation des sièges disponibles, le Consortium vise également l'efficacité de son service en utilisant un système de transfert élaboré. Ce système permet d'amener les élèves demeurant dans des secteurs éloignés jusqu'à un autobus de relais qui les prend à un point d'embarquement central pour les conduire à leur destination. Plus d'un tiers de toutes les routes d'autobus offrent également des services de transfert. Bien qu'un système de transferts exige la mise en œuvre de pratiques opérationnelles très bien conçues si l'on veut s'assurer que les élèves prennent tous le bon autobus au point de transfert, l'utilisation d'un tel système assure généralement une plus grande efficacité de la structure de détermination des routes.

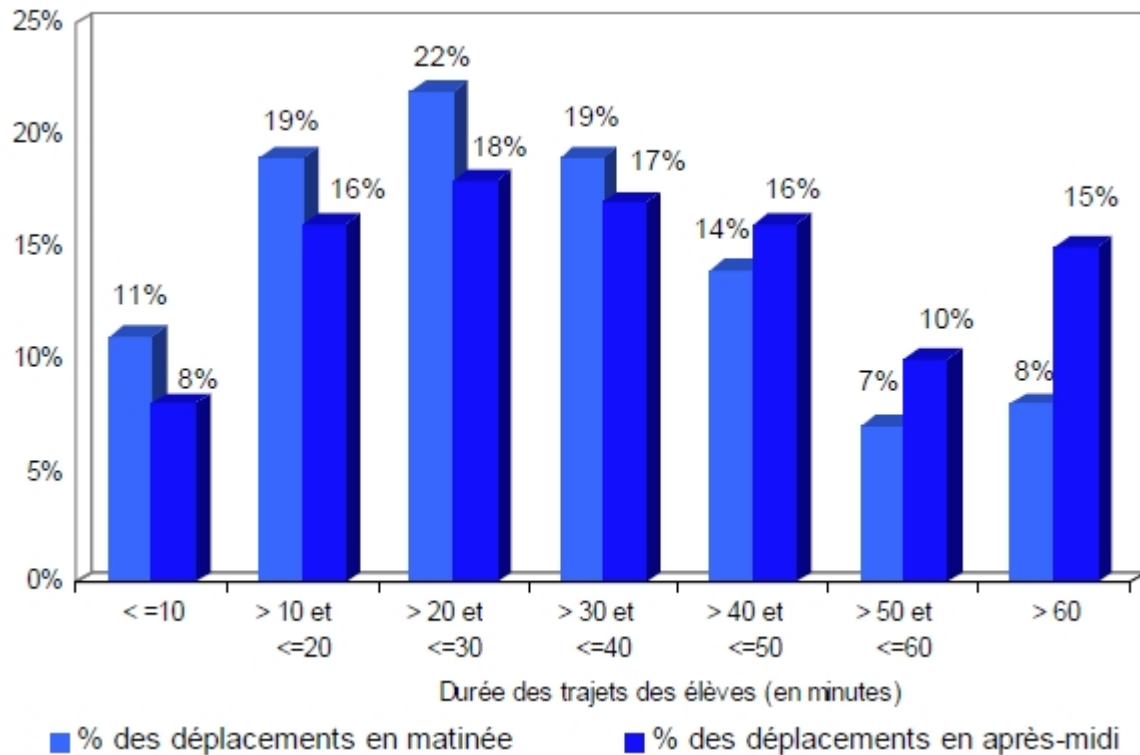
Élèves habitant en dehors de la zone scolaire

Il est nécessaire de mentionner la prestation du service aux élèves habitant en dehors de la zone scolaire. Environ 14 p. 100 du nombre total d'élèves fréquentent une école située en dehors de leur zone scolaire, tel qu'il est indiqué dans leur code d'admissibilité. Le Consortium offre le service à environ 60 p. 100 de ces élèves, et ce, pour toutes sortes de raisons. La principale concerne le fait que les élèves ont demandé le service sur la base des politiques et des procédures élaborées par le Consortium et les conseils partenaires¹¹. Les principales dispositions qui ont mené à l'approbation des demandes sont, notamment, le fait que la prestation du service n'entraîne aucune augmentation du coût du transport pour le conseil, que les parents acceptent d'amener leurs enfants à l'arrêt d'autobus le plus près (il n'est donc pas nécessaire de créer de nouveaux arrêts) et que la prestation du service n'est pas garantie sur une base annuelle. Lors de l'analyse, nous n'avons pas évalué les demandes individuelles ni déterminé le nombre de demandes qui ont été approuvées ou rejetées. Lorsque les demandes sont calculées sur une base individuelle, il est relativement simple de déterminer si elles entraînent une augmentation des coûts. Toutefois, si l'on calcule qu'il pourrait y avoir une augmentation du remplissage de 6 p. 100, il est possible que des coûts supplémentaires soient engagés dans l'ensemble et qu'ils ne soient pas apparents dans les cas pris individuellement. Par conséquent, il faut envisager d'examiner régulièrement les conséquences, tant du point de vue de l'ensemble que des cas individuels, de fournir des services à des élèves qui, autrement, n'y seraient pas admissibles.

La question de l'efficacité des services tient généralement compte du temps que passent les élèves à bord de l'autobus, de la fréquence des retards des autobus au point d'arrivée ou de départ et du nombre de fois où les autobus ne sont pas disponibles pour offrir le service. L'analyse de ces techniques de détermination des routes a révélé que la très grande majorité des élèves bénéficiaient d'un service dont la durée de trajet était bien en deçà des délais prévus dans les lignes directrices. On a effectué l'analyse de la durée des trajets des élèves en calculant le temps total que passe chaque élève dans l'autobus, depuis le point d'embarquement jusqu'au point d'arrivée. Le graphique suivant présente en pourcentage la durée des trajets qui respecte les délais prévus, pour les déplacements en matinée et en après-midi.

¹¹ 952 des 1 258 élèves (soit 76 p. 100) habitant en dehors de la zone scolaire et qui bénéficient d'un service de transport sont classés comme des élèves en dehors de la zone scolaire, mais transportés, ce qui signifie qu'ils ont suivi le processus nécessaire et obtenu le service.

Figure 7 : Durée des trajets



La durée des trajets moyenne et médiane le matin est d'environ 30 minutes tandis que celle de l'après-midi est d'environ 35 minutes. Ces valeurs sont bien en deçà des critères établis et révèlent que les pratiques liées à la prestation des services sont efficaces.

L'évaluation des deux autres indicateurs d'efficacité a été plus difficile à effectuer étant donné que les données concernant le service n'étaient pas disponibles. Toutefois, le personnel n'a indiqué aucun problème majeur de retards ou d'incapacité des exploitants d'autobus à fournir le service en cas de panne d'un véhicule. Pour assurer l'éventuelle mise en place de mesures d'efficacité, il faudrait établir un mécanisme de collecte de données, de préférence une technique d'échantillonnage élaborée conjointement avec le processus de vérification des routes abordé à la section 6.4.1, lequel vise à mettre par écrit et à évaluer les délais dans la prestation du service et la disponibilité des actifs.

5.4.4 Pratiques exemplaires

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

Cycle de planification officiel

L'établissement et la mise par écrit d'un cycle de planification officiel permet de s'assurer que les tâches nécessaires sont toutes accomplies en temps opportun et que tous les membres du personnel, peu importe la durée de leur mandat dans l'organisation, savent à quel moment les tâches particulières doivent être exécutées.

Techniques appropriées de détermination des routes

Les techniques appropriées de détermination des routes sont celles qui favorisent l'efficacité dans les zones desservies.

5.4.5 Recommandations

Passagers provenant de l'extérieur de la zone scolaire

Le Consortium devrait réviser régulièrement les répercussions, tant globales qu'individuelles, de la prestation des services aux élèves qui, autrement, n'y seraient pas admissibles. Il est connu que cette clientèle ne compte que pour une petite partie de la population estudiantine, mais la gestion de ces dossiers et l'évaluation des options de services prend autant de temps que pour tout autre élève. Une analyse régulière des répercussions globales et individuelles de la prestation des services à ces élèves permettra de s'assurer que les politiques et la procédure établies pour évaluer la prestation des services fonctionnent comme prévu.

Planification des routes extrascolaires

Étant donné que ce service est particulier à un conseil, le Consortium devrait revoir la stratégie actuelle de répartition des frais d'administration et le niveau d'effort exigé afin de s'assurer que les frais sont adéquatement répartis. Bien qu'il ne soit peut-être pas nécessaire de modifier la répartition des frais, il convient de s'assurer que tous les partenaires sont conscients des différences qui peuvent exister dans les niveaux de service et de permettre au comité de gestion de déterminer s'il est justifié d'apporter des changements dans les méthodes de répartition.

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

La détermination des routes et l'utilisation de la technologie ont reçu la cote **moyenne**. Le Consortium a efficacement mis en œuvre le système logiciel de gestion du transport et établi une structure de codage ainsi qu'un plan d'itinéraires conçu pour répondre aux besoins particuliers. De plus, les responsabilités en dotation de personnel ont été attribuées de façon à favoriser la gestion efficace du système.

Le Consortium s'applique principalement à améliorer la disponibilité des données concernant les élèves en vue de la planification. Pour ce faire, il faudra une coordination et une coopération permanentes des conseils partenaires si l'on veut améliorer davantage la précision des données entrées à la source et la disponibilité des données à des fins de planification. Puisque dans une grande mesure, l'amélioration en matière de précision des données se fera nécessairement dans les écoles, la direction du Consortium devra alors travailler avec le comité de gestion pour s'assurer que le personnel des écoles reçoive la formation nécessaire et comprenne bien le processus. De plus, il faudra insister davantage sur une analyse opérationnelle permanente au moyen de la production de rapports réguliers qui assureront la prestation continue de services efficaces et efficients.

6 Contrats

6.1 Introduction

La section consacrée aux contrats englobe les processus et les pratiques grâce auxquels le Consortium s'occupe de la passation et de la gestion des contrats de services de transport. L'analyse est issue de l'examen des trois composantes clés suivantes en matière de pratiques contractuelles :

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

Chaque composante a été analysée en fonction des observations et des renseignements fournis par le Consortium, y compris les entrevues effectuées avec les responsables de la gestion du Consortium et avec certains exploitants. L'analyse comprend une évaluation des pratiques exemplaires menant à un ensemble de recommandations. Ces résultats servent ensuite à établir l'appréciation de l'efficacité et de l'efficience de chaque composante, appréciation qui est ensuite résumée pour établir la cote d'efficience et d'efficacité des pratiques contractuelles, telle qu'elle est indiquée ci-dessous :

Contrats – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne à faible

6.2 Structure des contrats

Un contrat de transport efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie concernée et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Un contrat efficace prévoit aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peut 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 sont clairement exprimées, ainsi qu'un examen de la structure tarifaire afin de permettre la comparaison de ses composantes avec les pratiques exemplaires.

6.2.1 Observations

Les exploitants de la région de Grey-Bruce ont formé une association désignée sous le nom de « The Association of Grey-Bruce Operators », laquelle représente les neuf

exploitants qui fournissent des services de transport au Consortium. Cette association n'est pas une personne juridique et ses fonctions consistent exclusivement à négocier les contrats avec le Consortium. L'attribution des routes demeure la responsabilité du Consortium.

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Le 1^{er} septembre 2008, le Consortium a conclu avec les exploitants une entente sur le transport (appelée ci-après « l'entente ») qui est en vigueur du 4 septembre 2008 au 30 juin 2009. Ce contrat vise les conseils partenaires et les exploitants, mais il mentionne le Consortium dans le texte.

L'entente fait état de la relation qui unit les exploitants, les conseils partenaires et le Consortium, et décrit brièvement les normes auxquelles les exploitants doivent satisfaire relativement aux niveaux de service, à la sécurité et aux qualifications. Il convient particulièrement de remarquer la clause 10 de l'annexe 1, selon laquelle le Consortium est tenu de donner un avis de deux ans avant de lancer un appel d'offres pour une route d'autobus.

Les conducteurs doivent acquérir les compétences requises en secourisme d'urgence, y compris la technique de réanimation cardio-respiratoire (RCR) pour les enfants et les adultes, dans les 60 jours suivant le début de leur emploi. La formation relative à l'utilisation de l'EpiPen et au traitement du choc anaphylactique doit être fournie au cours de la période de formation initiale du conducteur. Les exploitants ont également l'obligation d'organiser deux ateliers sur la sécurité pendant chaque année scolaire.

L'entente contient des dispositions relatives aux obligations du conducteur en ce qui concerne la conduite légale des véhicules scolaires, les cours de conduite, l'âge des véhicules (maximum de 12 ans) et le respect des règlements fédéraux et provinciaux. La structure tarifaire est incluse dans la partie de l'entente qui a trait à l'échelle tarifaire du transport.

Les conseils ne possèdent aucun véhicule et il n'existe aucune précision quant à des véhicules de rechange, sauf que l'exploitant est tenu de fournir un autobus de remplacement dans l'éventualité d'une panne.

L'entente stipule que tous les autobus fabriqués en 1999 ou après doivent être équipés d'une caméra vidéo avant le 1^{er} février 2009. L'installation de ce matériel est du ressort des exploitants et les questions relatives au choix des fournisseurs sont en cours de négociation. À l'heure actuelle, 25 p. 100 du parc d'autobus n'a pas cette fonction et les caméras sont seulement utilisées au besoin. Tant le BDSB et la BGCDSD ont mis en place des politiques relatives à l'utilisation des caméras sur les autobus scolaires. Les exploitants mettent actuellement leurs systèmes à niveau pour adopter la forme

numérique. On installe présentement des dispositifs de surveillance Child Check-Mate et des feux alternatifs clignotants sur tous les autobus.

Rémunération des exploitants

La rémunération des exploitants est fondée sur le kilométrage quotidien total, tel qu'il est indiqué dans l'entente. La somme totale est étalée sur une année de 188 jours et les exploitants reçoivent 20 paiements par an. Voici comment les paiements sont calculés :

On obtient le kilométrage quotidien total de chaque véhicule en prenant la distance qui sépare le premier point d'embarquement et le dernier point de débarquement du matin (y compris le trajet le plus direct pour retourner au premier point d'embarquement), et la distance qui sépare la première école et le dernier point de débarquement de l'après-midi (y compris le retour à la première école par le chemin le plus court).

Le prix au kilomètre est décomposé en éléments fixes et en éléments variables. Les éléments variables comprennent les coûts du carburant et de l'entretien.

Le calcul du coût d'entretien dépend de la formule utilisée pour cette année. Pour l'année en cours, le coût d'entretien est fixé et calculé sur la base d'une année 188 jours.

Le coût du carburant correspond au prix du litre de carburant. Il est rajusté chaque mois en notant le prix courant moyen de l'essence sans plomb et du diesel à six stations d'essence déterminées, moins 2,6 cents le litre, moins le remboursement de la taxe sur les produits et services (TPS). Une liste des taux de consommation de carburant standard au kilomètre est fournie avec l'échelle tarifaire du transport.

Dans la pratique, le prix courant moyen n'est pas calculé, car c'est le prix courant en vigueur aux stations d'essence désignées le premier jour du mois qui est utilisé pour le mois. Le prix représente la moyenne des six stations service, moins la TPS et le remboursement au premier jour du mois.

Le montant total est ensuite rajusté en fonction des points suivants :

- Les jours fériés : le contrat est de 188 jours, à l'exclusion des jours fériés;
- Le transport jusqu'au centre technique pour le BDSB;
- L'accessibilité des autobus (présence d'une plate-forme élévatrice pour fauteuils roulants);
- L'affrètement pour le BGCDSD (l'affrètement est facturé séparément);

- Les services additionnels pour des jours et des trajets supplémentaires, ou les annulations en raison du mauvais temps (les jours d'intempéries sont chose courante dans tous les conseils); les journées pédagogiques sont également chose courante dans tous les conseils;
- L'exactitude du calcul du kilométrage quotidien présenté à l'origine par les exploitants;
- Le nombre de places assises dans l'autobus.

D'autres clauses décrivent la taille d'autobus requise pour chaque route, la nécessité d'avoir un appareil radio émetteur-récepteur dans tous les autobus et les conditions d'installation des feux alternatifs clignotants et des caméras vidéo.

L'échelle tarifaire du transport pour l'année scolaire 2008-2009 est encore en cours de négociation, étant donné que l'échelle précédente a expiré le 30 juin 2008. Les exploitants sont actuellement rémunérés selon l'échelle tarifaire de 2007-2008. On n'a disposé d'aucune échelle tarifaire pendant l'année scolaire 2007-2008 car le contrat au complet, y compris l'échelle tarifaire, était encore en cours de négociation durant cette période. Les négociations de contrat de 2007-2008 n'ont abouti qu'en septembre 2008, à cause des retards occasionnés par le regroupement des contrats distincts des conseils individuels.

Contrats de taxi

Le Consortium a établi des contrats entre les fournisseurs de services de taxi et le BDSB et le BGCDSD. Ces contrats renferment diverses exigences concernant la vérification des antécédents criminels, la responsabilité, la confidentialité, les cours de conduite, la sécurité, l'assurance et la documentation requise, y compris la liste de tous les véhicules qui seront utilisés et une copie du permis de conduire un taxi. Les sociétés de taxi que le Consortium engage par contrat sont généralement de petits exploitants qui conduisent des fourgons à usage scolaire.

Le contrat stipule que les conducteurs doivent posséder une formation en premiers soins, connaître la technique de RCR ou savoir utiliser l'EpiPen.

Le gestionnaire du transport se réserve le droit d'inspecter le bureau du fournisseur de services afin d'assurer le respect de l'entente.

6.2.2 Pratiques exemplaires

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

Relations avec les exploitants

Le Consortium et les exploitants maintiennent des relations professionnelles et agréables qui assurent une communication ouverte entre toutes les parties.

Contrats normalisés

Le Consortium a avec les exploitants un contrat normalisé dans lequel sont décrites les dispositions juridiques, les conditions de sécurité et les autres modalités non pécuniaires pertinentes. De cette façon, la relation contractuelle qui existe entre les fournisseurs de services de transport et le Consortium est claire et exécutoire.

Clauses des contrats des exploitants de taxi

Nonobstant les recommandations ci-dessous, et uniquement en ce qui concerne les clauses incluses dans le contrat, le Consortium dispose, pour les exploitants de taxi, de contrats détaillés dans lesquels sont décrites les dispositions juridiques, les conditions de sécurité et les autres modalités non pécuniaires pertinentes, y compris la confidentialité et les obligations du Consortium et des exploitants de taxi.

Formation en matière de sécurité avec l'EpiPen

Le Consortium exige que tous les conducteurs possèdent la formation requise pour utiliser un EpiPen avant de commencer leur emploi, afin qu'ils soient en mesure d'agir de la façon appropriée si ce type d'urgence se produit.

6.2.3 Recommandations

Signature des contrats des exploitants

L'actuelle entente de transport qui vise les exploitants d'autobus est signée par les exploitants individuels et par tous les conseils partenaires. Le contrat de services de taxi est signé par les exploitants individuels et par le BDSB et le BGCDsB, mais pas par le CSDECSO. Il est recommandé que les futures ententes de transport soient signées par le Consortium, au nom des conseils partenaires. On éclaircira ainsi le rôle du Consortium par rapport aux conseils partenaires. Au besoin, on devra accorder au Consortium le pouvoir de lier les conseils partenaires.

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

L'entente de transport expire le 30 juin 2009 et ne comporte aucune disposition visant à prolonger automatiquement sa validité, dans l'éventualité où les négociations se poursuivraient au delà de cette date. Il est impératif qu'un contrat soit signé entre les exploitants et le Consortium avant le début de l'année scolaire. Si les négociations ne sont pas terminées au 30 juin 2009, il faudra signer un contrat permettant de proroger la période de validité du contrat actuel durant le reste des négociations. Une prorogation semblable devrait être officiellement signée pour toutes les ententes tarifaires qui ne sont pas arrêtées définitivement avant le début de l'année scolaire.

Il est également recommandé de ne pas inclure dans le prochain contrat la clause 10 de l'annexe 1, où il est stipulé que le Consortium doit donner aux exploitants un préavis de deux ans avant de lancer un appel d'offres ou un processus d'appel d'offres pour une route d'autobus. Le Consortium devrait demeurer souple dans le choix de ses méthodes d'approvisionnement.

Politique relative à l'utilisation des caméras

Il est reconnu que les politiques relatives à l'utilisation de caméra sont actuellement en place au BDSB et la BGCDDB, il est recommandé que le consortium soit utiliser ces documents pour élaborer sa propre politique ou d'adopter officiellement l'appareil politique d'utilisation de l'un de ces conseils.

Formation relative à la sécurité et aux premiers soins

Le Consortium exige actuellement que les conducteurs acquièrent une formation en premiers soins dans les 60 jours suivant le début de leur emploi. Il est recommandé que cette période soit réduite ou éliminée, afin que les conducteurs possèdent les compétences nécessaires pour faire face à une situation d'urgence dès le premier jour de leur emploi.

6.3 Négociation des contrats

La négociation des contrats vise à constituer une voie par laquelle le Consortium peut obtenir en fin de compte le meilleur rapport qualité-prix pour les services achetés. Le but du Consortium est d'obtenir un service de qualité au prix du marché.

6.3.1 Observations

Processus de négociation des contrats des exploitants d'autobus

Tous les contrats avec les exploitants sont passés au cours des négociations annuelles avec l'Association of Grey-Bruce Bus Operators. Aucun processus d'appel d'offres n'est

suivi. Le gestionnaire du transport négocie au nom du Consortium et rend compte des résultats au comité de gestion.

Au cours du processus de négociation 2007-2008, les exploitants ont fourni au Consortium des renseignements sur leurs frais d'exploitation en se fondant sur l'hypothèse d'un exploitant de 40 autobus, dans le but d'appuyer et de justifier les tarifs négociés. Pour l'année 2008-2009, les exploitants ont présenté une échelle des frais d'exploitation réels afin de justifier les tarifs à établir pour l'année scolaire à venir. Le Consortium a donc retenu les services d'un expert-conseil qui est chargé d'examiner les frais d'exploitation présentés par les exploitants. Le rapport final de l'expert-conseil en était à sa version préliminaire lors de l'examen. Lorsque les coûts auront été établis, il sera possible de négocier une marge bénéficiaire raisonnable. La marge bénéficiaire de 2007-2008 a été fixée en respectant le plafond suggéré dans l'étude du coût de référence. Le gestionnaire du transport entend que ce processus soit entrepris chaque année à l'époque de la négociation des tarifs.

Selon l'expert-conseil qui a été engagé pour examiner les coûts présentés par les exploitants, les montants soumis ne marquent pas d'écart important par rapport à l'étude du coût de référence entreprise par le Ministère.

6.3.2 Recommandations

Rémunération des exploitants

Il est recommandé de conclure avant le début de l'année scolaire les négociations qui se déroulent entre le Consortium et les exploitants au sujet de l'échelle tarifaire du transport. Il est entendu que les négociations de 2007-2008 ont été retardées par l'élaboration d'un nouveau contrat collectif. Cependant, il est préoccupant de voir que l'entente sur l'échelle tarifaire de l'année en cours n'est pas encore signée, car cela représente un fardeau financier pour les exploitants, qui continuent de fournir des services de transport aux tarifs de l'an dernier. Le Consortium devra peut-être modifier le contrat avec l'expert-conseil en matière de coûts pour que la signature de cette entente soit possible.

Analyse comparative des coûts

Nous comprenons que le Consortium effectue chaque année un examen des coûts à partir de l'information financière fournie par les exploitants afin de faciliter la négociation des tarifs, et qu'il a engagé un expert-conseil indépendant en matière de coûts pour mener à bien cette analyse. Cependant, cette démarche fait double emploi avec l'investissement et le travail que le Ministère effectue pour réaliser son analyse comparative des coûts. Il est donc recommandé que le Consortium utilise l'étude du

coût de référence réalisée par le Ministère afin d'éliminer le chevauchement des tâches, de réduire les coûts et de favoriser un dénouement plus rapide des négociations.

Processus d'appel d'offres

À l'heure actuelle, les contrats liés aux services de transport en autobus ne sont pas attribués par voie concurrentielle. Or, en ne faisant pas d'appel d'offres, le Consortium ne peut pas savoir s'il paie le meilleur tarif pour les services fournis. Si le Consortium lançait un appel d'offres pour obtenir des services contractuels, il pourrait énoncer clairement toutes les exigences liées aux services dans le document d'approvisionnement. En outre, il aurait la certitude de bénéficier du meilleur rapport qualité-prix, vu que les exploitants se feraient concurrence pour fournir les niveaux de service requis à des prix qui leur rapporteraient un bon rendement pour le capital investi. Cela ne signifie pas nécessairement que les tarifs baisseraient, mais le Consortium devrait se préoccuper d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

Le processus d'appel d'offres peut être employé avec certaines garanties en place pour protéger la prestation des services. Le Consortium devrait continuer d'imposer des limites sur le pourcentage des affaires qu'un exploitant peut détenir pour éviter les situations de monopole. De plus, dans l'évaluation des soumissionnaires retenus, le coût ne devrait pas être le principal critère de sélection, car cela encouragerait les soumissionnaires à faible coût à accéder au marché sans que les niveaux de services offerts soient forcément maintenus ou améliorés. La conjoncture du marché local doit être prise en considération à toutes les étapes de l'élaboration et de l'évaluation d'une proposition de services. À titre d'exemple, on peut encourager les exploitants locaux à participer au processus en accordant de la valeur à l'expérience acquise à l'échelle locale, quoique ce critère particulier ne doive pas non plus devenir un facteur primordial dans le processus d'évaluation des propositions.

Si l'actuel processus de négociation est jugé le mieux adapté à certaines régions particulières telles que les régions éloignées, qui ne comptent peut-être pas beaucoup d'exploitants désireux de fournir les services demandés, le Consortium pourra utiliser comme modèles les contrats attribués par voie concurrentielle pour négocier les niveaux de service et les coûts avec les exploitants ruraux. Les politiques d'approvisionnement établies détermineront le processus d'acquisition des services.

Puisque la trousse concernant l'approvisionnement concurrentiel a été publiée et que les programmes pilotes sont en cours, le Consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre de l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait comprendre un examen des politiques d'approvisionnement existantes, une analyse du marché fournisseur local, des stratégies pour aider à déterminer la portée et les modes d'appel d'offres, ainsi que les critères et le calendrier d'introduction graduelle de

l'approvisionnement concurrentiel. Le plan devrait également tirer avantage des pratiques exemplaires des consortiums pilotes et des leçons qu'ils ont retenues.

6.4 Gestion des contrats

Les pratiques contractuelles ne se terminent pas à la signature d'un contrat. La surveillance permanente 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. La surveillance devrait être effectuée de façon proactive, régulière et permanente pour être efficace.

6.4.1 Observations

Gestion du contrat des exploitants d'autobus

La procédure liée à l'annulation des services en raison du mauvais temps est décidée à l'occasion d'une assemblée annuelle à laquelle participent les écoles, les exploitants, l'administration et le personnel du Consortium. Cette assemblée a lieu avant le 31 octobre de chaque année.

Le Consortium et les exploitants maintiennent des bases de données distinctes sur les élèves. Le Consortium fournit actuellement une copie papier de la liste des élèves avec leur nom, leur adresse, leur numéro de téléphone et l'ordre d'embarquement. Le personnel du Consortium et celui de l'exploitant se réunissent avant le début de l'année scolaire afin de faire le rapprochement des deux listes pour planifier les routes de transport. Les exploitants sont censés modifier leurs données pour les faire correspondre à celles du Consortium. Ils ont accès au système *GeoQuery*, qui permet d'imprimer les renseignements sur le parcours et sur les élèves et de fournir cette information aux conducteurs. Les exploitants communiquent les parcours et les changements de parcours aux parents. Des trajets d'entraînement sur les routes d'autobus sont effectués avant le début des classes seulement si l'on a apporté des changements importants à l'horaire.

Le Consortium ne fournit pas de renseignements d'ordre médical aux exploitants; ce sont les écoles qui se chargent de le faire.

Le Consortium dirige actuellement un programme Petits passagers, en collaboration avec les exploitants. Les exploitants appellent les parents en août pour les informer de la disponibilité de ce programme. La réaction des élèves, des parents et des enseignants a été jusqu'ici très positive.

L'Association canadienne des automobilistes et la Police provinciale de l'Ontario offrent également un programme de brigadiers d'autobus scolaire, grâce auquel les enfants

reçoivent une formation pour apprendre à utiliser un appareil radio émetteur-récepteur et d'autres techniques de sécurité qui peuvent servir en cas d'urgence. Les parents doivent signer un formulaire autorisant l'élève à suivre la séance de formation. Ce programme se déroule habituellement en juin, en vue de l'année scolaire suivante.

Toutes les écoles élémentaires doivent organiser une formation sur la sécurité à bord des autobus et sur la procédure d'évacuation. Les exploitants qui offrent cette formation sont rémunérés.

Surveillance

Le Consortium a entrepris un sondage parmi les écoles du BDSB et du BGCDSD afin d'évaluer le rendement des exploitants d'autobus en ce qui a trait à la ponctualité, au comportement professionnel, à la résolution des plaintes des parents et au maintien d'une équipe de conducteurs qui répond aux attentes des écoles relativement à la gestion des élèves. Le sondage ne visait pas les écoles qui font partie du CSDECSO. Le gestionnaire du transport examine actuellement les résultats du sondage et des appels téléphoniques de suivi ont été faits pour répondre à certaines préoccupations.

Aucune surveillance officielle (vérification des routes) n'est effectuée à l'endroit des routes ou des exploitants. Cependant, le Consortium nous a informés qu'il a l'intention d'inclure une telle surveillance dans la description de travail du planificateur de routes de transport.

Avant le début de chaque année scolaire, les exploitants remettent au Consortium une liste de conducteurs, avec les dates auxquelles ceux-ci ont obtenu leur certificat de secourisme et les dates d'expiration des certificats. Les permis et numéros des conducteurs d'autobus sont présentés chaque année, en même temps que le formulaire de renseignements sur les véhicules et les routes d'autobus, ce qui permet de vérifier la validité du permis de conduire. La vérification de la validité des permis de conduire des conducteurs d'autobus est cependant du ressort des exploitants. Le Consortium ne conserve aucune copie des permis de conduire.

Une liste de tous les autobus est également remise au Consortium afin de vérifier l'âge des véhicules et du parc d'autobus.

Les rapports d'incident font l'objet d'une enquête menée selon les formes et les procédés en vigueur. Les incidents liés au rendement d'un conducteur d'autobus sont consignés avec le logiciel *BusPlanner*. Le gestionnaire du transport a l'intention d'utiliser davantage la fonction de suivi des incidents de *BusPlanner* à l'avenir.

Les planificateurs des routes de transport vérifient annuellement l'information sur la distance des routes que leur envoient les exploitants, en comparant la distance des

routes indiquée par le logiciel *BusPlanner* à la distance des routes indiquée par l'exploitant dans le formulaire de renseignements sur les véhicules et les routes d'autobus. L'exploitant est tenu de présenter de nouveau l'information sur la distance des routes si l'écart est supérieur à 5 km par jour.

6.4.2 Pratiques exemplaires

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

Sondage auprès des écoles

Le Consortium a mené un sondage auprès des directrices et directeurs d'école du BDSB et du BGCDNB. Il s'agit d'une idée nouvelle qui permet de veiller à ce que le niveau de service fourni par le Consortium (et les exploitants) soit homogène et conforme aux attentes des écoles.

Formation en matière de sécurité

Conformément aux exigences du Consortium, les exploitants doivent prouver qu'ils ont fourni à leurs conducteurs la formation adéquate en matière de sécurité et de premiers soins, en plus de démontrer qu'ils ont respecté les modalités du contrat.

Procédure relative aux intempéries

La procédure relative aux jours d'intempéries est décidée et communiquée à l'avance, au début de l'hiver, et ces réunions doivent avoir lieu avant la date d'échéance ferme qui est fixée à cet effet. On dispose ainsi d'une procédure convenue d'avance et de suffisamment de temps pour traiter les demandes de renseignements qui pourraient se présenter.

Communications entre parents et exploitants

Les parents reçoivent suffisamment de communications de la part des exploitants par l'entremise du programme Petits passagers et des appels relatifs aux routes. De cette façon, on veille à ce que les services fournis par les exploitants et le Consortium aient un côté humain.

6.4.3 Recommandations

Surveillance

Le Consortium devrait mettre en œuvre un système de surveillance proactive afin d'observer le rendement des exploitants. Au cours d'une vérification exhaustive des

routes, une personne qualifiée et expérimentée fait le trajet à bord d'un autobus pour vérifier la conformité aux stipulations du contrat qui sont imposées par le Consortium, notamment pour voir si le conducteur respecte la route d'autobus déterminée, ne fait aucun arrêt à un point d'embarquement ou de débarquement non autorisé et utilise correctement la liste d'élèves. Une bonne vérification des routes permet également au Consortium de déterminer l'exactitude du nombre d'élèves dont les exploitants font état dans le compte annuel des élèves.

La vérification des routes devrait être effectuée régulièrement et les résultats devraient être résumés dans la documentation pertinente. Ce type de rapport de suivi peut aider à évaluer les exploitants et servir de preuve en ce qui concerne la bonne mise en œuvre des politiques de surveillance énoncées. Il serait à conseiller d'obtenir un échantillon large et représentatif des résultats de cette vérification, de façon à inclure tous les exploitants qui travaillent pour le Consortium. Les résultats de la vérification des routes devraient être consignés par le Consortium et communiqués ensuite aux exploitants, afin d'aider ceux-ci à gérer leurs conducteurs et à améliorer la qualité générale du service. Ni la surveillance passive, ni le fait de laisser aux exploitants d'autobus, aux élèves ou aux parents le soin de s'autoréglementer et de signaler les cas de non-respect des modalités du contrat, par exemple les arrêts non autorisés, ne constitue une méthode efficace pour découvrir ou décourager des actions qui peuvent avoir des répercussions sur la sécurité des élèves transportés.

Processus de résolution des litiges

Une clause concernant la résolution des litiges devrait être incluse dans les futures ententes de transport. On disposerait ainsi d'une procédure officielle pour régler les litiges sans avoir recours à une réduction des niveaux de service ou au contentieux. Ce procédé devrait être neutre et transparent.

Bases de données communes

La méthode actuelle de planification des routes permet aux exploitants de contourner le système qui est actuellement utilisé par le Consortium. Ce point est préoccupant car le Consortium devrait avoir en tout temps l'information pertinente sur les routes et les listes d'élèves par mesure de sécurité en cas d'urgence. Il est donc recommandé que le Consortium et les exploitants utilisent une seule et même méthode pour assurer la compatibilité de toute l'information concernant les routes et les élèves.

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

Le processus par lequel le Consortium négocie, structure et gère ses contrats pour les services de transport a obtenu une cote **moyenne à faible**. Bien que le Consortium ait

fait des progrès dans l'élaboration de contrats normalisés, le processus de négociation des contrats demeure très long et a empiété sur le début de l'année scolaire au cours des deux dernières années.

À l'heure actuelle, les contrats relatifs aux services de transport ne sont pas attribués par appel d'offres. Or, en ne faisant pas d'appel d'offres, le Consortium ne peut pas savoir s'il paie les meilleurs tarifs pour les services fournis. Si le Consortium lançait un appel d'offres pour obtenir des services contractuels, il pourrait énoncer clairement toutes les exigences liées aux services dans le document d'approvisionnement. En outre, il aurait la certitude de bénéficier du meilleur rapport qualité-prix, vu que les exploitants se feraient concurrence pour fournir les niveaux de service requis à des prix qui leur rapporteraient un bon rendement pour le capital investi. Le processus d'appel d'offres devrait être employé avec certaines garanties en place pour protéger la prestation des services et tenir compte de la conjoncture du marché local.

7 Rajustement du financement

Le Ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer la formule de rajustement du financement à chaque conseil qui a été soumis à l'examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la Phase 3A. Il est à noter que dans le cas des conseils qui engagent des dépenses de transport dans plusieurs sites du Consortium, le rajustement sera calculé proportionnellement à la portion qui est attribuée au Consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 p. 100 des dépenses du conseil A sont attribuées au Consortium A, et que 10 p. 100 des dépenses sont attribuées au Consortium B, le rajustement du financement qui résultera de l'examen du Consortium A sera appliqué à 90 p. 100 du déficit ou de l'excédent enregistré par le conseil A.

La formule de financement du Ministère est la suivante :

Tableau 8 : Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires¹²	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire¹²
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 à élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %	Voir plus haut
Moyenne à faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut

¹² Ceci se rapporte aux conseils ayant un déficit/excédent sur le transport des élèves

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

Bluewater District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de transport 2007-2008	178 390 \$
% de l'excédent (déficit) attribué au Consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du Consortium	178 390 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne à faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement	0 \$

Bruce-Grey Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de transport 2007-2008	12 671 \$
% de l'excédent (déficit) attribué au Consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du Consortium	12 671 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne à faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement	0 \$

Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de transport 2007-2008	(1 150 890 \$)
% de l'excédent (déficit) attribué au Consortium (arrondi)	3,47 %

Élément	Valuer
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du Consortium	(39 896 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne à faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	30 %
Rajustement total du financement	11 969 \$

8 Annexe 1 : Glossaire de termes

Termes	Définitions
Administrateur des systèmes de transport	Tel qu'il est montré à la figure 4
Appréciation	L'appréciation faisant suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible, voir section 1.3.4
Appréciation globale	Tel qu'il est défini à la section 3.2 du cadre d'évaluation
BDSB	Bluewater District School Board
BGCDSB	Bruce-Grey Catholic District School Board
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework For STSCGB Student 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.
Comité de gestion	Tel qu'il est montré à la figure 4
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « exploitants »
Conseillers en gestion	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Conseils partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé au Consortium à titre de partenaires à part entière
Consortium ou STSCGB	Le Consortium des services de transport des élèves de Grey-Bruce
CSDECSO	Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu, la capacité d'offrir le service voulu
E et E	Efficacité et efficience
Efficient	Qui s'acquitte d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; qui a la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.

Termes	Définitions
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.4
Exploitants	Se rapporte à la compagnie d'exploitation d'autobus et aux personnes qui la dirigent; dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
Formule de rajustement du financement	Tel qu'il est décrit à la section 1.3.5
Gestionnaire du transport	Tel qu'il est montré à la figure 4
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et par 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
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
M/J	Maternelle/jardin
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en matière de routes, tel qu'il est défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note de service	Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le Ministère
Personne morale distincte	Personne morale
Planificateur de routes de transport	Tel qu'il est montré à la figure 4

Termes	Définitions
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'efficacité.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité (c.-à-d. le présent document)
RH	Ressources humaines
TI	Technologies de l'information

9 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire

Bluewater District School Board (BDSB)

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹³ s	11 936 765 \$	12 426 928 \$	12 488 762 \$	12 733 652 \$
Dépenses ¹⁴	11 852 469 \$	12 206 580 \$	12 112 825 \$	12 555 262 \$
Excédent (déficit) de transport	84 296 \$	220 348 \$	375 937 \$	178 390 \$
Total des dépenses payées au Consortium	11 852 469 \$	12 206 580 \$	12 112 825 \$	12 555 262 \$
En % du total des dépenses du conseil	100%	100%	100%	100%

Bruce-Grey Catholic District School Board (BGCDSB)

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocations	3 068 631 \$	3 201 090 \$	3 243 235 \$	3 414 996 \$
Dépenses	3 064 256 \$	3 121 185 \$	3 344 045 \$	3 402 325 \$
Excédent (déficit) de transport	4 375 \$	79 905 \$	(100 810 \$)	12 671 \$
Total des dépenses payées au Consortium	3 064 256 \$	3 121 185 \$	3 344 045 \$	3 402 325 \$
En % du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %

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

¹⁴ Dépenses fondées sur les données du Ministère – tirées du Formulaire de données D : 730C (Dépenses rajustées aux fins de conformité) -212C (Autres revenus) + 798C (Dépenses en capital financées à partir des activités)

**Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest
(CSDECSO)**

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocations	4 338 191 \$	4 597 550 \$	4 743 761 \$	5 102 196 \$
Dépenses	5 199 954 \$	5 637 210 \$	5 850 026 \$	6 253 086 \$
Excédent (déficit) de transport	(861 163 \$)	(1 039 660 \$)	(1 106 265 \$)	(1 150 890 \$)
Total des dépenses payées au Consortium	S.O.	60 182	S.O.	216 763 \$
En % du total des dépenses du conseil	S.O.	1,07	S.O.	3,47 %

10 Annexe 3 : Liste de documents

1. Brochure pour les élèves
2. Coûts de transport antérieurs – BDSB
3. Coûts de transport antérieurs – BGCDSB
4. Demande de transfert d'élève au delà des limites de l'école – BDSB
5. Demandes de transport hors des limites – Élémentaire et secondaire
6. Dépliant concernant l'atelier sur la sécurité
7. Description de travail – Administrateur des systèmes
8. Description de travail – Planificateur de routes
9. Description de travail (ébauche) – Directeur général – Services de transport et d'achat – STSCGB
10. Échéancier de la planification des routes
11. Entente de gestion du Consortium – STSCGB
12. Entente sur le transport – exploitants d'autobus
13. Entente sur le transport – exploitants de taxis
14. Feuille de renseignements pour les parents
15. Fichier sur les arrêts (données)
16. Fichier sur les écoles (données)
17. Fichier sur les élèves (données)
18. Fichier sur les trajets (données)
19. Formulaire *Bus Stop Review*
20. Formulaire de sondage annuel sur les exploitants d'autobus scolaires
21. Formulaire de vérification relative aux exploitants

22. Horaire des programmes sportif et artistique
23. Indicateurs de rendement clés – STSCGB
24. Information sur les coûts de transport des conseils scolaires
25. Initiatives de sécurité relatives aux autobus scolaires
26. *Kunkel adds to fleet* (article)
27. Liste de véhicules du parc d'autobus
28. Liste des exploitants à contrat
29. Liste des programmes spéciaux
30. Manuel de formation, *BusPlanner*
31. Manuel de l'évaluation du rendement – BGCDSD
32. Manuel de l'évaluation du rendement – Professionnels de bureau et techniciens du BDSB
33. Manuel des procédures – STSCGB
34. Note de rémunération de l'entrepreneur
35. Note de service sur la distance de marche
36. Note de service sur la durée maximale des trajets
37. Note de service sur la formation du personnel du Consortium
38. Note de service sur la négociation des contrats de transport
39. Note de service sur les buts et les objectifs – 2007-2008
40. Note de service sur les buts et les objectifs – 2008-2009
41. Note de supervision du conducteur d'autobus
42. Ordinogramme des élèves absents
43. Organigramme du STSCGB

44. Plan d'apprentissage annuel – Professionnels de bureau et techniciens du BDSB
45. Police d'assurance School-Guard – STSCGB
46. Politique de transport, BDSB
47. Présentation des plans des consortiums au ministère de l'Éducation
48. Procédure d'établissement d'un nouveau service de transport des élèves – BGCDSB
49. Procédure de demande relative aux élèves hors des limites
50. Procédure de transport lié aux situations dangereuses
51. Processus budgétaire du Consortium
52. Procès-verbal de la réunion du comité de gestion du Consortium de septembre 2008
53. Procès-verbal de la réunion du comité de gestion du Consortium du 18 avril 2008
54. Procès-verbal de la réunion du comité de gestion du Consortium du 18 janvier 2008
55. Procès-verbal de la réunion du comité de gestion du Consortium du 18 juin 2008
56. Procès-verbal de la réunion du comité de gestion du Consortium du 23 mai 2008
57. Procès-verbal de la réunion du comité de gestion du Consortium du 23 août 2008
58. Procès-verbal de la réunion du comité de gestion du Consortium du 20 novembre 2008
59. Procès-verbal de la réunion du comité de gestion du Consortium du 24 octobre 2008
60. Procès-verbal de la réunion du comité de gestion du Consortium du 25 octobre 2007

61. Programme d'établissement des coûts – Entreprise de transport par autobus de Grey-Bruce
62. Proportion de partage des frais d'administration des transports
63. Rapport annuel sur l'examen des coûts de CMAC Group
64. Rapport sur la planification de la capacité – STSCGB - MPS
chool boards sign transportation deal (article)
66. *School bus rear-ended (article)*
67. *Schools under capacity, boards under review (article)*
68. Systèmes GEOREF – Entente
69. Transport spécialisé

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance du domicile à l'école

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Politique BDSB	1,6 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km	Politique
Politique BGCDSD	Distance à l'intérieur des limites fixées	Distance à l'intérieur des limites fixées	Distance à l'intérieur des limites fixées	Distance à l'intérieur des limites fixées	Politique
Politique CSDCSO	Distance à l'intérieur des limites fixées	Distance à l'intérieur des limites fixées	Distance à l'intérieur des limites fixées	Distance à l'intérieur des limites fixées	Politique

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km
Politique BDSB	0,8 km	0,8 km	0,8 km	1,6 km	2,4 km
Politique BGCDSD	0,8 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km	1,2 km
Politique CSDCSO	0,8 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km	1,2 km

Fenêtre d'arrivée

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	18	18	18	18	25
Politique BDSB	15 à 30	15 à 30	15 à 30	15 à 30	15 à 30
Politique BGCDSD	15 à 30	15 à 30	15 à 30	15 à 30	15 à 30

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Politique CSDCSO	15 à 30	15 à 30	15 à 30	15 à 30	15 à 30

Fenêtre de départ

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	16	16	16	16	18
Politique BDSB	15 à 30	15 à 30	15 à 30	15 à 30	15 à 30
Politique BGCDSB	15 à 30	15 à 30	15 à 30	15 à 30	15 à 30
Politique CSDCSO	15 à 30	15 à 30	15 à 30	15 à 30	15 à 30

Heure d'embarquement la plus matinale

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique BDSB	-	-	-	-	-
Politique BGCDSB	-	-	-	-	-
Politique CSDCSO	-	-	-	-	-

Heure de débarquement la plus tardive

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique BDSB	-	-	-	-	-
Politique BGCDSB	-	-	-	-	-
Politique CSDCSO	-	-	-	-	-

Durée maximale des trajets

Activité	M/J	1 ^{re} – 3 ^e an.	4 ^e – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	75	75	75	75	90
Politique BDSB	90	90	90	90	90
Politique BGCDSB	90	90	90	90	90
Politique CSDCSO	90	90	90	90	90
Pratique Moyenne/ médiane	35	35	35	35	35

Élèves assis par véhicule

Activité	M/J	1 ^{re} – 6 ^e an.	7 ^e – 8 ^e an.	8 ^e an.	9 ^e – 12 ^e an.
Pratique courante	69	69	69	53	52
Politique BDSB	69	69	69	46	46
Politique BGCDSB	69	69	69	46	46
Politique CSDCSO	69	69	69	46	46

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



www.deloitte.ca

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

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

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

^{MC} © 2006, VANOC.