



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

Student Transportation Services Brant Haldimand Norfolk

Phase 3

Octobre 2009

Rapport final

Table des matières

Résumé.....	1
Présentation.....	1
1 Introduction	4
1.1 Contexte.....	4
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario	4
1.1.2 Réforme du transport.....	4
1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire	5
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience.....	6
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	6
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	7
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	7
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	8
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	8
1.3.1 Étape 1 – Collecte de données.....	8
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	9
1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations	9
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport	12
Figure 3 : Évaluation du consortium – Analyse et attribution des notes	14
1.3.5 Rajustement du financement	14
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	15
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	17
2.1 Aperçu du consortium	17
Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur l'examen du transport	18
Tableau 3 : Données financières de 2008-2009	19

3	Gestion du consortium	20
3.1	Introduction.....	20
3.2	Gouvernance.....	20
3.2.1	Observations.....	21
	Figure 4: Structure de gouvernance	21
	Figure 5 : Équipe administrative	23
	Figure 6 : Organisation du consortium.....	25
3.2.2	Pratiques exemplaires	25
3.2.3	Recommandations	26
3.3	Structure organisationnelle.....	27
3.3.1	Observations.....	27
	Figure 7 : Structure organisationnelle	28
3.3.2	Pratiques exemplaires	29
3.3.3	Recommandations	29
3.4	Gestion du consortium	31
3.4.1	Observations.....	31
3.4.2	Pratiques exemplaires	35
3.4.3	Recommandations	36
3.5	Gestion financière	39
3.5.1	Observations.....	39
3.5.2	Recommandations	40
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	41
4	Politiques et pratiques.....	42
4.1	Introduction.....	42
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	42
4.2.1	Observations.....	43
4.2.2	Pratiques exemplaires	47
4.2.3	Recommandations	47
4.3	Transport adapté	47
4.3.1	Observations.....	48
4.3.2	Pratiques exemplaires	49

4.3.3	Recommandations	49
4.4	Politique de sécurité	49
4.4.1	Observations.....	50
4.4.2	Recommandations	52
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	52
5	Optimisation des tournées et technologie	53
5.1	Introduction.....	53
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie	53
5.2.1	Observations.....	54
5.2.2	Recommandations	55
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	55
5.3.1	Observations.....	56
5.3.2	Pratiques exemplaires	59
5.3.3	Recommandations	59
5.4	Rapports du système	60
5.4.1	Observations.....	60
5.4.2	Recommandations	60
5.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	61
5.5.1	Observations.....	61
	Tableau 4 : Types de parcours	62
	Tableau 5 : Heures de classe	63
	Figure 8 : Durée du trajet des élèves.....	64
	Figure 9 : Capacité	65
5.5.2	Pratiques exemplaires	66
5.5.3	Recommandations	66
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	67
6	Contrats	68
6.1	Introduction.....	68
6.2	Structure des contrats	68
6.2.1	Observations.....	68
6.2.2	Pratiques exemplaires	72

6.2.3	Recommandations	72
6.3	Négociation des contrats	73
6.3.1	Observations.....	74
6.3.2	Recommandations	75
6.4	Gestion des contrats	76
6.4.1	Observations.....	77
6.4.2	Recommandations	77
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	78
7	Rajustement du financement	79
	Tableau 6 : Formule de rajustement du financement.....	79
	Grand Erie District School Board	79
	Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board.....	80
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....	81
8	Annexe 1 : Glossaire.....	82
9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	85
	Grand Erie District School Board (GEDSB)	85
	Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board (BHNCDSB).....	85
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS)	86
10	Annexe 3 : Liste des documents	87
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	92
	Distance entre le domicile et l'école	92
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	92
	Plage d'arrivée – en minutes.....	92
	Plage de départ – en minutes	93
	Heure du premier ramassage	93
	Dernière heure de débarquement.....	93
	Durée maximale du trajet.....	94
	Places assises par véhicule	94

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

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

Résumé

Présentation

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de l'efficacité et de l'efficience des Student Transportation Services of Brant Haldimand Norfolk (ci-après appelés « STSBHN » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (ci-après appelé le « ministère »). L'examen de l'efficacité et de l'efficience évalue quatre domaines de rendement, à savoir la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie, ainsi que les pratiques de passation de marchés. Le présent examen a pour objet de déterminer si les pratiques actuelles sont raisonnables et appropriées, de vérifier si des pratiques exemplaires ont été adoptées et de fournir des recommandations sur les domaines à améliorer. L'évaluation de chacun des domaines est ensuite utilisée afin d'attribuer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement qui pourraient être effectués en cours d'exercice.

Le consortium fournit des services de transport à trois conseils. Il s'agit du Grand Erie District School Board (« GEDSB »), du Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board (« BHNCDSB ») et du Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (« CSDCCS »). Les STSBHN fournissent également des services de transport en autobus et en taxi à certains élèves qui habitent dans la collectivité des Premières nations de la région de Hagersville.

C'est un consortium typique en période de transition. Sur le plan de la gestion du consortium, des cadres de gouvernance et d'organisation sont en place, mais le comité de gouvernance n'a toujours pas adopté de politiques et, dans certains cas, des politiques organisationnelles, de gouvernance et de gestion attendent encore d'être mises en pratique. Des mécanismes de partage des coûts bien documentés ainsi qu'une couverture d'assurance ont été mis en place. Le consortium est sur le point d'obtenir l'approbation du comité de gouvernance concernant de nouvelles politiques et pratiques financières et procédures de planification budgétaire, ainsi que les mises à jour connexes. Parmi les principaux domaines à améliorer en matière de gestion du consortium figurent la constitution en personne morale distincte et l'élaboration d'indicateurs de rendement clés (IRC) en plus de la préparation de plans stratégiques et opérationnels.

Les STSBHN ont rédigé un manuel de politiques et méthodes exhaustif qui sera présenté au comité de gouvernance en octobre 2009. Des efforts ont été déployés pour

définir des critères d'admissibilité communs à tous les conseils. Les domaines à améliorer en ce qui a trait aux politiques et aux pratiques comprennent la nécessité de procéder à la mise en œuvre complète du manuel des politiques et méthodes, notamment en ce qui concerne la gestion des dangers et du transport de courtoisie. Outre ces étapes, il conviendrait d'améliorer les pratiques existantes afin que le consortium puisse, à l'avenir, fonctionner de façon plus efficace et efficiente.

Le consortium a déployé de gros efforts en vue de mettre en œuvre un nouveau produit de gestion de la technologie et d'optimisation des tournées; toutefois, il est encore nécessaire de tenter d'intégrer les initiatives relatives à l'optimisation des tournées et à la technologie. Parmi les domaines à améliorer figurent, entre autres, les modifications des évaluations de la structure de codage des élèves et des parcours. Davantage d'économies seront réalisées en matière d'optimisation des tournées et de technologie si l'on continue d'utiliser un certain nombre de techniques d'optimisation des tournées.

Les contrats que le consortium conclura avec ses exploitants seront conformes aux pratiques exemplaires constatées au cours des précédents examens de l'efficacité et de l'efficience, dès que les exploitants les auront signés et qu'ils seront devenus exécutoires. Le consortium a confirmé qu'il souhaite utiliser le modèle de contrat pour ses ententes contractuelles avec les exploitants et a rédigé une ébauche conforme aux lignes directrices du ministère de l'Éducation, qui sont énoncées dans la note de service 2008:B15 du 10 décembre 2008 relative aux clauses et à l'utilisation du modèle de contrat. Pour l'heure, des contrats n'ont été signés et conclus qu'avec des exploitants de taxis et des parents conducteurs. Nous recommandons que le consortium conclue, au plus tôt, des contrats avec les exploitants, étant donné que ces documents l'aideront à assurer un service de transport des élèves sûr et efficace. À des fins d'exhaustivité, le consortium devrait s'assurer que toutes les clauses essentielles telles que celles portant, entre autres, sur l'assurance, la confidentialité, la formation en matière de sécurité et le règlement des différends, sont incorporées dans l'ensemble des contrats conclus avec les exploitants. Nous recommandons également qu'un processus officiel de surveillance soit mis en place. Ces clauses supplémentaires garantiront une résolution rapide et équitable des différends et feront en sorte que les services de transport soient offerts de la façon la plus sûre possible à tous les élèves transportés.

Il est clair, au vu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, que le consortium s'est fortement engagé à apporter des améliorations constantes. Il est reconnu que les STSBHN ont mis en place des cadres qui leur permettront de fonctionner de façon hautement efficace et efficiente. Les éléments de base essentiels, dont un cadre organisationnel et de gouvernance efficace, des politiques et méthodes claires et la coopération avec les conseils membres, ont été ou sont en train d'être mis en place. Le directeur du transport et le comité de gouvernance ont démontré leur engagement à effectuer les tâches requises pour fournir des services efficaces et rentables. La mise

en œuvre des recommandations proposées et le perfectionnement des pratiques exemplaires mises en lumière tout au long du rapport permettront aux STSBHN de continuer à évoluer en vue de devenir un consortium hautement efficace et efficient.

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Moyenne-faible**. Compte tenu de cette évaluation, le ministère augmentera les fonds accordés au transport, ce qui réduira l'écart de financement de 2009-2010 à ce chapitre pour le Grand Erie District School Board, le Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board et le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud en appliquant la formule du tableau 1. Les calculs des débours sont décrits en détail à la section 7 du présent rapport et sont résumés ci-dessous.

Grand Erie District School Board	292 177 \$
Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board	86 626 \$
Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud	Néant

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

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario

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

En 1998-1999, un nouveau modèle de financement de l'éducation a été instauré dans la province de l'Ontario, prévoyant une démarche globale de financement des conseils scolaires. Cependant, on a décidé de maintenir au même niveau le financement du transport des élèves de façon provisoire pendant que le ministère s'affaire à élaborer et à mettre en œuvre une nouvelle démarche à ce sujet.

De 1998-1999 à 2008-2009, le financement s'est accru de plus de 247 millions de dollars dans le but de contrer la hausse des coûts à ce chapitre, comme celle des prix du carburant, malgré une baisse générale de l'effectif.

1.1.2 Réforme du transport

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

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

1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire

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

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

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

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

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

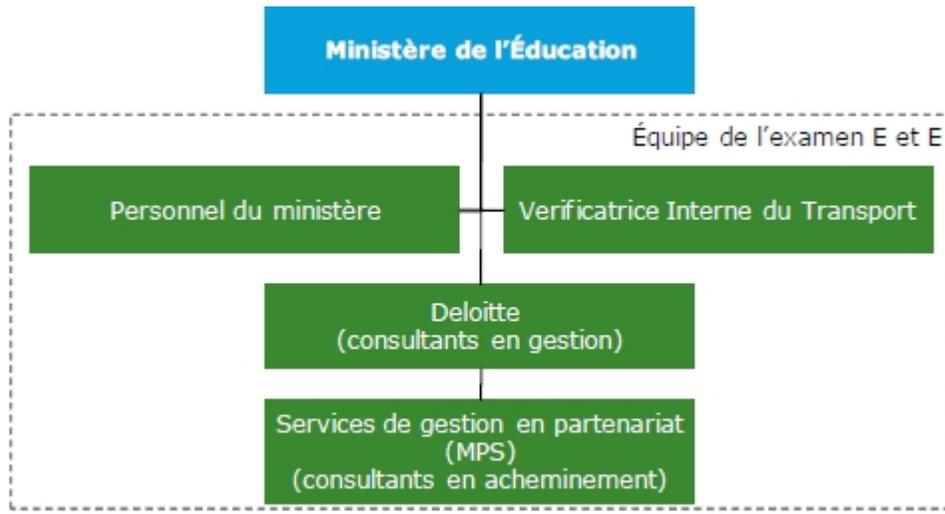
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

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

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

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

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

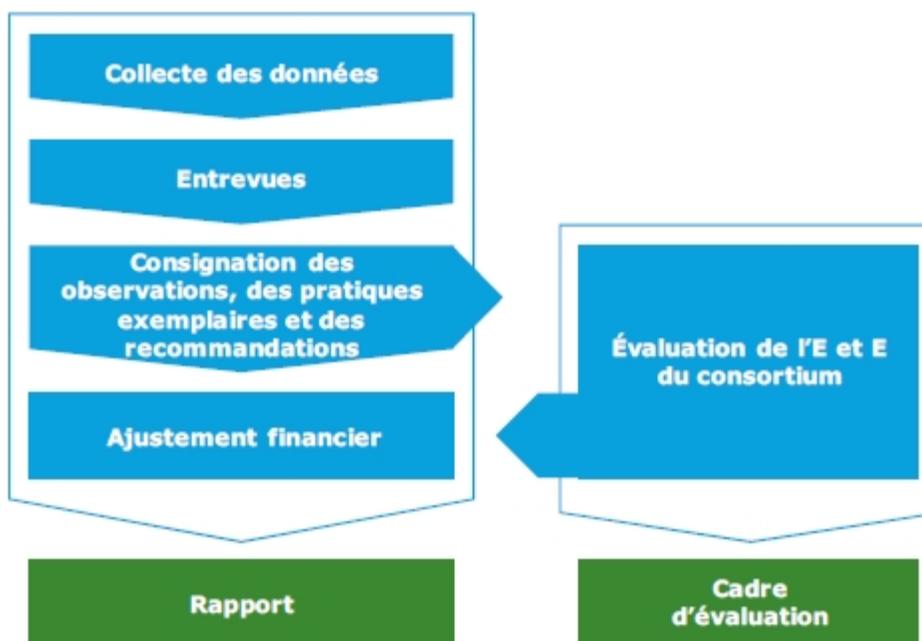
Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes :

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

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

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

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



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

1.3.1 Étape 1 – Collecte de données

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

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines :

1. la gestion du consortium;

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

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

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

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

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

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

Efficacité

Gestion du consortium

- Une entité distincte, axée sur la prestation aux conseils partenaires de services de transport des élèves
- Une structure d'organisation et de régie bien établie, où les rôles et les responsabilités sont clairement définis
- Un organe de supervision a le mandat de fournir à la direction du consortium des conseils d'orientation stratégique sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficaces, qui favorisent l'apprentissage des élèves

- La direction a fait connaître les buts et objectifs du consortium, que reflète le plan opérationnel
- Un cadre de responsabilisation bien établi, qui se reflète dans la mise en œuvre et le fonctionnement du consortium, et qui figure dans les modalités de l'entente relative au consortium
- Il y a surveillance des activités, afin de déterminer leur rendement et les améliorations à y apporter en continu
- Les processus financiers assurent aux conseils partenaires la répartition des responsabilités et l'égalité
- Un processus d'établissement du budget est en place en vue de la prévision en temps opportun des dépenses et leur contrôle
- Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats

Politiques et pratiques

- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis, tels qu'établis par les plans stratégique et opérationnel, en vue de la prestation de services de transport, sûrs, efficaces et efficaces aux élèves des conseils partenaires; de plus,
 - les décisions stratégiques sont prises en tenant compte de leurs répercussions sur les coûts et les services pour les conseils partenaires
 - de bonnes communications entre le consortium et les conseils partenaires facilitent une prise de décisions éclairée sur les questions qui touchent directement le transport des élèves
 - les politiques et pratiques du consortium sont adéquates et conformes aux normes et règlements pertinents sur la sécurité
 - les pratiques sur le terrain sont conformes aux politiques

Technologie et optimisation des tournées

- L'exploitation poussée d'un logiciel de gestion du transport pour l'entreposage des données sur les élèves et la définition de solutions en matière d'optimisation des tournées

- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place et en état de servir
- Les responsabilités et l'obligation redditionnelle quant à la gestion des données sur les élèves sont clairement définies
- Le plan d'optimisation des tournées est révisé régulièrement
- Les outils de présentation des rapports sont utilisés efficacement
- Dans la mesure du possible, les itinéraires de transport des élèves ayant des besoins particuliers sont intégrés à ceux des autres élèves

Contrats

- On a adopté des pratiques concurrentielles en passation de contrats
- On procède à la négociation des contrats de façon transparente, équitable et diligente
- Les contrats sont structurés de manière à assurer la transparence et une juste répartition des responsabilités entre les parties
- Des contrats sont conclus avec tous les fournisseurs de service
- Le consortium travaille actuellement à la vérification de la conformité en matière d'exigences de service, d'obligations juridiques et de sécurité

Efficiences

Gestion du consortium

- Le comité de supervision n'examine que les décisions de haut niveau
- La structure organisationnelle prévoit une utilisation efficiente du personnel
- Les processus liés aux affaires et aux finances sont rationalisés
- Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en œuvre

Politiques et pratiques

- L'harmonisation des politiques sur le transport des conseils partenaires permet une planification efficiente

- Un pouvoir approprié est délégué au consortium de façon à lui permettre de réaliser des gains d'efficacité, par exemple dans l'établissement des heures de classe
- On a adopté des pratiques exemplaires en matière de planification; ainsi, des parcours à étapes et des parcours combinés permettent d'optimiser l'utilisation de la capacité
- Il y a recours optimal aux transports en commun, lorsqu'ils sont disponibles et efficaces
- Les niveaux de service sont raisonnables et comparables aux normes de pratique courantes

Technologie et optimisation des tournées

- 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
- On a recours aux fonctions du système pour déterminer les possibilités d'économies

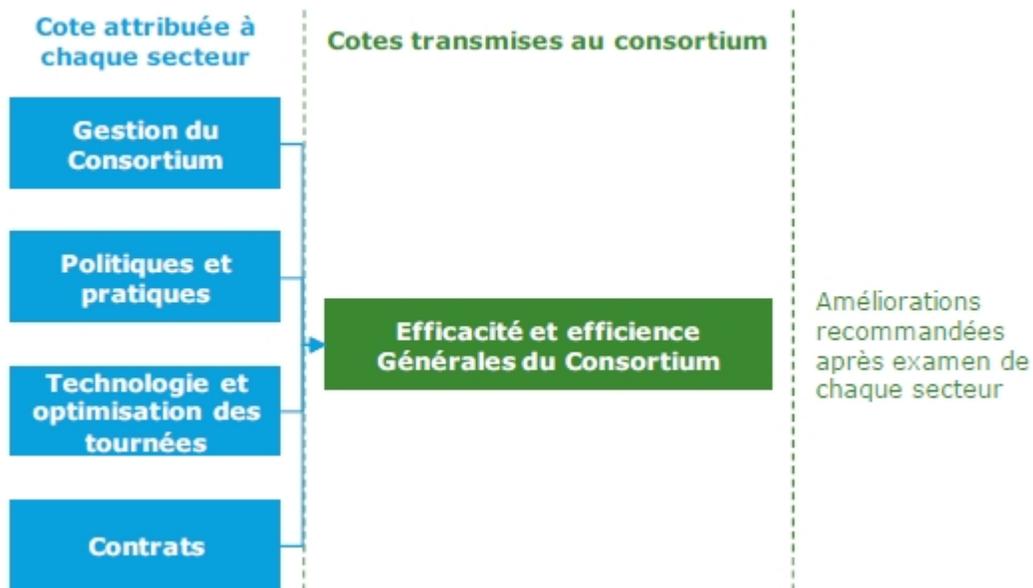
Contrats

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

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

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

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



Le cadre d'évaluation fournit des détails sur la façon dont le guide d'évaluation doit être utilisé, notamment l'utilisation des feuilles de travail, dans le but d'obtenir la note globale finale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité compile ensuite toutes les conclusions et les recommandations dans un rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficacité (c.-à-d. le présent document).

1.3.5 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficacité et ceux de l'étude des coûts de référence pour orienter ses décisions futures en matière de rajustement 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 ci-dessous précise l'incidence qu'aura la note globale sur l'écart entre les dépenses engagées pour le transport par un conseil scolaire et le financement qui lui est accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

Dans la note de service 2009:B2 datée du 27 mars 2009, le ministère a annoncé qu'à compter de l'année scolaire 2009-2010, outre les rajustements du financement fondés sur la note globale en matière d'efficacité et d'efficience, le financement au titre du transport de tout consortium n'obtenant pas une note élevée au chapitre de la détermination des circuits et de l'utilisation des technologies fera l'objet d'un rajustement négatif de un pour cent afin de reconnaître les gains potentiels occasionnés par l'optimisation constante de l'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies. Afin de reconnaître les établissements dont les systèmes fonctionnent déjà efficacement, le rajustement s'appliquera uniquement aux conseils n'ayant pas obtenu une note « élevée » aux examens de l'efficacité et de l'efficience en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation des technologies. Les conseils qui obtiennent une note « élevée » à ce chapitre aux futurs examens ne subiront aucune réduction budgétaire l'année suivante.

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

1.3.6 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 21 septembre 2009.

1.3.7 Documentation

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

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Aperçu du consortium

2.1 Aperçu du consortium

Les Student Transportation Services of Brant Haldimand Norfolk (ci-après appelés « STSBHN » ou le « consortium ») se composent de trois conseils scolaires – le Grand Erie District School Board (ci-après appelé « GEDSB »), le Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board (ci-après appelé « BHNCDSB ») et le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (ci-après appelé « CSDCCS »). Ensemble, ils ont signé une entente de consortium le 16 octobre 2007 dans laquelle ils convenaient de fournir des services de transport à quelque 20 750 élèves et 650 élèves ayant des besoins particuliers. Le district desservi par les STSBHN couvre environ 4 000 kilomètres carrés et comprend 120 écoles. Le transport des élèves est principalement fourni par l'entremise d'un groupe d'exploitants d'autobus; cependant les taxis, les parents conducteurs et les transports en commun assurent le transport d'un petit nombre d'élèves. Les STSBHN fournissent également des services de transport en autobus et en taxi à certains élèves qui habitent dans la collectivité des Premières nations de la région de Hagersville.

La zone géographique que dessert le consortium est principalement rurale, la ville de Brantford étant la plus grande municipalité urbaine de la région, et s'étend de la route 2 au nord au lac Érié au sud et de Dunnville à l'est à Tillsonburg à l'ouest.

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

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

Élément	GEDSB	BHNCDSB	CSDCCS	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	83	35	2	120
Nombre total général d'élèves transportés	11 332	5 786	208	17 326
Nombre total d'élèves ² ayant des besoins particuliers transportés	553	100	0	653
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	41	16	0	57
Nombre total d'élèves transportés ³ dans le cadre des programmes spécialisés	634	191	0	825
Nombre total de transports de courtoisie	603	292	1	896
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	805	194	0	999
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	13 968	6 579	209	20 756
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	80	0	0	80
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat ⁴	223	106	2	331
Nombre total de mini-autobus exploités à contrat	34	10	10	54
Nombre total de véhicules à usage	16	2	0	18

² Comprend les élèves nécessitant un transport adapté comme les groupes d'élèves en difficulté qui requièrent des tournées simples et (ou) des véhicules réservés, les élèves qui doivent effectuer le trajet seuls et ceux qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

³ Comprend les élèves transportés dans le cadre des programmes d'immersion en français, à vocation particulière et pour enfants doués : les élèves ayant des besoins particuliers qui sont transportés dans le cadre de programmes spécialisés sont consignés comme étant des élèves ayant des besoins particuliers.

⁴ Comprend les autobus de grande taille, les autobus de taille moyenne, les autobus de grande taille et de taille moyenne adaptés; tous les comptes de véhicules sont arrondis au nombre entier le plus proche.

Élément	GEDSB	BHNCDSB	CSDCCS	Total du consortium
scolaire exploités à contrat ⁵				
Nombre total de véhicules servant au transport de personnes handicapées physiques exploités à contrat	24	8	0	32
Nombre total de taxis exploités à contrat	19	8	0	27
Nombre total de véhicules exploités à contrat	315	135	12	462

Tableau 3 : Données financières de 2008-2009

Élément	GEDSB	BHNCDSB	CSDCCS
Affectation	11 699 213	5 105 499	17 343 813
Dépenses nettes	12 673 135	5 394 252	16 917 760
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(973 922)	(288 753)	(426 053)
Pourcentage des dépenses au chapitre du transport affectées au consortium	100 %	100 %	2,18 %

⁵ Comprend les fourgonnettes et les mini-fourgonnettes à usage scolaire et les berlines scolaires.

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

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

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

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

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

3.2 Gouvernance

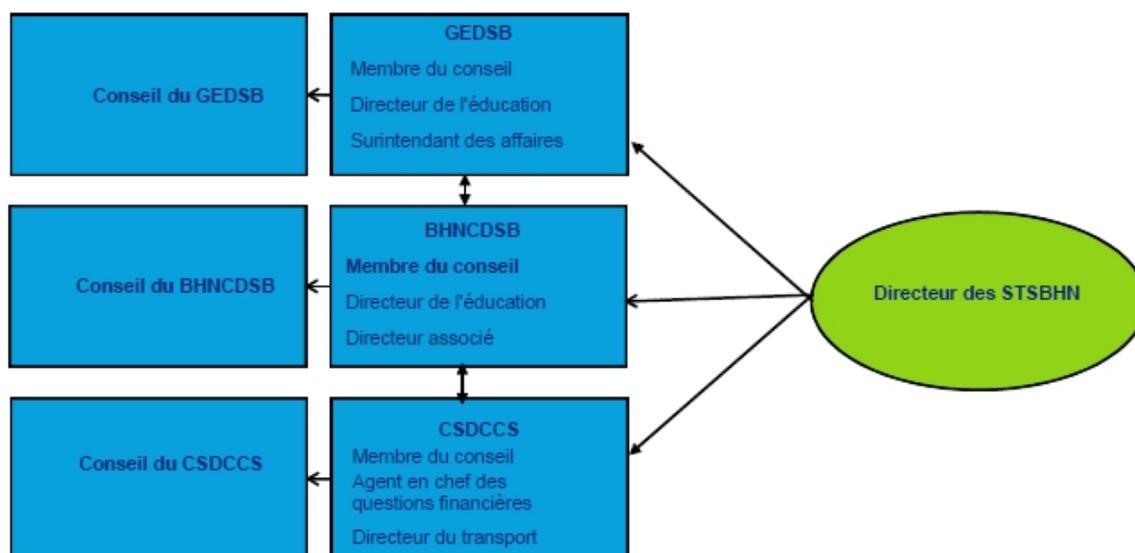
La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et permettent de les surveiller, de les mesurer et de les améliorer est l'une des principales responsabilités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

3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

Le consortium est régi par un comité de gouvernance. Les détails relatifs au comité de gouvernance sont énoncés dans l'entente de consortium (ci-après appelée l'« entente »). Le comité de gouvernance comprend un membre du conseil d'administration (ou un mandataire désigné) de chaque conseil, le directeur (ou un mandataire désigné) de chaque conseil et un responsable de l'administration scolaire de chaque conseil. Leurs rôles et leurs responsabilités sont clairement définis dans l'entente et incluent, entre autres, l'examen et l'approbation des budgets annuels de fonctionnement et d'immobilisations des STSBHN, les entrevues d'embauche du directeur du transport et sa nomination, ainsi que le renvoi de certaines questions à l'équipe administrative. L'entente prévoit que le comité de gouvernance doit se réunir au moins une fois par trimestre et que l'adoption de toute résolution est soumise au vote. Un ordre du jour est préparé pour toutes les réunions, qui font l'objet de procès-verbaux. Bien que les procès-verbaux des réunions ne soient pas signés par les conseils membres, ceux des réunions précédentes sont approuvés de façon officielle avant de passer au nouvel ordre du jour. Chaque membre du comité de gouvernance a le même poids dans le processus décisionnel et chaque conseil membre du consortium détient trois voix. Les conseils membres assurent tour à tour la présidence du comité de gouvernance pendant un an. Le diagramme ci-dessous illustre la structure du comité de gouvernance.

Figure 4: Structure de gouvernance



Comité de gouvernance

Parmi les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance figurent :

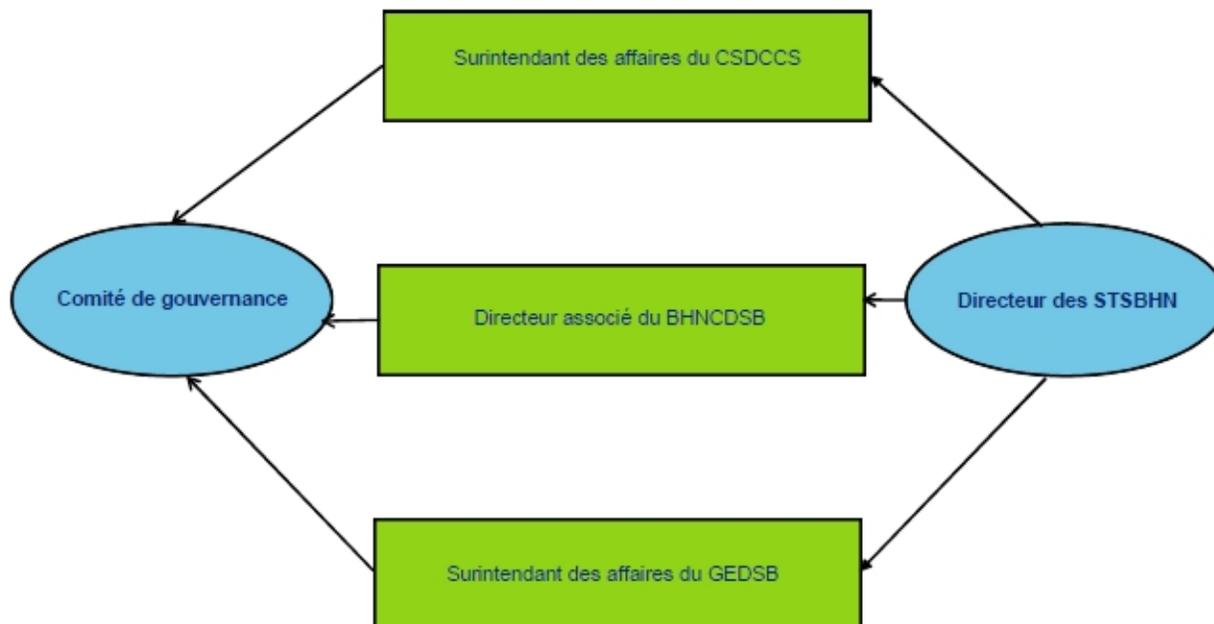
- l'examen et l'approbation des budgets annuels de fonctionnement et d'immobilisations des STSBHN;
- l'approbation d'un plan annuel établissant les améliorations proposées en matière de prestation de service et une estimation des économies prévues pour chaque conseil durant l'exercice à venir, ainsi que l'approbation et la publication d'un rapport de fin d'exercice qui compare le rendement réel à celui qui était prévu pour l'exercice;
- les entrevues d'embauche du directeur du transport et sa nomination;
- la formulation de commentaires relatifs à l'examen annuel du rendement du directeur du transport;
- l'examen de l'entente conclue avec les STSBHN et la formulation de recommandations d'amélioration et de modification;
- le renvoi de certaines questions à l'équipe administrative;
- la médiation et le règlement de tout problème non résolu soulevé par l'équipe administrative;
- l'approbation et la publication d'un rapport annuel sur le rendement et les réalisations des STSBHN.

Équipe administrative

Les activités des STSBHN sont supervisées par une équipe administrative dont les membres sont issus, à nombre égal, des trois conseils qui constituent le consortium. La formation, les rôles et les responsabilités du surintendant de l'équipe administrative ou de son mandataire désigné sont documentés dans l'entente. Cette équipe s'occupe des questions liées aux politiques et méthodes administratives et aux affaires quotidiennes, y compris les questions de gestion opérationnelle. Ces questions peuvent, par exemple, avoir trait notamment au budget, à la dotation en personnel et à la sécurité. Celles qui ne peuvent être réglées par l'équipe administrative sont transmises au comité de gouvernance pour résolution. Des ordres du jour sont établis et les procès-verbaux des réunions sont consignés, mais ne sont pas signés. Aucun calendrier indiquant les dates de réunion n'a été établi pour l'année scolaire en cours. L'équipe administrative se réunit lorsque ses membres doivent résoudre un problème ou une question en lien avec

le budget, la dotation en personnel et la sécurité, entre autres. Un diagramme illustrant la structure de l'équipe administrative est fourni ci-dessous.

Figure 5 : Équipe administrative



Les détails relatifs aux rôles et aux responsabilités de l'équipe administrative sont énoncés dans l'entente de consortium. Le rôle de l'équipe administrative est d'assurer la supervision des activités du consortium et de prendre des décisions à cet égard. L'équipe administrative se compose de quatre membres : le surintendant (ou son mandataire désigné) chargé de toutes les questions de transport de chaque conseil et le directeur du transport des STSBHN. Le directeur du transport doit présenter des rapports d'étape dans les domaines suivants :

- les questions relatives aux contrats conclus avec les exploitants;
- les questions relatives au budget;
- les négociations avec les exploitants;
- les questions relatives aux politiques et à la réglementation;
- les questions de dotation en personnel;
- les questions de transport, en ce qui concerne notamment les niveaux de service et les demandes parentales d'exception aux politiques;

- les questions de sécurité;
- les questions relatives à la comptabilité, aux vérifications et à la fiscalité;
- les orientations stratégiques du ministère de l'Éducation et du ministère des Transports et la réglementation.

Les responsabilités du directeur du transport envers l'équipe administrative sont notamment les suivantes :

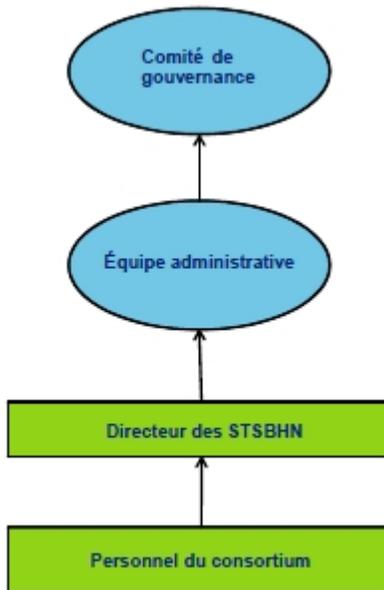
- fournir les renseignements demandés par l'un ou l'autre des trois conseils et obtenir, s'il y a lieu, des directives auprès de l'équipe administrative;
- fournir de l'information, y compris les ordres du jour et les procès-verbaux de toutes les réunions de l'équipe administrative;
- fournir tous les renseignements demandés par les surintendants (ou leurs mandataires désignés) pour les réunions et les comités de leurs conseils et y participer au besoin.

Parmi les responsabilités des surintendants (ou de leurs mandataires désignés) figurent :

- remettre des rapports sur toutes les questions de transport à leur conseil respectif;
- procéder, de concert avec les autres surintendants (ou leurs mandataires désignés) de l'équipe administrative, à l'examen annuel du rendement du directeur du transport.

Les activités quotidiennes sont gérées par le directeur du transport qui relève de l'équipe administrative, qui, à son tour, communique avec le comité de gouvernance. Le directeur du transport fait également office de secrétaire du comité de gouvernance.

Figure 6 : Organisation du consortium



Clause relative à l'arbitrage au niveau des conseils

L'entente de consortium contient une politique de règlement des différends qui prévoit le recours à la médiation et à l'arbitrage. Cette politique décrit en détail les mesures à prendre en cas de désaccord ou de différend et précise que, lorsque la question ne peut être résolue, elle doit faire l'objet d'une médiation en vue d'un règlement extrajudiciaire dans les 60 jours suivant la date originale du différend. Le médiateur est nommé par le directeur du transport uniquement après que l'équipe administrative l'a approuvé. Si le différend persiste, la question est portée au niveau de l'arbitrage et un arbitre unique est nommé par les trois conseils. Ce dernier est approuvé par les trois conseils. Si, après 30 jours à compter de l'annonce du début de l'arbitrage aucun arbitre approprié n'a été choisi, un arbitre est alors nommé par les trois responsables de l'administration scolaire. La décision arbitrale est définitive et sans appel.

Jusqu'à présent, aucune question n'a exigé la mise en application de la politique de règlement des différends.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

Politique de règlement des différends au niveau des conseils

Il existe une politique de règlement des différends entre les conseils à leur niveau. La politique constitue un mécanisme efficace de protection des droits des trois conseils. Elle fait en sorte que les décisions soient prises dans le meilleur intérêt de tous les membres du consortium.

Nombre égal de représentants des conseils

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

Séparation de la gouvernance et des activités

Il existe des distinctions marquées entre les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance, de l'équipe administrative et du directeur du transport. Les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance et de l'équipe administrative sont définis sans équivoque dans l'entente. L'équipe administrative travaille en étroite collaboration avec le directeur du transport tout en faisant clairement la distinction entre la gestion quotidienne du consortium et les questions de haut niveau en matière de politiques et de stratégie qui relèvent du comité de gouvernance. La relation de travail positive qui lie les trois conseils et le consortium permet aux parties de communiquer ouvertement.

Gestion du comité de gouvernance et de l'équipe administrative

Conformément à l'entente, le comité de gouvernance se réunit chaque trimestre et l'équipe administrative se rassemble plusieurs fois par an. Les ordres du jour sont documentés et les procès-verbaux des réunions sont consignés. Ces mesures importantes font en sorte que les actions du comité de gouvernance et de l'équipe administrative soient transparentes et qu'ils en soient responsables.

3.2.3 Recommandations

Signature des procès-verbaux des réunions

Les décisions du comité de gouvernance et de l'équipe administrative devraient être officiellement consignées et communiquées à la direction du consortium. Cela se fait généralement par la consignation du procès-verbal des réunions. Il est entendu que c'est le cas; cependant, il n'y a aucune copie signée officielle du procès-verbal. Nous recommandons, outre la ratification du procès-verbal à la réunion suivante, que le

président du comité le signe et que la personne qui joue le rôle de secrétaire des réunions conserve en dossier le procès-verbal officiel.

3.3 Structure organisationnelle

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

3.3.1 Observations

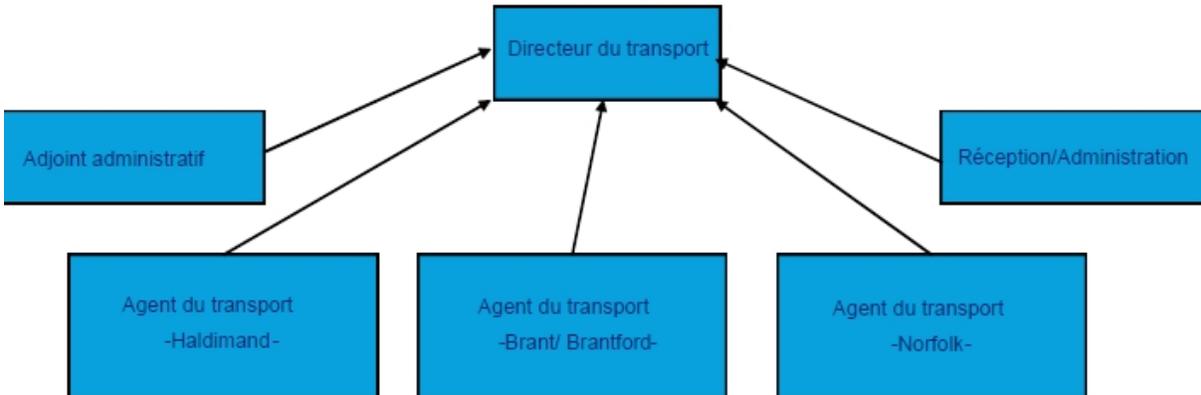
Statut de l'organisme

Le consortium a été créé le 16 octobre 2007 par le GEDSB, le BHCNDSB et le CSDCCS. Les STSBHN visent à gérer et à administrer tous les services de transport des élèves inscrits dans leur territoire de compétence entre leur domicile et leur école et entre les écoles. Les bureaux du consortium sont situés au 347, avenue Erie à Brantford (Ontario). Le GEDSB, le conseil principal chargé des services bancaires, fournit au consortium des locaux à bureau à l'école Joseph Brant (adjacente au siège du conseil).

Organisation de l'entité

La structure organisationnelle du consortium est décrite dans l'entente de consortium. Les responsabilités du consortium sont énoncées dans l'entente de consortium et sont abordées en détail dans un document distinct intitulé « Responsibilities of STSBHN » qui décrit les procédures relatives à la planification et à la gestion des besoins des élèves en matière de transport, aux tournées et aux initiatives des écoles.

Figure 7 : Structure organisationnelle



Personnel

Le personnel des STSBHN compte cinq employés du GEDSB et un employé du BHNCDSD. L'équipe se compose de trois agents du transport, d'une adjointe administrative, d'un membre du personnel responsable de la réception et du directeur du transport. Tous les membres du personnel sont employés par leur conseil scolaire respectif actuel. Le directeur du transport est employé par le GEDSB. Deux agents du transport sont employés par le GEDSB et le troisième, par le BHNCDSD. La secrétaire et l'adjointe administrative sont toutes deux employées par le GEDSB.

Tous les employés sont régis par les politiques de ressources humaines de leur conseil respectif. La secrétaire est la seule employée syndiquée, et les conditions de travail et les avantages sont régis par la convention collective. Chaque membre du personnel reconnaît qu'il travaille pour le consortium sous la direction du directeur du transport, conformément à l'entente de consortium. Tous les postes sont des postes permanents à temps plein à l'exception de l'adjointe administrative, qui occupe un emploi temporaire à plein temps.

Descriptions de tâches

Le consortium a établi des descriptions de tâches pour tous les membres de son personnel. Parmi les principales responsabilités et tâches du directeur du transport mentionnées dans sa description de poste figurent :

- les activités quotidiennes des STSBHN;
- la collaboration avec l'équipe administrative et le comité de gouvernance en vue de négocier avec les exploitants d'autobus scolaires et de rédiger/élaborer des politiques et méthodes;

- la supervision des activités quotidiennes du personnel du service;
- le traitement des plaintes transmises à un échelon supérieur à celui de l'agent du transport;
- la liaison entre tous les conseils membres du consortium;
- la production de rapports et la réalisation d'examens relatifs aux questions de transport, ainsi que la communication de ces questions aux diverses parties intéressées;
- la décision en cas de mauvais temps d'annuler le service d'autobus scolaires;
- la mise à jour des logiciels et des pages Web au besoin;
- la gestion de tous les aspects de la présence et des vacances du personnel;
- l'exécution d'autres tâches au besoin.

Le rôle de l'agent du transport est essentiellement de créer et de gérer les tournées dans une zone donnée du territoire de compétence du consortium et de contribuer aux activités quotidiennes des services de transport offerts aux écoles dans la zone qui lui est attribuée. Tous les agents du transport relèvent du directeur du transport.

3.3.2 Pratiques exemplaires

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

Organisation de l'entité

Les rôles et les responsabilités de chaque membre du personnel ainsi que du directeur du transport sont définis. Les liens hiérarchiques sont clairs et la structure organisationnelle révèle l'existence de lignes directrices rigoureuses en matière de gestion et de reddition de comptes.

3.3.3 Recommandations

Constitution du consortium en personne morale distincte

Dans la structure actuelle, tous les conseils membres qui constituent le consortium sont conjointement responsables de l'ensemble des dettes et du passif de ce partenariat. Ainsi, un membre peut engager la responsabilité de tous les autres membres en ce qui

concerne les questions relatives au consortium. Par conséquent, les partenariats comportent plusieurs risques inhérents, ce qui en fait des structures organisationnelles qui sont loin d'être optimales pour coordonner le transport des élèves :

- le risque que les mesures prises par un conseil membre puissent engager la responsabilité des autres conseils membres;
- le risque que des conseils membres puissent être impliqués dans un litige portant sur des questions mettant en cause des élèves qui ne font pas partie de leur conseil scolaire;
- le risque que les responsabilités découlant du partenariat puissent dépasser les limites assurables existantes. Le consortium devrait étudier, avec l'aide de sa compagnie d'assurance, sa couverture relative notamment aux dommages-intérêts punitifs, aux plaintes relatives aux droits de la personne et aux poursuites pour congédiement injustifié. Nous recommandons que le consortium étudie, avec sa compagnie d'assurance, les possibilités d'application de l'assurance erreurs et omissions.

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

Élaboration de descriptions de tâches plus détaillées

Des descriptions de tâches existent pour le directeur du transport, les agents du transport, le réceptionniste et l'adjointe administrative; toutefois, il est nécessaire de fournir davantage de détails afin que les tâches et les responsabilités quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles soient clairement définies. Des descriptions de tâches détaillées et à jour contribuent à faire en sorte que le personnel puisse effectuer ses tâches quotidiennes de façon efficace et que la transition se fasse de façon harmonieuse en cas de roulement du personnel. Les descriptions de tâches devraient

faire référence aux responsabilités opérationnelles réelles et assurer une séparation des tâches appropriée.

Perfectionnement des compétences des membres du personnel

Le consortium s'efforce de veiller à ce que tous les membres du personnel reçoivent une formation adéquate, comme en fait foi le financement supplémentaire consacré à la formation. Ces initiatives visent à préparer les employés afin qu'ils soient en mesure d'assumer les responsabilités et d'effectuer les tâches liées à leur poste. Bien que ces efforts soient reconnus, nous recommandons également que le personnel soit formé de façon interfonctionnelle afin d'être en mesure de pallier l'absence d'un employé.

Préparation d'un document de planification de la relève

Nous recommandons que le consortium élabore un plan de relève officiel en vue d'assurer la poursuite harmonieuse des activités du consortium et la gestion efficace de la transition au cas où un employé s'absente ou quitte l'organisme.

3.4 Gestion du consortium

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

3.4.1 Observations

Formation du consortium et entente

L'entente de consortium, signée par les représentants des trois conseils scolaires le 16 octobre 2007, comprend :

- la portée des services de transport que les conseils scolaires s'attendent à recevoir du consortium, y compris le transport adapté;
- les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance, de l'équipe administrative et de la direction;
- des clauses détaillées relatives à l'administration des finances, aux activités et aux politiques existantes des conseils;

- des renseignements relatifs à l'assurance, à la résiliation de l'entente et à la fusion en ce qui concerne le consortium;
- les processus de règlement des différends.

Entente relative aux services administratifs

L'entente relative aux services administratifs énonce les accords financiers conclus entre les conseils membres du consortium. Il s'agit d'une entente de partage des coûts entre les conseils membres. Cette entente ne fournit pas d'indications très détaillées en ce qui a trait au niveau de service à fournir au consortium et est, par conséquent, considérée davantage comme une entente de partage des coûts que comme une entente d'achat de services. De plus, l'entente ne fait pas état de tous les services que chaque conseil scolaire membre doit rendre au consortium. Par exemple, les services de technologie de l'information et d'approvisionnement ne sont pas mentionnés. Les surintendants des affaires du GEDSB et du CSDCCS, ainsi que le directeur associé et le trésorier du BHNCDSEB, ont tous signé et daté cette entente. Chaque page a également été paraphée.

Partage des coûts

L'entente de consortium énonce les autres ententes de partage des coûts pour chaque conseil. L'entente stipule que tous les coûts qu'engagent les STSBHN doivent être remboursés par les parties à l'entente. Les coûts liés aux exploitants d'autobus seront calculés au prorata selon le nombre pondéré d'élèves utilisant le transport : pondération équivalente à 0,5 pour les élèves de prématernelle et de maternelle qui vont à l'école une journée sur deux, à 1,0 pour ceux de prématernelle et de maternelle et de la 1^{re} à la 6^e année inscrits à temps plein et à 1,5 pour les élèves de la 7^e à la 12^e année. Par exemple, pour tout paiement contractuel versé par un conseil particulier (conseil A) aux exploitants, les autres conseils doivent consentir à ce dernier une avance de fonds en se fondant sur les paiements contractuels effectués en juin de l'année précédente. Tous les paiements contractuels font l'objet d'un rapprochement et d'un rajustement, puis sont facturés aux conseils en se fondant sur les deux jours pris officiellement en compte par le ministère. Tous les rajustements relatifs aux écarts peu significatifs sont effectués, au plus tard, le 31 août de chaque année. Tous les coûts administratifs font l'objet d'un rapprochement et sont payés par les conseils respectifs le 31 août de chaque année, en prenant pour base de calcul les données du 31 octobre de l'année précédente. Les coûts administratifs sont calculés au prorata selon le nombre non pondéré d'élèves utilisant le transport. Selon l'entente de consortium, les coûts administratifs incluent, sans toutefois s'y limiter, les éléments suivants : les fournitures et le mobilier de bureau, le soutien en matière de logiciels et de matériel informatique nécessaire au transport, le salaire et les avantages sociaux du personnel des STSBHN,

la formation et le perfectionnement du personnel des STSBHN, les programmes de sécurité, les dépenses diverses, la location de bureaux, le nettoyage, l'entretien, les services publics, l'entretien du terrain, les dépenses de téléphone, l'assurance responsabilité, les honoraires de vérification ainsi que les honoraires comptables et professionnels.

Ententes d'achat de services

Comme nous l'avons indiqué à la section 3.4.1, le consortium n'a conclu aucune entente d'achat de services qui définit les normes des services que chaque conseil et (ou) les fournisseurs externes procurent au consortium.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium a élaboré une politique d'achat. Cette politique a été approuvée par l'équipe administrative et attend l'approbation du comité de gouvernance. Elle précise les seuils en dollars ainsi que les exigences connexes en matière d'approvisionnement et d'approbation. Elle stipule, par exemple, que les achats de produits ou de services d'un montant total d'au plus 2 000 \$ peuvent être effectués à la discrétion de l'utilisateur final. Ce dernier n'est pas défini spécifiquement dans la politique, bien qu'il soit admis au sein de l'organisme qu'il s'agit du directeur du transport. Toutes les factures sont payées par le conseil principal, qui tient également les dossiers. Il est nécessaire, pour les sommes plus importantes comprises entre 2 001 \$ et 10 000 \$, d'obtenir trois devis écrits afin de s'assurer que le consortium obtient le prix le plus bas. Plus le plafond en dollars est élevé, plus les directives sont rigoureuses et nécessitent la mise en place de processus accrus de gestion des risques pour limiter la responsabilité de tous les membres du consortium. Par exemple, la politique stipule que, pour tout achat de plus de 100 000 \$, le consortium accepte d'annoncer les appels d'offres relatifs à ces achats et d'aviser les fournisseurs (figurant sur les listes existantes) des appels d'offres et (ou) de propositions. La politique d'achat comprend également un processus de règlement des différends. Dans tous les cas, et sans égard à la somme dépensée par le consortium, des copies de toutes les factures sont toujours conservées dans le dossier et téléchargées sur un disque partagé.

Services bancaires

Le consortium n'a pas de comptes bancaires distincts. Avant l'année scolaire 2009-2010, tous les services bancaires du consortium étaient pris en charge par les conseils membres respectifs. Depuis cette année, conformément à l'entente relative aux services administratifs, les processus comptables et l'administration sont fournis au consortium par le conseil principal, le GEDSB. Au nombre de ses principales

responsabilités figurent la réception des versements de chaque conseil membre au titre du financement et le paiement de toutes les factures soumises.

Assurance

Le consortium a souscrit une assurance dont la suffisance est examinée annuellement. Le consortium a souscrit une assurance de responsabilité et une assurance contre les vols et les détournements qui sont en vigueur du 11 septembre 2009 au 11 septembre 2010. L'assurance a été souscrite par l'entremise du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Le consortium a élaboré une politique d'évaluation du personnel. Cette politique a été approuvée par l'équipe administrative et fera l'objet d'un examen de la part du comité de gouvernance en octobre 2009 en vue de son approbation. Les détails du processus d'évaluation du rendement sont fournis dans l'ébauche des politiques et les principaux éléments de ce processus sont décrits ci-dessous.

Le directeur du transport est tenu d'évaluer le rendement individuel de tous les employés à temps plein une fois tous les trois ans. Cependant, si une question urgente nécessite une attention immédiate, le directeur du transport prend les mesures appropriées afin de veiller à résoudre les problèmes au plus vite.

Le directeur du transport évalue également le rendement de tous les employés en période d'essai au cours des quatre mois suivant leur date d'embauche. Cela est énoncé de façon explicite dans la politique d'évaluation du rendement afin que l'employé soit soumis à un examen avant la fin des six mois de la période d'essai.

Le rendement du directeur du transport est évalué par l'équipe administrative, de la même manière et selon le même échéancier que ceux qu'il adopte pour évaluer celui des membres du personnel. Le directeur du transport relève de l'équipe administrative, qui se compose du Grand Erie District School Board, du Brand Haldimand Norfolk Catholic District School Board et du Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud, pour toutes les questions d'administration des activités du consortium.

Bien qu'il n'existe actuellement aucun régime régulier de formation, les membres du personnel du consortium suivent les cours de formation reliés à leur poste que le directeur du transport détermine. De plus, chaque membre du personnel reçoit, après consultation du directeur du transport, un financement annuel destiné à des activités de formation et de perfectionnement professionnel, qui les aidera à atteindre leurs objectifs en cette matière.

Planification à long terme et à court terme

Le consortium ne dispose pas de plan stratégique, d'affaires ou opérationnel.

Baisse des effectifs

Le consortium admet que la baisse des effectifs dans certaines régions de son territoire de compétence pose problème. Au moment de l'examen de l'efficience et de l'efficacité, aucun plan officiel de gestion des coûts de transport dans le cadre de réductions budgétaires n'avait été documenté.

Indicateurs de rendement clés

Au moment de l'examen, les STSBHN ne disposaient d'aucun système de mesure permettant de suivre et de surveiller le rendement du consortium.

3.4.2 Pratiques exemplaires

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

Entente de consortium

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

Ententes de partage des coûts documentées

L'entente de consortium décrit le mécanisme de partage des coûts. Une méthodologie documentée et juste du partage des coûts constitue une pratique exemplaire qui permet d'assurer l'imputabilité des coûts et des flux de trésorerie opérationnels appropriés relativement aux obligations financières du consortium.

Entente relative aux services administratifs

L'entente conclue par le consortium énonce les services comptables et bancaires que doivent fournir le GEDSB, le CSDCCS et le BHNCDSD, ainsi que la manière dont les conseils membres doivent être rémunérés pour la prestation de ces services.

Assurance

Le consortium a souscrit une couverture d'assurance. Les besoins en cette matière sont examinés périodiquement. De plus, chaque conseil scolaire a sa propre assurance. La couverture d'assurance est essentielle pour veiller à ce que le consortium et les conseils scolaires soient tous correctement protégés en cas de responsabilité potentielle.

3.4.3 Recommandations

Officialisation des indicateurs de rendement clés

Bien qu'il soit reconnu que le consortium a déjà pris diverses mesures pour assurer l'optimisation de l'efficacité opérationnelle, nous recommandons que ces mesures fassent l'objet d'un suivi et soient documentées de façon officielle. Un document officiel de suivi des paramètres fera état de l'utilisation des données sur le rendement et aidera le consortium à mesurer le rendement ainsi que l'atteinte des buts et des objectifs opérationnels.

Pour l'avenir, nous suggérons d'analyser les indicateurs de rendement clés afin de déterminer la fréquence de la surveillance et les seuils quantitatifs à partir desquels les indicateurs seront modifiés. Ce processus devrait être officialisé par la création d'un plan de surveillance des indicateurs de rendement clés. Les points devant être surveillés de façon officielle en tant qu'indicateurs de rendement clés pourraient comprendre les éléments suivants :

- les listes d'élèves admissibles non affectés;
- les taux de concordance élèves-carte;
- le nombre total d'élèves transportés;
- les données statistiques moyennes sur les véhicules et autres statistiques sur les tournées;
- le nombre total de véhicules en circulation;
- la durée du trajet des élèves.

Il est reconnu que certains de ces indicateurs sont surveillés par le personnel et que ces statistiques sont accessibles dans le logiciel d'optimisation des tournées. Les recommandations portent sur l'officialisation d'un protocole de surveillance, de documentation et d'intervention. D'autres recommandations relatives aux rapports du système et à la mesure du rendement sont incluses dans la section 5.4.2 ci-dessous.

Modification et acceptation des politiques d'approvisionnement

Bien qu'elles doivent encore être présentées au comité de gouvernance, les politiques proposées en matière d'approvisionnement sont conformes aux initiatives de gestion du consortium et accroissent la responsabilisation dans l'ensemble de celui-ci. Toutefois, nous recommandons que le consortium examine ses politiques afin de s'assurer qu'elles cadrent avec les décisions d'achat en matière de transport, les contrôles internes et les processus de travail. Une attention particulière devrait être accordée à la limite de 100 000 \$ et au cadre des demandes de propositions. À l'heure actuelle, les services de transport ne sont pas acquis de cette manière. Cette clause devrait être adoptée de façon à permettre l'acquisition de services de transport de façon concurrentielle. L'adoption de la politique proposée normaliserait les méthodes d'approvisionnement et permettrait au consortium d'harmoniser les politiques d'achat de chacun des conseils tout en s'assurant qu'elles correspondent à ses besoins particuliers.

Mise en œuvre de l'évaluation du rendement ainsi que de la gestion et de la formation du personnel

Le cadre d'évaluation du rendement du personnel, qui attend l'approbation du comité de gouvernance, est bien adapté aux activités du consortium. Les évaluations du rendement sont de puissants outils qui permettent d'orienter les employés et de les encourager à garder à l'esprit les buts et les objectifs d'ensemble du consortium au cours des activités quotidiennes. Cela reflète l'idée que l'on ne peut gérer que ce que l'on surveille. Au moment de l'examen, le rendement du directeur du transport n'avait pas encore été évalué. La politique d'évaluation du personnel précise que le rendement de tous les employés en période d'essai doit être évalué au cours des quatre mois suivant leur date d'embauche. Ainsi, l'examen du rendement du directeur du transport devrait être effectué conformément à l'ébauche de politiques en attendant l'approbation du comité de gouvernance.

Élaboration d'un plan stratégique comprenant des plans à long et à court termes

Nous recommandons que le consortium, sous la supervision de l'équipe administrative et du comité de gouvernance, élabore un plan stratégique en vue de définir des buts et des objectifs à long et à court termes, ainsi qu'un plan opérationnel qui détermine clairement les procédures et les étapes que le consortium suivra pour les atteindre chaque année. En plus d'identifier les objectifs du consortium, un plan solide décrira également la façon de les atteindre. Si un plan détaillé est en place, le consortium peut mesurer son rendement au regard d'étapes de progression concrètes et réaffecter des ressources afin de tenir compte des secteurs qui en ont besoin et des événements imprévus.

Documentation des stratégies visant à faire face à la baisse des effectifs

Les effectifs scolaires dans les zones rurales de l'Ontario sont en déclin constant depuis la dernière décennie. Le consortium dessert actuellement certaines zones rurales et, à la lumière du récent avis du ministère relatif à la réduction du financement affecté au transport en raison de la diminution des effectifs, nous recommandons que le consortium définisse une stratégie de gestion des coûts liés au transport, relativement à la baisse des effectifs, dans son processus de planification à long terme. L'élaboration d'un tel plan fournira au consortium un cadre qui non seulement l'aidera à tenir compte du problème de financement, mais marquera également l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium. Reconnaisant que la baisse des effectifs constitue un problème pour ce consortium, nous recommandons à ce dernier d'officialiser des stratégies qui l'aideront à comprendre les répercussions de cette tendance démographique sur le financement du transport pour chaque conseil membre.

Officialisation d'ententes d'achat de services

Aucun contrat n'a été signé avec les fournisseurs de services indépendants (c.-à-d. les fournisseurs de technologie de l'information) ou les conseils scolaires membres en ce qui a trait à la prestation de services au consortium. Par conséquent, les services que le consortium obtient et paie ne sont régis par aucune des conditions ni aucun des niveaux de service normalement associés à ce genre d'ententes. Le consortium devrait établir les niveaux de service qu'il attend de chaque conseil tout comme il devrait mettre en place les conditions des contrats conclus avec les fournisseurs de service indépendants (tels que les compagnies de téléphone, etc.). Nous recommandons que tous les services fournis au consortium ainsi que les normes de service connexes soient précisés dans le cadre d'une entente ou d'un contrat qui énonce les intérêts mutuels des conseils scolaires membres et des fournisseurs de services et sur lesquels ils se sont entendus. Il est possible d'améliorer l'entente relative aux services administratifs fournis au consortium par ses conseils membres de façon à tenir compte des attentes en matière de niveau de service plutôt que de rédiger des ententes complètement nouvelles. Les ententes d'achat de services occuperont une place de plus en plus importante entre les conseils scolaires membres et le consortium lorsque ce dernier sera constitué en personne morale distincte; toutefois, il convient, à titre de pratique exemplaire, de clarifier les attentes, les rôles et les responsabilités de chaque partie qui fournit ou reçoit des marchandises ou des services afin d'assurer la responsabilisation et de minimiser les éventuels conflits, frustrations et incompréhensions à venir.

3.5 Gestion financière

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

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

3.5.1 Observations

Planification et surveillance du budget

Le manuel des procédures budgétaires a été rédigé et attend d'être adopté officiellement pour 2010-2011. Le manuel sera remis au comité de gouvernance aux fins d'approbation en octobre 2009. Il officialise le rôle de l'équipe administrative et du comité de gouvernance en ce qui a trait au processus de budgétisation. L'équipe administrative examinera et analysera les estimations de dépenses préliminaires annuelles soumises par le directeur du transport en avril de chaque année. Elle prendra les mesures nécessaires pour se conformer aux directives du comité de gouvernance et à toutes les questions de conformité aux lois. Elle préparera ensuite une estimation révisée des dépenses préliminaires annuelles qu'elle présentera au comité de gouvernance aux fins d'approbation en mai de chaque année. Dès que le comité de gouvernance aura examiné l'estimation des dépenses approuvée par l'équipe administrative, il approuvera le nouveau budget annuel et enverra ce document aux conseils membres aux fins d'acceptation.

À l'heure actuelle, le directeur du transport prépare un budget initial au printemps de chaque année. Ce budget, qui décrit en détail les dépenses pour chacun des conseils, est envoyé à l'équipe administrative aux fins d'approbation. Une fois approuvé, il est ensuite transmis au représentant du service des finances de chaque conseil membre qui effectue un rapprochement mensuel entre les dépenses réelles et le budget. Les relevés mensuels fournis par les trois conseils au directeur du transport sont comparés au plan, puis inclus dans les comptes principaux. Les représentants du service des finances de chaque conseil analysent d'abord les écarts, qui sont par la suite étudiés par le directeur du transport. Les budgets de chaque conseil font l'objet d'un rapprochement le 31 octobre de chaque année.

Pratiques et gestion comptables

Selon l'entente relative aux services administratifs, les services comptables sont fournis par les professionnels de la finance du conseil principal. Ils comprennent la réception des versements de chaque membre au titre du financement et la responsabilité du paiement des factures remises par les exploitants. Deux fois par an, le GEDSB distribue également à chaque membre des relevés de rapprochement faisant état des versements reçus au titre du financement et des paiements versés aux exploitants pour chacun des membres. Le directeur du transport est chargé de l'examen et de l'approbation de tous les achats ainsi que de toute autre obligation financière qui pourrait incomber au consortium. Le consortium dispose de procédures documentées en ce qui a trait au traitement des comptes créditeurs. Le secrétaire du consortium confirme l'exactitude des factures, qui sont ensuite envoyées au directeur du transport qui les examine à son tour et vérifie si les montants sont tous raisonnables et exacts. Les dossiers sont ensuite numérisés et stockés sur un serveur afin que les employés clés puissent avoir accès aux factures dont ils ont besoin. Les originaux sont envoyés aux services opérationnels du GEDSB aux fins de paiement.

Le consortium exige que tout le personnel de la direction ait reçu une formation dans le domaine financier de façon à pouvoir travailler efficacement.

Vérification

Chaque conseil fait l'objet d'une vérification par un vérificateur externe indépendant.

3.5.2 Recommandations

Approbation des politiques financières

Des pratiques financières sont en place en vue d'orienter les processus de contrôle financier, d'examen et d'approbation ainsi que les communications avec les conseils scolaires et les exploitants étant donné que les STSBHN ont officiellement adopté les politiques financières du GEDSB. L'étape suivante consistera à faire approuver par le comité de gouvernance l'ébauche des politiques financières qui officialisent ces pratiques. Les politiques financières sont importantes pour veiller à la protection des éléments d'actif et s'assurer que seules les dépenses valides sont payées.

Mise en œuvre d'un processus de surveillance du budget

Il est reconnu qu'à l'heure actuelle la surveillance du budget est assurée par les conseils membres et le consortium. Toutefois, le processus actuel n'est pas documenté. Il est entendu que le consortium a été constitué récemment et que le processus de budgétisation sera présenté au comité de gouvernance en octobre 2009 aux fins

d'approbation. Il sera essentiel que la direction du consortium comprenne le nouveau processus de budgétisation et ses répercussions. Les rôles de l'équipe administrative et du comité de gouvernance sont énoncés dans le manuel de procédures de budgétisation proposé. Toutefois, les rôles et les responsabilités de chaque conseil membre, du directeur du transport et des responsables de l'administration scolaire en ce qui a trait à la préparation du budget et aux procédures de surveillance devraient également être clairement énoncés. Dès que les budgets détaillés auront été préparés et approuvés par tous les conseils membres, le directeur du transport devrait présenter régulièrement au comité de gouvernance les résultats de l'analyse des écarts qui aurait été effectuée en cas de différences entre le budget et les données réelles. Nous recommandons également que les STSBHN préparent, avec les conseils membres, une entente visant la prestation de services de gestion budgétaire étant donné qu'ils fournissent déjà ce service.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **Moyenne**. Les STSBHN disposent de cadres organisationnels et de gouvernance appropriés; toutefois, les politiques rédigées doivent encore être approuvées par le comité de gouvernance et ne sont, par conséquent, pas encore adoptées par le personnel du consortium. Le consortium doit obtenir l'approbation du comité de gouvernance afin de mettre ces cadres en pratique. Le consortium dispose d'une structure organisationnelle clairement définie dans laquelle les rôles et les responsabilités de chaque membre du personnel sont décrits. Il existe une séparation entre la gouvernance et la prise de décisions opérationnelles au jour le jour. Les ententes de partage des coûts sont documentées.

Parmi les domaines à améliorer, le consortium doit mettre sur pied des mécanismes de suivi du rendement à l'aide d'indicateurs de rendement clés, élaborer des plans stratégiques et opérationnels qui établissent les mesures prévues à long et à court termes et envisager de se constituer en personne morale distincte. Nous recommandons également que le consortium veille à ce que tous les procès-verbaux des réunions soient signés, à ce qu'un document de planification de la relève soit préparé et à ce que son personnel suive une formation interfonctionnelle. Pour conclure, le consortium devrait s'assurer que des stratégies sont définies et documentées relativement à la baisse des effectifs et que le processus de budgétisation est approuvé, qu'il est mis en œuvre de façon plus régulière et qu'il est plus descriptif en ce qui a trait au suivi et à la production de rapports sur les progrès réalisés en matière de budgétisation.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

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

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

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

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

4.2 Politiques et pratiques de transport

Des politiques et méthodes écrites ainsi que des pratiques quotidiennes cohérentes sont essentielles à tout système de transport dont le fonctionnement se veut efficace et efficient. Les politiques établissent et définissent le niveau global de service qui sera offert, tandis que les méthodes et les pratiques déterminent la façon dont le service sera fourni dans le cadre des lignes directrices établies pour chaque politique. L'harmonisation des politiques des conseils membres et l'application uniforme de toutes les politiques, méthodes et directives permettent de faire en sorte que le service soit offert de façon sécuritaire et équitable à chacun des conseils membres et aux conseils qui achètent ce service. Cette section évaluera les politiques et les pratiques établies ainsi que leurs répercussions sur le fonctionnement efficace et efficient du consortium.

4.2.1 Observations

Critères généraux d'admissibilité au service de transport

Au cours de l'année précédente, les STSBHN se sont principalement concentrés sur la mise en place d'un ensemble harmonisé de politiques et de méthodes de fonctionnement. Ces efforts se sont traduits par la préparation d'un manuel exhaustif qui sera présenté au comité de gouvernance en octobre 2009. La structure des énoncés de procédure est conforme aux modèles antérieurs de pratiques exemplaires en ce sens que les énoncés définissent le but, les procédures et la justification de chaque politique ou méthode. De plus, les énoncés fournissent d'excellents renvois faisant en sorte qu'à la lecture de l'un d'eux, on comprenne parfaitement tous les énoncés qui pourraient être pertinents. Cette structure et cette démarche sont excellentes. Au moment où l'examen a été effectué, des efforts étaient toujours déployés pour s'assurer que toutes les parties intéressées étaient pleinement conscientes des nouvelles exigences que leur imposaient les nouvelles politiques. Toutefois, ces politiques étant, en règle générale, une amélioration des pratiques opérationnelles antérieures, la période d'apprentissage devrait être relativement courte.

Le manuel qui a été préparé décrit de façon étendue et approfondie les politiques et méthodes qu'il aborde. Il se penche dans les moindres détails sur les procédures de planification essentielles, telles que les lignes directrices relatives à l'admissibilité des élèves, aux distances de marche jusqu'aux arrêts et à l'implantation des points d'arrêt. Il convient de souligner que les STSBHN ont clairement défini la façon de mesurer les distances particulières et stipulé que le logiciel de gestion du transport fera foi en la matière.

Convenant du fait que le consortium, les écoles, les exploitants et les parents se partagent tous la responsabilité du transport, les STSBHN ont mis en place une série d'énoncés de procédure qui souligne les exigences touchant chaque partie en matière de réception et (ou) de prestation de services de transport d'élèves. De plus, les politiques qui exigent une coordination entre les parties (en matière, par exemple, de pratiques disciplinaires, de demandes et de modifications de service, de procédures à suivre en cas de perte d'un enfant et de gestion des accidents ou des incidents) définissent clairement les attentes de chacune d'elles. Tous ces énoncés sont conformes aux attentes en matière de pratiques exemplaires. Les attentes relatives aux entités externes sont celles qui nécessitent le plus d'efforts sur le plan de la sensibilisation à court terme afin de s'assurer que ces exigences sont parfaitement claires et comprises.

Admissibilité au service

Il est essentiel, pour promouvoir un service à la fois efficace et efficient, de déterminer clairement les élèves admissibles aux services de transport. Bien que ce soit un concept simple, les efforts que déploient le consortium et ses conseils membres pour offrir des services efficaces le compliquent énormément. C'est pourquoi les énoncés de procédure abordent un certain nombre de considérations et de critères.

Les STSBHN ont défini l'admissibilité en fonction de deux critères clés : l'adresse principale de l'élève et la distance qui sépare celle-ci de l'emplacement de son école. La politique 002 définit clairement le lieu de résidence d'un élève comme étant son adresse principale. Toutefois, des dispositions sont prévues pour les élèves dont les parents ont un droit de garde partagé; elles permettent à ces derniers de déterminer l'adresse permanente qui servira à déterminer l'admissibilité. D'autres dispositions sont prévues pour permettre d'utiliser l'adresse d'une gardienne ou d'une garderie comme adresse principale aux fins du transport. Cela démontre à quel point il est complexe de prendre des décisions relatives à l'admissibilité, car un élève peut avoir trois adresses potentielles (p. ex., sa résidence légale, celle du parent qui en a la garde et celle de sa gardienne) dont il faut tenir compte afin d'entamer le processus décisionnel à cet égard.

Une fois qu'une adresse a été établie, l'admissibilité d'un élève est déterminée en mesurant la distance qui sépare son adresse principale de l'école qu'il fréquente. Toutefois, il convient de vérifier si l'adresse se situe dans le secteur de fréquentation de l'école avant d'établir l'admissibilité. Dans la négative, l'élève n'a pas droit au service, mais peut obtenir un service de transport de courtoisie dans le cadre de la politique prévue à cet effet. Si l'adresse se trouve dans le secteur de fréquentation de l'école, on mesure alors la distance entre la limite du terrain de l'école et le point de la limite du terrain du domicile le plus proche de celle-ci pour déterminer l'admissibilité. Bien qu'il subsiste des différences sur le plan des critères d'admissibilité fondé sur la distance, celles-ci seront supprimées au début de l'année scolaire 2010-2011. Si la distance mesurée est supérieure au critère établi, l'élève a droit aux services. Si elle est inférieure à la distance établie, l'élève peut quand même avoir droit aux services s'il existe un danger ou s'il est admissible au transport de courtoisie.

Comme l'illustre cette courte description, la détermination de l'admissibilité est un exercice complexe qui a des répercussions importantes sur l'ensemble des coûts et de la qualité du service. Pour que le tout soit clair, il faut des énoncés de politiques et méthodes bien formulés qui définissent les points à partir desquels les mesures seront effectuées ainsi que les méthodes utilisées pour le faire. Les politiques des STSBHN en matière d'admissibilité fournissent à toutes les parties intéressées les indications nécessaires pour comprendre le processus de détermination de l'admissibilité.

Exceptions aux lignes directrices établies en matière d'admissibilité aux services

Comme nous l'avons mentionné précédemment, deux processus principaux sont utilisés pour offrir un service aux élèves qui n'y seraient autrement pas admissibles. Les élèves qui ne sont pas admissibles en fonction de la distance, mais dont le trajet à pied jusqu'à l'école n'est pas sûr, peuvent se voir offrir un service de transport si le trajet est déclaré dangereux. Les politiques et méthodes établies en matière de détermination des dangers énoncent les critères précis qui sont pris en compte pour déterminer si le trajet sera considéré comme dangereux. La combinaison de critères utilisée est conforme aux pratiques exemplaires qui ont été établies tout au long du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

La politique indique clairement qu'il incombe aux STSBHN de prendre cette décision et que celle-ci est sans appel. Compte tenu du caractère potentiellement complexe de ces décisions, il est nécessaire de mettre en place un processus méthodique et de faire appel à des tiers (p. ex., des ingénieurs de la circulation et des agents de la sécurité routière) au cours du processus d'évaluation. Au moment de l'examen, aucune démarche ni aucun formulaire n'avaient été mis en place en vue d'orienter le processus décisionnel, en précisant l'incidence relative des critères établis dans l'énoncé de procédure pour la détermination d'une zone dangereuse. De plus, la procédure précise que « le transport pour des raisons de risques *est* examiné chaque année. » (italique ajouté). Aucun processus n'a été mis en place en vue de documenter ces examens annuels ou d'établir les critères qui ont conduit à les établir au départ.

Le transport de courtoisie est la principale option offerte aux élèves qui ne sont autrement pas admissibles au service. Les STSBHN ont clairement défini, dans leur manuel de politiques et méthodes, le processus d'établissement de l'admissibilité au service de transport de courtoisie. En outre, la politique indique clairement le caractère temporaire de ce service et le fait qu'il peut être supprimé si les places de courtoisie sont nécessaires pour accueillir des élèves admissibles. L'analyse des données sur les élèves a révélé que 1 523 d'entre eux bénéficient du transport de courtoisie, soit 21 pour cent des élèves qui n'y sont autrement pas admissibles, mais auxquels des services sont offerts.

Pratique de planification du transport

Le processus de planification du transport respecte le calendrier de planification établi par les STSBHN pour l'année scolaire 2009-2010. Ce plan définit généralement les tâches prévues mensuellement tout au long de l'année scolaire. Le calendrier indique de façon appropriée aux planificateurs et aux parties intéressées les dates prévues d'achèvement des tâches.

Dans le cadre du calendrier de planification, il incombe à chaque agent du transport d'élaborer les parcours ordinaires et les parcours de transport adapté vers les écoles qui se trouvent dans la zone géographique dont il est responsable. Le processus d'élaboration des parcours n'est soumis à aucune contrainte sur le plan de la combinaison des classes, des écoles ou des conseils. De plus, des dispositions sont prévues pour permettre aux élèves ayant des besoins particuliers d'emprunter les autobus scolaires ordinaires et aux élèves ordinaires d'utiliser les autobus de transport adapté. Cette souplesse est conforme aux pratiques exemplaires visant à favoriser l'efficacité du transport.

Les agents du transport sont encouragés, lorsqu'ils établissent les parcours d'autobus et les tournées, à se concentrer sur l'utilisation de la capacité, la durée des trajets et l'utilisation des véhicules. Cette philosophie vise à favoriser la prise en compte d'une grande variété de techniques d'optimisation des tournées, dont l'utilisation des parcours combinés, des parcours avec point de correspondance et des parcours par étape en vue d'améliorer la qualité du service et d'en contrôler les coûts. Les résultats du processus de planification sont décrits plus en détail à la section 5.5.1. Chaque agent du transport est chargé d'établir le mode de transport des élèves de sa région. Cela peut comprendre l'utilisation des transports en commun dans la ville de Brantford ou la rémunération des parents sur une base contractuelle, s'il y a lieu. Bien que ces démarches soient très peu courantes, les procédures relatives à leur utilisation sont clairement définies dans le manuel de procédures.

La constitution du consortium permet aux agents du transport d'influer plus directement sur la gestion des heures de classe au moyen de la procédure établie en la matière. L'énoncé de procédure établit un processus structuré d'examen de la modification des heures de classe. Cette démarche est conforme aux pratiques exemplaires établies et sera utilisée pour la première fois au cours du cycle de planification de 2010-2011.

Vérifications des tournées et des exploitants

Une procédure, qui détermine le processus et les critères de vérification des tournées et qui comporte un processus de suivi auprès des exploitants, a été mise en place afin de s'assurer que les constatations et les recommandations découlant du processus de vérification sont claires. Le processus fixe le nombre attendu de vérifications que chaque agent du transport et le directeur du transport doivent effectuer chaque année. La mise en œuvre complète de ce processus devrait débuter au cours de l'année scolaire 2009-2010.

4.2.2 Pratiques exemplaires

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

Élaboration et harmonisation des politiques

Des efforts importants ont été déployés pour officialiser la structure opérationnelle des STSBHN au moyen de la préparation d'un manuel de procédures et méthodes exhaustif. D'autres efforts ont été entrepris pour assurer l'harmonisation des politiques en élaborant des politiques équivalentes entre les conseils membres pour l'année scolaire 2010. La structure, le format et le contenu des énoncés de politique offrent des directives claires quant aux élèves qui bénéficieront des services de transport et à la manière dont ceux-ci seront fournis, ce qui est essentiel à la prestation d'un service efficace et efficient.

4.2.3 Recommandations

Examen des processus de gestion des « zones dangereuses »

Un processus devrait être établi pour documenter la justification de chaque zone définie comme dangereuse. Cet énoncé de justification devrait être utilisé pour s'assurer que le processus décisionnel relatif à la détermination des dangers est équitable dans toute la région desservie. De plus, ce processus peut appuyer l'exigence de la politique voulant que les zones dangereuses fassent l'objet d'un examen annuel, en donnant l'occasion de documenter les dates d'examen et toute modification des conditions.

Analyse du transport de courtoisie

Le codage actuel des trajets indique qu'un nombre important d'élèves non autrement admissibles bénéficient d'un service de transport grâce à la politique de courtoisie. Bien que le processus de détermination de l'admissibilité soit bien défini, il conviendrait d'analyser la capacité disponible qui permet à un tel nombre d'élèves d'accéder au transport de courtoisie.

4.3 Transport adapté

Pour qu'un service de transport soit pleinement efficace, il convient de tenir compte des besoins de tous les élèves, y compris ceux qui ont des besoins particuliers ou ceux qui suivent des programmes spéciaux. Le transport adapté doit tout particulièrement tenir compte des besoins de chaque élève tels que les contraintes de temps et de distance, les aides à la mobilité comme les appareils de levage et les moyens de contention, son état de santé, les médicaments qu'il prend, les problèmes de comportement et la

gestion des élèves. Compte tenu de la complexité d'assurer un transport adapté à la fois efficace et sécuritaire, il est impératif que des politiques claires et concises et des pratiques documentées soient mises en place et adoptées en vue de s'assurer que les besoins particuliers des élèves sont satisfaits.

4.3.1 Observations

Chaque agent du transport est chargé de la gestion des élèves ayant des besoins particuliers au sein de sa région. Dans une zone desservie, les exploitants élaborent des parcours d'autobus pour les élèves ayant des besoins particuliers, qui sont ensuite examinés et approuvés par les STSBHN, alors que, dans les autres zones, ce sont les STSBHN qui déterminent les parcours d'autobus et les fournissent aux exploitants pour qu'ils les utilisent. La principale différence tient au niveau de participation des exploitants à l'établissement des parcours. Les raisons précises de ces différentes démarches n'étaient pas claires ni évidentes si l'on observe les différences sur le plan de la demande de services de transport d'élèves.

Lignes directrices et procédures de planification du transport adapté

Les exigences relatives au service de transport adapté sont énoncées dans une procédure établie qui décrit en détail les attentes des services de transport adapté et des STSBHN. Cette procédure énonce également les critères à respecter en matière de transport adapté. Ces énoncés en matière de prestation de service sont complétés par d'autres énoncés relatifs aux protocoles de gestion des situations d'urgence qui s'appliquent à tous les élèves.

Les pratiques de fonctionnement relatives aux élèves ayant des besoins particuliers sont conçues en fonction de la nature des besoins exceptionnels que l'on doit gérer. De concert avec les exploitants d'autobus, les STSBHN encouragent tous les intervenants (sans les y obliger ni la leur offrir) à suivre une formation supplémentaire pour s'assurer qu'ils connaissent les procédures comme il se doit. Si des ressources spéciales en personnel ou en matériel sont nécessaires, les STSBHN collaborent avec les services de transport adapté des conseils en vue de les leur fournir de façon adéquate. On fait appel aux accompagnateurs et aux moniteurs presque exclusivement lorsque cette mesure est dictée par le processus du CIPR.

En vue de contrôler les répercussions financières du transport adapté, les STSBHN tentent, dans la mesure du possible, d'intégrer ce dernier au transport ordinaire. Bien qu'il n'existe aucune méthode officielle d'établissement des coûts, les agents du transport examinent la situation de chaque élève avec le personnel du conseil afin de déterminer les modes de transport les plus appropriés et servent d'agents au Service de l'éducation de l'enfance en difficulté pour obtenir des devis auprès des exploitants

lorsque des services supplémentaires sont susceptibles d'être requis ou en cas de changement des exigences concernant un enfant en particulier. L'analyse des données sur les parcours révèle qu'il existe au total 103 parcours de transport adapté, qui desservent un total de 767 usagers. Compte tenu du fait que 862 élèves sont identifiés comme ayant des besoins particuliers, cela signifierait que 95 d'entre eux empruntent des parcours de transport ordinaires entre l'école et la maison ou qu'ils sont en mesure de marcher. Au total, 48 élèves n'ayant pas de besoins particuliers empruntent les autobus de transport adapté.

Formation des conducteurs

Actuellement, les STSBHN n'imposent pas de formation axée spécifiquement sur les élèves ayant des besoins particuliers, à l'exception d'une formation annuelle sur l'utilisation d'EpiPen. Selon les entrevues, des programmes de formation sur la gestion des élèves ayant des besoins particuliers avaient été offerts avant l'année scolaire 2008. Les STSBHN prévoient revenir à cette pratique avec les exploitants maintenant que les efforts déployés sur le plan administratif pour mettre sur pied le consortium sont terminés.

4.3.2 Pratiques exemplaires

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

Intégration des parcours

Les STSBHN ont fait des efforts pour intégrer les élèves ayant des besoins particuliers aux autres élèves afin de contrôler les coûts et d'améliorer les services dans la mesure du possible. Bien que les chiffres actuels soient quelque peu limités, l'infrastructure des politiques et méthodes établie en vue de promouvoir cette pratique est conforme aux pratiques exemplaires.

4.3.3 Recommandations

Perfectionnement des conducteurs

Des efforts visant à accroître les occasions de formations en coordonnant le travail des STSBHN et des exploitants devraient être déployés. Ces efforts favoriseront une compréhension continue des attentes des élèves ayant des besoins particuliers de la part des conducteurs.

4.4 Politique de sécurité

La sécurité des élèves est l'objectif primordial de toute activité de transport. Des politiques, des pratiques et des procédures claires et concises ainsi que la formation sont des éléments essentiels qui viennent appuyer la sécurité du transport des élèves.

4.4.1 Observations

Formation des élèves

Le principal programme de formation des élèves qu'utilisent les STSBHN est le programme Petits passagers / Meilleur départ. On prévoit réinstaurer les exercices d'évacuation d'autobus, qui ont été mis en veilleuse l'année précédente, pendant l'année scolaire en cours.

Utilisation de caméras

À l'heure actuelle, le nombre de caméras utilisées est limité. Une politique relative à l'utilisation de caméras à bord des autobus scolaires a été élaborée; elle décrit les responsabilités des directeurs d'écoles et des exploitants d'autobus, ainsi que le protocole de communication utilisé pour aviser les parents de l'installation de caméras. Des échéanciers précis sont également établis relativement au visionnement des bandes et à leur conservation. Les caméras vidéo peuvent être des outils précieux qui favorisent le bon comportement des élèves et, en cas d'incident, les enregistrements peuvent aider les représentants des écoles à déterminer le niveau de discipline approprié ou les autres mesures correctives à prendre. Au nombre des autres avantages figurent la surveillance des interactions entre les élèves et les conducteurs ainsi que la conduite générale de l'autobus.

Procédures en cas d'urgence, d'accident ou d'incident

Dans le cadre des efforts déployés pour élaborer le manuel de politiques et méthodes, des procédures détaillées relatives à l'utilisation d'EpiPen, à la RCR, à la gestion des accidents et des incidents ainsi qu'à la perte d'un enfant ont été établies. Chacune de ces procédures définit la responsabilité des parents, des conducteurs, des exploitants, des écoles et des STSBHN, selon le cas. Reconnaissant qu'il est essentiel de communiquer les exigences particulières en temps opportun, les STSBHN ont mis en place un plan de prévention et de gestion des situations constituant un danger de mort. Le plan permet aux conducteurs de comprendre les exigences des élèves et toute mesure extraordinaire qui pourrait être requise. De plus, des manifestes fournissent un aperçu de toute exigence particulière des élèves.

Une procédure distincte a été mise en place pour gérer les accidents ou les incidents. Il convient de mentionner que la différence entre ces deux événements est clairement définie dans l'énoncé de politiques et méthodes afin de s'assurer que toutes les parties

intéressées comprennent les différences qui y sont liées sur le plan des attentes. Comme les autres énoncés, la procédure donne des indications claires à toutes les parties en cause dans le cadre de chaque événement et définit leurs responsabilités. Bien que ces procédures soient bien conçues, des entrevues ont laissé entendre qu'au moment de l'examen, des efforts supplémentaires étaient nécessaires pour s'assurer que toutes les parties comprennent la portée des énoncés de procédure nouvellement adoptés.

Intervention en cas de mauvais temps

Les STSBHN ont élaboré une politique d'annulation (utilisée en cas de mauvais temps et pour répondre à d'autres besoins) qui aborde les fermetures d'écoles, les retards et les annulations. La procédure divise la région en zones précises de service qui permettent les annulations régionales. En outre, elle accorde expressément la responsabilité de l'annulation du service d'autobus aux STSBHN et aux exploitants.

Pour décider des fermetures, les exploitants doivent examiner les conditions routières. Les exploitants et les STSBHN ont révélé que cette procédure a très bien fonctionné. Les décisions de fermeture et d'annulation sont communiquées aux parents par les stations de radio et les sites Web des conseils.

Exigences supplémentaires en matière de sécurité

Afin de garantir la sécurité et l'efficacité des activités, les contrats conclus avec les exploitants contiennent des exigences spécifiques importantes en matière opérationnelle et en ce qui concerne le matériel de sécurité, dont les suivantes :

- l'établissement de l'âge maximal et de l'âge moyen de tous les éléments d'actif;
- chaque autobus doit être doté d'un système de communication bidirectionnelle capable d'atteindre une station de base dans les installations de l'exploitant. Cela assure une communication directe avec chaque conducteur en tout temps;
- tous les autobus de 72 passagers sont équipés de bras de sécurité afin que les élèves y montent et en descendent en toute sécurité.

4.4.2 Recommandations

Amélioration de la procédure d'annulation

Bien que la procédure d'annulation actuelle offre des directives appropriées quant à la décision de ne pas fournir de service, aucune indication n'est fournie en matière de retard de service ou de renvois prématurés. Les améliorations supplémentaires pourraient comprendre l'établissement de seuils de température afin de donner une idée des périodes pendant lesquelles les services seront annulés.

Amélioration des possibilités de formation des élèves

L'achèvement de la constitution du consortium devrait permettre aux STSBHN de recentrer leurs efforts afin d'offrir à tous les élèves un nombre accru de possibilités de formation adaptées à leur âge. Il conviendrait d'envisager un certain nombre de formations visant à familiariser davantage les élèves qui utilisent les services de transport et ceux qui sont susceptibles de les utiliser aux attentes en matière de sécurité et de comportement dans les autobus, notamment les jeunes élèves et ceux qui prennent l'autobus uniquement dans le cadre d'excursions et de sorties parascolaires.

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

Les politiques et les pratiques ont reçu la note **Moyenne**. Les STSBHN ont préparé et adopté un manuel complet de politiques et méthodes. Ce dernier établit la manière dont les STSBHN entendent offrir et gérer les services de transport maintenant que la constitution du consortium est entièrement achevée. Il convient de souligner les efforts que les conseils membres ont déployés pour définir des critères d'admissibilité communs à tous les conseils. Ce sont des étapes positives qui amélioreront l'efficacité et l'efficience à l'avenir. Toutefois, au moment de l'examen, la mise en œuvre du manuel n'était pas encore achevée. Il est par conséquent nécessaire, pour obtenir une note élevée, d'achever la mise en œuvre des politiques et méthodes (particulièrement dans les domaines relatifs aux zones dangereuses et à la gestion du transport de courtoisie) et d'entreprendre l'amélioration des pratiques existantes.

5 Optimisation des tournées et technologie

5.1 Introduction

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

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

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

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

5.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

Les systèmes modernes d'optimisation des tournées de transport des élèves permettent aux directeurs du transport d'utiliser plus efficacement les ressources dont ils disposent. Ces systèmes permettent d'améliorer la gestion et l'administration d'un nombre important d'élèves et de données sur les tournées. Toutefois, les systèmes doivent être pleinement mis en œuvre et comporter des structures de codage bien conçues et des mécanismes efficaces afin d'extraire les données et d'en faire rapport à tous les groupes intéressés. Cette section de l'évaluation a été conçue pour vérifier les éléments de base en matière d'acquisition, de paramétrage, d'installation et de gestion des logiciels de transport.

L'utilisation de systèmes modernes d'optimisation des tournées de transport des élèves et de systèmes de communication intégrés peut être très avantageuse dans le cadre d'activités de transport complexes de grande envergure. Ces systèmes sont capables de stocker et de suivre de grandes quantités de données sur les tournées et les élèves en vue de favoriser l'efficacité de la planification et d'assurer l'utilisation la plus efficace des ressources disponibles. Les outils de communication en ligne permettent aux

parties intéressées d'accéder en temps réel à des renseignements à jour sur leurs services de transport des élèves. Bien qu'il n'y ait aucun doute au sujet des avantages de ces systèmes, il demeure impératif, pour tirer le meilleur parti opérationnel et analytique de tout système de données sur les tournées et les élèves, de les mettre en œuvre de façon réfléchie. Cette section de l'évaluation a été conçue pour vérifier les éléments de base en matière d'acquisition, de paramétrage, d'installation et de gestion des logiciels de transport.

5.2.1 Observations

Optimisation des tournées et logiciels connexes

Les STSBHN ont acheté *BusPlanner* auprès de GEOREF Systems en février 2009. Ils ont remplacé leur ancien progiciel de façon à bénéficier de fonctionnalités supplémentaires et à simplifier davantage l'utilisation du logiciel de gestion du transport. La décision de passer à un nouveau produit a été prise en se fondant sur une analyse sérieuse de rentabilisation. Un calendrier de mise en œuvre serré a été adopté au printemps 2009 afin que le système soit utilisable dans le cadre de la rentrée scolaire de septembre 2009.

Les STSBHN utilisaient *TRACS* pour diffuser l'information aux exploitants et aux écoles au moment de l'examen. Cependant, il était prévu que l'on commence à utiliser le logiciel *GeoQuery* de GEOREF en novembre 2009. De plus, un système téléphonique de voix sur IP (VoIP) a été installé et est utilisé pour gérer les appels entrants et les répartir au sein de l'organisme.

Ententes relatives à la maintenance et aux services

Les STSBHN ont acquis le système en vertu d'un contrat standard de maintenance qui permet de procéder à des mises à niveau, d'installer les rustines disponibles et d'obtenir un soutien technique pendant les heures normales de bureau. Aucun contrat officiel n'a été conclu entre le consortium et les conseils membres en matière de services de soutien.

Sauvegarde du système et rétablissement en cas de sinistre

Le serveur qui contient toutes les données de *BusPlanner* se trouve dans les bureaux des STSBHN. La sécurité est assurée par le système de sécurité général d'accès au bâtiment et par un système d'extinction d'incendie traditionnel. Aucune procédure détaillée de maintenance des systèmes n'avait été établie au sein des STSBHN. Auparavant, ces exigences étaient gérées par un agent du transport. À la suite de changements organisationnels subséquents, ces tâches incombent désormais au directeur. Les procédures spécifiques de sauvegarde sont gérées par le service des

technologies de l'information du GEDSB. La procédure actuelle permet d'effectuer plusieurs sauvegardes, dont trois sont conservées hors site. Les entrevues ont permis d'apprendre que les procédures de sauvegarde ont été vérifiées par le fournisseur afin de s'assurer qu'elles étaient complètes et exactes.

Aucune procédure d'intervention en cas d'inaccessibilité des bureaux principaux n'a été établie de façon explicite. Toutefois, un accès distant est fourni au personnel au moyen d'un réseau privé virtuel (RPV) et les nombreuses sauvegardes hors site de la base de données permettent d'accéder aux données nécessaires en temps opportun.

Formation du personnel

Une formation initiale a été fournie aux agents du transport lorsque le système a été mis en place pour la première fois. Des problèmes de mise en œuvre du système ont empêché l'utilisation régulière du nouveau logiciel jusqu'à l'été de 2009. Il s'est donc avéré nécessaire de former à nouveau les agents du transport. Les STSBHN ont prévu des séances de formation supplémentaires après la rentrée scolaire 2009 afin d'accroître l'utilisation des fonctions avancées du logiciel pour l'analyse des tournées. Selon les entrevues, des plans de formation supplémentaire étaient prévus après la rentrée scolaire, mais ils n'étaient pas disponibles au moment de l'examen.

5.2.2 Recommandations

Documentation des processus de gestion des données

Les STSBHN devraient documenter, d'une façon propre à *BusPlanner*, l'échéancier et les exigences spécifiques de gestion et d'administration des systèmes. Il est probable que la documentation officielle des pratiques existantes requière quelques efforts, mais cela permettrait de tenir compte de la pertinence de la portée des responsabilités relatives aux fonctions de gestion du système.

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

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience avait pour objet d'évaluer les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les élèves et sur les cartes, qui sont la base de tout système d'optimisation des tournées de transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

5.3.1 Observations

Carte numérique

Les STSBHN travaillent de concert avec le service de planification du GEDSB afin de recevoir des mises à jour régulières de la carte. Une carte est utilisée pour l'ensemble de la zone desservie; elle est d'abord mise à jour par les agents du transport des STSBHN, puis un suivi est effectué par le personnel du GEDSB afin de veiller à ce que les cartes soient synchrones.

Précision de la carte

Au moment de la mise en œuvre initiale de la carte, il y a eu un nombre élevé de non-concordances parmi les élèves à cause de conventions d'appellation des rues différentes et d'erreurs de saisie des adresses dans le système de renseignements sur les élèves. Les problèmes d'appellation des rues ont été résolus en utilisant des tables d'équivalence dans *BusPlanner*, tandis que les erreurs d'adresse ont été communiquées aux écoles afin qu'elles les corrigent. Suite à ces efforts, on a signalé que le taux de concordance avoisinait les 100 pour cent. L'étude des non-concordances au moment de l'examen a révélé que moins de un pour cent des élèves ne correspondaient pas au *géocode*.

Dans le cadre des efforts continus visant à améliorer la précision de la carte, les agents du transport travaillent de concert avec les exploitants et les conducteurs afin de vérifier la précision de la carte et la ponctualité du service au moyen d'une procédure de vérification des horaires de passage aux arrêts. Il s'agit d'un élément standard du processus d'examen des tournées qui a lieu en octobre et en novembre de chaque année scolaire. De plus, des modifications sont effectuées tout au long de l'année en se fondant sur les observations ponctuelles des conducteurs et du personnel des STSBHN.

Valeurs par défaut

Les valeurs par défaut, dont les attributs de la carte tels que les vitesses de circulation, les fermetures et les indications routières, ont généralement été importées du logiciel précédent. Afin d'accélérer la mise en œuvre du logiciel, tous les agents du transport ont eu accès aux valeurs par défaut à des fins administratives. Cela permet à chacun de définir ou de modifier une valeur. Alors que les pratiques opérationnelles antérieures ne permettraient généralement pas de modifier ponctuellement une valeur sans consultation interne, l'éventail actuel de privilèges ne l'empêcherait pas.

Au moment de l'examen, une incertitude subsistait quant à la personne qui serait responsable de la gestion des valeurs par défaut du système à l'avenir. Il est impératif

que ce problème administratif soit résolu en temps opportun afin de s'assurer que les autres recommandations formulées tout au long de la présente section (particulièrement celles qui ont trait aux structures de codage et à la gestion des données sur les élèves) puissent être mises en œuvre.

Gestion des données sur les élèves

Tous les élèves des conseils membres figurent dans la base de données sur le transport. Au moment de la mise en œuvre du système, chaque conseil membre avait transmis aux STSBHN une mise à jour des données initiales sur les élèves. Après la rentrée scolaire, on prévoit que les données sur tous les élèves seront téléchargées mensuellement selon les procédures établies à cet effet. Entre-temps, les modifications seront transmises par courriel ou par télécopie à l'aide d'un formulaire que les STSBHN ont récemment créé. Les données concernant ces élèves seraient saisies dans le système de gestion du transport accompagnées d'un numéro d'identification temporaire. Cette information serait ensuite mise à jour et vérifiée au moment du téléchargement suivant. Les STSBHN poursuivent leurs efforts pour améliorer la qualité et la précision des données sur les élèves à la source en collaborant avec les écoles et en expliquant l'importance de saisir des données complètes et précises. Par ailleurs, les données non concordantes en raison d'adresses incorrectes sont renvoyées aux écoles concernées pour examen après leur téléchargement.

Un transfert est généralement effectué après la fin des inscriptions à la maternelle. Des efforts sont déployés pour vérifier chaque transfert par rapport aux bases de données actuelles afin d'en promouvoir l'exactitude. D'autres extraits sont reçus au besoin.

Structures de codage

Le logiciel d'optimisation des tournées permet non seulement de planifier efficacement les tournées, mais fournit également, lorsqu'il est correctement intégré aux systèmes d'information sur les élèves, des données précises qui servent à analyser le rendement et à produire des rapports. Une structure de codage bien planifiée et bien mise en œuvre est cruciale étant donné qu'elle permet d'extraire des données relatives à des zones particulières. Ces données fournissent aux planificateurs des tournées et à la direction du consortium des renseignements précis qui leur permettent de prendre des décisions opérationnelles et de produire des rapports.

De gros efforts sont nécessaires afin d'assurer à la fois l'exhaustivité et l'utilité du système de codage des élèves. La structure du système actuel repose sur un code d'admissibilité (fondé sur l'adresse principale de l'élève) et un code de déplacement qui donne une indication sur la justification du service. L'examen des données qui ont été fournies sur les élèves comprenait 45 dossiers dépourvus de code d'admissibilité et 2

468 autres dépourvus de code de déplacement. Il est probable que l'absence de code résulte de problèmes de procédure survenus au moment du transfert des renseignements télécopiés dans la base de données sur le transport.

Le schéma de codage, qui a été importé de l'ancien système, n'a fait l'objet d'aucun examen ni d'aucune révision systématiques. Les structures de codage des trajets comprennent des options qui peuvent être difficiles à distinguer et qui peuvent faire double emploi par rapport à d'autres fonctions du logiciel. Il en résulte qu'un certain nombre de combinaisons de codes d'admissibilité et de déplacement qui figurent dans la base de données sur les élèves ne sont pas conformes à la politique ou à la pratique établie. Par exemple :

- Sur les 15 623 dossiers dont le code d'admissibilité est « Marche », 2 223 (14 pour cent) ont un code de déplacement qui indique qu'ils prennent l'autobus. Alors que cela serait acceptable si les élèves bénéficiaient d'un service de transport de courtoisie, seulement 648 des 2 223 élèves sont identifiés comme des usagers de ce mode de transport. Plus inquiétant encore, le code « Transport en autobus » a été attribué à 841 d'entre eux, ce qui est généralement réservé aux élèves admissibles.
- Le code de déplacement « Sped » est utilisé de façon incohérente et il est difficile de déterminer précisément à quel moment il devrait l'être. Dans le logiciel, les élèves ayant des besoins particuliers sont identifiés en cochant la case prévue à cet effet. De plus, le matériel spécialisé est identifié à l'aide des fonctions du logiciel. Des données supplémentaires et des notes sur chaque élève figurent dans les dossiers de ces derniers.
- Le code « Marche » est attribué à un total de 88 élèves admissibles aux services.
- Le code « Transport en autobus » est attribué à un total de 918 élèves qui habitent en dehors du secteur ou du district. Selon la politique d'admissibilité établie, ces élèves devraient se voir attribuer le code « Transport de courtoisie ».

Bien qu'il s'agisse dans de nombreux cas de modifications techniques au mode de transport, l'inexactitude de la structure de codage peut conduire à des analyses incorrectes ou imprécises des services. Par exemple, si les 918 élèves qui habitent en dehors du secteur ou du district étaient identifiés correctement comme bénéficiant d'un transport de courtoisie, cela représenterait une augmentation de plus de 50 pour cent du nombre d'élèves utilisant ce mode de transport. Ce type d'augmentation pourrait conduire à une analyse plus détaillée des facteurs qui influent précisément sur les coûts du transport de courtoisie dans leur ensemble. Par exemple, alors qu'il semble

improbable que le transport d'un seul élève ait des répercussions importantes sur les coûts totaux, il ne fait aucun doute que l'utilisation du transport de courtoisie par 3 000 d'entre eux en ait une.

Il existe des différences dans la structure de codage utilisée pour identifier les parcours d'autobus dans chacune des zones de service désignées en raison des préférences des agents du transport et des protocoles employés dans le système précédent. Dans certaines zones, un code numérique est utilisé, alors que l'on utilise une combinaison alphanumérique dans d'autres. Il est impossible de déduire, à partir du système de codage, le rôle et l'objet d'un parcours d'autobus de façon cohérente entre les zones géographiques gérées par les agents du transport. Les structures de codage des tournées sont établies de manière à influencer de façon limitée sur le procédé de numérotage, mais ces principes ne sont pas mis en œuvre de façon universelle ou uniforme au sein de l'organisme.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion de la carte numérique

La coordination des activités de gestion de la carte avec le GEDSB est un excellent moyen de s'assurer que celle-ci demeure à jour et que les cartes utilisées au sein de l'entreprise sont cohérentes.

5.3.3 Recommandations

Évaluation des données sur les élèves

Les STSBHN devraient évaluer la possibilité de télécharger plus fréquemment les données sur les élèves de façon à réduire ou à supprimer le traitement manuel des données entre les téléchargements. La suppression du processus manuel devrait accroître l'exhaustivité et la précision des données sur les élèves. La pleine mise en œuvre de cette recommandation nécessitera une collaboration constante avec les écoles en vue de s'assurer que les données sont saisies de façon précise à la source.

Mise en œuvre d'une structure de codage révisée

La structure actuelle conduit à des assignations incohérentes et illogiques de paires de codes d'admissibilité et de déplacement. Les STSBHN devraient réévaluer les types de services qu'ils offrent ainsi que les organismes qui en bénéficient de façon à établir une structure de codage à la fois plus logique et plus simple à utiliser. Une structure de

codage hiérarchique bien conçue permet d'identifier facilement les types de services, tels que les élèves ayant des besoins particuliers et des exigences spéciales, les conditions de transport dangereuses, ainsi que d'autres renseignements précis sur les tournées, les parcours et les élèves. Cette structure doit être conçue de manière à fournir les renseignements dont le consortium a besoin régulièrement pour produire des rapports et procéder à des analyses et ne doit pas être trop complexe.

5.4 Rapports du système

La production de rapports adéquats permet de cerner rapidement les tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité d'analyse de l'organisme et permet aux parties intéressées internes et externes d'être mieux informées des activités. Cet aspect de l'examen avait pour objet d'évaluer les rapports habituellement produits, leurs destinataires et les capacités de préparer des rapports ponctuels.

5.4.1 Observations

Production de rapports et analyse des données

Les rapports sont habituellement distribués en se fondant principalement sur les listes de destinataires qui en ont besoin dans le cadre de leurs activités. Ces listes comprennent les listes de parcours accompagnées des manifestes de passagers, les rapports sur les parcours et les tournées et les listes d'élèves pour les écoles. Le système *TRACS* a été mis en œuvre de façon temporaire afin de faciliter la distribution des données aux écoles et aux exploitants, bien que le système soit utilisé de façon irrégulière. Comme nous l'avons mentionné, *GeoQuery* sera mis en œuvre au cours du dernier trimestre de 2009 afin d'accroître l'accès à l'information et d'améliorer la présentation des rapports nécessaires.

Les données sont extraites de manière ponctuelle aux fins d'analyse des parcours et des coûts. D'autres listes sont maintenues à l'aide de tableurs afin de suivre l'information de gestion sur le rendement des exploitants, qui sera utilisée dans le cadre d'un processus d'évaluation global que les STSBHN ont l'intention de mettre en œuvre.

5.4.2 Recommandations

Établissement de rapports et diffusion des données

Compte tenu de l'analyse de l'optimisation des tournées recommandée à la section 5.5.3.1, les STSBHN devraient mettre en place un calendrier régulier d'extraction et d'analyse des données afin d'évaluer à la fois l'efficacité des tournées et les autres possibilités d'optimisation de ces dernières. Ce calendrier devrait comprendre un

ensemble défini de rapports pour chaque poste de l'organisme. Parmi les rapports éventuels figurent : un sommaire des adresses non concordantes, une liste d'aménagements connus qui nécessitera de modifier les cartes, un rapport sur les écarts entre les durées prévues et réelles des trajets et des résumés de l'utilisation de la capacité et des éléments d'actif en fonction du temps disponible. Ces données devraient ensuite être remises à l'équipe administrative et au comité de gouvernance dans le cadre d'un programme portant sur les indicateurs de rendement clés.

5.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

La planification des tournées de transport est la principale activité de tout service de transport. Cette partie de l'examen avait pour objet d'évaluer les stratégies, les tactiques et les processus utilisés pour fournir un service de transport à tous les élèves, y compris ceux ayant des besoins particuliers, ainsi que les démarches adoptées pour minimiser le coût des deux types de transport et perturber les activités le moins possible.

5.5.1 Observations

Gestion des tournées d'autobus

Les agents du transport sont chargés d'élaborer et d'évaluer l'ensemble des parcours et des tournées de transport ordinaire et adapté dans les zones désignées dont ils sont responsables. Les STSBHN ont établi, au cas où deux zones se chevaucheraient, des protocoles visant à résoudre ce problème. Chaque agent du transport conçoit chaque parcours d'autobus à sa discrétion et selon son propre processus.

Toutefois, le principe directeur du processus d'élaboration des parcours et des tournées tient compte de l'utilisation de la capacité, de la durée des trajets, de l'utilisation des véhicules et de la distance parcourue.

Les parcours de l'année à venir sont généralement fondés sur ceux de l'année précédente auxquels on a apporté, au besoin, des modifications en fonction des changements d'arrêts, des fermetures d'écoles et des rectifications des heures de classe. Toute modification importante du plan de tournées est mise en œuvre au cours du processus de planification estival. Tout au long de l'année, d'autres analyses sont menées en vue d'évaluer l'utilisation de la capacité et l'affectation des véhicules. Les combinaisons de tournées sont également examinées afin de déterminer si des parcours peuvent être combinés pour constituer des tournées, supprimant ainsi la nécessité d'utiliser d'autres éléments d'actif. Des examens supplémentaires seraient également effectués à la demande d'un conseil membre; toutefois, cela est peu courant.

Analyse de l'efficacité du système⁶

Les STSBHN offrent des services de transport à quelque 20 000 élèves fréquentant 120 écoles sur près de 1 000 parcours le matin et l'après-midi. Ce système complexe utilise un large éventail de méthodes d'optimisation des tournées, qui sont utilisées lorsqu'elles sont jugées réalisables. Il est clairement reconnu que le partage des ressources est un élément essentiel du contrôle des coûts. Le fait que les conseils partagent les services de transport depuis longtemps limite les problèmes d'intégration.

L'analyse des parcours indique que 29 pour cent d'entre eux sont intégrés, accueillant des élèves de conseils différents. On a recours, dans la mesure du possible, à l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers au transport ordinaire et à celle des élèves ordinaires au transport adapté.

L'intégration des conseils, des niveaux et des programmes de même que les politiques et méthodes récemment adoptées sur les heures de classe sont des éléments clés de la souplesse. Bien qu'aucun changement important n'ait été récemment apporté à la structure du système, on prévoit que, lorsque la structure organisationnelle sera établie et que la mise en œuvre de *BusPlanner* ainsi que la formation à son utilisation seront achevées, les efforts porteront davantage sur l'évaluation d'autres plans de parcours possibles lorsque cela est raisonnable et approprié.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, un éventail de techniques d'optimisation des tournées est utilisé. Le tableau suivant résume le type de parcours utilisés dans le plan des tournées.

Tableau 4 : Types de parcours

Type de parcours	Pourcentage de l'ensemble des parcours
Parcours combiné dans le cadre d'un parcours par étape	35 %
Parcours combiné	28 %
Parcours simple	22 %
Parcours simple dans le cadre d'un parcours par étape	11 %

⁶ Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

Type de parcours	Pourcentage de l'ensemble des parcours
Parcours simple avec point de correspondance	3 %
Parcours combiné et parcours avec points de correspondance	1 %
Parcours combiné dans le cadre d'un parcours par étape avec point de correspondance	1 %
Parcours simple dans le cadre d'un parcours par étape avec point de correspondance	1 %

Comme l'illustre le tableau, la majorité des parcours sont des parcours combinés sous une forme ou une autre où un seul autobus dessert plus d'une école à la fois. On remarque également dans ce tableau que 22 pour cent des parcours sont des parcours simples où un seul autobus dessert une seule école. Ces résultats indiquent que le plan de tournées qu'utilisent les STSBHN est principalement un système à deux étapes. Toutefois, une évaluation plus nuancée des heures de classe indique que cette structure n'est pas clairement définie. Le tableau ci-dessous démontre que, pour 104 écoles sur 123 (85 pour cent), l'heure de début des classes se situe dans un intervalle de 20 minutes et qu'il en est de même pour 94 écoles sur 123 (76 pour cent) en ce qui concerne l'heure de fin des classes.

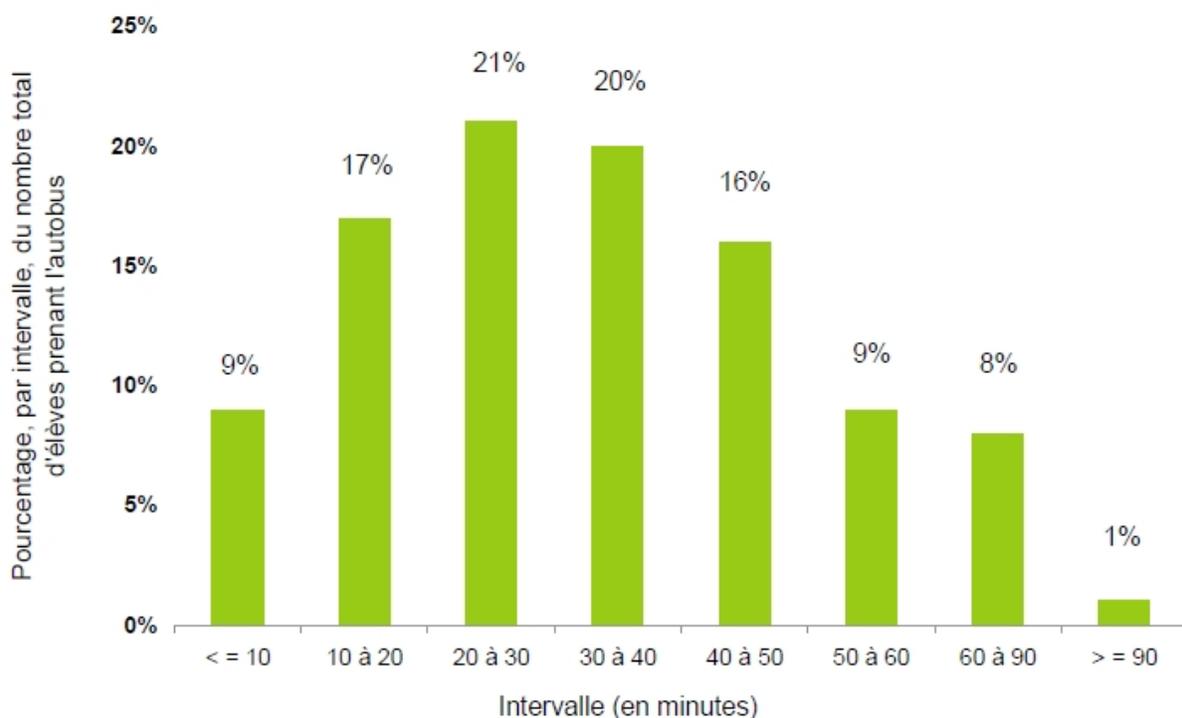
Tableau 5 : Heures de classe

Heure du début des classes	Total	Heure de fin des classes	Total
8 h 00	1	14 h 15	1
8 h 25	1	14 h 46	1
8 h 30	12	14 h 47	1
8 h 35	1	14 h 50	2
8 h 40	10	14 h 55	3
8 h 45	35	15 h 00	16
8 h 48	1	15 h 05	12
8 h 50	30	15 h 06	1
8 h 54	1	15 h 08	1

Heure du début des classes	Total	Heure de fin des classes	Total
8 h 55	9	15 h 10	25
8 h 59	1	15 h 15	17
9 h 00	17	15 h 20	22
9 h 05	2	15 h 25	7
9 h 10	1	15 h 30	11
9 h 30	1	15 h 40	1
		15 h 45	1

Compte tenu de la taille de la zone desservie, il est probable que ces contraintes temporelles se répercutent sur la capacité des STSBHN de tirer parti d'une structure à plusieurs étapes afin de réaliser des économies. L'accroissement de l'intervalle entre les premières étapes permettrait vraisemblablement de réduire le nombre d'autobus nécessaires dans l'ensemble du système. Selon une analyse de la durée du trajet des élèves, les heures de classe devraient être séparées par un intervalle d'environ 40 minutes afin de pouvoir desservir la majorité des élèves sur les parcours à étapes multiples. Le graphique ci-dessous illustre la durée du trajet des élèves à intervalles de dix minutes.

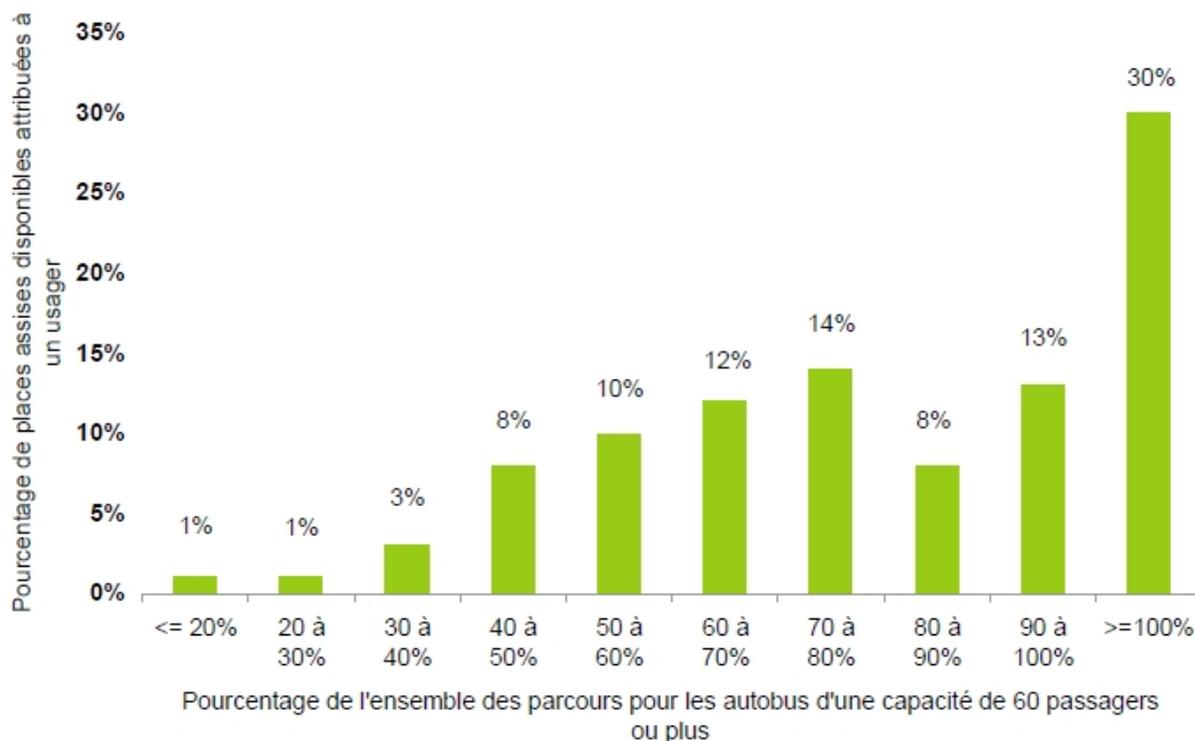
Figure 8 : Durée du trajet des élèves



Comme le montre le graphique, la durée du trajet est de moins de 40 minutes pour près de 70 pour cent des élèves. L'analyse de la durée du trajet indique également qu'elle est supérieure au paramètre de service établi, soit 75 minutes, pour 539 élèves (environ 3 pour cent). Il convient de souligner que ces chiffres sous-évaluent les données réelles en raison de l'utilisation de parcours avec points de correspondance dans l'ensemble du système.

Compte tenu de l'utilisation poussée des parcours simples et combinés, l'utilisation de la capacité est un indicateur d'efficacité important. Selon l'analyse du plan de tournées actuel, la stratégie de planification la plus courante consiste à affecter plus d'élèves à un autobus qu'il n'y a de places disponibles. Le graphique ci-dessous illustre le pourcentage de places disponibles et celui des usagers affectés dans les autobus de 60 passagers ou plus. On a choisi ces autobus afin de minimiser l'incidence des parcours de transport adapté et de transport ordinaire de faible capacité.

Figure 9 : Capacité



Selon une autre analyse des données, on prévoit que près de 20 pour cent des parcours de ce sous-ensemble accueilleront des élèves représentant au moins 120 pour cent de la capacité disponible. Cette stratégie de surcharge des parcours vise à minimiser le nombre de sièges inutilisés en tenant compte des modèles de remplissage antérieurs. Bien que les entrevues avec les agents du transport et les exploitants

d'autobus n'aient pas révélé que cette démarche occasionnait de problème en matière de service, aucune donnée n'était disponible pour vérifier les écarts entre le nombre d'usagers prévu et réel. L'absence de données sur le nombre réel d'usagers complique énormément l'évaluation de l'efficacité de la stratégie de surcharge. L'incidence d'une utilisation si poussée de la surcharge sur la perception de la qualité du service est particulièrement préoccupante. Les STSBHN devraient se demander s'il existe un aspect de la qualité du service qui permet à certains parcours d'accueillir trois fois plus d'élèves que le nombre de places disponibles dans l'autobus. Le recours intensif à la surcharge associée au fait que près de dix pour cent des usagers sont identifiés comme habitant en dehors du secteur ou du district indique que le plan actuel des tournées ne sera vraisemblablement pas viable à long terme.

5.5.2 Pratiques exemplaires

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

Possibilités d'optimisation des tournées

Les STSBHN et leurs conseils membres ont mis en place une infrastructure en matière de politiques et méthodes qui confère plus de souplesse à la conception du plan de tournées. C'est la capacité d'intégrer les élèves et de recourir à un éventail de techniques d'optimisation des tournées qui offre les meilleures possibilités de régler les problèmes de distance et de densité.

5.5.3 Recommandations

Analyse des heures de classe et de l'optimisation des tournées

Les STSBHN devraient effectuer une analyse exhaustive de l'optimisation des tournées en vue de déterminer si la modification des heures de classe actuelles conduirait à une réduction du nombre d'autobus requis dans l'ensemble du système. L'analyse devrait être menée selon la procédure établie dans la politique sur la modification des heures de classe adoptée récemment. Il conviendrait, parallèlement à cette analyse, d'examiner la stratégie actuelle de surcharge des parcours d'autobus.

Examen de l'admissibilité des élèves habitant en dehors du secteur

Le consortium devrait examiner les répercussions des services offerts aux élèves qui n'y sont autrement pas admissibles. Comme ces derniers représentent près de dix pour cent des élèves transportés, leur gestion s'avère cruciale sur le plan de l'efficacité globale. Des analyses régulières des répercussions qu'ont ces élèves sur le plan

individuel et collectif feront en sorte que les politiques et méthodes établies pour évaluer la prestation du service ont les effets escomptés.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Moyenne-faible**. Des efforts importants ont été déployés pour mettre en œuvre un nouveau produit de gestion du transport sur une courte période. L'utilisation constante de diverses techniques d'optimisation des tournées créera des occasions de réaliser davantage d'économies à l'avenir. De gros efforts sont toujours nécessaires pour atteindre une note élevée. Il faut faire particulièrement attention à l'évaluation de la structure de codage des parcours et des élèves et à l'incidence éventuelle des modifications des heures de classe sur les ressources nécessaires. De plus, la justification et les répercussions de l'utilisation de la surcharge devraient être examinées dans le cadre de l'analyse annuelle de l'optimisation des tournées.

6 Contrats

6.1 Introduction

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

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

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

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

6.2 Structure des contrats

Un contrat⁷ efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

6.2.1 Observations

⁷ Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

Les exploitants qui offrent leurs services aux STSBHN ne se sont pas regroupés en association et ne négocient donc pas collectivement les questions relatives aux taux et aux tournées avec le consortium. Les taux sont toujours négociés avec le principal exploitant d'une région et sont ensuite appliqués au reste des exploitants, particulièrement dans les régions de Brantford, de Brant et de Norfolk où les taux de base sont uniformes. Dans la région de Haldimand, étant donné que la structure des conseils scolaires de cette région a toujours été différente de celle des conseils scolaires de la région de Brant et de Norfolk, chaque exploitant négocie individuellement ses taux.

Aucun contrat n'a été conclu avec les exploitants pour l'année scolaire 2009-2010. Un nouveau contrat a été préparé pour 2009-2010 et remis aux exploitants pour qu'ils le signent. Il repose sur les modèles élaborés pour le secteur du transport des élèves par le Comité consultatif des pratiques d'attribution de contrat. Le directeur du transport tente de faire signer ces contrats au plus tôt.

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Dès que le nouveau contrat sera en place, le consortium aura défini des clauses de rendement et autres pour les exploitants. Les principales dispositions du nouveau contrat proposé comprennent les rôles et les responsabilités des exploitants, les exigences en matière de preuve d'immatriculation UVU et de permis, les enquêtes relatives aux antécédents criminels, la formation de base en premiers soins (au moyen d'un cours sur les premiers soins), RCR et utilisation d'EpiPen, les exigences en matière d'assurance, les exigences relatives à l'âge des véhicules, les clauses de confidentialité, les clauses relatives aux tournées et au paiement ainsi que d'autres dispositions générales. Selon le modèle de contrat proposé aux exploitants, ces derniers doivent assurer la formation sur la sécurité, y compris les premiers soins, l'utilisation d'EpiPen et la RCR, de tous les conducteurs, qu'ils soient employés de façon permanente ou temporaire. Aucun délai n'a été fixé pour la prestation de cette formation aux conducteurs. Le contrat comprend également un processus de règlement des différends ainsi que les normes de rendement que les exploitants doivent respecter. Chaque année, les exploitants signeront des ententes sur les taux contenant des clauses relatives à l'augmentation des prix du carburant. Une annexe relative à la variation des prix du carburant est jointe au contrat conclu avec les exploitants et illustre les calculs des taux des exploitants à l'aide de définitions et d'exemples. Une autre annexe précise la répartition des coûts et détermine les distances des tournées en fonction de l'addition des taux kilométriques de base et variables et du travail supplémentaire facturé.

Rémunération des exploitants d'autobus

Les taux sont examinés et négociés annuellement; toutefois, aucune preuve écrite n'a été fournie pour confirmer ces observations. Les exploitants sont rémunérés en fonction du nombre total de jours d'école prévus par les conseils chaque année et sont payés mensuellement. Le nombre de jours d'école prévus pour l'année scolaire 2009-2010 est de 188. Le taux quotidien total par tournée est établi avant la fin du mois de septembre de chaque année scolaire en se fondant sur le rapprochement effectué entre le logiciel d'optimisation des tournées du consortium et le rapport statistique relatif aux tournées de l'exploitant. Le taux quotidien total est calculé en incluant le taux de base fixe et les taux variables pour les kilomètres, le temps, le carburant et les surveillants. En cas d'annulation en raison des conditions climatiques, le taux de rémunération en cas de mauvais temps s'élèvera à 70 pour cent des taux quotidiens des véhicules touchés.

Gestion des contrats des exploitants d'autobus

Les exploitants reçoivent une liste indiquant les noms de tous les élèves, les heures de ramassage, les adresses, les numéros à appeler en cas d'urgence et toute information relative à l'état de santé des élèves. À l'heure actuelle, les exploitants ont accès en ligne aux renseignements sur les élèves et les tournées au moyen de l'interface TRACS. En plus de cet accès, les exploitants reçoivent les fiches de renseignements sur les tournées et les listes d'élèves sur papier. L'adoption de GeoQuery, qui devrait être entièrement opérationnel dans les mois à venir, permettra en outre aux parents, aux exploitants et aux conseils membres du consortium d'avoir accès à l'information.

Bien que le consortium examine de près le rendement des exploitants en ce qui a trait aux retards des autobus, aux incidents et autres paramètres, il lui reste à transposer ces chiffres dans un cadre de mesure du rendement. Les STSBHN, par l'entremise de leurs agents du transport, ont procédé à des vérifications ponctuelles des tournées afin de s'assurer que les exploitants offrent des services de transport optimaux aux enfants et aux parents, ainsi qu'à chaque école. Le consortium a adopté une politique qui vise à ce que chaque agent du transport examine au moins 16 tournées et procède à huit vérifications ou examens des installations chaque année. Cette politique sera opérationnelle cette année. Dorénavant, le consortium exigera un minimum de vérifications pour confirmer que l'exploitant se conforme à son contrat.

Contrats avec des exploitants de taxis

Des contrats ont été conclus avec toutes les compagnies de taxi sauf une pour l'année scolaire 2009-2010. Le consortium fait actuellement appel à sept compagnies de taxis et attend le contrat de la dernière d'entre elles. Les procédures standard visent à faire en sorte que tous les contrats avec les exploitants de taxis soient signés avant le début de l'année scolaire. Ces contrats comportent des clauses telles que les exigences de

rendement, les ententes de confidentialité, une politique de règlement des différends, l'immatriculation des véhicules et les exigences en matière d'assurance. Ils ne comportent aucune clause relative à la sécurité et aux normes de sécurité.

Parents conducteurs

Les STSBHN ont actuellement conclu trois contrats avec des parents afin que ceux-ci transportent leurs enfants à l'école. Ces parents transportent uniquement leurs propres enfants. Des contrats signés ont été fournis. Le consortium a mis en place une politique officieuse qui interdit de payer les parents afin qu'ils transportent d'autres enfants que les leurs. Le contrat fourni exige une assurance de responsabilité minimale et définit les taux de remboursement, les exigences de rendement et les initiatives relatives à la sécurité. Une analyse coûts-avantages est réalisée lorsque l'on envisage de faire appel à des parents conducteurs. Il n'existe aucune clause relative aux normes de sécurité et de formation.

Laissez-passer de transport en commun

Des laissez-passer de transport en commun sont fournis aux élèves des écoles secondaires qui habitent dans la ville de Brantford. Les élèves admissibles sont déterminés par le consortium et ont habituellement un emploi du temps modifié ou font partie du programme Grand Erie Learning Alternatives (GELA) qui encourage les élèves atteints de déficience intellectuelle à se familiariser avec les transports en commun. Les laissez-passer de transport en commun font l'objet d'un processus de négociation annuel avec les fournisseurs de ces services afin que des tarifs préférentiels soient accordés aux élèves; toutefois, les négociations n'ont abouti à aucune réduction des tarifs pour l'année scolaire 2009-2010. En conséquence, le consortium paie le prix généralement offert à la population pour les services de transport publics. Selon le directeur du transport, une analyse coûts-avantages a été menée en vue de déterminer s'il était plus économique de fournir des laissez-passer de transport en commun plutôt que d'utiliser des autobus scolaires. Les laissez-passer sont distribués quotidiennement. Le consortium a déclaré qu'au cours de l'année scolaire 2009-2010, 12 élèves au total prennent les transports en commun.

Utilisation de caméras dans les autobus

Comme nous l'avons indiqué à la section 4.4.1 ci-dessus, les caméras sont actuellement utilisées de façon limitée dans les autobus qui offrent des services de transport aux élèves des STSBHN. Le consortium a indiqué qu'il entend, à l'avenir, accroître le nombre de caméras et leur utilisation dans les autobus.

6.2.2 Pratiques exemplaires

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

Information

Les STSBHN fournissent aux exploitants d'autobus scolaires, en temps opportun, des renseignements sur les parcours dont ils ont la charge ainsi que sur les élèves afin qu'ils soient en mesure d'effectivement fournir des services de transport sûrs et fiables.

Laissez-passer de transport en commun

Le consortium a examiné l'ensemble des coûts liés aux services de transport en commun offerts aux élèves des écoles secondaires qui habitent dans la ville de Brantford. Une analyse coûts-avantages a été réalisée et le consortium n'a accordé des laissez-passer de transport en commun qu'à un nombre limité d'élèves admissibles à ce service. Il convient également de mentionner que la distribution de laissez-passer quotidiens favorise l'utilisation responsable de ces derniers et réduit les risques de vol et d'abus. Toutefois, le directeur du transport est encouragé à documenter officiellement ce processus à titre de référence. En outre, l'officialisation de cette politique réfuterait ou confirmerait vraiment si elle offre le meilleur service et le meilleur rapport qualité-prix au consortium.

6.2.3 Recommandations

Signature de contrats avec les exploitants

Un contrat qui définit clairement les attentes et les obligations de chaque partie est une exigence fondamentale de toute relation d'affaires efficace. L'absence de documentation à jour et complète sur les contrats conclus avec les exploitants d'autobus limite la capacité des conseils scolaires et du consortium à assurer la responsabilisation des exploitants relativement à la prestation des services de transport des élèves. Le consortium devrait tout mettre en œuvre pour s'assurer que les contrats conclus avec les exploitants d'autobus sont signés avant le début de l'année scolaire. Des contrats signés font en sorte que les exploitants soient tenus de fournir le niveau de service convenu. Il est important de répartir correctement les responsabilités entre les conseils scolaires, le consortium et les exploitants en ce qui a trait au transport des élèves en utilisant des contrats en bonne et due forme.

Reconnaissant que le consortium a adopté une démarche proactive en ce qui a trait à l'élaboration des contrats conclus avec les exploitants, l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience recommande que ces contrats soient signés le plus tôt possible cette

année. Conformément aux pratiques exemplaires, les STSBHN devraient tenter de faire signer tous les contrats par les exploitants avant le début de chaque année scolaire. Cependant, il est impératif que le consortium s'assure que des contrats sont conclus entre chacun des conseils membres et les exploitants étant donné que le consortium n'est pas constitué en personne morale distincte. Par ailleurs, nous recommandons que des clauses soient modifiées afin de déterminer spécifiquement les responsabilités respectives des exploitants et du consortium. Par exemple, bien qu'il soit encourageant de remarquer que la formation en premiers soins fait partie des exigences, cette clause devrait être modifiée afin de préciser clairement à qui (c.-à-d., aux exploitants ou au consortium) incombe la responsabilité de la fournir. De plus, à l'heure actuelle, le consortium n'exige pas que les conducteurs suivent une formation en premiers soins dans un délai donné après leur date d'embauche. Nous recommandons que ce délai soit précisé afin de s'assurer que les conducteurs sont qualifiés pour gérer les situations d'urgence dès le premier jour où ils transportent des élèves.

Révision des taux de rémunération en cas de mauvais temps

Les contrats conclus avec les exploitants stipulent que, si un exploitant n'est pas en mesure d'utiliser un véhicule à cause du mauvais temps, il se voit payer 70 pour cent des taux quotidiens totaux. Le taux quotidien total est calculé en additionnant le taux de base fixe et les taux variables pour les kilomètres, le temps, le carburant et les surveillants. Nous recommandons que le consortium revoie cette clause afin de s'assurer que les exploitants sont rémunérés uniquement pour les coûts engagés les jours de mauvais temps et qu'aucune somme excessive n'est versée inutilement.

Ajout de détails supplémentaires aux contrats conclus avec les exploitants de taxis

Nous recommandons fortement que le consortium revoie les contrats qu'il a conclus avec les exploitants de taxis afin d'y inclure une clause qui oblige tous les conducteurs à suivre une formation en matière de premiers soins, d'utilisation d'EpiPen et de RCR. Cette formation devrait être dispensée aux conducteurs au moment de leur embauche ou le plus tôt possible par la suite afin de s'assurer qu'ils possèdent les compétences et la formation nécessaires pour répondre à une éventuelle situation d'urgence.

6.3 Négociation des contrats

La négociation des contrats vise à fournir au consortium, en tant qu'acheteur de services, un moyen d'obtenir en bout de ligne le meilleur rapport qualité-prix. L'objectif du consortium est d'obtenir un service de haute qualité à juste prix.

6.3.1 Observations

Transport adapté

Le consortium a rédigé une politique relative au transport adapté et au transport médical qu'il n'a pas encore présentée au comité de gouvernance aux fins d'approbation. Il importe toutefois de souligner les points saillants de la politique proposée. En voici quelques-uns :

- Avant la fin de chaque année scolaire, le coordonnateur du transport de chaque conseil scolaire membre doit fournir aux STSBHN une liste des élèves inscrits dans des programmes spécialisés pour l'année à venir.
- En outre, la liste fournie comprendra notamment des détails sur l'école fréquentée, l'adresse et le numéro de téléphone des élèves, des renseignements sur les parents ou le tuteur et les exigences spéciales en matière de transport.
- Selon la nature des besoins en matière de transport adapté et la validité dans le temps de ces services, dès que les approbations administratives du conseil auront été obtenues, le directeur de chaque école doit remplir et signer un formulaire de demande de transport adapté qu'il transmet au consortium.
- Une fois cette étape franchie, le consortium consulte le Service de l'éducation de l'enfance en difficulté du conseil scolaire membre et (ou) le directeur de chaque école et, ensemble, ils mettent en place le service de transport le plus rentable pour toutes les demandes approuvées.
- Le consortium doit tenir à jour une liste de tous les élèves qui bénéficient des services de transport adapté, indiquant la première et la dernière dates auxquelles ces services sont fournis. Le consortium doit fournir aux parents, aux écoles et aux administrations des conseils des renseignements à jour sur le transport des élèves.

Processus de négociation des contrats avec les exploitants d'autobus

Les contrats conclus avec les exploitants ne font pas l'objet d'un processus concurrentiel. Le consortium envisage d'acquérir les services offerts sur certaines tournées pour l'année scolaire 2010-2011 au moyen d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, mais aucune décision officielle n'a été prise.

Le consortium négocie annuellement les taux avec chaque exploitant. Les taux sont examinés en septembre et en octobre de chaque année, en collaboration avec le service du transport de chaque conseil. Les tournées ordinaires et les mises à jour font

l'objet d'un examen et de nouveaux versements sont ajoutés en janvier de chaque année. Les dépenses annuelles font l'objet d'un rapprochement à la fin de chaque année scolaire.

6.3.2 Recommandations

Mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants d'autobus

À l'heure actuelle, les contrats relatifs aux services de transport par autobus scolaire ne sont pas établis de façon concurrentielle. S'il ne passe pas par un processus d'approvisionnement concurrentiel, le consortium ne saura pas s'il paye le meilleur taux pour les services qui lui sont fournis. En revanche, s'il attribue ses contrats dans le cadre d'un processus concurrentiel, le consortium pourra clairement définir toutes les exigences de service dans le document d'approvisionnement. De plus, il s'assure d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix étant donné que les exploitants se feront concurrence pour fournir le niveau de service demandé à des prix qui leur garantissent un rendement approprié du capital investi. Cela ne veut pas forcément dire que les prix vont baisser; toutefois, ce qui est important pour le consortium, c'est d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour l'argent dépensé.

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

Étant donné que la *trousse d'information concernant les pratiques contractuelles* a été publiée et que les projets pilotes sont achevés, le consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre de l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait comprendre un examen des politiques existantes en matière d'approvisionnement, une analyse du marché des fournisseurs locaux, des stratégies visant à déterminer la portée, les processus, les critères et les échéances des demandes de propositions afin de mettre progressivement en vigueur

l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait en outre tenir compte des pratiques exemplaires et des leçons retenues par le consortium pilote et ceux qui se sont déjà lancés dans un processus d'approvisionnement concurrentiel.

Officialisation d'un processus d'approvisionnement concurrentiel

Le processus actuel de négociation des contrats fait en sorte que les dépenses des STSBHN s'inscrivent dans le cadre du financement que le ministère de l'Éducation accorde aux conseils au titre du transport. La démarche actuelle définit le montant maximal qui sera disponible pour les négociations avec les exploitants d'autobus, ce qui limite le processus de négociation à la détermination des postes qui feront l'objet d'une augmentation et à la clarification des dépenses des STSBHN. Le processus fonctionne correctement et permet aux STSBHN de disposer de fonds pour l'acquisition d'immobilisations, telles que des systèmes de surveillance numériques et du matériel informatique pour les postes de travail, et d'équilibrer leur budget. Toutefois, la démarche n'étant pas axée sur les besoins, il est donc difficile de vérifier si l'on a bien obtenu le meilleur rapport qualité-prix.

De plus, le consortium devrait préparer et documenter un calendrier d'approvisionnement et communiquer les dates clés, les étapes et les attentes aux exploitants et au comité de gouvernance. Un calendrier présentant les dates clés, les étapes et les responsabilités permettra de faire en sorte que le consortium et les exploitants puissent résoudre les problèmes et parvenir à une entente relative aux contrats avant le début de l'année scolaire. Le consortium devrait également remettre ce calendrier d'approvisionnement aux exploitants en vue de faciliter le processus annuel de planification de ces derniers. Grâce aux échéances indiquées, le consortium sera conscient des dates auxquelles il doit se procurer les services des exploitants d'autobus.

6.4 Gestion des contrats

Les pratiques en matière de passation de marchés ne se limitent pas à la signature des contrats. La surveillance continue de la conformité et du rendement à l'égard des services acquis est une pratique importante et précieuse pour améliorer les niveaux de service et s'assurer que les entrepreneurs fournissent le niveau de service préalablement convenu. Cette surveillance doit être effectuée de façon proactive, régulière et permanente pour être efficace.

6.4.1 Observations

Surveillance

Aucun programme officiel de surveillance n'était en place au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience. Bien que le consortium examine de près le rendement des exploitants en ce qui a trait aux retards des autobus, aux incidents et autres paramètres, il lui reste à transposer ces chiffres dans un cadre de mesure du rendement. Les STSBHN, par l'entremise de leurs agents du transport, ont procédé à des vérifications ponctuelles des tournées afin de s'assurer que les exploitants offrent des services de transport optimaux aux enfants et aux parents, ainsi qu'à chaque école. Le consortium a adopté une politique qui vise à ce que chaque agent du transport examine au moins 16 tournées et procède à huit vérifications ou examens des installations chaque année. Le consortium a l'intention de procéder de façon régulière, suite à l'adoption du nouveau modèle de contrat, à des vérifications du rendement et des tournées. Ces vérifications seront opérationnelles cette année.

Politique relative aux différends

Une fois les modèles de contrats adoptés, une politique détaillée de règlement des différends sera mise en place. Les contrats précédents ne prévoient pas de politique à cet égard.

6.4.2 Recommandations

Officialisation de la politique de surveillance

Bien que l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience reconnaisse que le consortium procède à des vérifications périodiques des tournées et du rendement, nous recommandons qu'il mette en œuvre un système officiel de surveillance du rendement des exploitants. Pour procéder à une vérification exhaustive des tournées, une personne compétente et expérimentée emprunte un autobus donné en vue de surveiller la conformité aux exigences contractuelles telles que le respect de la tournée établie, le ramassage et la descente aux endroits autorisés uniquement et l'utilisation convenable de la liste des élèves.

Les vérifications des tournées devraient avoir lieu régulièrement et être étayées par une documentation appropriée qui en résume les résultats. Ce type de rapport de suivi peut contribuer à évaluer les exploitants et servir de preuve de la mise en œuvre adéquate des politiques de surveillance établies. Des efforts devraient être déployés en vue d'obtenir un vaste échantillon des résultats des vérifications qui est représentatif de tous les exploitants qui offrent des services au consortium. Les résultats des vérifications des tournées devraient être documentés par le consortium, puis communiqués aux

exploitants afin de les aider à gérer leurs conducteurs et à améliorer la qualité globale de leurs services. La surveillance passive ou le fait de s'en remettre aux exploitants pour qu'ils signalent eux-mêmes les cas de non-conformité aux dispositions contractuelles n'est pas un moyen efficace de détecter ni de prévenir les actions susceptibles d'avoir des répercussions sur la sécurité des élèves transportés.

Intégration d'une clause relative au règlement des différends

Bien que l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience reconnaisse que le consortium dispose, dans les nouveaux modèles de contrats, d'une politique de règlement des différends détaillée en attente de signature par les exploitants, le consortium et les exploitants n'ont pas conclu d'entente permanente en la matière. En cas de désaccord entre les exploitants et les trois conseils membres, il devrait y avoir un processus officialisé qui détermine la marche à suivre afin de régler la situation. Une politique de règlement des différends devrait être mise en place au plus vite afin de s'assurer que ceux-ci peuvent être résolus sans qu'il y ait besoin de réduire le niveau de service et (ou) d'entamer une procédure. Ce processus devrait être impartial et transparent.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Faible**. Parmi les points à améliorer figure la signature de contrats avec les exploitants d'autobus. Nous recommandons également au consortium d'officialiser son processus de surveillance des contrats, de préparer et de communiquer un calendrier officiel d'attribution des contrats et d'adopter une clause relative au règlement des différends avec les exploitants au plus tôt. Enfin, nous recommandons au consortium de préparer la mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels pour l'acquisition des services de transport. Parmi les domaines où les processus ont été correctement mis en œuvre dans l'ensemble du consortium figure la remise de renseignements en temps opportun aux exploitants d'autobus scolaires. De plus, tous les contrats conclus avec des parents conducteurs et la plupart (tous sauf un) de ceux conclus avec les exploitants de taxis ont été signés avant le début de l'année scolaire 2009-2010; toutefois, des détails supplémentaires sur les clauses principales des contrats conclus avec les exploitants de taxis sont nécessaires.

7 Rajustement du financement

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

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

Tableau 6 : Formule de rajustement du financement

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

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

Grand Erie District School Board

⁸ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	(973 922 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(973 922 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible – moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	30,00 %
Rajustement total du financement	292 177 \$

Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	(288 753 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(288 753 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible – moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	30 %
Rajustement total du financement	86 626 \$

Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	426 053 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	2,18 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	9 290 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Faible – moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	0 \$

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

8 Annexe 1 : Glossaire

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

Élément	définition
Formule d'ajustement du financement	Décrite à la section 1.3.5
GEDSB	Grand Erie District School Board
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en détermination de routes, défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Niveau	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.4
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation.
Parcours combiné dans le cadre d'un parcours par étape	Un autobus ramasse les élèves de plusieurs écoles et les dépose à leurs destinations désignées. Il desservirait ensuite une autre école au cours du service du matin ou de l'après-midi.
Parcours combiné et parcours avec points de correspondance	Un autobus ramasse les élèves de plusieurs écoles et les dépose à leur destination désignée. L'autobus serait ensuite utilisé pour transporter d'autres élèves vers un troisième établissement scolaire.
Parcours simple dans le cadre d'un parcours par étape	Un autobus ramasse les élèves d'une seule école et les dépose à leur destination désignée. Il desservirait ensuite une autre école au cours du service du matin ou de l'après-midi.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale

Élément	définition
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'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
RPV	Réseau privé virtuel
TI	Technologie de l'information
VoIP	Voix sur IP

9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Grand Erie District School Board (GEDSB)

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation ⁹	9 961 327 \$	10 053 227 \$	11 456 714 \$	11 699 213 \$
Dépenses ¹⁰	11 370 391 \$	11 134 214 \$	10 736 000 \$	12 673 135 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 409 064 \$)	(1 080 987 \$)	720 714 \$	(973 922 \$)
Total des dépenses payées au consortium	11 370 391 \$	11 134 214 \$	10 736 000 \$	12 673 135 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100	100	100	100

Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board (BHCNDSB)

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation	4 832 275 \$	4 834 108 \$	4 942 399 \$	5 105 499 \$
Dépenses	4 412 788 \$	4 598 483 \$	4 846 521 \$	5 394 252 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	419 487 \$	235 625 \$	95 878 \$	(288 753 \$)
Total des dépenses payées au consortium	4 412 788 \$	4 598 483 \$	4 846 521 \$	5 394 252 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100	100	100	100

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

¹⁰ Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations).

Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS)

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation	13 363 914 \$	13 793 702 \$	15 419 952 \$	17 824 082 \$
Dépenses	14 857 246 \$	14 802 372 \$	16 648 767 \$	18 320 742 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 493 332 \$)	(1 008 670 \$)	(1 228 815 \$)	(496 660 \$)
Total des dépenses payées au consortium	548 149 \$	s/o	255 171 \$	398 936 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	3,69	s/o	1,53	2,18

10 Annexe 3 : Liste des documents

1. Renseignements supplémentaires
2. Entente de consortium
3. Entente relative aux services administratifs
4. Structure organisationnelle – Comité administratif
5. Structure organisationnelle – Comité de gouvernance
6. Procès-verbaux des réunions du comité administratif
7. Procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance
8. Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario
9. Structure opérationnelle
10. Répartition des employés
11. Description de tâches – Directeur du transport
12. Description de tâches – Réceptionniste/adjointe administrative
13. Description de tâches – Agent du transport
14. Politique d'évaluation du rendement
15. Formulaire d'évaluation du rendement
16. Besoins de formation
17. Renseignements administratifs
18. Admissibilité au service de transport
19. Nouvelles demandes de service de transport ou demandes de modification ou d'annulation
20. Responsabilités des élèves
21. Responsabilités des parents et des tuteurs

22. Responsabilités du directeur d'école
23. Responsabilités des exploitants d'autobus scolaires et des conducteurs d'autobus
24. Responsabilités des STSBHN
25. Distances de marche jusqu'à l'arrêt d'autobus
26. Transport en commun
27. Transport des élèves co-op
28. Élèves habitant en dehors du secteur ou du district
29. Durée du trajet des autobus
30. Autre adresse
31. Accompagnement des élèves aux arrêts d'autobus
32. Lieux de ramassage et de débarquement
33. Transport de courtoisie
34. Transport dans le cadre de garde partagée
35. Sièges rehausseurs / sièges d'auto
36. Transport adapté et transport médical
37. Procédures d'utilisation d'EpiPen en cas d'urgence
38. Procédures d'urgence – premiers soins – réanimation cardio-respiratoire (RCR)
39. Procédures en cas d'accidents ou d'incidents
40. Annulations des autobus en raison du mauvais temps
41. Mesures disciplinaires progressives en cas d'infraction dans un autobus scolaire
42. Changement des heures de classe
43. Processus d'appel des décisions des STSBHN

44. Demande de transport temporaire
45. Procédures en cas de perte d'un enfant
46. Admissibilité au service de transport pour des raisons de risques
47. Paramètres de service
48. Code de conduite des élèves bénéficiant du transport en autobus
49. Transport pour la garde d'enfants
50. Transport de matériel à bord des autobus scolaires
51. Transport des élèves pour les excursions
52. Caméras vidéo à bord des autobus scolaires
53. Responsabilités des exploitants de taxis et des chauffeurs de taxi
54. Responsabilités des parents rémunérés pour conduire et aller chercher leur enfant à l'école
55. Transport des élèves ayant un chien d'assistance
56. Autres ententes contractuelles
57. Procédures du plan de prévention et de gestion des situations constituant un danger de mort
58. Approvisionnement
59. Évaluations du rendement
60. Vérifications des exploitants/installations
61. Répartition des fonds
62. Manuel des procédures relatives au budget
63. Dépenses du CCSDCCS
64. Calendrier annuel d'optimisation des tournées
65. Critères définissant un itinéraire piétonnier dangereux

66. Formulaire de vérification des installations
67. Formulaire relatif aux retards sur les tournées
68. Formulaire d'évaluation des tournées
69. Politique relative aux besoins particuliers
70. Programme du réseau Meilleur départ
71. Politique relative aux sièges rehausseurs / sièges d'auto
72. Programmes spécialisés
73. Entente conclue entre GEOREF et les STSBHN
74. Table des matières de Georef
75. Conseils pratiques pour l'utilisation de BusPlanner
76. Contrat conclu avec les exploitants d'autobus pour l'année scolaire 2009-2010
77. Démarche relative à la solution de transport intégré
78. Liste des exploitants
79. Contrat conclu avec M. J's Taxi
80. Contrat conclu avec Dehli Cabs
81. Contrat conclu avec Taxi 2000
82. Contrat conclu avec Paris Taxi
83. Contrat conclu avec City Taxi
84. Contrat conclu avec Brant Taxi
85. Formulaire d'évaluation des tournées d'autobus scolaire
86. Formulaire de vérification des installations
87. Fiche de renseignements pour le suivi du retard des autobus
88. Liste des véhicules

89. Renseignements supplémentaires
90. Renseignement sur l'âge moyen du parc
91. Clause des STSBHN relative à la propriété des véhicules

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance entre le domicile et l'école¹¹

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique – BHNCDSB	0,4 to 1,6	0,8 to 1,6	1,6 to 3,2
Politique – CSDCCS	0,4 to 1,6	0,4 to 1,6	1,6 to 3,2
Politique – GEDSB	1,6	1,6	4,8

Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

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

Plage d'arrivée – en minutes

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

¹¹ Les distances d'admissibilité dépendent de l'adresse. Dans un certain nombre de cas, il y a des différences liées aux zones rurales et urbaines et aux comtés.

Plage de départ – en minutes

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

Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – BHNCDSB	6 h 10	6 h 10	6 h 10
Politique – CSDCCS	6 h 10	6 h 10	6 h 10
Politique – GEDSB	6 h 10	6 h 10	6 h 10

Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique – BHNCDSB	17 h 29 ¹²	17 h 29 ¹²	17 h 29 ¹²
Politique – CSDCCS	17 h 29 ¹²	17 h 29 ¹²	17 h 29 ¹²
Politique – GEDSB	17 h 29 ¹²	17 h 29 ¹²	17 h 29 ¹²

¹² Exclusive de la circonstance particulière BCI

Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	75	75	90
Politique – BHNCDSB	75	75	75
Politique – CSDCCS	75	75	75
Politique – GEDSB	75	75	75

Places assises par véhicule

Activité	PM à 6 ^e année	7 ^e année à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	69	69	52
Politique – BHNCDSB	3	2	2
Politique – CSDCCS	3	2	2
Politique – GEDSB	3	2	2

1858 150 2008

Deloitte célèbre
150 ans de services professionnels



www.deloitte.ca

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.