



# Ministère de l'Éducation – Examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

**Student Transportation Services of Brant Haldimand Norfolk**

Examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

Juin 2013

Rapport final

## Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction .....	4
1.1 Contexte .....	4
1.1.1 Réforme du transport.....	4
1.1.2 Examen de suivi .....	4
1.2 Portée de la mission de Deloitte .....	4
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience.....	5
1.3.1 Équipe et méthodologie .....	5
1.3.2 Rajustement du financement .....	9
Tableau 1: Formule de rajustement du financement .....	10
1.3.3 But du rapport.....	10
1.3.4 Documentation .....	10
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport .....	11
2 Gestion du consortium .....	12
2.1 Introduction .....	12
2.2 Gouvernance .....	12
2.2.1 Recommandations initiales.....	13
2.2.2 Progrès réalisés.....	13
2.2.3 Réalisations .....	13
2.3 Structure organisationnelle .....	13
2.3.1 Recommandations initiales.....	14
2.3.2 Progrès réalisés.....	15
2.3.3 Réalisations .....	16
2.4 Gestion du consortium .....	17
2.4.1 Recommandations initiales.....	17
2.4.2 Progrès réalisés.....	20
2.4.3 Réalisations .....	22
2.4.4 Possibilités d'amélioration .....	24

2.5	Gestion financière .....	24
2.5.1	Recommandations initiales.....	24
2.5.2	Progrès réalisés.....	25
2.5.3	Réalisations .....	26
2.5.4	Possibilités d'amélioration .....	27
2.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	27
3	Politiques et pratiques.....	28
3.1	Introduction .....	28
3.2	Politiques et pratiques de transport .....	28
3.2.1	Recommandations initiales.....	29
3.2.2	Progrès réalisés.....	29
3.3	Transport adapté .....	31
3.3.1	Recommandations initiales.....	32
3.3.2	Progrès réalisés.....	32
3.3.3	Possibilités d'amélioration .....	33
3.4	Politique de sécurité .....	33
3.4.1	Recommandations initiales.....	33
3.4.2	Progrès réalisés.....	34
	Tableau 2 : Initiatives relatives à la sécurité des STSBHN .....	35
3.4.3	Possibilités d'amélioration .....	36
3.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	36
4	Optimisation des tournées et technologie .....	37
4.1	Introduction .....	37
4.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie .....	37
4.2.1	Recommandations initiales.....	38
4.2.2	Progrès réalisés.....	38
4.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves .....	39
4.3.1	Recommandations initiales.....	39
4.3.2	Progrès réalisés.....	40
	Tableau 3 : Structure de codage .....	41

4.3.3	Possibilités d'amélioration .....	43
4.4	Rapports du système.....	43
4.4.1	Recommandations initiales.....	44
4.4.2	Progrès réalisés.....	44
4.5	Optimisation des tournées et planification du transport ordinaire et adapté.....	45
4.5.1	Recommandations initiales.....	45
4.5.2	Progrès réalisés.....	46
	Tableau 4 : Transport offert en vertu des exceptions.....	47
4.5.3	Analyse de l'efficacité du système.....	48
	Figure 1 : Heures de début des classes le matin .....	49
	Figure 2 : Heures de début des classes l'après-midi.....	50
	Figure 3 : Répartition de la durée du trajet des élèves le matin .....	51
	Figure 4 : Utilisation de la capacité .....	52
4.5.4	Possibilités d'amélioration .....	52
4.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	53
5	Contrats .....	54
5.1	Introduction.....	54
5.2	Structure des contrats.....	54
5.2.1	Recommandations initiales.....	55
5.2.2	Progrès réalisés.....	56
5.2.3	Réalisations .....	58
5.2.4	Possibilités d'amélioration .....	58
5.3	Achat de produits et de services.....	59
5.3.1	Recommandations initiales.....	59
5.3.2	Progrès réalisés.....	61
5.3.3	Réalisations .....	62
5.4	Gestion des contrats.....	62
5.4.1	Recommandations initiales.....	63
5.4.2	Progrès réalisés.....	63
5.4.3	Réalisations .....	64

5.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	64
6	Rajustement du financement .....	66
	Tableau 5: Formule de rajustement du financement.....	66
	Grand Erie District School Board .....	67
	Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board.....	67
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....	68
7	Annexe 1 : Glossaire.....	69
8	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	72
	Grand Erie District School Board .....	72
	Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board.....	72
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....	73
9	Annexe 3 : Liste des documents .....	74
10	Annexe 4 : Pratiques courantes .....	85
	Distance entre le domicile et l'école .....	85
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	85
	Plage d'arrivée .....	85
	Plage de départ.....	85
	Heure du premier ramassage .....	86
	Dernière heure de débarquement.....	86
	Durée maximale du trajet.....	86
	Places assises par véhicule .....	86

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

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

## Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi 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 »).

Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en novembre 2008 (le rapport initial) et le présent rapport de suivi a pour objet de présenter les changements apportés par le consortium à ce jour. Le présent rapport a été préparé en vue de fournir une évaluation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations supplémentaires qui méritaient d'être tout particulièrement soulignées.

L'examen de l'efficacité et de l'efficience évalue quatre domaines de rendement – la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie, ainsi que les pratiques en matière de passation de marchés – en vue de vérifier si le consortium a mis en œuvre des pratiques exemplaires et tenu compte des recommandations formulées dans le rapport initial; il contient en outre de nouvelles recommandations en ce qui a trait aux possibilités d'amélioration.

L'évaluation de chacun des domaines a ensuite servi à déterminer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement à effectuer en cours d'exercice.

### Résumé de l'examen initial

L'examen initial de la gestion du consortium a révélé que le consortium était en transition. In terms of Consortium Management, governance and organizational frameworks existed but the policies were yet to be adopted by the Governance Committee. There were well documented cost sharing mechanisms and insurance coverage in place. The major areas of improvement in Consortium Management included the formation of a separate legal entity, the development of key performance indicators (KPIs) in addition to the development of strategic and operating plans.

The review of Policies and Practices noted that STSBHN had drafted a comprehensive policies and procedure manual to be presented to the Governance Committee in October 2009 and efforts to establish common eligibility criteria among all Boards had been made. Areas of improvement in Policies and Practices included the need to

complete a full implementation of the policies and procedure manual, particularly in the areas of hazard and courtesy management.

The review of the Consortium's Routing and Technology found that the Consortium had made significant efforts to implement a new routing and technology management product. However, additional attempts at integration of routing and technology initiatives were still required. Areas of improvement included, among others, evaluation of the student and run coding structure, and the potential influence of bell time changes on resources required.

STSBHN had confirmed its desire to move toward the use of the contract template on Operators' contracts and had developed a draft contract according to the Ministry of Education guideline.

Contracts were only signed and executed with taxi Operators and parent drivers. It was recommended that the Consortium execute Operator contracts as soon as possible, to assist the Consortium in ensuring safe and efficient transportation services for its students. It was also recommended that a formal monitoring process be established.

À la suite de l'examen initial, le consortium s'est vu attribuer la note **Moyenne-faible**.

### **Résumé de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience**

L'examen de suivi a conclu que le consortium a fait l'objet d'importantes modifications depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, y compris, sans toutefois s'y limiter :

- le consortium s'est constitué en personne morale distincte en 2010;
- il a élaboré un plan de relève qui indique la répartition des responsabilités et les mesures à prendre dans l'éventualité où une personne occupant un poste clé s'absente à court ou à long terme;
- il surveille désormais officiellement un ensemble pertinent d'indicateurs de rendement clés qui lui permet de quantifier son rendement et d'élaborer des plans d'amélioration fondés sur des données probantes;
- il a conclu avec tous ses fournisseurs de services des ententes d'achat de services qui établissent la portée des services fournis par ces derniers et la manière dont ils seront rémunérés pour ces services;
- il a apporté des améliorations à sa structure de codage des tournées et à ses capacités de production de rapports;

- il a mis en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour l'acquisition de services de transport par autobus et a mené avec succès un processus de demande de propositions pour le transport par autobus en 2012;
- il a mis en place un programme officiel de gestion de l'exécution des contrats afin de surveiller la conformité de ses exploitants.

Le consortium a mis en œuvre toutes les recommandations formulées dans le rapport initial. L'examen de suivi a conclu que le consortium a apporté un certain nombre d'améliorations depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et qu'il est apte à réussir en déployant des efforts continus.

### **Rajustement du financement**

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Élevée**. En se fondant sur cette évaluation, le ministère augmentera le financement accordé au transport afin de réduire l'écart de financement de 2012-13 à ce chapitre pour les conseils scolaires en appliquant la formule du Table 1.

Les calculs estimés des débours sont décrits en détail à la section 6 du présent rapport et sont résumés ci-dessous.

Grand Erie District School Board	1 630 307 \$
Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board	249 915 \$
Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud	s.o.

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

# **1 Introduction**

## **1.1 Contexte**

### **1.1.1 Réforme du transport**

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario a lancé d'importantes réformes en matière d'éducation au cours des quatre dernières années. Celles-ci visaient notamment à soutenir les processus de gestion des conseils scolaires et à examiner de façon systématique leurs services opérationnels. Le transport des élèves a été le premier « secteur d'activités » à faire l'objet de ces réformes depuis 2006-2007.

### **1.1.2 Examen de suivi**

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») pour examiner le rendement des consortiums à travers la province. Les STSBHN ont fait l'objet d'un examen initial à la phase 3 des examens de l'efficacité et de l'efficience effectués en octobre 2009.

Pour encourager une amélioration soutenue, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi. L'examen de suivi a été déclenché à la demande du consortium lorsqu'il a annoncé avoir réalisé des progrès importants depuis l'examen initial. L'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a pour objet d'évaluer la portée des progrès du consortium et d'examiner les documents de travail étayant ces derniers. Le rapport est donc axé sur les changements progressifs apportés par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficience mené en 2010.

De 2006-2007 jusqu'à la fin de l'année scolaire 2011-2012, le ministère a fourni un financement additionnel de 32 millions de dollars aux conseils scolaires ayant fait l'objet d'un examen.

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

Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience 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 suivi de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 5, 6 et 7 (l'étape 5 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 de l'efficacité et de l'efficience 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 5, 6 et 7. 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 et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience**

#### **1.3.1 Équipe et méthodologie**

La composition de l'équipe et la méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience mené en 2010. Veuillez consulter le premier rapport pour obtenir une description détaillée de l'équipe et de la méthodologie. Le même cadre et le même guide d'évaluation ont été utilisés pendant l'examen de suivi afin d'assurer la cohérence de l'évaluation. Pour chacune des quatre sections examinées sur les plans de l'efficacité et de l'efficience, les activités existantes ont été analysées en fonction d'observations tirées des faits (y compris les entrevues) afin de documenter les progrès réalisés depuis l'examen effectué en 2010 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficience réalisé en 2010 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question ne sont pas abordés dans le présent rapport, c'est-à-dire que nous n'avons rien indiqué sur les éléments qui sont demeurés au même niveau d'efficacité et d'efficience que dans le rapport initial. Les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2010 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et

de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d'efficience et l'efficacité d'un consortium sont résumés ci-dessous :

### ***Gestion du consortium***

- prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de gouvernance et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs.
- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sécuritaires, efficaces et efficients qui favorisent l'apprentissage des élèves.
- La direction a communiqué clairement les buts et les objectifs du consortium et ceux-ci sont pris en compte dans le plan opérationnel.
- Le consortium a recours à une démarche globale de gestion des ressources humaines.
- Cadre de responsabilisation bien établi dont tiennent compte la constitution et l'exploitation du consortium, y compris la consignation des modalités dans une entente.
- Les activités font l'objet d'une surveillance régulière et le rendement, d'une amélioration constante.
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et la transparence envers les conseils partenaires.
- Un processus d'établissement du budget est en place. Il assure la préparation et la surveillance des dépenses en temps opportun.
- Les principales relations d'affaires du consortium sont toutes définies et documentées dans des contrats.
- Le comité de gouvernance se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau.
- La structure organisationnelle est efficiente et permet d'utiliser les services du personnel de façon adéquate.

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

### ***Politiques et pratiques***

- Des programmes de sécurité ont été établis pour tous les élèves et des outils de formation ont été élaborés en fonction de leur âge.
- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis par les objectifs stratégiques de la structure de gouvernance et des plans d'exploitation de la direction du consortium.
- Un mécanisme a été défini pour procéder à un examen régulier des changements apportés aux politiques et aux pratiques afin de gérer les changements environnementaux.
- Les procédures établies permettent d'obtenir régulièrement une rétroaction sur les répercussions qu'ont les changements actuels et proposés en matière de politiques et méthodes sur les coûts et les niveaux de service.
- On surveille et on évalue régulièrement les attentes en matière de politiques pour s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et voir quelle en est l'incidence sur le service.
- Les méthodes d'application sont bien définies et régulièrement mises en œuvre. Le suivi s'effectue en temps opportun.
- Les politiques de transport harmonisées tiennent compte des considérations budgétaires et opérationnelles.
- Les pouvoirs sont délégués, dans la mesure du raisonnable, au niveau hiérarchique le plus bas de l'organisme pour assurer l'efficacité du processus décisionnel.
- Des solutions opérationnelles de rechange aux pratiques traditionnelles sont prises en compte et mises en œuvre lorsque cela s'avère raisonnable et approprié.
- Les niveaux de service sont bien définis, compte tenu des conditions locales, et sont compris par tous les intervenants.

- Les modifications apportées aux politiques et aux pratiques pour les élèves ayant des besoins particuliers sont prises en compte sur les plans à la fois de leur caractère exceptionnel et de leur incidence sur les coûts et les services.

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

- Le logiciel de gestion du transport a été mis en œuvre et intégré à l'environnement opérationnel.
- Les principaux ensembles de données sous-jacents (p. ex., données sur les élèves et les cartes) sont régulièrement mis à jour.
- Les personnes responsables des mises à jour sont clairement désignées et leur rendement fait l'objet d'un examen régulier.
- Des structures de codage sont établies pour faciliter la modélisation des scénarios et l'analyse opérationnelle de sous-groupes désignés d'élèves, de parcours, d'écoles, etc.
- Des procédures sont en place pour utiliser les fonctionnalités du logiciel en vue d'évaluer régulièrement le rendement opérationnel et de modéliser des solutions de rechange aux pratiques traditionnelles.
- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place, mis en œuvre régulièrement et mis à l'essai.
- Le rendement opérationnel fait l'objet d'une surveillance régulière au moyen d'IRC et des outils de production de rapports sont utilisés pour diffuser les résultats aux parties intéressées.
- Des outils technologiques sont utilisés pour réduire ou éliminer, dans la mesure du possible, les activités manuelles de production et de distribution en vue d'augmenter la productivité.
- Des programmes de formation sont mis sur pied afin d'améliorer la maîtrise des outils existants.
- Les activités d'optimisation des tournées utilisent les fonctionnalités du système selon le plan défini par la direction du consortium.

## **Contrats**

- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.
- Tous les contrats conclus avec les exploitants contiennent les clauses recommandées.
- Les formules de rémunération sont claires et permettent de rémunérer adéquatement les exploitants au titre des coûts engagés.
- Les contrats sont conclus avec les exploitants avant le début de l'année scolaire.
- Les processus d'approvisionnement sont conformes aux politiques d'approvisionnement du consortium et au calendrier d'approvisionnement auprès des exploitants.
- Le consortium a préparé le terrain pour la mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels ou s'en sert activement.
- Des efforts proactifs sont déployés pour s'assurer que les exploitants se conforment au contrat et à la loi.
- Le consortium recueille et vérifie l'information que les exploitants doivent remettre en vertu des contrats.
- Le consortium surveille activement le rendement des exploitants sur la route au moyen de vérifications des tournées au hasard qu'il documente, ou de l'équivalent, et en assure le suivi.
- Le consortium évite d'utiliser les véhicules appartenant aux conseils scolaires

### **1.3.2 Rajustement du financement**

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux des examens de suivi pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le Tableau 1 ci-dessous

précise l'incidence qu'aura la note globale sur l'écart entre les dépenses engagées pour le transport par un conseil scolaire et le financement qui lui est accordé.

**Tableau 1: Formule de rajustement du financement**

<b>Note globale</b>	<b>Incidence sur les conseils déficitaires<sup>1</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire<sup>2</sup></b>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

Comme indiqué dans sa note de service 2010:SB14, le ministère ne recommandera d'autres rajustements du financement que si les conclusions de la visite de suivi montrent une progression et une note globale plus élevée que pour l'examen précédent.

### **1.3.3 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 4 avril 2013.

### **1.3.4 Documentation**

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

---

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

consortium, d'intervenants externes et de décideurs clés dans le but d'évaluer et de noter le consortium.

### **1.3.5 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 Gestion du consortium**

### **2.1 Introduction**

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

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

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

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

**Gestion du consortium – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience : Élevée**

### **2.2 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.

## **2.2.1 Recommandations initiales**

### ***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.*

## **2.2.2 Progrès réalisés**

### ***Procès-verbaux des réunions***

Les décisions du conseil d'administration et du comité des opérations sont officiellement consignées dans les procès-verbaux des réunions. Ces procès-verbaux sont officiellement signés par le président du comité et conservés par le directeur, qui agit à titre de secrétaire de ces réunions.

## **2.2.3 Réalisations**

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

### ***Procès-verbaux des réunions***

Les membres du conseil d'administration continuent de se réunir un nombre minimum de fois par année, en prenant soin de préparer des procès-verbaux ainsi que de les ratifier et de les signer.

## **2.3 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.

### **2.3.1 Recommandations initiales**

#### ***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.*

## **2.3.2 Progrès réalisés**

### ***Personne morale distincte***

Le consortium a été constitué en personne morale distincte en octobre 2010; son principal objectif est de fournir des services efficaces de transport d'élèves à ses conseils membres. Une copie du certificat de constitution en personne morale a été fournie à des fins d'examen, en plus de l'entente de consortium.

### ***Descriptions de tâches***

Les descriptions de tâches indiquent en détail les rôles et responsabilités de chaque poste. Elles sont claires, détaillées et à jour.

### ***Compétences des membres du personnel***

Le consortium a élaboré un document qui énonce les exigences de formation minimales relatives à chaque poste aux STSBHN, y compris le nom de l'entreprise qui offre la formation. Le directeur veille à ce que les membres du personnel satisfassent aux exigences de formation.

### ***Document relatif à la planification de la relève***

Les STSBHN ont une politique de planification de la relève approuvée par le conseil d'administration, le plan de continuité des activités, qui constitue un plan d'action détaillé au cas où, par exemple, un poste se libérerait subitement. Le plan indique la marche à suivre dans le cas d'un poste à pourvoir de façon inattendue ou d'une interruption au travail (p. ex., la déclaration d'un sinistre).

Dans le cas où un poste se libérerait soudainement, la politique énonce la marche à suivre pour chaque poste du consortium. Pour le poste à la réception, par exemple, un classeur contenant des renseignements détaillés sur le poste de réceptionniste est continuellement mis à jour au cas où un employé temporaire serait appelé à pourvoir le poste.

La mise en œuvre du plan de mesures en cas de catastrophe a fait l'objet d'une simulation réussie par le consortium.

### ***Entente de détachement***

Les membres du personnel sont actuellement employés par le Grand Erie District School Board (GEDSB) qui les a détachés auprès du consortium. Une entente de détachement a été conclue pour documenter cette relation.

### **2.3.3 Réalisations**

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

### ***Personne morale distincte***

Le consortium est devenu une personne morale distincte en 2010. Cette structure lui permet de gérer ses activités quotidiennes de façon indépendante, fait en sorte que sa structure et son mandat demeurent cohérents malgré les changements susceptibles de survenir au niveau des conseils scolaires membres (c.-à-d. changement de conseillers et conseillères scolaires, de membres du conseil, etc.) et lui offre également des avantages d'ordre contractuel. Le statut de personne morale distincte lui permet de conclure des contrats exécutoires, y compris avec des exploitants d'autobus, pour tous

les services qu'il achète, ce qui limite sa responsabilité et, par conséquent, celle des conseils scolaires membres.

### ***Descriptions de tâches***

Des descriptions de tâches claires, détaillées et à jour sont définies pour tous les postes au sein du consortium. La disponibilité des descriptions de tâches contribue à faire en sorte que le personnel puisse exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et à assurer une transition en douceur en cas de roulement du personnel.

### ***Planification de la relève***

Depuis l'examen de l'efficacité et de l'efficience initial, le consortium a élaboré un document de planification de la relève officiel, qui est révisé chaque année. Le personnel possède suffisamment d'expérience et de formation pour faire fonctionner le consortium au cas où des membres du personnel seraient absents.

### ***Entente de détachement***

Les STSBHN ont conclu une entente de détachement afin de documenter la relation en matière de dotation en personnel entre le consortium et le GEDSB et de fournir des éclaircissements supplémentaires en ce qui a trait aux conditions régissant le détachement du personnel auprès du consortium.

## **2.4 Gestion du consortium**

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

### **2.4.1 Recommandations initiales**

#### ***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. Les recommandations que nous présentons ici sont d'officialiser un protocole de surveillance, de documentation et d'intervention.*

### ***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.*

## **2.4.2 Progrès réalisés**

### **Indicateurs de rendement clés**

Les STSBHN disposent d'une méthode bien définie pour suivre les indicateurs de rendement clés (IRC). Veuillez consulter le tableau ci-dessous pour consulter la liste des indicateurs de rendement clés produits par le consortium.

Les STSBHN suivent les cinq piliers ci-dessous pour leurs indicateurs de rendement clés.

1. **Coût** : coût annuel moyen des tournées par type de véhicule, nombre de kilomètres parcourus par type de véhicule, coût moyen par kilomètre par type de véhicule et nombre de tournées actuellement effectuées par type de véhicule.
2. **Rendement du service** : distance de marche moyenne (jusqu'à l'école et à l'arrêt d'autobus) par conseil, rapport entre le nombre d'élèves transportés et le personnel des STSBHN, calculs de la durée du trajet (avant-midi, après-midi et moyenne) par conseil, durée du trajet par intervalles par composant (transport ordinaire et transport adapté) et ponctualité.
3. **Sécurité** : nombre d'accidents « évitables » par 100 000 km, nombre total d'accidents par 100 000 km, nombre d'élèves blessés à la suite d'un accident par 100 000 km, nombre d'élèves blessés à la suite d'un incident par 100 000 km, nombre d'élèves ayant participé à des initiatives d'évacuation d'autobus et nombre d'élèves ayant participé à des initiatives de patrouilleurs.
4. **Généralités** : répartition des élèves par admissibilité, nombre d'élèves transportés par programme, nombre d'élèves transportés par conseil (en pourcentage du nombre total d'élèves) et nombre d'élèves utilisant le transport de courtoisie par conseil par service.

5. **Communication** : nombre de visites uniques du site Web des STSBHN, nombre total de visites du site Web, nombre de modifications apportées au logiciel de planification des tournées et pourcentage de visites de l'école en personne effectuées. Une fois que leurs téléphones VoIP prendront en charge cette technologie, les STSBHN entendent également suivre le nombre d'appels entrants et sortants.

Tous les indicateurs de rendement clés font l'objet d'un suivi mensuel. Ils sont examinés chaque mois par le directeur et le personnel. Ils constituent un point permanent à l'ordre du jour des réunions du comité des opérations et du conseil d'administration.

### ***Processus d'évaluation du rendement, de surveillance et de formation du personnel***

Le consortium a créé un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel. Il prévoit entreprendre des évaluations du rendement annuelles à compter de cette année.

Le conseil d'administration évalue le directeur du consortium chaque année en s'utilisant le document d'évaluation applicable aux directeurs du GEDSB.

En outre, le consortium organise des séances de formation pour les membres du personnel en fonction de leurs besoins et il évalue cette formation et en assure le suivi.

Le service des ressources humaines du GEDSB s'attend à ce que les membres du personnel fassent l'objet d'un examen officiel au moins tous les trois ans et dans les six mois suivant la date d'embauche. Il existe des examens documentés pour les six membres du personnel qui répondent à ce critère. Au mois d'octobre prochain, le consortium entamera un processus d'examen du personnel annuel. Le raisonnement qui sous-tend cette idée est que les membres du personnel doivent obtenir régulièrement une rétroaction dans le but : de promouvoir et de confirmer les comportements positifs ou de corriger les comportements négatifs, de donner au personnel un moment habituel chaque année où il sait qu'il sera examiné et où il s'attend à faire objet d'un examen, et de permettre des examens réguliers de la formation souhaitée et nécessaire et d'affecter les montants budgétaires appropriés.

### ***Plan stratégique***

Le consortium élabore des objectifs stratégiques à court, moyen et long termes. Le conseil d'administration établit chaque année les objectifs stratégiques à long terme.

Chaque objectif est réparti en un ensemble de buts et d'activités pour l'année. Les objectifs stratégiques constituent un point permanent à l'ordre du jour du comité des opérations et du conseil d'administration.

### ***Prévisions financières***

Les STSBHN effectuent actuellement des prévisions financières à moyen et à long terme.

### ***Entente d'achat de services***

Un protocole d'entente a été conclu entre le consortium et son fournisseur de services de technologies de l'information (Georef Systems Ltd.). De plus, une entente de niveau de service a été conclue entre les STSBHN et le Grand Erie District School Board pour l'achat de services, notamment des services de ressources humaines, de paie, d'acquisition, de technologies de l'information, de planification et d'installations, ainsi que des services financiers.

L'achat de services est payé à un taux annuel convenu chaque année par le comité des opérations des STSBHN au cours du processus d'établissement du budget.

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

Les STSBHN ont élaboré une politique approuvée par le conseil d'administration pour la conservation et la gestion des dossiers, qui se rapporte à l'utilisation, au stockage et à la destruction des renseignements confidentiels. Le consortium a conclu des ententes de confidentialité avec tous les membres du personnel et les exploitants, ce qui contribue à assurer la confidentialité des renseignements.

### **2.4.3 Réalisations**

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

#### ***Indicateurs de rendement clés***

Le consortium utilise de façon générale les données disponibles au cours du processus annuel de planification des transports et en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité opérationnelle. La surveillance officielle d'un ensemble pertinent d'indicateurs de rendement clés permet au consortium de quantifier son rendement et d'élaborer des plans d'amélioration réalistes.

#### ***Processus d'évaluation du rendement, de surveillance et de formation du personnel***

Des évaluations du rendement du personnel doivent être effectuées régulièrement à l'aide d'un cadre clair et facile à comprendre qui se rapporte spécifiquement au consortium et à ses besoins. Les paramètres utilisés soutiennent les objectifs du

consortium. De même, la formation du personnel est assurée régulièrement et fait l'objet d'un suivi à l'interne; les objectifs de formation s'harmonisent avec la stratégie et les objectifs globaux du consortium, ce qui est important pour assurer la cohérence entre les efforts et les objectifs.

### ***Plan stratégique***

Le processus de planification stratégique définit les initiatives stratégiques du consortium pour l'année à venir. Cela favorise l'amélioration constante des activités du consortium et donne au personnel une vue plus large de ce que l'organisme offre aux parties intéressées. Cela contribue également à mettre en place une culture d'entreprise qui vise l'autoévaluation et l'amélioration constantes. Le processus de planification du consortium lui permet de se concentrer sur les initiatives axées sur des objectifs visant à améliorer les niveaux de services, les procédures opérationnelles et les cadres de responsabilité.

### ***Prévisions financières***

Le consortium a démontré des capacités de planification financière à long terme et a révisé ses politiques internes afin d'inclure les demandes annuelles aux conseils membres pour les prévisions de l'effectif à long terme. Ce processus permet au consortium de prévoir les répercussions que la baisse d'effectif et les autres changements démographiques ou changements aux programmes peuvent avoir sur le financement des conseils, leur fournissant une occasion d'adapter leurs activités.

### ***Entente d'achat de services***

Le consortium a conclu avec tous ses fournisseurs de services des ententes d'achat de services qui établissent la portée des services fournis par ces derniers et la manière dont ils seront rémunérés pour ces services. Des contrats clairs font en sorte que les services requis soient fournis de façon satisfaisante au consortium en plus de réduire les risques de malentendu.

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

Le consortium a élaboré des politiques approuvées par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'utilisation des renseignements confidentiels et a conclu des ententes de confidentialité qui permettent d'assurer le caractère confidentiel de toute l'information. En outre, ces politiques exigent que le directeur étudie régulièrement les exigences des lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée, en ce qui a trait à la conservation et à la destruction des dossiers, et qu'il y réfléchisse.

#### **2.4.4 Possibilités d'amélioration**

##### ***Processus d'évaluation du rendement, de surveillance et de formation du personnel***

Le document d'évaluation applicable aux directeurs du GEDSB, qui est utilisé pour évaluer le directeur du consortium, ne se rapporte pas aux directeurs des transports précisément. Compte tenu de la différence qui existe entre le rôle du directeur du consortium et celui des directeurs des conseils membres, nous recommandons qu'un nouveau document d'évaluation soit expressément élaboré pour le directeur du consortium. Ce nouveau document contribuera à assurer la cohérence des objectifs de rendement du directeur du consortium avec les objectifs stratégiques du consortium.

##### ***Plan stratégique***

Le plan stratégique pour le consortium est actuellement préparé par le conseil d'administration. Le consortium devrait envisager d'élaborer lui-même le plan et de solliciter les commentaires et l'examen du conseil d'administration. Le directeur du consortium participe de façon plus directe au fonctionnement du consortium et il comprend mieux les pratiques exemplaires en vigueur dans l'ensemble du secteur; il est donc en meilleure position pour faire des suggestions sur l'orientation stratégique du consortium.

#### **2.5 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.

##### **2.5.1 Recommandations initiales**

###### ***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.*

## **2.5.2 Progrès réalisés**

### **Approbation des politiques financières**

Les STSBHN disposent d'une politique d'achat approuvée par le conseil d'administration qui définit les pratiques financières du consortium relativement aux méthodes d'achat (qui comprennent les niveaux de pouvoir d'approbation et les achats d'urgence), aux appels d'offres, aux demandes de propositions, etc.

De plus, le consortium a élaboré une politique approuvée par le conseil d'administration sur le traitement des comptes créditeurs, qui énonce la marche à suivre pour faire en sorte que les fournisseurs qui exécutent des services pour le consortium reçoivent un paiement exact en temps opportun.

Le fractionnement des coûts est défini et abordé dans la convention d'affiliation datée du 14 octobre 2010. La section 4.0 traite précisément de l'administration des finances tandis que la section 5.0 couvre les coûts des tournées.

### ***Surveillance du budget***

La position financière du consortium est suivie par le directeur et le superviseur des services opérationnels du GEDSB, qui préparent des rapports financiers bimestriels. Ces rapports renferment un résumé cumulatif annuel des dépenses et des recettes qui figurent dans les comptes du grand livre général du consortium.

Les écarts entre le budget et les dépenses réelles sont déclarés par le directeur. Aucun critère n'a été établi pour que les écarts budgétaires fassent l'objet d'une enquête plus poussée. La position financière des STSBHN constitue un point permanent à l'ordre du jour des réunions du comité des opérations et du conseil d'administration.

### ***Vérification***

Les STSBHN ne possèdent pas d'états financiers d'exercice. Le consortium ne fait pas l'objet d'une vérification distincte, puisque les conseils membres sont vérifiés de façon individuelle. Les contrôles et les échantillons sont soumis à des essais pendant les vérifications financières des conseils membres, auxquelles le consortium participe pleinement. Le directeur travaille en collaboration avec les vérificateurs pour démontrer les processus en place et le suivi de tous les coûts.

### **2.5.3 Réalisations**

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

#### ***Politiques financières***

Des politiques financières sont actuellement en place en vue d'orienter les processus financiers de contrôle, d'examen et d'approbation en ce qui a trait aux pratiques financières. Ces politiques sont importantes pour veiller à la protection des éléments d'actif et s'assurer que seules les dépenses valides sont payées.

#### ***Responsabilisation***

Le directeur effectue des examens réguliers et approuve les rapprochements afin d'assurer un contrôle adéquat et de prévenir les erreurs comptables. Les écarts entre le budget et les dépenses réelles sont en outre documentés régulièrement.

#### **2.5.4 Possibilités d'amélioration**

##### ***Documentation de la surveillance du budget***

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

##### ***États financiers***

Nous recommandons que les STSBHN confirment auprès de leurs comptables, de leurs avocats et de l'Agence du revenu du Canada que des états financiers distincts ne sont pas requis aux fins de l'impôt ou de l'établissement de rapports.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **élevée**. Les pratiques du consortium en matière de gouvernance, de gestion des risques, de planification et de gestion financière sont exceptionnellement rigoureuses. Le consortium continue de s'améliorer et de servir de modèle auquel la direction du consortium dans l'ensemble du secteur peut se comparer.

## **3 Politiques et pratiques**

### **3.1 Introduction**

La section relative aux politiques et aux pratiques de l'examen de l'efficacité et de l'efficience se penche sur l'examen et l'évaluation des politiques établies, des procédures opérationnelles et des pratiques journalières documentées qui, ensemble, établissent les normes des services 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.

Un examen des documents fournis, les entrevues faites sur place avec le personnel du consortium et l'analyse des données extraites ont servi de base aux observations, aux conclusions et aux recommandations documentées dans la présente section du rapport. Les pratiques exemplaires, établies selon le processus d'efficacité et d'efficience et les recommandations initiales, 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 initiale en matière d'efficacité et d'efficience :  
Modérée**

**Politiques et pratiques – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience :  
Élevée**

### **3.2 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.

### **3.2.1 Recommandations initiales**

#### ***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.*

### **3.2.2 Progrès réalisés**

#### ***Gestion des zones dangereuses***

Chaque agent du transport est responsable de l'examen des zones dangereuses désignées au sein de la région géographique relevant de sa responsabilité. Afin d'assurer l'uniformité dans la manière dont les zones dangereuses sont évaluées, des critères d'évaluation ont été définis, notamment pour l'évaluation :

- du volume de la circulation en fonction des normes provinciales;
- du nombre de voies de circulation et du temps nécessaire pour traverser;
- des limites de vitesse affichées, en portant une attention particulière aux routes dont la limite de vitesse est supérieure à 70 km/h;
- de la disponibilité d'intersections signalisées ou de passages pour piétons;
- des obstacles physiques;
- des changements apportés à la déclivité des routes, réduisant ainsi les distances de visibilité;

- de l'absence de trottoirs, en plus des facteurs ci-dessus;
- des désignations historiques.

À l'heure actuelle, la continuité du service de transport en cas de danger dans toute zone exige un examen annuel. D'après les résultats, une demande officielle est présentée au comité des opérations au cas où une recommandation liée à l'élimination d'une exception relative aux zones dangereuses est nécessaire. Il s'agit d'une excellente pratique qui veille à ce que la justification de la prestation de services soit actuelle et à ce que les anciennes exceptions soient éliminées lorsque le besoin n'est plus prévalent. Afin de s'assurer que le personnel retient la raison pour laquelle une zone est désignée comme ayant une exception relative aux zones dangereuses et de faciliter l'analyse des données, les limites des zones dangereuses sont affichées dans *BusPlanner* et une explication de l'exception figure dans le champ de commentaires. Les entrevues avec le personnel indiquent clairement la conformité à la politique, au processus d'examen et à la procédure de saisie de données. Ces améliorations apportées à la gestion des zones dangereuses répondent à l'objectif de la recommandation initiale et du processus d'examen de l'efficacité et l'efficience.

Une analyse des données fournies dans le cadre de l'examen actuel révèle que sur les 17 605 élèves transportés, 1 277 élèves (environ 7 % de tous les élèves) sont transportés en vertu d'une exception relative aux zones dangereuses. Bien qu'il soit possible que la justification de la prestation de services de transport en cas de danger soit valide, il sera nécessaire de faire preuve de diligence durant le processus d'examen (compte tenu du pourcentage relativement élevé d'élèves admissibles au transport en cas de danger) afin de veiller à ce que ce service supplémentaire n'entraîne pas des coûts additionnels ou n'ait pas une incidence indue sur le système.

### ***Analyse du transport de courtoisie***

Le transport de courtoisie, le transport temporaire ou toute exception en matière de transport pour des élèves, qui ne seraient pas autrement admissibles, doivent faire l'objet d'un suivi et être gérés adéquatement afin d'éviter des répercussions négatives sur le processus de planification et le niveau de service qui en résulte pour les élèves admissibles. Des politiques bien définies et exécutoires doivent être adoptées et mises en œuvre conformément à cet objectif. Les politiques doivent également inclure une méthodologie bien définie pour le suivi de toute incidence fiscale afin de veiller à ce que le coût de tout service supplémentaire soit partagé équitablement entre les conseils membres.

Les STSBHN ont mis au point un processus unique comportant deux étapes pour l'examen et l'approbation du transport de courtoisie. Les demandes relatives à la

*première étape* sont reçues entre le 1<sup>er</sup> juin et le 31 août, tandis que celles relatives à la *deuxième étape* peuvent être reçues à compter du 1<sup>er</sup> septembre. L'approbation est pour un an seulement et est accordée selon les priorités établies par la politique, notamment l'âge des élèves, la distance entre le domicile et l'école, le programme, la situation familiale ainsi que d'« autres » priorités définies par l'école. La justification du processus comportant deux étapes est de pouvoir fournir aux élèves un service de transport dès le début de l'année scolaire sur des parcours pour lesquels il est possible de déterminer la disponibilité des places avant le 1<sup>er</sup> octobre, évitant ainsi de déranger les parents au début de l'année scolaire.

La politique définit les raisons pour lesquelles le service peut être interrompu, notamment lorsque le siège est requis pour un élève admissible, l'alternance des itinéraires est requise ou le comportement de l'élève est inapproprié. Afin d'assurer la disponibilité des places en cas d'inscription tardive des élèves admissibles, les autobus sont conçus pour transporter un maximum de 64 élèves, y compris des élèves admissibles et ceux bénéficiant du transport de courtoisie.

Les entrevues avec le personnel indiquent que le processus annuel de planification est achevé avant l'examen des demandes relatives à la *première étape* ou à la *deuxième étape* et que les demandes de transport de courtoisie ne sont examinées qu'après l'établissement des tournées et des parcours pour les élèves admissibles.

Selon l'analyse des données, environ 1 765 élèves (environ 10 % de tous les élèves) sont transportés au titre d'une exception en matière de transport de courtoisie. Ce nombre se compare aux quelque 1 523 élèves bénéficiant du transport de courtoisie identifiés au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Même si les entrevues révèlent que le processus d'approbation en deux étapes est indépendant du processus de planification et qu'il est conçu pour fournir un service de haut niveau, le processus semble être plus complexe que le processus initial « clairement défini » et il n'a pas entraîné une réduction du nombre d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie. On craint toujours que tout type d'admissibilité « temporaire » puisse devenir un droit « acquis » au transport (ce qui est souvent le cas), ce qui constitue un fardeau financier pour le système. D'autres discussions et recommandations sur les exceptions en matière de transport seront présentées à la section 4.5.1 intitulée *Examen de l'admissibilité des élèves habitant en dehors du secteur*.

### **3.3 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.

### **3.3.1 Recommandations initiales**

#### ***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.*

### **3.3.2 Progrès réalisés**

#### ***Perfectionnement des conducteurs relativement aux élèves ayant des besoins particuliers***

Il incombe aux exploitants d'assurer la formation des conducteurs, comme le prévoyait leur contrat. L'annexe A du contrat décrit la responsabilité de l'exploitant en ce qui a trait à la formation des conducteurs, y compris la formation de base sur les premiers soins, la formation à l'utilisation d'EpiPen, la formation sur la sensibilisation à la condition des élèves ayant des besoins particuliers, les dispositifs de retenue des fauteuils roulants et les procédures relatives aux arrêts. Le libellé du contrat portant sur la formation a été amélioré pour notamment privilégier les fournisseurs qui offrent des programmes de formation supérieurs durant le processus d'approvisionnement. Une autre formation propre aux besoins particuliers de chaque élève est offerte au conducteur par l'aide-enseignant de l'école assigné à l'élève.

Une procédure des STSBHN précise l'utilisation des auto-injecteurs EpiPen. Elle établit les responsabilités des parents, des élèves, des exploitants et des conducteurs. Les parents sont tenus d'envoyer un formulaire qui autorise l'élève à transporter ses médicaments et le conducteur à lui administrer. L'exploitant est tenu de fournir une formation appropriée au conducteur, y compris la définition d'une exigence relative à la capacité pour les élèves de la 6<sup>e</sup> année ou des niveaux inférieurs afin d'appuyer la surveillance assurée par le conducteur. À l'heure actuelle, aucun consortium ni conseil n'a présenté de programmes de perfectionnement professionnel pour les conducteurs. Bien que les améliorations apportées à la procédure sur l'utilisation d'auto-injecteurs EpiPen et que les exigences contractuelles répondent aux objectifs fondamentaux de la

recommandation, le consortium devrait envisager d'apporter d'autres améliorations, comme nous le recommandons ci-après.

### **3.3.3 Possibilités d'amélioration**

#### ***Possibilités de perfectionnement professionnel pour les conducteurs***

Comme nous le verrons plus en détail à la section 3.4.3 intitulée *Amélioration des possibilités de formation des élèves*, le consortium a récemment attribué la responsabilité de la supervision de la formation et des initiatives relatives à la sécurité à un membre de son personnel. Cette personne contribuera également à la détermination d'autres possibilités de perfectionnement professionnel pour tous les conducteurs et surtout pour ceux qui conduisent des autobus transportant des élèves ayant des besoins particuliers, qui ont été mises en œuvre à titre de pratiques exemplaires dans l'ensemble de la province. Parmi les exemples, citons la discussion des techniques de conduite préventive ainsi qu'une sensibilisation accrue au trouble du spectre de l'autisme et à l'état de santé.

### **3.4 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.

#### **3.4.1 Recommandations initiales**

##### ***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.*

### **3.4.2 Progrès réalisés**

#### ***Procédure d'annulation***

La politique initiale a été modifiée afin d'y inclure un processus relatif aux retards et aux fins des classes anticipées. Le processus global a en outre été amélioré grâce aux nouvelles capacités de production de rapports mentionnées sur le site Web du consortium. Le site Web permet d'accéder facilement à des renseignements sur les retards et les annulations propres à chacune des zones de transport dès 6 h 30. Les sources d'information locales sont en outre indiquées afin d'aider les parents et les élèves à obtenir d'autres renseignements sur les conditions météorologiques. De plus, le consortium tient à jour un répondeur sur lequel il enregistre des messages contenant des renseignements pertinents à l'intention des familles qui n'ont pas accès à Internet. La décision reposait sur un sondage mené auprès des consortiums de toute la province et a été abordée au sein du comité des opérations. Ces améliorations répondent aux objectifs de la recommandation initiale.

#### ***Amélioration des possibilités de formation des élèves***

Comme le montre le tableau 2, le consortium appuie des programmes de formation des élèves ou les exigent, notamment le programme Petits passagers, le programme Safety Village, les évacuations en cas d'urgence des autobus ainsi qu'un programme d'étiquettes comportant le numéro du trajet d'autobus pour les élèves de la prématernelle et de la maternelle.

**Tableau 2 : Initiatives relatives à la sécurité des STSBHN**

Nom du programme	Date de début du programme ou date prévue	Niveau d'études	Nombre d'élèves
Petits passagers/Séance d'information faisant la promotion du programme Meilleur départ	Printemps 2013	Primaire/élémentaire	À déterminer
Safety Village	Automne 2012	Intermédiaire/élémentaire	947
Formation sur l'évacuation en cas d'urgence des autobus	Automne 2012	Élémentaire	5795
Étiquettes pour les élèves de la maternelle	Été-automne 2012	Primaire/élémentaire	2025

Les entrevues indiquent que le consortium appuie et fait la promotion des programmes Patrouilles d'autobus et patrouilleurs à pied, qui fournissent une formation et un soutien supplémentaires relatifs au transport sécuritaire à près de 950 élèves qui fréquentent l'école pendant l'année scolaire 2012-2013.

De plus, la tâche de déterminer et de mettre en œuvre les possibilités d'amélioration de la sécurité et les initiatives relatives à la sécurité a récemment été attribuée au secrétaire au transport. Le coordonnateur de la sécurité des STSBHN commencera à assister aux réunions avec des pairs dans la région afin d'élaborer plus amplement les initiatives du consortium relatives à la sécurité. Les coûts supplémentaires relatifs aux possibilités et aux initiatives cernées seront présentés au comité des opérations à des fins d'examen et d'approbation en tant qu'élément du processus d'établissement annuel du budget.

### 3.4.3 Possibilités d'amélioration

#### ***Élaboration d'un plan d'initiatives futures relatives à la sécurité***

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'attribution de la tâche de coordonner les initiatives relatives à la sécurité à un membre déterminé du personnel donnera l'occasion aux STSBHN de déterminer et d'adopter des pratiques exemplaires d'un peu partout dans toute la province. Pour que cette initiative soit couronnée de succès, le consortium devrait élaborer un plan stratégique indiquant les initiatives actuelles et prévues relatives à la sécurité et à la formation de même que le personnel et les ressources budgétaires correspondants requis.

#### ***Amélioration des possibilités de formation pour tous les élèves***

Comme le recommande l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, la formation relative à la sécurité du transport devrait être offerte à tous les élèves, quel que soit leur niveau scolaire. Cette formation devrait non seulement s'adresser aux élèves qui bénéficient du transport quotidien du domicile à l'école, mais également à tous ceux qui utilisent le service de transport à l'occasion pour se rendre à des activités, y compris des activités sportives. Cette amélioration ferait en sorte que tous les élèves actuels et potentiels bénéficiant du service de transport connaissent et comprennent la sécurité dans les autobus et les exigences relatives aux comportements.

### 3.5 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

Les politiques et les pratiques des STSBHN ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que les STSBHN étaient déterminés à répondre aux objectifs des recommandations initiales. Bien que les améliorations dans ce domaine justifient une note élevée, les possibilités d'amélioration demeurent principalement dans les domaines des exceptions en matière de transport et de la formation. Comme il est en outre mentionné et recommandé dans la section *Optimisation des tournées et technologie*, une analyse exhaustive de toutes les exceptions en matière de transport devrait être effectuée afin de confirmer la nécessité d'offrir du service et de comprendre clairement son incidence sur les coûts globaux et la qualité du service.

L'attribution de la tâche de coordination de la sécurité à un poste actuel met en évidence l'importance que le consortium et ses conseils membres accordent à l'amélioration continue et à la sécurité du transport des élèves. Au fur et à mesure que le poste continue d'évoluer, l'accent mis sur la prestation d'une formation à tous les élèves et sur le fait d'assumer un rôle plus direct auprès des exploitants contribuera à définir le rôle du consortium à titre de chef de file dans la prestation de services de transport sécuritaire dans l'ensemble des collectivités qu'il dessert.

## **4 Optimisation des tournées et technologie**

### **4.1 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 ordinaire et adapté.

Chaque composante a été analysée selon des observations factuelles, une comparaison aux recommandations de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, ainsi qu'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'efficacité de chaque composante, qui est ensuite résumée pour obtenir une évaluation de l'efficacité de l'optimisation des tournées et de la technologie.

**Optimisation des tournées et technologie – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficacité : Moyenne – faible**

**Optimisation des tournées et technologie – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficacité : Moyenne-élevée**

### **4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie**

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

temps, l'annulation du transport et la fermeture des écoles. Afin de tirer le meilleur parti de ces systèmes, il est impératif que la mise en œuvre comprenne l'examen des résultats attendus en vue de favoriser la réalisation d'analyses et la production de rapports exhaustifs. Cette section de l'évaluation vérifie l'acquisition, le paramétrage, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

#### **4.2.1 Recommandations initiales**

##### ***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.*

#### **4.2.2 Progrès réalisés**

##### ***Documentation des processus de gestion des données***

La procédure interne n° 1 documente désormais les processus et les procédures de gestion des données, y compris l'établissement du calendrier de sauvegarde suivant :

- sauvegarde des données sur les élèves et les tournées dans le programme *BusPlanner* – quotidiennement;
- programme *BusPlanner* – mise à jour du programme deux fois par année;
- extraction des données sur les élèves – aux deux semaines pendant la période d'octobre à avril.

La procédure indique également le membre du personnel ou l'entité responsable de chacun des processus, notamment :

- les services d'information et de technologie du GEDSB : sauvegarde du programme *BusPlanner*, assistance logicielle Netvault et soutien au serveur;
- l'agent technique/agent de transport des STSBHN : soutien aux utilisateurs et maintenance du site *BusPlanner Web*.

Le consortium a amélioré le processus général de gestion des systèmes et des données en attribuant la responsabilité à un seul agent de transport. Dans les procédures internes, le consortium a établi des processus pour la formation polyvalente

et l'identification des membres du personnel qui sont capables d'assurer la maintenance des systèmes et le respect du calendrier de sauvegarde en cas d'absence de l'agent de transport. Il s'agit d'un changement organisationnel pertinent par rapport aux observations de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience qui avaient relevé que ces responsabilités étaient principalement assumées par l'administrateur général. Ces changements répondent aux objectifs de la recommandation initiale et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

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

Les politiques et les procédures qui établissent les processus de mise à jour des données sur les élèves et les cartes constituent le fondement de tout système efficace et efficient d'optimisation des tournées. Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience passe en revue les recommandations initiales et présente les conclusions actuelles.

#### **4.3.1 Recommandations initiales**

##### ***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.*

### 4.3.2 Progrès réalisés

#### ***Processus de gestion des données sur les élèves***

La fréquence de téléchargement des données sur les élèves repose sur le processus actuel d'affectation d'un élève admissible au service de transport. Soit en se rendant à l'école ou par l'intermédiaire du site Web, les parents peuvent demander que leur enfant ait accès au service de transport en saisissant les renseignements sur l'enfant et l'adresse dans le formulaire de demande de transport (TF001). Les écoles sont responsables de recevoir les formulaires (durant l'année scolaire). Une fois que le formulaire a été reçu et approuvé, les écoles sont responsables d'entrer les renseignements dans le Système informatique de renseignements sur les élèves et d'en transmettre une copie aux STSBHN pour que l'agent de transport responsable de cette région les entre dans *BusPlanner*. L'objectif est d'affecter les élèves à un parcours d'autobus dans les 48 heures, mais l'affectation peut être faite en 24 heures selon la période de l'année. Les exploitants doivent produire un rapport chaque jour afin de s'assurer qu'ils sont au courant des nouveaux élèves affectés à leur autobus. La mise à jour à midi et à minuit des données sur les élèves dans le système *BusPlanner* garantit que les exploitants disposent de renseignements à jour.

Selon le personnel, lorsque les téléchargements étaient effectués une fois par semaine seulement, le délai dans le traitement des formulaires par l'établissement était contre-productif. Lorsque l'établissement n'avait pas entré les renseignements dans le Système informatique de renseignements sur les élèves, le téléchargement effaçait les données entrées par l'agent de transport. Pour assurer l'exactitude des données, le consortium a élaboré un processus pour la saisie des dates de « prise d'effet » et de « fin » dans les champs de données du système *BusPlanner* afin de garantir que les données sur les élèves demeurent à jour.

Bien que les entrevues révèlent que le processus actuel est efficace, cette façon de faire nécessite la saisie multiple des données. Pour améliorer le processus, les STSBHN travaillent avec le système *BusPlanner* à l'élaboration de *formulaires du système BusPlanner* qui « pousseront » les renseignements directement dans la base de données de planification, réduisant ou éliminant ainsi la nécessité de la saisie multiple des données. Puisque ce degré de sophistication et d'exactitude n'est pas encore offert, les STSBHN continueront de surveiller l'élaboration du module et détermineront sa valeur une fois qu'il sera terminé.

#### ***Structure de codage révisée***

Pour l'élaboration de la structure de codage actuelle, le consortium a mis l'accent sur la simplicité afin de permettre la compréhension rapide des données sur les élèves et les parcours. Les codes d'admissibilité définissent clairement le type de transport fourni

alors que les codes de tournées et de parcours indiquent clairement la région, le type de véhicule et l'exploitant. Cette structure aide également à déterminer les zones de faible densité de population qui desservent les mêmes groupes d'écoles, facilitant ainsi l'analyse et la détermination des possibilités d'amélioration de l'efficacité des tournées ou des parcours. Des exemples de la structure de codage se trouvent au tableau 2. Ces améliorations répondent aux objectifs des recommandations initiales.

**Tableau 3 : Structure de codage**

Type de code	Description	Explication
Admissibilité	Bussed	Fixer automatiquement selon l'adresse du domicile, une autre adresse et le secteur de fréquentation de l'école
Admissibilité	Hazard	Fixer automatiquement selon l'adresse du domicile, une autre adresse et le secteur de fréquentation de l'école
Admissibilité	Out of bounds	Fixer automatiquement selon l'adresse du domicile, une autre adresse et le secteur de fréquentation de l'école
Admissibilité	Out of district	Fixer automatiquement selon l'adresse du domicile, une autre adresse et le secteur de fréquentation de l'école
Admissibilité	Walker	Fixer automatiquement selon l'adresse du domicile, une autre adresse et le secteur de fréquentation de l'école
Admissibilité	Unknown	Fixer automatiquement selon l'adresse du domicile, une autre adresse et le secteur de fréquentation de l'école
Déplacement	BA (Board Approved)	L'adresse du domicile n'est pas admissible, mais l'élève est transporté en raison d'une entente approuvée par le conseil.
Déplacement	BC (Bused Courtesy)	L'adresse du domicile n'est pas admissible, mais l'élève est transporté soit le matin soit l'après-midi. L'adresse du domicile est admissible, mais l'adresse du

Type de code	Description	Explication
		matin ou de l'après-midi n'est pas admissible.
Déplacement	BCS (Bussed to Closest Stop)	L'élève n'est pas admissible, mais est transporté à titre d'élève bénéficiant du transport de courtoisie et l'arrêt est à moins de 0,8 km.
Déplacement	BH (Bussed Hazard)	L'adresse du domicile se trouve à une distance de marche, mais une exception relative aux zones dangereuses est définie.
Déplacement	BT (Bussed Temporarily)	L'élève est transporté à court terme (20 jours d'école) pour des raisons médicales ou à la suite de la prise de dispositions spéciales. Formulaire 011
ID de la route	Comtés desservis	N : L'ensemble des écoles de Norfolk, zone 1
ID de la route	Comtés desservis	H : L'ensemble des écoles d'Haldimand, zone 2
ID de la route	Comtés desservis	B : L'ensemble des écoles de Brant, zone 3 et de Brantford, zone 4
Exploitant	Identification rapide de l'exploitant	300 à 399 : Lignes d'autobus de Lang
Exploitant	Identification rapide de l'exploitant	500 à 699 : Lignes d'autobus de Sharp
Exploitant	Identification rapide de l'exploitant	700 à 899 : First Student
Type de véhicule	Identification du type de véhicule	R : Autobus scolaire pleine grandeur (capacité de 71 à 72 élèves)
Type de véhicule	Identification du type de véhicule	RA : Autobus scolaire de transport adapté pleine grandeur (combinaison entre un autobus ordinaire et un autobus adapté aux fauteuils roulants)

Type de code	Description	Explication
Type de véhicule	Identification du type de véhicule	M : Minibus (capacité de 18 à 24 élèves)
Type de véhicule	Identification du type de véhicule	W : Minibus de transport adapté (combinaison entre un minibus ordinaire et un minibus adapté aux fauteuils roulants)
Type de véhicule	Identification du type de véhicule	V : Mini-fourgonnette (capacité de 6 élèves)
Type de véhicule	Identification du type de véhicule	C : Automobile (capacité de 4 élèves)

### 4.3.3 Possibilités d'amélioration

#### *Processus de gestion des données*

Bien que les entrevues révèlent que le processus actuel est bien pensé et efficace au point de fournir des services en temps opportun aux élèves, il repose sur un chevauchement des tâches entre les écoles et le personnel du consortium. Comme discuté au cours des entrevues de suivi, bien que ce processus réponde actuellement aux besoins du consortium et des écoles, il deviendra impossible à gérer si le nombre d'inscription et de demande de services de transport augmente. La réduction du chevauchement des tâches (et du risque d'erreur en raison de la saisie multiple) par la mise en œuvre de bases de données intégrées et de téléchargements automatisés constituait un objectif fondamental depuis le début du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Bien que nous reconnaissons que le consortium s'efforce de fournir un niveau élevé de services à ses conseils membres et que des initiatives futures peuvent éliminer le chevauchement des tâches, nous sommes toujours d'avis qu'il faut réévaluer les processus de saisie et de gestion de données. Plus particulièrement, les politiques et les procédures devraient être revues afin d'éliminer la saisie multiple des données sur les élèves et de favoriser l'intégration complète de la base de données sur les élèves et de la base de données *BusPlanner* avec l'objectif ultime d'atteindre une intégration en temps réel des renseignements sur les élèves.

### 4.4 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.

#### **4.4.1 Recommandations initiales**

##### ***Établissement de rapports et diffusion des données***

*Compte tenu de l'analyse de l'optimisation des tournées recommandée à la section 5.5.3, 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.*

#### **4.4.2 Progrès réalisés**

##### ***Production de rapports et diffusion des données***

Les indicateurs de rendement clés (IRC) sont maintenant utilisés pour fournir des statistiques aux fins du rapport annuel du consortium et pour contribuer à la gestion des activités quotidiennes de l'organisme.

Les entrevues révèlent que les rapports sur les IRC sont fournis à chaque agent de transport mensuellement, afin de leur donner une rétroaction régulière sur les résultats de leur travail et pour déterminer les possibilités d'amélioration de l'efficacité ou des services.

Pour favoriser la création de mesures de rendement du service à la clientèle, le consortium a récemment entrepris un sondage afin d'évaluer le niveau de satisfaction à l'égard du rendement du personnel des STSBHN et de la qualité de leurs interventions. Voici des exemples de sujets sur lesquels portait le sondage :

- la capacité à rejoindre le personnel des STSBHN;
- les délais d'intervention;

- l'exhaustivité et la clarté des renseignements fournis;
- le nombre de visites d'écoles par le personnel des STSBHN;
- la capacité des STSBHN à répondre aux besoins en matière de transport de l'école.

L'évaluation régulière des indicateurs de rendement clés contribue également à garantir la détermination en temps opportun des tendances négatives, ce qui permet de les corriger avant qu'une perturbation majeure dans le niveau de service offert survienne. Ces améliorations répondent aux objectifs de la recommandation initiale.

#### **4.5 Optimisation des tournées et planification du transport ordinaire 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.

##### **4.5.1 Recommandations initiales**

###### ***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.*

#### **4.5.2 Progrès réalisés**

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

La politique prévoit un processus pour l'évaluation de toute modification des heures de classe par le consortium ou l'école. La politique comprend des délais pour la présentation et l'examen, le processus d'approbation, les exigences en matière d'analyse des répercussions et la gamme de réglage des heures de début des classes. Lorsque des possibilités sont cernées, une demande officielle est soumise au comité des opérations aux fins d'examen et d'approbation. Afin de démontrer la manière dont le processus fonctionne pour la présentation au comité, une demande récemment remplie portant sur les heures de classe, la supervision et le secteur de fréquentation de l'école a été présentée aux fins d'examen. Chacune des demandes (par zone) résume le fondement de la demande ainsi que les économies ou les répercussions sur les services qui en résulteraient. Ces activités, y compris les entrevues avec le personnel et la direction, indiquent qu'une culture qui favorise la détermination des possibilités d'amélioration de l'efficacité s'est établie au sein des STSBHN. Cette culture garantit, entre autres, que dans le cas où une demande est refusée, elle sera soumise de nouveau aux fins d'examen si les circonstances changent.

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

Comme l'illustre le tableau 3, sur 17 605 élèves transportés, un peu plus de 3 900 élèves ou plus de 22 pour cent sont transportés soit en raison d'une approbation par le conseil, du transport de courtoisie, d'une exception relative aux zones dangereuses ou d'une exception temporaire. Selon cette analyse et sans compter les élèves transportés en raison d'une exception relative aux zones dangereuses, environ 2 634 élèves ou près de 15 pour cent des élèves transportés bénéficient d'une certaine forme de transport de *courtoisie*. Ces résultats sont comparables au taux d'un peu plus de 10 pour cent ou 1 523 élèves identifiés comme bénéficiant du transport de courtoisie dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité ou une augmentation d'environ 242 élèves. Bien que les entrevues indiquent que le processus de planification annuelle ne prend pas en compte les demandes de transport de courtoisie, on craint toujours que les politiques et les procédures établies pour évaluer la prestation de ce service puissent ne pas être complètement mises en œuvre ou ne pas fonctionner comme prévu. Le consortium doit effectuer une surveillance diligente de ce service afin de s'assurer que toutes les parties concernées comprennent pleinement les répercussions que ces catégories de service entraînent sur les coûts et la qualité des services.

**Tableau 4 : Transport offert en vertu des exceptions**

<b>Code de déplacement</b>	<b>Explication</b>	<b>Nombre d'élèves ordinaires transportés</b>	<b>Pourcentage sur 17 005 élèves transportés</b>
BA (Board Approved)	L'adresse du domicile n'est pas admissible, mais l'élève est transporté en raison d'une entente approuvée par le conseil.	862	4,9 %
BC (Bused Courtesy)	L'adresse du domicile n'est pas admissible, mais l'élève est transporté soit le matin soit l'après-midi. L'adresse du domicile est admissible, mais l'adresse du matin ou de l'après-midi n'est pas admissible.	1 668	9,5 %
BCS (Bussed to Closest Stop)	L'élève n'est pas admissible, mais est transporté à titre d'élève bénéficiant du transport de courtoisie et l'arrêt est à moins de 0,8 km.	97	0,6 %
BH (Bussed Hazard)	L'adresse du domicile se trouve à une distance de marche, mais une exception relative aux zones dangereuses est définie.	1 277	7,3 %
BT (Bussed Temporarily)	L'élève est transporté à court terme (20 jours d'école) pour des raisons médicales ou à la suite de la prise de dispositions spéciales.  Formulaire 011	7	0,04 %
<b>Totaux</b>		<b>3 911</b>	<b>22,2 %</b>

### 4.5.3 Analyse de l'efficacité du système

Conformément à l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, le consortium a entrepris une analyse complète de l'efficacité du système<sup>2</sup> afin de bien en comprendre le rendement et de cerner les possibilités d'amélioration. Voici les principales conclusions de l'analyse initiale :

- le système est complexe et utilise un large éventail de stratégies d'optimisation des tournées qui sont utilisées dans l'ensemble du système lorsqu'elles sont jugées réalisables;
- le processus de planification ainsi que l'efficacité et l'efficacité des services fournis qui en résulte tirent parti de l'utilisation de ces méthodes et du partage des services qui a lieu depuis longtemps entre les conseils membres.

Cette section passe en revue et met à jour l'analyse initiale afin de déterminer et de comprendre comment la mise en œuvre des recommandations initiales peut avoir eu une incidence sur l'efficacité des activités actuelles.

#### ***Types de parcours et heures de début des classes***

Comme indiqué dans l'analyse initiale ainsi que précédemment, le consortium a mis en œuvre une combinaison de stratégies d'optimisation des tournées, y compris des parcours par étape, des parcours combinés et des parcours avec correspondance. L'utilisation de multiples stratégies favorise l'utilisation la plus efficace des véhicules du parc et la prestation de services selon les paramètres établis.

Actuellement, sur 961 parcours quotidiens, la majorité des véhicules (environ 92 pour cent) sont en mesure d'offrir des services pour une seule étape, mais 535 parcours ou près de 56 pour cent des parcours au total sont considérés comme des parcours combinés et desservent deux écoles ou plus. De plus, environ 49 pour cent de tous les parcours sont partagés entre deux conseils membres ou plus et environ 280 parcours ou 29 pour cent des parcours au total utilisent des parcours avec correspondance.

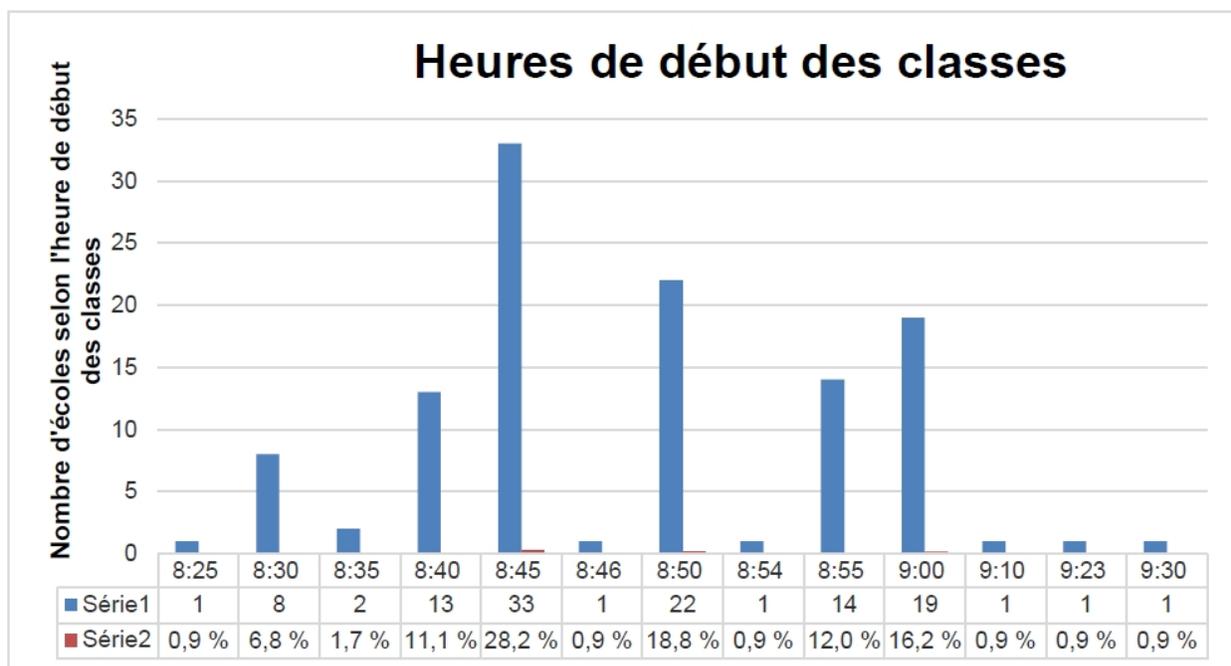
En plus de la géographie rurale, la structure des heures de classe contraint le système à faire commencer 104 écoles sur 123 (85 pour cent) et à faire terminer 94 écoles sur 123 (76 pour cent) à l'intérieur d'une période de 20 minutes. Ces contraintes ont une incidence considérable sur la capacité du consortium à exploiter un système des

---

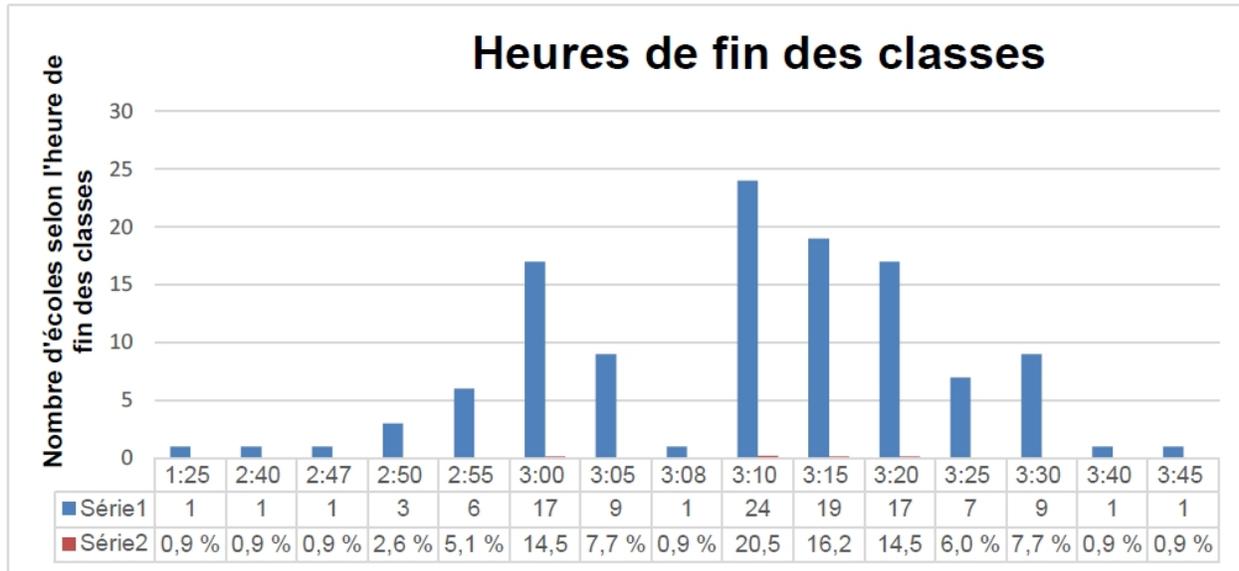
<sup>2</sup> Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

parcours par étape. L'analyse des données actuelles révèle une répartition semblable des heures de classe, soit 88 pour cent des écoles le matin et 74 pour cent des écoles l'après-midi commencent ou terminent à l'intérieur de la même période de 20 minutes. Compte tenu de la taille de la zone desservie, il est probable que ces mêmes contraintes géographiques et temporelles se répercutent sur la capacité des STSBHN à tirer parti d'une structure à plusieurs étapes afin de réaliser des économies. L'accroissement de l'intervalle entre les premières étapes, au moins dans les zones urbaines à forte densité, permettrait vraisemblablement de réduire le nombre d'autobus nécessaires dans l'ensemble du système. Selon une analyse de la durée actuelle 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 par étape. Les heures de début et de fin de classe actuelles sont illustrées dans les diagrammes suivants :

**Figure 1 : Heures de début des classes le matin**



**Figure 2 : Heures de début des classes l'après-midi**

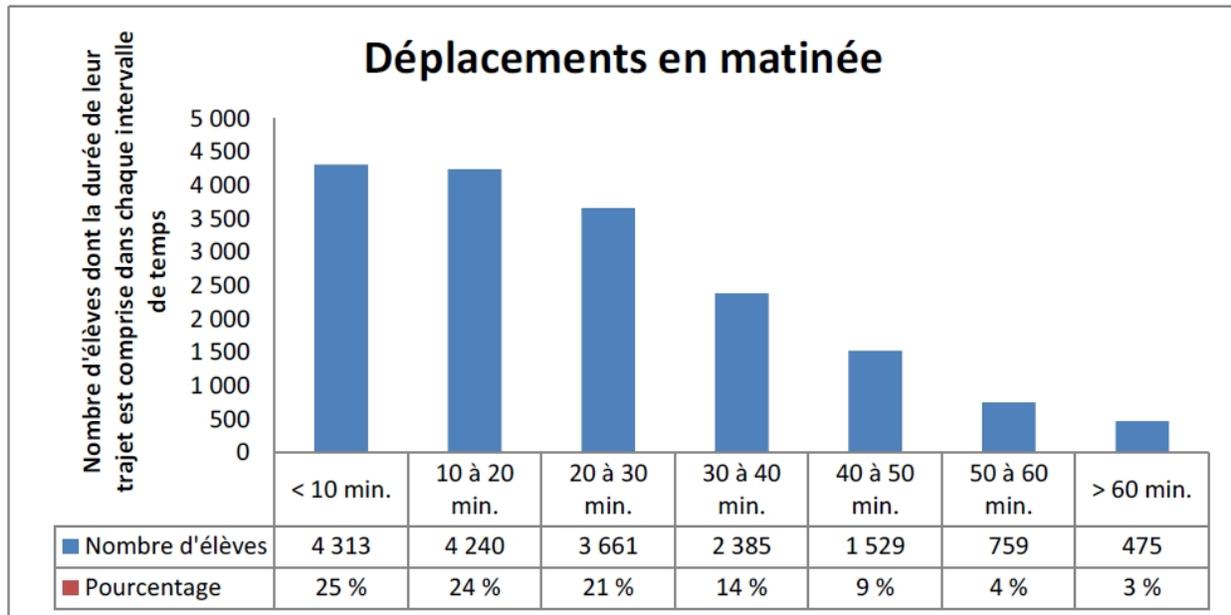


### ***Durée du trajet des élèves***

Le temps que les élèves passent à bord de l'autobus constitue un indicateur clé du niveau de service global fourni par toute activité de transport. L'analyse de la durée des parcours et des trajets de chaque élève révèle que la durée du trajet pour tous les élèves est inférieure à la durée de 75 minutes établie par politique. Dans l'ensemble du système, la durée moyenne du trajet de chaque élève est de seulement

22 minutes pour les déplacements en matinée et de 26 minutes pour les déplacements en après-midi à la fois pour les élèves ordinaires et pour ceux ayant des besoins particuliers. La durée des trajets du matin est illustrée dans le diagramme qui suit. Ces conclusions sont conformes à celles de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et confirment qu'un niveau de service élevé est fourni de manière équitable à chacun des conseils membres.

**Figure 3 : Répartition de la durée du trajet des élèves le matin**

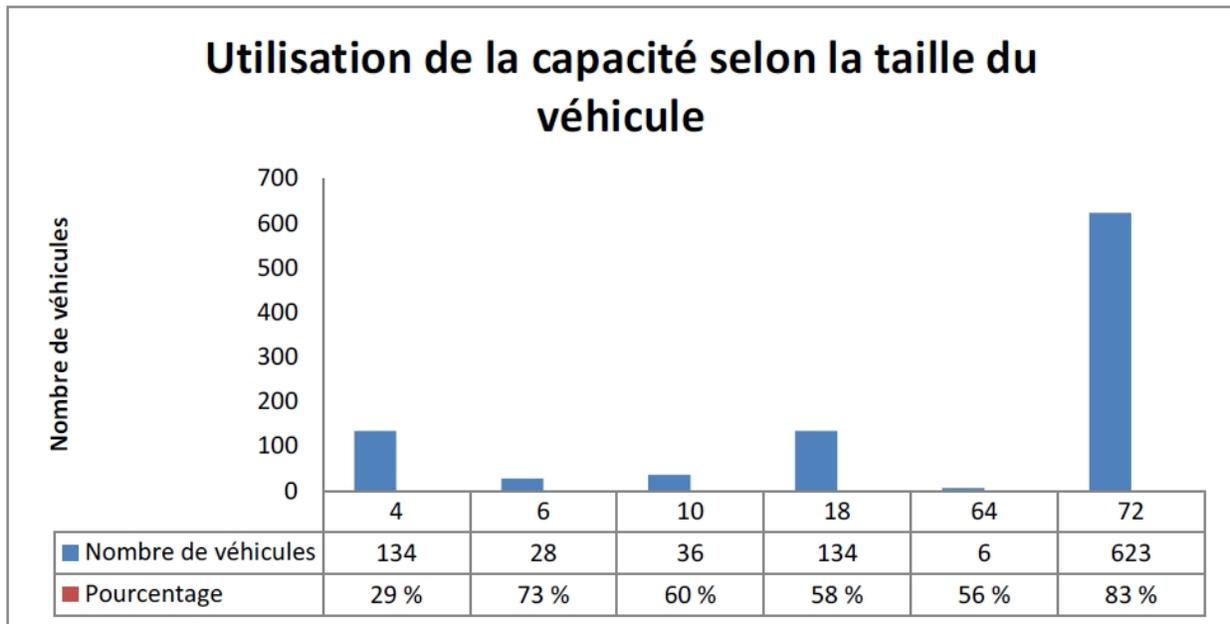


### ***Utilisation de la capacité***

La mesure dans laquelle le système est capable d'utiliser la capacité des places assises disponibles sur chacun des parcours d'autobus est un indicateur supplémentaire de l'efficacité générale du système.

L'analyse des données actuelles révèle que la capacité d'utilisation simple (calculée en divisant le nombre total d'élèves par le nombre total de sièges disponibles en se fondant sur la capacité nominale de l'autobus) est d'environ 72 pour cent dans l'ensemble du parc de véhicules pour le transport ordinaire et adapté, ce qui est semblable aux résultats de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité. Ces résultats se situent à l'intérieur d'une plage acceptable.

Figure 4 : Utilisation de la capacité



#### 4.5.4 Possibilités d'amélioration

##### ***Étude exhaustive portant sur les répercussions du transport offert en vertu des exceptions***

Bien qu'il existe des politiques pour la gestion du transport offert en vertu des exceptions, il est recommandé de mener un examen complet du processus afin de vérifier la validité et finalement les répercussions sur les coûts et le service de l'offre de ces services additionnels. Le consortium devrait examiner cette recommandation en conjonction avec l'évaluation complète des possibilités d'ajout de parcours par étape comme nous le verrons ci-après.

##### ***Évaluation de possibilités d'ajout de parcours par étape dans l'ensemble du système***

Les STSBHN ont élaboré un excellent processus d'évaluation et de présentation des possibilités de modification des heures de classe. En tirant parti de ces pratiques et de la relation de soutien avec ses conseils membres, le consortium devrait envisager la mise en place d'une démarche complète et systématique pour l'analyse des possibilités afin de mieux comprendre le vrai potentiel à l'échelle du système des possibilités d'amélioration additionnelles pour l'utilisation du parc de véhicules. Pour ce faire, il devra probablement effectuer une étude complète des heures de classe dans l'ensemble du système et élaborer un plan progressif de mise en œuvre.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie pour les STSBHN ont reçu la note **Moyenne- élevée**. Les améliorations judicieuses apportées à la structure de codage et aux capacités de production de rapport constituent toutes des indications de l'engagement du consortium à répondre aux objectifs des recommandations présentées dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

Bien que ces améliorations l'aident à atteindre son objectif d'amélioration continue, le consortium devrait entièrement prendre en compte les recommandations supplémentaires décrites dans la présente section pour obtenir une note élevée dans toute évaluation subséquente. Plus précisément, une évaluation des heures de classe actuelles, ainsi que de l'incidence du transport offert en vertu des exceptions, est nécessaire pour comprendre le plein potentiel quant aux possibilités additionnelles d'optimisation des tournées et de réduction du parc de véhicules. À l'aide de l'utilisation d'une nouvelle technologie ou d'une modification au processus et aux procédures, il est nécessaire d'effectuer l'intégration complète de la base de données sur les élèves et de la base de données *BusPlanner* pour favoriser l'élimination du chevauchement des tâches et l'accroissement de la fréquence du téléchargement des renseignements.

## 5 Contrats

### 5.1 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 initiale en matière d'efficacité et d'efficience : Faible**

**Contrats – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience : Élevée**

### 5.2 Structure des contrats

Un contrat<sup>3</sup> efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

---

<sup>3</sup> Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

## **5.2.1 Recommandations initiales**

### ***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.*

### ***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.*

## **5.2.2 Progrès réalisés**

### ***Clauses des contrats des exploitants***

Le consortium a conclu des contrats types avec tous ses exploitants d'autobus. Le contrat actuel a été signé en mars 2012 et est valide pour cinq années scolaires, avec trois options de renouvellement de un an à la seule discrétion du consortium. Parmi les clauses du contrat, les suivantes méritent d'être soulignées :

- les exigences de formation des conducteurs : le consortium exige que les exploitants remettent les grandes lignes de leurs programmes de formation. Ces programmes doivent couvrir un certain nombre de sujets, dont les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen;
- des renseignements détaillés sur le rendement des conducteurs, des véhicules et des exploitants, les communications et les attentes sur le plan opérationnel;

- les exigences de conformité au contrat, aux politiques du consortium, ainsi qu'à la réglementation provinciale et fédérale;
- les exigences relatives à l'âge des véhicules. Le contrat fixe un âge maximal et moyen pour les trois catégories de véhicules des exploitants;
- les barèmes tarifaires et les dates de paiement, y compris de l'information sur les rajustements dus au mauvais temps, aux conflits de travail et au prix du carburant;
- d'autres conditions relatives aux exigences en matière d'assurance, au règlement des différends, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

Les contrats sont signés avec les exploitants avant le début de l'année scolaire. Puisque les STSBHN sont une personne morale distincte, les contrats sont conclus entre le consortium et les exploitants. Ils indiquent clairement les responsabilités respectives de chacun.

### ***Taux de rémunération en cas de mauvais temps***

L'examen précédent de l'efficacité et de l'efficience a indiqué que les exploitants étaient payés 70 % des taux quotidiens totaux, qui comprennent à la fois le taux fixe et les taux variables pour les kilomètres, le temps, le carburant et les surveillants.

À l'heure actuelle, les exploitants reçoivent le taux de base pour les dix premiers jours de mauvais temps seulement, après quoi le paiement diminue.

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

Les contrats conclus avec les exploitants de taxis comprennent maintenant 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 est offerte aux conducteurs pour s'assurer qu'ils possèdent les compétences et la formation nécessaires pour répondre à une éventuelle situation d'urgence.

### ***Clause relative au règlement des différends***

Les contrats types du consortium pour les exploitants de taxis et les exploitants d'autobus sont assortis d'une clause de règlement des différends qui couvre à la fois les différends qui ont des répercussions sur la santé et la sécurité et ceux qui n'en ont pas. Cette clause couvre le règlement à l'amiable, la médiation, l'arbitrage et l'exécution.

### **5.2.3 Réalisations**

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

#### ***Clauses des contrats des exploitants***

Le consortium a conclu avec les exploitants d'autobus des contrats qui contiennent des précisions appropriées sur les conditions juridiques, celles qui sont liées à la sécurité et les autres conditions non monétaires. Cela fait que la relation contractuelle entre les exploitants d'autobus et le consortium est définie et exécutoire.

#### ***Taux de rémunération en cas de mauvais temps***

Les contrats renferment toujours les procédures de traitement des jours de mauvais temps, qui sont communiquées bien avant le début de la saison hivernale. De plus, en ce qui a trait à ces journées, le consortium ne paie que les coûts fixes aux exploitants afin de compenser les efforts qu'ils déploient pour s'assurer que le parc d'autobus est prêt à reprendre le service une fois le mauvais temps terminé.

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

Le consortium a conclu avec les exploitants de taxis des contrats détaillés qui énoncent l'ensemble des conditions juridiques et de celles liées à la sécurité et à d'autres aspects non monétaires, tels que la confidentialité, ainsi que les obligations du consortium et de l'exploitant. Les contrats signés avec les exploitants de taxis comprennent les mêmes clauses que ceux conclus avec les exploitants d'autobus.

#### ***Règlement des différends***

Le consortium a ajouté une clause relative au règlement des différends à ses contrats types. Cette mesure assurera l'existence d'un système officiel à la fois neutre et transparent par lequel les différends peuvent être résolus sans qu'il y ait besoin de réduire le niveau de service ou d'entamer une procédure.

### **5.2.4 Possibilités d'amélioration**

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

Les contrats signés avec les exploitants de taxis n'énoncent pas expressément à quel moment les conducteurs devraient entreprendre la formation aux premiers soins, à l'utilisation d'EpiPen et à la RCR. Nous recommandons que les contrats précisent à quel moment exactement cette formation est requise, par exemple avant de conduire un taxi.

### **5.3 Achat de produits et de services**

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

#### **5.3.1 Recommandations initiales**

##### ***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 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.*

### **5.3.2 Progrès réalisés**

#### ***Politiques d'approvisionnement***

Le consortium a énoncé les lignes directrices opérationnelles relatives aux appels d'offres et aux demandes de propositions, dans le cadre de la politique d'achat approuvée par le conseil d'administration. Les achats de plus de 100 000 \$ doivent être effectués au moyen de demandes d'offre ou de demandes de propositions (DDP) annoncées.

Le consortium dispose d'une politique d'achat qui exige le recours à des procédures d'appel d'offres équitables pour l'acquisition de produits et de services.

#### ***Approvisionnement concurrentiel***

Le consortium a mis en place un approvisionnement concurrentiel pour l'acquisition des services de transport par autobus. Une DDP a été publiée en 2012 pour le transport par autobus. Une DDP bien détaillée a été présentée et stipulait les conditions relatives à la sécurité, au rendement opérationnel et aux modalités de paiement claires. Le consortium a indiqué que le processus de DDP a permis de réaliser d'importantes économies par rapport à l'approvisionnement non concurrentiel traditionnel.

L'approvisionnement des services des exploitants de taxis se fait actuellement par soumissions parce qu'ils sont de moindre envergure que ceux des exploitants d'autobus et les règlements municipaux interdisent le recours à un appel d'offres ouvert pour ces services.

#### ***Parents conducteurs***

Les STSBHN ont des parents conducteurs qui sont tenus de signer des ententes de un an avec le consortium. Les parents conducteurs sont remboursés en fonction des kilomètres parcourus et ils transportent principalement des élèves ayant des besoins particuliers.

#### ***Laissez-passer de transport en commun***

Le consortium offre actuellement des laissez-passer de transport en commun à environ 40 élèves qui ont des besoins particuliers ou qui suivent un programme d'immersion en français. Ces laissez-passer représentent une option de dernier recours pour ces

quelques élèves, lorsqu'il n'est pas économique de les transporter au moyen d'autres véhicules.

### **5.3.3 Réalisations**

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

#### ***Approvisionnement concurrentiel***

Le consortium a mis en place un processus d'approvisionnement concurrentiel. Le consortium offre des possibilités d'affaires sur un marché concurrentiel, ce qui permet de s'assurer qu'il continue de bénéficier des taux du marché pour le niveau de service qu'il obtient.

#### ***Parents conducteurs***

Des contrats ont été signés avec tous les parents conducteurs. L'officialisation de ce type d'entente par voie de contrats et d'exigences de conformité contribue à limiter la responsabilité du consortium.

### **5.4 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 s'assurer que les entrepreneurs fournissent le niveau de service préalablement convenu. Les pratiques efficaces de gestion des contrats sont axées sur quatre domaines clés :

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

#### **5.4.1 Recommandations initiales**

##### ***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.*

#### **5.4.2 Progrès réalisés**

##### ***Processus de surveillance des exploitants***

Le consortium a élaboré un programme officiel de gestion de l'exécution des contrats afin de surveiller ses exploitants. Les ententes avec les exploitants comprennent un calendrier d'entente annuel, qui précise l'exigence annuelle relative au cycle de service chaque mois de l'année scolaire, y compris les documents que les exploitants sont tenus de présenter chaque mois.

Les STSBHN utilisent chaque année une liste de vérification de la conformité aux contrats afin de s'assurer que l'exploitant se conforme aux exigences en matière de présentation des exploitants, aux exigences en matière de vérification des installations et aux exigences en matière de vérification des tournées. Le contenu de ces exigences est énuméré ci-dessous :

- **exigences en matière de présentation des exploitants** : comprennent les qualifications des conducteurs et des véhicules, les preuves d'assurance, les assurances contre les accidents du travail, les exigences d'obtention de permis des conducteurs et les engagements des exploitants à l'égard du transport des élèves;
- **exigences en matière de vérification des installations** : comprennent, sans toutefois s'y limiter, la remise d'un manuel de formation des conducteurs, les exigences d'obtention de permis des conducteurs, la sensibilisation et la conformité aux conditions de l'entente, la confidentialité des documents, etc.;
- **exigences en matière de vérification des tournées** : comprennent les caractéristiques des véhicules, les communications avec les véhicules, la tenue des carnets de route, l'affichage des numéros des tournées, la propreté des véhicules et les caractéristiques des conducteurs.

La liste de vérification de la conformité aux contrats est utilisée pour élaborer un rapport annuel de vérification de la conformité aux contrats, qui décrit la non-conformité aux trois principales exigences susmentionnées et précise les interventions et les mesures correctives mises en œuvre par l'exploitant.

Les vérifications des tournées sont présentement suspendues jusqu'à ce que le consortium trouve une façon plus efficace et efficiente de les exécuter.

### 5.4.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

#### ***Processus de surveillance des exploitants***

Les STSBHN procèdent périodiquement à des vérifications auprès des exploitants et des conducteurs afin de s'assurer qu'ils respectent les exigences légales et de sécurité. Les vérifications constituent un élément clé de la gestion des contrats. Elles déterminent si les exploitants et les conducteurs respectent les clauses contractuelles et, ultimement, s'ils offrent un service sûr et fiable.

### 5.5 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 **Élevée**. Au nombre des éléments positifs figurent l'achèvement d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour l'exploitation des

autobus, la signature de contrats détaillés à long terme avec les exploitants et les efforts visant à améliorer continuellement l'approvisionnement, la structure et la gestion des contrats de façon à respecter les pratiques exemplaires.

## 6 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. 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 5: Formule de rajustement du financement**

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires <sup>4</sup>	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

---

<sup>4</sup> Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

## Grand Erie District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2011-2012	(1 630 307 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(1 630 307 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100 %
Rajustement total du financement de 2012-2013	1 630 307 \$

## Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2011-2012	(249 915 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(249 915 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100 %
Rajustement total du financement de 2012-2013	249 915 \$

## Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2011-2012	283 828\$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	1,77 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	5 013 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement de 2012-2013	Aucun rajustement

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

## 7 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
BHNCDSB	Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Renfrew County Joint Transportation Consortium », qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus. Voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définie à la section 1.3
Conseils membres, conseils scolaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de membres à part entière du consortium, le GEDSB, le BHNCDSB et le CSDCCS.
Consortium ou STSBHN	Le consortium des Student Transportation Services of Brant Haldimand Norfolk
CSDCCS	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
DDP	Demande de propositions
Deloitte	Deloitte s.r.l. (Canada)
DO	Demande d'offre
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 1.3

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.3
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule de rajustement du financement	Décrite à la section 1.3.2
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
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini aux sections 1.2 et 1.3.
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006.
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle

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

## 8 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

### Grand Erie District School Board

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 <sup>5</sup>
Affectation <sup>6</sup>	11 699 213 \$	12 150 396 \$	12 356 493 \$	12 250 221 \$	11 770 357 \$
Dépenses <sup>7</sup>	12 673 135 \$	12 400 423 \$	12 150 043 \$	13 880 528 \$	10 857 231 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(973 922 \$)	(250 027 \$)	206 450 \$	(1 630 307 \$)	913 126 \$
Total des dépenses payées au consortium					
Pourcentage du total des dépenses du conseil					

### Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Affectation	5 105 499 \$	5 237 914 \$	5 274 209 \$	5 192 536 \$	4 940 142 \$
Dépenses	5 394 252 \$	5 652 713 \$	5 147 678 \$	5 442 451 \$	4 766 510 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(288 753 \$)	(414 799 \$)	126 531 \$	(249 915 \$)	173 632 \$
Total des dépenses payées au consortium					
Pourcentage du total des dépenses du conseil					

---

<sup>5</sup> Affectations et dépenses 2012-2013 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2012-2013

<sup>6</sup> Les affectations se fondent sur les données du ministère; elles comprennent toutes les subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C).

<sup>7</sup> Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus).

## Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Affectation	17 343 813 \$	17 575 626 \$	18 808 900 \$	19 441 523 \$	19 723 844 \$
Dépenses	16 917 760 \$	18 003 707 \$	18 252 288 \$	19 157 695 \$	20 333 457 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	426 053 \$	(428 081 \$)	556 612 \$	283 828 \$	(609 613 \$)
Total des dépenses payées au consortium	368 904 \$	397 882 \$	403 376 \$	338 343 \$	336 819 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	2,18 %	2,21 %	2,21 %	1,77 %	1,66 %

## 9 Annexe 3 : Liste des documents

1. AA1 - 75plus mins for 12-13\_edited for privacy.xlsx
2. AA2 - Cost Tracking\_2012-2013.xlsx
3. AA3 - FSA Survey Results\_11-12.pdf
4. AA4 - FSP Survey Results\_11-12.pdf
5. AA5 - LBL Survey Results\_11-12.pdf
6. AA6 - overload reviews\_2012-13.xlsx
7. AA7 - RFP financial ramifications.pdf
8. AA7 - SHARP Survey Results\_11-12.pdf
9. AA8 - STS Brant Haldimand Norfolk 2011.pdf
10. AA9 - STSBHN annual report\_12-13.docx
11. AA10 - STSBHN Bell Time and Boundary Review for 12-13.docx
12. AA11 - STSBHN Fuel Calcs\_2012-13.xlsx
13. AA12 - STSBHN School Survey Results\_2011-12.docx
14. AA13 - STSBHN\_Hazard Change Request\_2012-2013.docx
15. AA14 - STSBHN-Bell\_Supervision\_Boundary\_Hazard Review for 13-14.docx
16. AA15 - TO responsibility breakdown\_102912.xlsx
17. AA16 - RFP Presentation Regarding Collaboration with Other Consortia.pdf
18. C1a, C3b - GENERIC Paid Parent Contract\_11-12.doc
19. C1a, C3b - GENERIC Parent Extension\_12-13.docx
20. C1a, C3b - GENERIC TAXI CONTRACT\_11-12.doc
21. C1a, C3b - Taxi Extension\_12-13.docx
22. C1a, C3b, C8c - generic bus operators contract.docx

23. C1b, C8c - First Student.pdf
24. C1b, C8c - Langs.pdf
25. C1b, C8c - Sharp.pdf
26. C1c.pdf
27. C2 - special and medical transportation.pdf
28. C2 - Special Education Routing.pdf
29. C2 - transporting students with service dogs.pdf
30. C3a - Service Providers\_2012-13.pdf
31. C3c -Brant Taxi\_ Extension\_ 12-13.pdf
32. C3c -Taxi 2000 Contract.pdf
33. C3c -Delhi Cabs\_ Extension\_ 12-13.pdf
34. C3c -MrJs\_ Extension\_ 12-13.pdf
35. C3c -Bell City Taxi\_ Extension\_ 12-13.pdf
36. C3c -City Taxi\_ Extension\_ 12-13.pdf
37. C3c - Balak, Courtney - paid parent contract\_signed.pdf
38. C3c - Bielefield, Jason\_ 12-13 renewal\_signed.pdf
39. C3c - Chalmers, Ethan\_ 12-13 renewal\_signed.pdf
40. C3c - Decker, Eric - Contract with staff of Carpe Diem\_signed.PDF
41. C3c - DeOliviera, Marcio\_ 12-13 renewal\_signed.pdf
42. C3c - Elliott, Thomas\_ 12-13 renewal\_signed.pdf
43. C3c - Gurney, Taya- paid parent contract\_signed.pdf
44. C3c - Jackson, Braedon - paid parent contract\_signed.pdf
45. C3c - Stugnell, Dallas- paid parent contract\_signed.pdf

46. C3c - Wilson, Douglas\_12-13 renewal\_signed.pdf
47. C4.docx
48. C5, C7b, C7c - First Ancaster.xls
49. C5, C7b, C7c - First Paris.xls
50. C5, C7b, C7c - Langs.xlsx
51. C5, C7b, C7c - Sharp Brantford.xls
52. C5, C7b, C7c - Sharp Norfolk.xlsx
53. C6a - Public Transit Use.pdf
54. C6a.xlsx
55. C6b - Special Education Routing.pdf
56. C6b.xlsx
57. C7a - CPM in contract.pdf
58. C7a - STSBHN Annual Contract Compliance Checklist.docx
59. C7a - STSBHN Annual Contract Compliance Report.doc
60. C7b - bus operator insurance.PDF
61. C7b - First Student Insurance.pdf
62. C7b - First Student WSIB Clearance.pdf
63. C7b - Langs BHNCDSD insurance.pdf
64. C7b - Langs CSDCCS insurance.pdf
65. C7b - Langs GEDSB insurance.pdf
66. C7b - Langs STSBHN insurance.pdf
67. C7b - Langs WSIB Clearance.pdf
68. C7b - Sharp Insurance Certificate 2012-2013.pdf

69. C7b - Sharp WSIB Clearance.pdf
70. C7b, C7c, C9c, C9d, C9f, C9g - FSA Annual Contract Compliance Report\_11-12\_signed.pdf
71. C7b, C7c, C9c, C9d, C9f, C9g - FSP Annual Contract Compliance Report\_11-12\_signed.pdf
72. C7b, C7c, C9c, C9d, C9f, C9g - LBL Annual Contract Compliance Report\_11-12\_signed.pdf
73. C7b, C7c, C9c, C9d, C9f, C9g - Sharp Annual Compliance Audit Report-2011-2012\_signed.pdf
74. C7b, C7c, C9c, C9d, C9f, C9g - STSBHN Annual Contract Compliance Checklist\_11- 12\_FirstStudentAncaster.pdf
75. C7b, C7c, C9c, C9d, C9f, C9g - STSBHN Annual Contract Compliance Checklist\_11- 12\_FirstStudentParis.pdf
76. C7b, C7c, C9c, C9d, C9f, C9g - STSBHN Annual Contract Compliance Checklist\_11- 12\_Langs.pdf
77. C7b, C7c, C9c, C9d, C9f, C9g - STSBHN Annual Contract Compliance Checklist\_11- 12\_Sharp\_Brantford.pdf
78. C7b, C7c, C9c, C9d, C9f, C9g - STSBHN Annual Contract Compliance Checklist\_11- 12\_Sharp\_Simcoe.pdf
79. C8a - 011312\_BofD\_SpecialMeeting\_Minutes\_signed.pdf
80. C8a - 122011\_BofD\_SpecialMeeting\_Minutes\_signed.pdf
81. C8b - addendum3\_p112bhnc.docx
82. C8b - RFP\_P112BHNC\_STSBHN.doc
83. C8b -addendum1\_p112bhnc.docx
84. C8b -addendum2\_p112bhnc.docx
85. C8b -award\_notice\_p112bhnc.pdf
86. C9a - Operation and Facility Audits.pdf

87. C9b - facility audit form.doc
88. CM1a, CM4, CM13b.pdf
89. CM1b, CM1c, CM2c\_bylaws.pdf
90. CM1b\_letterspattent.pdf
91. CM2a - STSBHN - Board of Directors - Org Structure.pptx
92. CM2b-OC\_Feb2013DRAFT.docx
93. CM2b-OC\_June2012.pdf
94. CM2b-OC\_Oct2012.PDF
95. CM2b, CM13c-OC\_Dec2012.pdf
96. CM2b, CM13d-BofD\_Feb2013DRAFT.pdf
97. CM2b-BofD\_May2012.pdf
98. CM2b-BofD\_Oct2012.pdf
99. CM2b-OC\_Apr2012.pdf
100. CM2b-OC\_Aug2012.pdf
101. CM2b-OC\_Feb2012.PDF
102. CM3a.pdf
103. CM3b1.pdf
104. CM3b2.pdf
105. CM3b3.pdf
106. CM3b4.pdf
107. CM6.pdf
108. CM7b.pdf
109. CM8.pdf

110. CM9a, CM9b.pdf
111. CM9b.doc
112. CM9c - Cross Training and Coverage.pdf
113. CM9c - STSBHN Minimum Training Requirements by Position.pdf
114. CM9d.xls
115. CM9e.pdf
116. CM9f-1.xlsx
117. CM9f-2.xlsx
118. CM9f-3.doc
119. CM9f-4.doc
120. CM9f-5.docx
121. CM9f-6.doc
122. CM9f-7.doc
123. CM9f-8.doc
124. CM10.pdf
125. CM10a- see 4.2.5.pdf
126. CM10b, CM10.pdf
127. CM11b.xlsx
128. CM11c-1.pdf
129. CM11c-2.pdf
130. CM12a.pdf
131. CM12c.pdf
132. CM12e-sample.doc

133. CM12f-1.PDF
134. CM12f-2.pdf
135. CM12f-3.PDF
136. CM12f-4r.PDF
137. CM12f-5.PDF
138. CM12f-6.PDF
139. CM13a.pdf
140. CM13- act vs budget analysis.xls
141. CM14b.xls
142. CM14c-1.pdf
143. CM14c-2.pdf
144. CM14d-1.pdf
145. CM14d-2.pdf
146. CM14e.xls
147. CM14f-Bell city.pdf
148. CM14f-Brant taxi.pdf
149. CM14f-City Taxi.pdf
150. CM14f-Delbi Cabs.pdf
151. CM14f-FSA.pdf
152. CM14f-FSP.pdf
153. CM14f-Hald Taxi.pdf
154. CM14f-LBL.pdf
155. CM14f-MrJs.pdf

156. CM14f-Norfolk Taxi.pdf
157. Cm14f-paid parent.pdf
158. CM14f-Sharp.pdf
159. PP1 - Responsibility of Bus Operator and Driver.pdf
160. PP1 - Responsibility of Parents and Guardians.pdf
161. PP1 - Responsibility of Principal.pdf
162. PP1 - Responsibility of STSBHN.pdf
163. PP1 - Responsibility of Students.pdf
164. PP1 - service parameters.doc
165. PP1 - Transportation Eligibility.pdf
166. PP1- EIPEN emergency procedures.pdf
167. PP1- hazard transportation eligibility.doc
168. PP1- Service Parameters.doc
169. PP1 - accident or incident procedures.pdf
170. PP1 - bell time changes.doc
171. PP1 - Courtesy Transportation.pdf
172. PP1 - inclement weather bus cancellation.pdf
173. PP1 - lost child.doc
174. PP1 - New Transportation Requests.pdf
175. PP1 - process for appealing decisions.doc
176. PP1 - Public Transit Use.pdf
177. PP2 - Annual Cycle for Schools.pdf
178. PP2 - STSBHN Annual Cycle of Events.pdf

179. PP3 - Routing Approach and Philosophy.pdf
180. PP3 - service parameters.doc
181. PP3 - Special Education Routing.pdf
182. PP4 - annual report\_12-13.docx
183. PP4 - KPI Tracking Feb 2013.xlsx
184. PP4 - School Survey Results\_2011-12.docx
185. PP5.pdf
186. PP6.pdf
187. PP8 - Program Offerings\_2012-13.pdf
188. RT1 - Data Entry in Student Properties Field.pdf
189. RT1 - bell time changes.doc
190. RT1 - Map and Boundary Changes.pdf
191. RT1 - Routing Approach and Philosophy.pdf
192. RT1 - service parameters.doc
193. RT1 - System Management.pdf
194. RT1 - Vehicle ID.pdf
195. RT1- Exceptions.pdf
196. RT2 - Query for Null field.pdf
197. RT2 -Student Correction after Download.pdf
198. RT2.PDF
199. RT3 - GeoRef Contract.pdf
200. RT3 - Lead Board SLA.pdf
201. RT4 - Update Procedure.pdf

202. RT4 - Vehicle ID.pdf
203. RT4 -BP 9.2.0.90.SR1.docx
204. RT4 -BusPlanner92ReleaseNotes.pdf
205. RT4 -BusPlanner 9.2.1 Release Notes.pdf
206. RT4 -BusPlanner 9.3 - Version Changes.pdf
207. RT4 -BusPlanner 9.3.1 Release Notes.pdf
208. RT4 - Annual Cycle of Events.pdf
209. RT4 - BP Helpful Tips.PDF
210. RT4 - BP training subjects.PDF
211. RT4 - BPWeb.pdf
212. RT4 - Bus Aides.pdf
213. RT4 - Charter Trip Expectations.pdf
214. RT4 - Data Entry in Student Properties Field.pdf
215. RT4 - Exceptions.pdf
216. RT4 - Forms.pdf
217. RT4 - How to Add Run.pdf
218. RT4 - How to make a Copy of the Database.pdf
219. RT4 - Inclement Weather.pdf
220. RT4 - JK Registration.pdf
221. RT4 - Joint Custody.pdf
222. RT4 - Maplewood destination school report.pdf
223. RT4 - Medical info.pdf
224. RT4 - Payable Process.pdf

- 225. RT4 - Petty Cash Management.pdf
- 226. RT4 - Printing Letters.pdf
- 227. RT4 - Query for Null field.pdf
- 228. RT4 - Records Retention.pdf
- 229. RT4 - Staff Roles\_Duties.pdf
- 230. RT4 - Student Correction after Download.pdf
- 231. RT4 - Student Data Systems.pdf
- 232. RT4 - Student Extract-Update Procedure.pdf
- 233. RT4 - System Management.pdf
- 234. RT4 - Taxi Process.pdf
- 235. RT5.pdf

## 10 Annexe 4 : Pratiques courantes

### Distance entre le domicile et l'école

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

### Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activity	JK/SK	Gr. 1 - 8	GR. 9 - 12
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 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

Activity	JK/SK	Gr. 1 - 8	GR. 9 - 12
Pratique courante	18	18	25
Politique – BHNCDSB	15	15	8
Politique – CSDCCS	15	15	8
Politique – GEDSB	15	15	8

### Plage de départ

Activity	JK/SK	Gr. 1 - 8	GR. 9 - 12
Pratique courante	16	16	18
Politique – BHNCDSB	15	15	8
Politique – CSDCCS	15	15	8
Politique – GEDSB	15	15	8

## Heure du premier ramassage

Activity	JK/SK	Gr. 1 - 8	GR. 9 - 12
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – BHNCDDB	<b>6 h 59 est la première heure de ramassage figurant dans la base de données.</b>		
Politique – CSDCCS			
Politique – GEDSB			

## Dernière heure de débarquement

Activity	JK/SK	Gr. 1 - 8	GR. 9 - 12
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	6 h 00
Politique – BHNCDDB	<b>17 h 15 est la dernière heure de débarquement figurant dans la base de données.</b>		
Politique – CSDCCS			
Politique – GEDSB			

## Durée maximale du trajet

Activity	JK/SK	Gr. 1 - 8	GR. 9 - 12
Pratique courante	75	75	90
Politique – BHNCDDB	75	75	75
Politique – CSDCCS	75	75	75
Politique – GEDSB	70	75	75

**Remarque :** La durée du trajet de plus de 99 % des élèves est inférieure à 70 minutes.

## Places assises par véhicule

Activity	JK/SK	Gr. 1 - 8	GR. 9 - 12
Pratique courante	69	69	52
Politique – BHNCDDB	72	72	48
Politique – CSDCCS	72	72	48
Politique – GEDSB	72	72	48

1858 150 2008

Deloitte celebrates  
150 years of professional service



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

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.