



Services consultatifs financiers

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

Phase 2 – Examen
Consortium de services aux élèves de Sudbury

Mai 2008

Table des matières

Sommaire	1
1 Introduction	5
1.1 Contexte	5
1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario	5
1.1.2 Réforme du transport.....	5
1.1.3 La composition du Consortium de transport scolaire	5
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience	6
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	7
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	7
1.2 Portée de la mission de Deloitte	8
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience	8
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	9
1.3.1 Étape 1 - Collecte des données.....	9
1.3.2 Étape 2 - Entrevues	10
1.3.3 Étape 3 - Documentation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations.....	10
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport d'examen sur place.....	13
Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme	14
1.3.5 Rajustement du financement.....	15
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	15
1.3.6 But du rapport.....	15
1.3.7 Documentation	16
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	16
2 Aperçu du Consortium	17
2.1 Présentation du Consortium de services aux élèves de Sudbury	17
Tableau 2 : Données de l'étude de 2005-2006 sur le transport.....	17
Tableau 3 : Données financières 2006-07	19
3 Gestion du Consortium	21

3.1	Introduction	21
3.2	Gouvernance	21
3.2.1	Observations	21
	Figure 4 : Organigramme de gouvernance	22
3.2.2	Pratiques exemplaires	23
3.3	Structure organisationnelle	24
3.3.1	Observations	24
	Figure 5 : Organigramme du Consortium	26
3.3.2	Pratiques exemplaires	26
3.3.3	Recommandations.....	26
3.4	Gestion du Consortium	27
3.4.1	Observations	27
3.4.2	Pratiques exemplaires	30
3.5	Gestion financière	31
3.5.1	Observations	32
3.5.2	Pratiques exemplaires	34
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	35
4	Politiques et pratiques.....	36
4.1	Introduction	36
4.2	Politiques et pratiques de transport	36
4.2.1	Observations	36
4.2.2	Pratiques exemplaires	41
4.2.3	Recommandations.....	42
4.3	Besoins spéciaux et programmes spécialisés	42
4.3.1	Observations	43
4.3.2	Recommandations.....	44
4.4	Politique de sécurité	44
4.4.1	Observations	45
4.4.2	Pratiques exemplaires	46
4.4.3	Recommandations.....	46
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	46

5	Détermination des routes et utilisation de la technologie	48
5.1	Introduction	48
5.2	Configuration et utilisation de la technologie et des logiciels	48
5.2.1	Observations	49
	Tableau 4 – Codes D’admissibilité Du Transport	53
5.2.2	Pratiques exemplaires	57
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves	57
5.3.1	Observations	57
5.3.2	Pratiques exemplaires	60
5.3.3	Recommandations.....	60
5.4	Rapports du système	60
5.4.1	Observations	60
5.4.2	Pratiques exemplaires	62
5.4.3	Recommandations.....	62
5.4.4	Planification et établissement des routes du transport adapté et du transport ordinaire	63
5.4.5	Observations	64
	Tableau 5 : Utilisation de la capacité et durées des trajets par programmes desservis.....	67
	Tableau 6 : Utilisation de la capacité et durée des trajets pour les trajets de transfert.....	68
5.4.6	Pratiques exemplaires	69
5.4.7	Résultats de l’examen de l’efficacité et de l’efficience	69
6	Contrats	70
6.1	Introduction	70
6.2	Structure des contrats.....	70
6.2.1	Observations	70
6.2.2	Pratiques exemplaires	71
6.2.3	Recommandations.....	72
6.3	Négociation des contrats	72
6.3.1	Observations	72

6.3.2	Pratiques exemplaires	77
6.3.3	Recommandations.....	77
6.4	Gestion des contrats	77
6.4.1	Observations	77
6.4.2	Pratiques exemplaires	80
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	80
7	Rajustement du financement	82
	Conseil Scolaire Catholique du Nouvel-Ontario	82
	Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario	83
	Conseil scolaire de district de Rainbow	83
	Conseil scolaire de district catholique de Sudbury	83
	Conseil scolaire de district catholique de Huron-Supérieur.....	84
8	Annexe 1 : Glossaire de termes	85
9	Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire.....	88
	Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario	88
	Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario	88
	Conseil scolaire de district de Rainbow	89
	Conseil scolaire de district catholique de Sudbury	89
	Conseil scolaire de district catholique de Huron-Supérieur.....	89
10	Annexe 3 : Liste de documents.....	90
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	92
	Distance du domicile à l'école	92
	Distance du domicile à l'arrêt d'autobus	92
	Fenêtre d'arrivée.....	92
	Fenêtre de départ	93
	Heure d'embarquement la plus précoce	93
	Heure de débarquement la plus tardive	93
	Durée maximale du voyage	94
	Élèves assis par véhicule.....	94

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.

Sommaire

Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience du Consortium de services aux élèves de Sudbury (« Sudbury » ou le « Consortium ») ainsi que les recommandations qui s'y rattachent. Cet examen, réalisé par une équipe de travail désignée par le ministère de l'Éducation, est le résultat d'initiatives gouvernementales visant à élaborer une approche équitable à l'égard de la réforme du transport des élèves dans l'ensemble de la province et à réduire le fardeau administratif pour les conseils scolaires associés à la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. La présente section du rapport a pour but de présenter une appréciation globale du Consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations jugées dignes de mention. Ces conclusions et recommandations principales sont mises en valeur et renforcées par les conclusions et recommandations particulières exposées en détail dans chacune des sections du rapport.

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

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

Le Consortium de Sudbury assure le transport de quelque 23 200 élèves répartis sur 436 circuits d'autobus. Les transporteurs franchissent quotidiennement plus de 46 000 kilomètres sur un territoire d'une superficie d'environ 15 800 kilomètres carrés.

Le Consortium a été formé par quatre conseils partenaires : le Conseil scolaire catholique du Nouvel- Ontario (« CSCNO »), le Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario (« CSPGNO »), le Rainbow District School Board (« Rainbow ») et le Sudbury Catholic District School Board (« SCDSB »). Le Consortium de services aux élèves de Sudbury vend aussi des services de transport au Huron- Superior Catholic District School Board (« Huron ») et aux Premières nations de la région.

Le Consortium est un partenariat constitué en personne morale qui affiche une grande autonomie à l'égard des conseils partenaires. Depuis sa création en 2001, il organise rapidement et de façon fonctionnelle les ressources pour fournir des services de transport d'élèves avec efficacité et efficience. Le Consortium a accompli plusieurs des étapes qui sont nécessaires pour exécuter son mandat à titre de consortium de transport des élèves. Voici ses principales réalisations :

- Le Consortium est un partenariat dans lequel les quatre conseils scolaires sont représentés également. Un accord sur les politiques de gouvernance fixe les règles de sélection des membres du conseil, le mécanisme de mise aux voix et les rôles et responsabilités. La démarcation claire entre l'organe de gouvernance et la direction du Consortium fait partie des pratiques exemplaires en matière de conception organisationnelle.
- Le Consortium surveille des indicateurs de rendement clés (IRC), notamment les statistiques sur la prestation des services, afin d'assurer la répartition équitable des services entre les conseils partenaires. Cette mesure est importante car elle démontre que les niveaux de service sont surveillés et que le Consortium a mis en place des mesures de contrôle permettant d'assurer qu'aucun conseil n'est désavantagé pour des questions de distance ou de taille.
- Dès 2002, un processus d'approvisionnement concurrentiel a été mis en place en vue de sélectionner les exploitants de services de transport réguliers, de transport des élèves ayant des besoins spéciaux, de taxi et de transport pour les cours d'été. Les contrats sont accordés après l'envoi de demandes de propositions (DP). Cette méthode est considérée une réalisation importante dans la mesure où il s'agit d'une étape fondamentale pour assurer que les services de transport par autobus soient obtenus à des prix concurrentiels.
- Sudbury et ses conseils partenaires ont élaboré et mis en place un ensemble de politiques et de pratiques opérationnelles harmonisées qui assurent que les services de transport sont fournis à tous les utilisateurs de façon sécuritaire et équitable. Ces politiques et pratiques établissent le niveau de service fourni et la base sur laquelle la direction du Consortium appuie et communique ses activités quotidiennes et ses décisions de planification à long terme.
- Le Consortium a mis en place un ensemble d'outils technologiques qui permettent de produire des circuits hautement efficaces et efficients et qui assurent une disponibilité de l'information exceptionnelle pour tous les utilisateurs du système de transport et pour les responsables de son administration et de sa gestion. Ces outils sont accompagnés d'une gamme de statistiques de rendement qui sont périodiquement transmises aux conseils

partenaires, ce qui augmente la transparence du Consortium et le degré de confiance dans son fonctionnement.

Voici les principales occasions d'amélioration révélées par l'examen de l'efficacité et de l'efficience :

- ***Envisager la constitution d'une personne morale distincte*** – Les partenariats présentent plusieurs risques inhérents qui en font des structures non optimales pour la coordination des transports pour le compte des conseils scolaires. Si le Consortium était constitué en personne morale, il serait considéré juridiquement comme une entité distincte des conseils scolaires qui en sont propriétaires. Le principal avantage de la constitution en personne morale est qu'elle protège efficacement les conseils scolaires contre les poursuites éventuelles. La constitution en personne morale présente aussi des avantages qualitatifs secondaires, dont l'accroissement de la crédibilité du Consortium dans le public découlant de sa plus grande obligation de rendre des comptes. Les exigences de déclaration sont plus nombreuses et les décisions et actions de la société sont régies par un ensemble de règlements internes. La définition claire des rôles et des responsabilités de gouvernance de la personne morale produit un cadre de responsabilité robuste pour toutes les parties concernées y compris les conseils scolaires, le Consortium et les exploitants et autres fournisseurs de services sous contrat. En outre, la constitution en personne morale produit l'assurance d'une existence continue et confère au Consortium une plus grande stabilité à long terme.
- ***Consignation des politiques et des pratiques*** – Beaucoup d'efforts ont été consacrés à la formulation de politiques et de procédures. Bien que la majorité des politiques et des pratiques opérationnelles sont bien documentées, il faudrait procéder à un examen des documents existants en vue de regrouper et de structurer les politiques, les pratiques et les procédures dans un même manuel. Le but visé est d'éliminer les lacunes de documentation, par exemple en ce qui concerne la politique relative à la distance maximale que les élèves peuvent parcourir à pied, et de regrouper et rationaliser l'information dans un manuel facile à consulter.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen du rendement actuel du Consortium, celui-ci a reçu la note **moyenne à élevée**. D'après cette évaluation, le Ministère accordera du financement additionnel en matière de transport afin de réduire l'écart de financement du Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario pour l'année scolaire 2007-2008, tandis que le financement du transport accordé au Rainbow District School Board, au

Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario, au Sudbury Catholic District School Board et au Huron-Superior Catholic District School Board restera inchangé pour l'année scolaire 2007-2008.

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

Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario	175 815 \$
Rainbow District School Board	néant
Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario	néant
Sudbury Catholic District School Board	néant
Huron-Superior Catholic District School Board	néant

¹ Pour le calcul du rajustement à l'égard du financement, se reporter à la section 7.

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario

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

Le nouveau modèle de financement de l'éducation introduit dans la province de l'Ontario en 1998- 1999 contenait une stratégie globale de financement des conseils scolaires. De 1998-1999 à 2007- 2008, le financement a été haussé de 195 millions de dollars afin de suivre la hausse des coûts de transport des élèves (coût du carburant, etc.), malgré la baisse généralisée du nombre d'élèves inscrits au cours des dernières années.

1.1.2 Réforme du transport

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

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

1.1.3 La composition du Consortium de transport scolaire

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

- anglophone public
- anglophone catholique
- francophone public
- francophone catholique

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

- L'achat de services de transport par un conseil scolaire à un autre conseil relevant en tout ou en partie de sa compétence.
- Le partage des services de transport entre deux conseils scolaires contigus ou plus pour certains de leurs circuits ou l'ensemble de leurs circuits.
- La création d'un consortium afin de planifier et d'offrir les services de transport des élèves pour tous les conseils scolaires partenaires.

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

1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

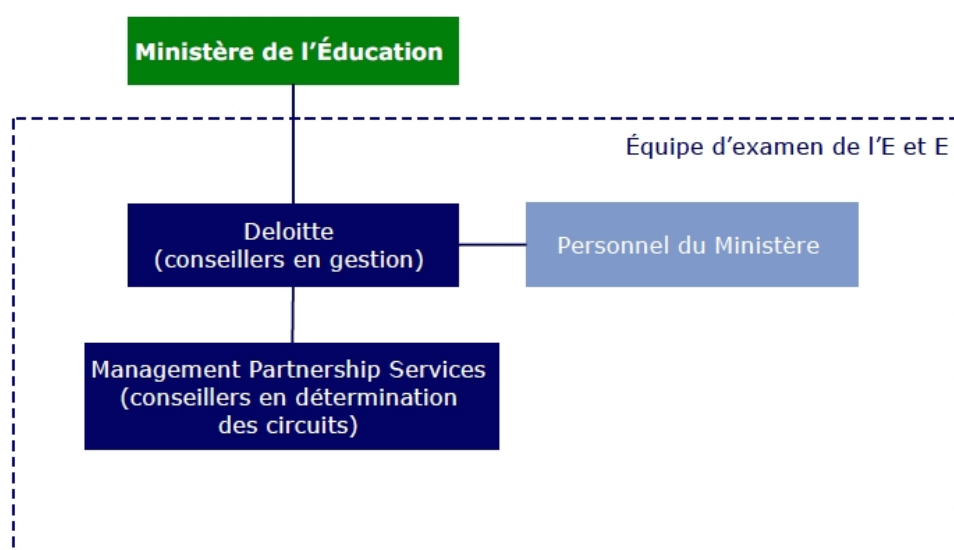
D'après les lignes directrices du Ministère sur les consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB: 13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen sera réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, qui aidera le Ministère à

évaluer différents aspects du Consortium, soit la gestion, les politiques et pratiques, la détermination des routes et l'utilisation de la technologie ainsi que la passation des marchés. Ces examens permettront de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux qui pourront être utilisés pour orienter les prochaines décisions en matière de financement. Le Ministère a mis au point un processus d'examen des consortiums répartis en plusieurs phases (collectivement les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») dans l'ensemble de la province. La phase un de ces examens, qui portait sur l'examen de quatre consortiums, a été complétée en mars 2007. Au total, 7,6 millions de dollars supplémentaires ont été accordés aux conseils qui ont fait l'objet d'un examen.

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

Afin de s'assurer que les examens sont réalisés de façon objective, le Ministère a mis sur pied une équipe d'examen (l'« équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience », tel qu'il est défini au figure 1) chargée de réaliser les examens. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été mise sur pied pour tirer profit de l'expertise des professionnels de l'industrie et des sociétés d'experts-conseils en vue d'évaluer des aspects distincts de chaque territoire de consortium. Des conseillers en gestion ont été embauchés pour réaliser des évaluations sur la gestion et la passation des marchés de chaque consortium. Des conseillers en détermination des circuits ont été embauchés pour examiner plus particulièrement l'approvisionnement, la mise en place et l'utilisation des logiciels de détermination des circuits et des technologies connexes, ainsi que les politiques et les pratiques.

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

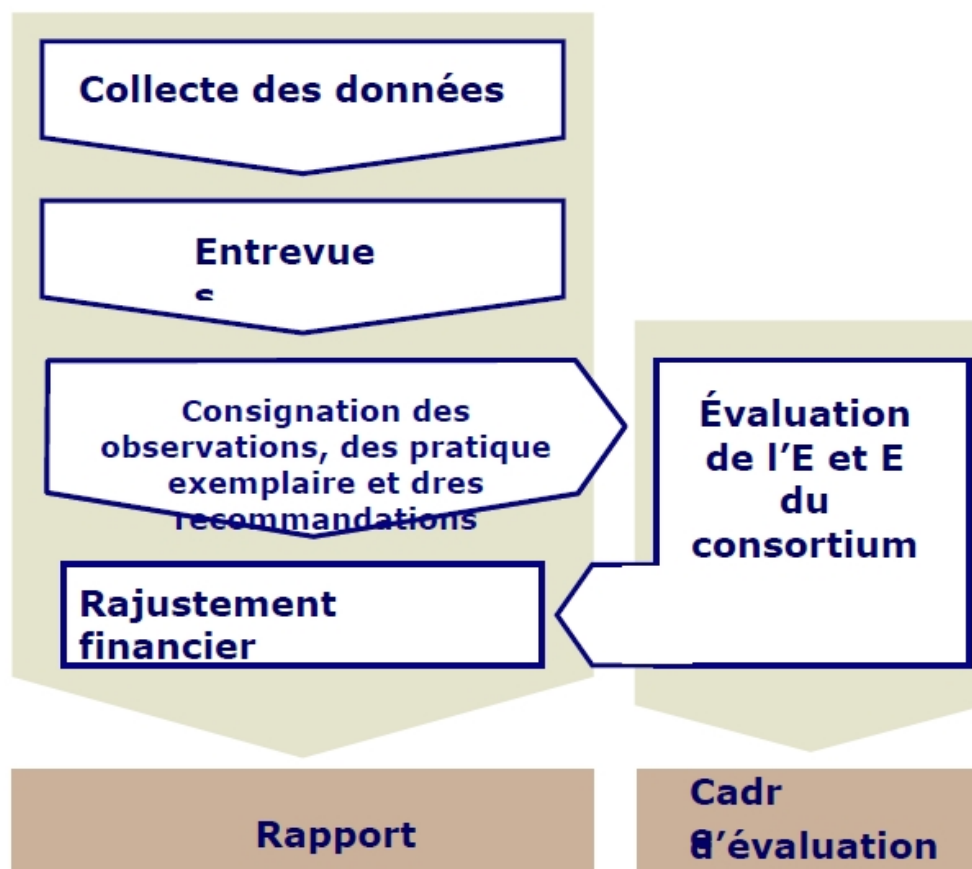
L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et agir comme conseiller en gestion de l'équipe. Son rôle était le suivant :

- Diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des cinq (5) consortiums de transport qui seront examinés à la phase deux (se reporter à la section 1.1.4).
- Au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen.
- Diriger la réalisation de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience. Le Ministère a facilité le processus en présentant au consortium les renseignements nécessaires à l'avance, de sorte que la préparation et la cueillette des renseignements ont pu être réalisées avant l'examen sur place.
- Examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des contrats.
- Intégrer les résultats de l'examen des processus de détermination des routes et de l'utilisation des technologies, en plus de l'examen des politiques et des pratiques, qui doit être réalisé par MPS.
- Préparer un rapport préliminaire pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience à la phase deux. Le public cible du rapport comprend le Ministère, le consortium et les conseils scolaires. Une fois finalisé, chaque rapport sera remis au Consortium et à ses conseils scolaires.

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

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

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



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

1.3.1 Étape 1 - Collecte des données

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

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

1. gestion du consortium
2. politiques et pratiques

3. détermination des circuits et utilisation de la technologie
4. contrats

1.3.2 Étape 2 - Entrevues

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

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

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

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

Efficacité

Gestion du consortium

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

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

Politiques et pratiques

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

Technologie et optimisation des tournées

- L'exploitation poussée d'un logiciel de gestion du transport pour l'entreposage des données sur les élèves et la définition de solutions en matière d'optimisation des tournées
- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place et en état de servir

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

Contrats

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

Efficienne

Gestion du consortium

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

Politiques et pratiques

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

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

Technologie et optimisation des tournées

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

Contrats

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

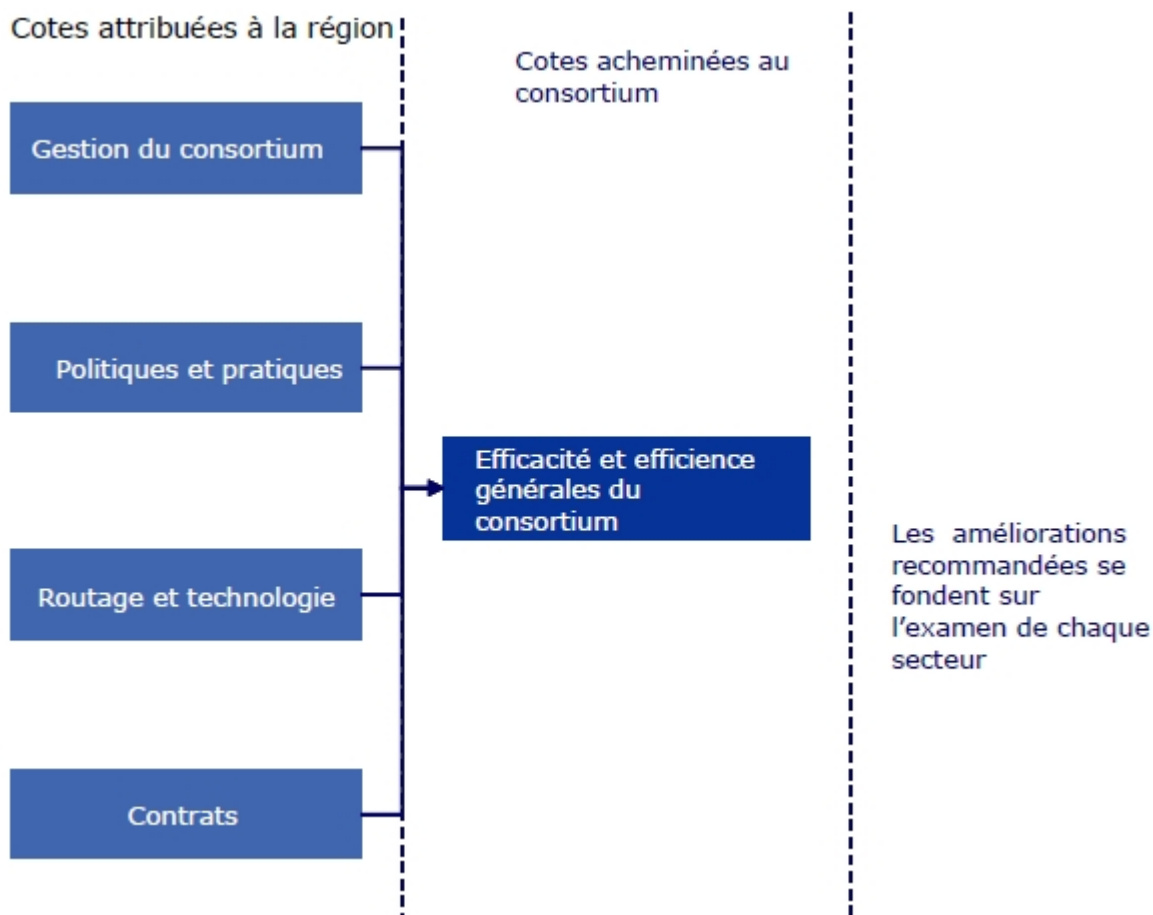
Les observations, pratiques exemplaires et recommandations contenues dans le rapport ont été soigneusement passées en revue par un pair examinateur qui n'était présent pendant l'examen, afin d'obtenir une perspective sectorielle et assurer la cohérence du processus.

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

Le Guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'offrir à chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen de

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

Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme



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

1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience 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 précise la façon dont on utilisera l'appréciation globale pour réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires²	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Moyenne	Réduire l'écart de 60%	Voir plus haut
Faible - moyenne	Réduire l'écart de 30%	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30%	Voir plus haut

1.3.6 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Consortium de services aux élèves de Sudbury, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant la semaine du 12 novembre 2007.

² Conseils qui ont enregistré un déficit/surplus sur le transport des élèves (voir section 7 – Rajustements du financement).

1.3.7 Documentation

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

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Aperçu du Consortium

2.1 Présentation du Consortium de services aux élèves de Sudbury

Le Consortium de services aux élèves de Sudbury (« Sudbury » ou le « Consortium ») assure le transport quotidien d'environ 23 200 des élèves sur 436 circuits d'autobus. La région desservie par le Consortium couvre environ 15 800 kilomètres carrés.

La mission du Consortium est de « fournir un système de transport unique en mettant l'accent sur la sécurité et l'efficacité ».

Le Consortium a été formé par quatre conseils partenaires : le Conseil scolaire catholique du Nouvel- Ontario (« CSCNO »), le Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario (« CSPGNO »), le Rainbow District School Board (« Rainbow ») et le Sudbury Catholic District School Board (« SCDSB »). Le Huron-Superior Catholic District School Board (« Huron ») achète des services du Consortium.

Le tableau 2 qui suit présente en bref les statistiques de chaque conseil.

Tableau 2 : Données de l'étude de 2005-2006 sur le transport

Élèves transportés	CSCNO	CSPGNO	Rainbow	SCDSB	Huron
Nombre d'écoles desservies	25	15	49	25	2
Nombre total d'élèves transportés	4 597	1 724	6 798	3 793	220
Nombre total de passagers ayant des besoins spéciaux ³	60	18	347	185	3
Nombre de passagers ayant besoin d'un autobus adapté aux fauteuils roulants	18	1	27	13	-
Nombre total de passagers inscrits à des programmes spécialisés ⁴	-	-	3 436	1 477	-

³ Comprend les élèves ayant des besoins spéciaux en matière de transport comme les élèves de l'éducation spécialisée inscrits dans des programmes communs ou intégrés ayant besoin d'itinéraires ou de véhicules spéciaux; les élèves qui doivent être transportés seuls; les élèves qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

⁴ Comprend les élèves transportés vers les cours d'immersion en français; les programmes préparatoires et les programmes destinés aux élèves doués. Les données sur les élèves ayant des besoins spéciaux qui sont transportés vers des programmes spécialisés sont intégrées dans la catégorie « Usagers ayant des besoins spéciaux ».

Élèves transportés	CSCN O	CSPG NO	Rainbo w	SCDSB	Huro n
Nombre total de passagers bénéficiant de services de transport de places disponibles par courtoisie ⁵	34	5	57	40	1
Nombre total de passagers - lié aux situations dangereuses	56	30	285	22	-
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	4 765	1 778	10 950	5 530	224
Nombre total d'autobus de format normal ou intermédiaire exploités à contrat ⁶	69	27	176	74	4
Nombre total de minibus exploités à contrat	6	4	32	6	1
Nombre total de véhicules d'usage scolaire exploités à contrat ⁷	1	1	6	1	-
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	6	0	7	5	-
Nombre total de taxis exploités à contrat	12	6	20	4	-
Nombre total de véhicules exploités à contrat	94	39	242	90	5

⁵ Le Consortium n'utilise pas cette catégorie pour produire des statistiques sur les élèves transportés qui ne se qualifient pas sous le critère de la distance. Il utilise ce code dans trois situations : (i) pour les élèves dont un élève dont la voie de passage n'est pas maintenue durant l'hiver et qui nécessiteraient par conséquent un transport à cause d'une situation dangereuse; (ii) sur approbation du surintendant pour motif académique qui rendrait l'élève temporairement admissible au transport scolaire; ou (iii) les élèves qui ont un droit acquis par suite d'une modification des limites.

⁶ Comprend les autobus de format normal, les autobus de format intermédiaire, les autobus de format normal adaptés aux fauteuils roulants et les autobus de format intermédiaire adaptés aux fauteuils roulants; toutes les données relatives aux véhicules sont arrondies au nombre entier le plus près.

⁷ Comprend les fourgons, les mini-fourgonnettes et les berlines à usage scolaire.

Tableau 3 : Données financières 2006-07⁸

Point	CSCNO	CSPGNO	Rainbow	SCDSB	Huron
Allocation de transport 2006/2007	5 741 839	1 467 536	10 776 096	5 264 785	3 358 976
Dépenses de transport 2006/2007	4 948 919	1 692 421	10 764 632	4 296 204	3 187 201
Surplus budgétaire de 2006-2007 (déficit)	792 920	(224 885)	11 464	968,581	171 775
Pourcentage des dépenses de transport liées aux services du Consortium de services aux élèves de Sudbury	80,56 %	86,67 %	100 %	100 %	5,88 %

La création du Consortium fait suite à des années de collaboration entre les conseils scolaires CSCNO, CSPGNO, Rainbow et SCDSB. Il a été créé en janvier 2001 pour fournir des services aux régions du Grand Sudbury, d'Espanola et de Manitoulin. Le Consortium est un partenariat qui regroupe quatre conseils scolaires et qui fonctionne comme une personne morale possédant un degré élevé d'autonomie. Par résolution adoptée en juin 2002, le conseil d'administration a décidé d'offrir des services et des services auxiliaires pour le programme de discipline rigide. Toutefois, la principale activité du Consortium demeure la fourniture de services de transport des élèves aux conseils membres et aux conseils acheteurs services.

Huron et les Premières nations de la région achètent des services de transport du Consortium et passent à cet effet des contrats d'achat de services renouvelables automatiquement chaque année, sauf sur envoi d'un avis contraire par l'une des parties quatre mois avant le renouvellement automatique. Aucun représentant du conseil scolaire de Huron ni des écoles des Premières nations ne participe aux réunions du conseil d'administration du Consortium ni à la gestion ou à la supervision de ses activités quotidiennes.

⁸ Basé sur les données du ministère – voir annexe 2.

Le Consortium fournit aussi aux élèves de CSCNO et de CSPGNO des mesures de formation à la sécurité⁹, des brochures et les programmes Clin d'œil l'autobus, SODA (sécurité, ordre et droits individuels) et un programme de sécurité destiné aux élèves de la quatrième à la huitième années par l'entremise d'un fournisseur tiers. Chaque conseil se voit facturé sur la base des coûts réels ou du temps que le personnel du Consortium passe sur les projets.

Sudbury a été l'un des premiers consortiums à mettre en place une gestion entièrement indépendante des conseils scolaires, des politiques et des pratiques, des circuits et des procédures de passation des contrats, en vue d'exploiter un consortium de transport des élèves efficace et efficient. Avec les années, le Consortium a réduit son fardeau administratif et amélioré la supervision de toutes les activités. En outre, le consortium a élaboré un modèle de passation des contrats hautement efficace qui comprend l'utilisation d'un processus d'approvisionnement concurrentiel dans une région qui compte des populations urbaine et rurale. Sudbury est venu en aide à d'autres consortiums de la province en leur remettant ses politiques et pratiques, ses modèles de contrat et d'autres documents qui sont la marque d'un consortium efficace et efficient.

⁹ Les mesures supplémentaires de formation à la sécurité sont destinées aux étudiants du CSCNO et du CSPGNO qui résident à l'extérieur du territoire du Consortium, dans les zones où ces deux conseils achètent des services de transport aux conseils scolaires Huron Superior, Algoma et Superior Greenstone.

3 Gestion du Consortium

3.1 Introduction

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

- Gouvernance
- Structure organisationnelle
- gestion du consortium
- gestion financière

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

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

3.2 Gouvernance

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

3.2.1 Observations

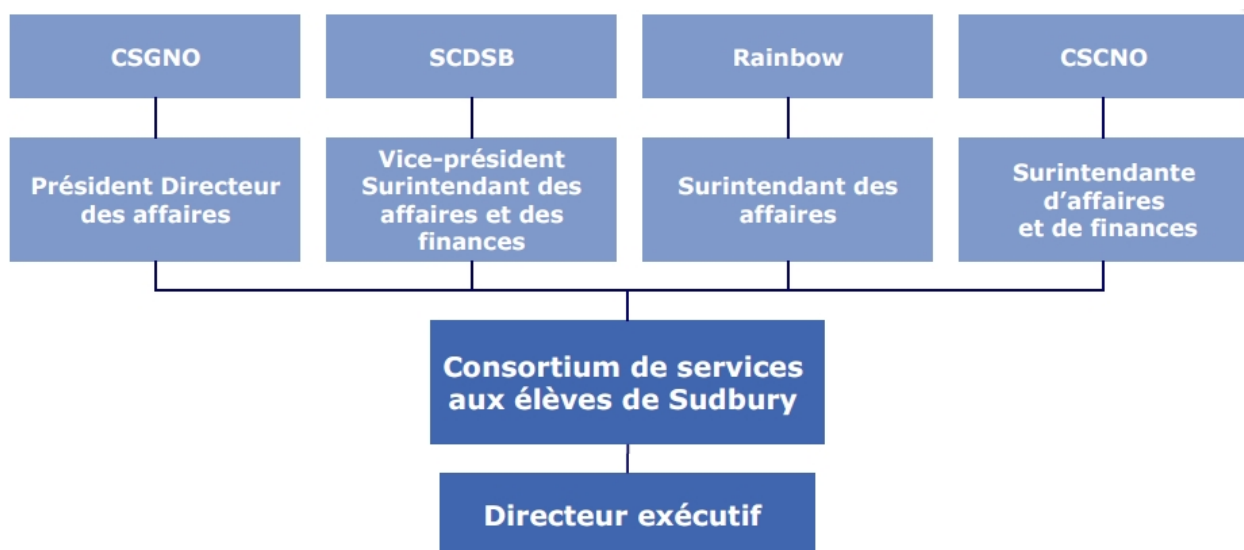
Structure de gouvernance

La raison d'être d'une structure de gouvernance, qui se compose de comités de gouvernance et d'autres sous-structures, est de superviser et orienter les activités

quotidiennes d'une organisation. Elle sera jugée efficace si les rôles et responsabilités de ses membres sont consignés de façon appropriée, permettant à la structure de se maintenir indéfiniment, et elle sera jugée efficiente si le niveau de responsabilité est tel que le rôle de supervision n'entrave pas les activités quotidiennes de l'organisation.

Chacun des quatre conseils partenaires nomme un représentant, habituellement le directeur financier du conseil scolaire, pour siéger au conseil d'administration du Consortium. Chaque administrateur possède un vote. Les administrateurs utilisent leur droit de vote pour approuver les politiques et règlements, les décisions stratégiques, les budgets, les embauches et les acquisitions d'immobilisations. Le conseil d'administration s'occupe aussi des différends qui ne peuvent être réglés au niveau de la direction du Consortium. Le président du conseil est nommé par le conseil d'administration pour un mandat de deux ans. Le conseil d'administration se réunit tous les mois avec le directeur exécutif du Consortium. Le conseil d'administration est une importante voie de communication avec les conseils partenaires et les administrateurs tiennent les conseils partenaires informés des activités du Consortium. Pour connaître l'organigramme du gouvernance, se reporter à la figure 4.

Figure 4 : Organigramme de gouvernance



Le directeur exécutif a entière autorité sur les activités courantes du Consortium. Le conseil d'administration ne participe pas aux décisions quotidiennes. Bien que le directeur exécutif puisse demander aux administrateurs leur opinion sur les questions qu'il considère pertinentes, dans l'ensemble le conseil d'administration confine ses interventions à la formulation des politiques et de la stratégie à long terme. Cette façon

de faire produit une démarcation des responsabilités et du pouvoir décisionnel entre le conseil d'administration et le Consortium.

Politique concernant les différends au sein du conseil d'administration

Une politique de résolution des différends a été insérée dans la convention de consortium afin de régler les mésententes entre les conseils partenaires. En cas de différend entre les conseils ou sur demande de deux conseils, le point en litige est envoyé en arbitrage. Si la majorité des membres du conseil d'administration y consent, le directeur exécutif peut alors choisir un arbitre seul. Si cette démarche échoue, la question est soumise à un conseil d'arbitrage composé de cinq arbitres. Chaque conseil scolaire choisit un arbitre et le cinquième est choisi par les quatre autres membres du conseil d'arbitrage. Cette dernière personne assume la présidence du conseil d'arbitrage et possède un vote. La décision de l'arbitre seul (ou du conseil d'arbitrage) est finale et lie les conseils scolaires.

Communications avec le conseil d'administration et les fiduciaires

Le Consortium invite régulièrement les fiduciaires, les membres du conseil d'administration, les directeurs d'école et les autres parties intéressées à visiter ses installations. Cette visite a pour but de familiariser les décideurs avec les mécanismes liés au transport des élèves et avec les facteurs à considérer pour l'optimisation et à la modification des circuits. En outre, chaque année le directeur exécutif présente le Consortium aux nouveaux directeurs d'école et directeurs adjoints. Chaque année, l'adjoint au directeur exécutif donne aux secrétaires d'école des mises à jour sur les produits internet, les politiques et les données du Consortium.

Enfin, le Consortium organise à l'intention des nouveaux administrateurs et fiduciaires des séances d'orientation sur les programmes de sécurité, le site internet, les produits internet offerts aux écoles, les questions d'ordre général liées au transport, les données financières, les projets, etc.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

- Chaque conseil scolaire partenaire est représenté à part égale au conseil d'administration qui supervise les activités du Consortium. Cette mesure permet de s'assurer que le processus décisionnel est juste et équitable et que les droits de toutes les parties sont égaux. Il existe dans le Consortium une démarcation claire (vérifiable autant sur la plan de la documentation formelle que dans les

activités courantes) entre les fonctions de gouvernance et celles de gestion. C'est un important élément d'efficacité de la gouvernance et de la gestion.

- Le conseil d'administration élit son président pour un mandat de deux ans, ce qui permet une continuité dans les travaux du conseil. Cela assure aussi que les intérêts des membres du conseil sont bien représentés dans le processus d'élaboration de politiques et de décision stratégique du Consortium.
- Une politique de résolution des différends a été insérée dans la convention de consortium afin de régler les mésententes entre conseils partenaires. Cette politique permet de protéger également les droits de tous les conseils scolaires partenaires et permet à chacun de se faire entendre. Elle assure aussi que les décisions prises dans les réunions du conseil d'administration ne favorisent pas un conseil scolaire plus que les autres, mais qu'elles représentent plutôt l'intérêt de l'organisation dans son ensemble et traduisent ses buts et objectifs.
- Les séances d'orientation organisées pour les fiduciaires et le conseil d'administration leur permet de mieux comprendre le fonctionnement du Consortium, et ainsi de formuler des attentes raisonnables quant aux services offerts. C'est le point de départ d'une relation saine fondée sur la coopération entre le Consortium et ses membres.

3.3 Structure organisationnelle

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

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

Le Consortium est un partenariat qui fonctionne avec un degré d'autonomie élevé et possède sa propre structure de gestion et de gouvernance. Les conseils scolaires partenaires ont voulu que le Consortium prenne la forme d'un partenariat afin que tous les conseils aient des droits égaux sans égard à leur nombre respectif d'élèves. De

cette façon, le processus décisionnel est juste et équitable et les droits de tous les partenaires sont égaux.

À titre de personne morale qui possède un degré élevé d'autonomie des conseils scolaires membres, le Consortium signe ses propres contrats avec les exploitants. La SCDSB sert de plaque tournante pour les transactions avec les exploitants : elle les paie au nom du Consortium et reçoit de chaque conseil des avances mensuelles à cet effet. Les sommes et le mode de paiement sont déterminés et autorisés par le Consortium, qui a son propre numéro d'entreprise de Revenu Canada et son propre numéro du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario.

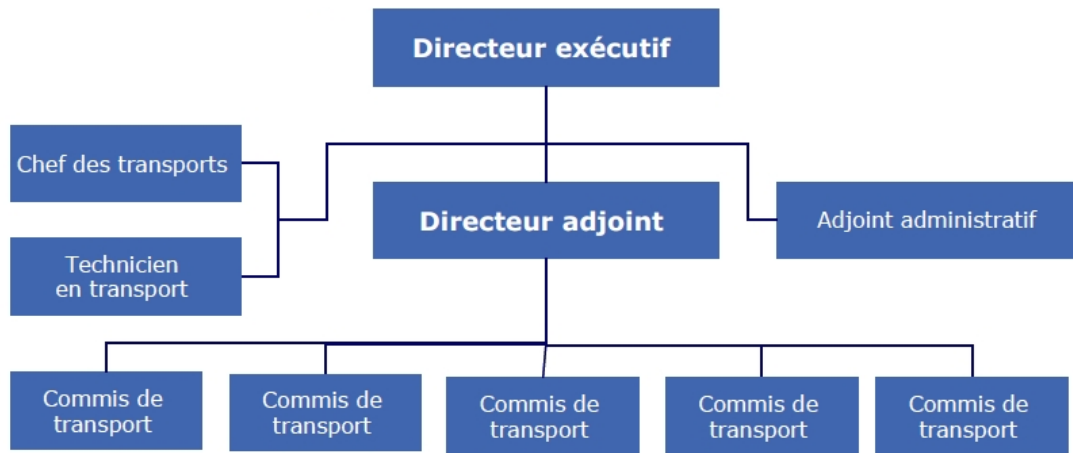
Le bureau du Consortium est situé à Sudbury, dans un bâtiment autonome loué à un tiers et physiquement indépendant des conseils scolaires partenaires.

Organisation du Consortium

La structure organisationnelle du Consortium présente des liens hiérarchiques claires. Elle est sous la direction du directeur exécutif. Le conseil d'administration a délégué au directeur exécutif l'entière autorité des activités courantes du Consortium. Le directeur adjoint, le chef des transports, le technicien en transport et l'adjoint administratif relèvent directement du directeur général. Tous les commis de transport relèvent directement du directeur adjoint. Les descriptions de travail établissent clairement les secteurs de responsabilité de chacun des membres du personnel et définissent la responsabilité des cadres supérieurs et le contrôle des activités fonctionnelles comme la détermination des circuits, la gestion des systèmes, la maintenance des systèmes TI, le contrôle des contrats et la gestion. Il est important de définir les rôles au sein de l'organisation afin de s'assurer que les membres du personnel sont au courant des connaissances, des compétences et des capacités nécessaires à leur poste, du rôle de leur poste au sein de l'organisation, de la portée de leur pouvoir et de leur responsabilité et de la voie hiérarchique qui doit être respectée.

L'organigramme de la figure 5 présente la structure de l'organisation.

Figure 5 : Organigramme du Consortium



3.3.2 Pratiques exemplaires

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

- Le Consortium est une personne morale logée dans un bâtiment distinct des conseils scolaires partenaires et accomplit ses activités avec un degré élevé d'autonomie. Cette distance maintenue avec les conseils partenaires permet de préserver la constance de la structure et du mandat du Consortium malgré les éventuels changements au sein des conseils scolaires (remplacement des fiduciaires, des administrateurs, etc.).
- Les descriptions de poste sont clairement définies pour tous les postes du Consortium, ce qui assure que les membres du personnel peuvent accomplir efficacement leurs tâches quotidiennes.

3.3.3 Recommandations

Création d'une personne morale distincte

En règle générale, tous les membres d'un partenariat sont solidairement responsables des dettes et des obligations du partenariat. De la même façon, un partenaire peut engager les autres partenaires pour les affaires qui touchent au partenariat. Il en résulte que les partenariats renferment des risques inhérents qui en font des structures non optimales pour la coordination du transport des élèves :

- Les actions d'un conseil scolaire partenaire peuvent engager la responsabilité des autres conseils.

- Un conseil scolaire peut se retrouver engagé dans un litige au sujet d'élèves qui ne font pas partie du conseil scolaire.
- La responsabilité créée par le partenariat peut dépasser la limite d'assurabilité du conseil. Le Consortium devrait examiner, avec l'aide de sa société d'assurance, sa couverture concernant notamment les dommages punitifs, les plaintes liées aux droits de la personne et les poursuites pour congédiement injustifié.

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

3.4 Gestion du Consortium

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

3.4.1 Observations

Entente de consortium

Le Consortium a été créé en tant que partenariat en 2001 en vertu d'une convention de consortium. Cette convention couvre tous les points majeurs prévus, notamment en ce qui concerne les politiques de retrait, la documentation des mécanismes de mise aux voix et les rôles et responsabilités des conseils scolaires membres. La convention a été mise à jour en janvier 2007 afin d'incorporer certains amendements que les conseils scolaires et le directeur exécutif jugeaient nécessaires.

Assurance

En règle générale, les membres d'un partenariat sont solidairement responsables des actes du partenariat comme si ces actes avaient été accomplis par les partenaires. Sudbury a tenté d'atténuer ce risque en insérant dans la convention de consortium des clauses qui définissent la responsabilité et la partagent de façon proportionnelle.

En outre, l'assurance du Consortium offre une protection contre la responsabilité pour les services fournis aux conseils partenaires et aux organisations qui achètent des services. L'assurance a pour objet de limiter la responsabilité des conseils partenaires en cas d'imprévu. Une assurance couvre aussi les lieux de transfert contre les problèmes pouvant survenir quand un grand nombre d'élèves se trouve sur une propriété privée pour fins de transfert entre les autobus. Cela démontre la volonté du Consortium d'obtenir une protection adéquate en cas d'incident.

Formation, gestion et évaluation du rendement du personnel

Les employés du Consortium sont évalués aux deux ans par leur supérieur direct. Le personnel doit suivre une formation obligatoire (orientation des nouveaux employés) et une formation technique liée à l'emploi leur est fournie sur une base régulière. Le Consortium consigne la formation obligatoire à tous les niveaux de l'organisation. La formation fournie permet au personnel d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches. L'évaluation annuelle des employés permet aussi de déterminer les besoins de formation future.

Surveillance des activités du Consortium

Le Consortium inscrit ses objectifs à long et court termes dans un registre. Ce registre, dans lequel tous les membres du personnel inscrivent leurs progrès, est aussi utilisé pour déterminer l'affectation des ressources. Pour chaque objectif inscrit au registre correspond un plan d'action, un résultat visé, une description des ressources disponibles, un calendrier de réalisation, la description des responsabilités et l'état d'achèvement du plan. Le registre sert de base de planification stratégique pour la direction et d'outil de communication pour le conseil d'administration. Le directeur adjoint procède à l'examen du registre à chaque mois. Le directeur exécutif le passe en revue à tous les trimestres. Le directeur exécutif informe le conseil d'administration des résultats de cet examen dans son rapport d'activité trimestriel. Le registre permet au Consortium de suivre les progrès accomplis et d'en rendre compte aux conseils scolaires.

En plus du registre des objectifs, le Consortium surveille le niveau des services fournis aux conseils scolaires partenaires au moyen d'indicateurs de rendement clés (IRC) :

- les statistiques sur la prestation des services qui permettent d'établir si les services fournis sont équitables;
- la surveillance du respect des horaires par les conducteurs;
- la surveillance du rendement des conducteurs et exploitants au moyen des plaintes déposées par les parents et les écoles.

Ces IRC, qui font l'objet d'un examen annuel, fournissent au Consortium un moyen de surveiller la qualité de ses services et le rendement de ses exploitants. Cette question est abordée plus longuement dans la section sur la passation des contrats.

Services de soutien

Le Consortium achète des services de soutien auprès des conseils partenaires en vertu de contrats distincts. Par exemple, le service des comptes fournisseurs/débiteurs est acheté à SCDSB, le service de la paie est acheté à CSCNO, le service de TI est acheté à Rainbow et le service de négociation et de RH est acheté à CSPGNO. Tous les contrats d'achat sont d'une durée d'un an et le Consortium paie les conseils scolaires une fois par année pour ces services. Les contrats renferment les clauses appropriées ainsi que les calendriers de paiement. En achetant des services de soutien aux conseils partenaires, le Consortium peut concentrer ses ressources sur la gestion des relations avec les exploitants d'autobus et l'amélioration de la qualité des services fournis aux élèves.

Processus d'appel pour les questions d'admissibilité

Le Consortium n'accepte pas les passagers bénéficiant de services de transport par courtoisie (les élèves non admissibles sous les critères de distance fixés par le conseil scolaire) pour cause d'équité, de sécurité et de planification des circuits. En cas de différend touchant ce domaine, l'appel est présenté au directeur exécutif, qui le transmet au conseil d'administration. Dans la section statistique sur la détermination des circuits et l'utilisation de la technologie (tableau 2) le compte des passagers bénéficiant de services de transport par courtoisie s'applique aux cas suivants : les élèves dont la voie de passage n'est pas maintenue durant l'hiver et qui nécessiteraient par conséquent un transport à cause d'une situation dangereuse; sur approbation du surintendant pour motif scolaire qui rendrait l'élève temporairement admissible au transport scolaire; ou les élèves qui ont un droit acquis par suite d'une modification des limites. Pour en savoir plus sur les politiques et pratiques qui s'appliquent aux passagers bénéficiant de services de transport par courtoisie, voir la section 4.2.1.

Ententes de confidentialité

Des ententes de confidentialité sont signées par personnel du Consortium, les employés des exploitants et les conducteurs afin de protéger les renseignements sur les élèves qui sont de nature privée. Les ententes stipulent que les renseignements sur les élèves, y compris sans s'y limiter les noms, adresses et numéros de téléphone, ne peuvent être utilisés pour un motif non relié directement au transport des élèves. L'utilisation de ces renseignements est réservée à la planification des circuits et aux situations d'urgence mettant en jeu la santé ou la sécurité des élèves. Les personnes qui ont accès aux renseignements sur les élèves s'engagent à utiliser ces renseignements uniquement pour les motifs qui précèdent et à se conformer aux lois relatives à la protection de la vie privée. Les ententes précisent qu'à la fin des contrats passés avec le Consortium, les renseignements personnels doivent être retournés ou détruits dans les plus brefs délais raisonnables. Ces mesures constituent une protection efficace des renseignements sensibles. Le personnel du service TI du conseil Rainbow, qui pourrait avoir accès à des données appartenant aux autres conseils, doit aussi signer une entente de confidentialité.

Partage des coûts

Le partage des coûts entre les conseils membres est fixé dans les documents portant sur le partage des coûts du transport du domicile à l'école et sur le processus de partage des coûts administratifs. Le coût direct du transport est pondéré en fonction du nombre de kilomètres-élèves. Le coût pondéré par kilomètre élève permet de tenir compte de l'année scolaire et du poids de l'élève ainsi que de la distance parcourue¹⁰.

Les dépenses administratives sont d'abord calculées selon l'importance relative des dépenses prévues au budget de transport de chaque conseil ou Première nation, puis elles sont rajustées en fonction des dépenses de transport réelles.

3.4.2 Pratiques exemplaires

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

- Le Consortium veille à ce que ses assurances couvrent de façon appropriée tous les points de transfert y compris ceux qui ne sont pas situés sur une propriété d'un conseil scolaire.

¹⁰ Les élèves de la prématernelle à la 6e année comptent pour un élève. Les élèves de la 6e à la 12e année et les élèves des programmes spéciaux comptent pour 1,5 élève.

- Le mode de partage des coûts employé par le Consortium est fondé sur le calcul pondéré des kilomètres-élèves. Cette pratique est considérée plus représentative des coûts de transport attribuables à chaque conseil par comparaison à d'autres méthodes comme les kilomètres pondérés ou le simple compte des élèves.
- Des évaluations de rendement du personnel sont réalisées périodiquement selon un cadre d'évaluation clair et facilement compréhensible qui est propre au Consortium. Les paramètres utilisés sont conformes aux buts et objectifs du Consortium. De la même façon, la formation du personnel est donnée périodiquement et suivie à l'interne; les objectifs de formation sont conformes à stratégie et aux objectifs d'ensemble du Consortium, ce qui assure la conformité des efforts avec les objectifs.
- L'entente sur les services de soutien signée par les conseils partenaires et le Consortium attestent qu'il existe une relation d'indépendance dans leurs arrangements contractuels. La quantité et le niveau des services attendus par le Consortium sont clairement définis et protégés par l'entente. D'autre part, les ententes garantissent que les conseils partenaires seront correctement rétribués pour les services rendus.
- Les procédures et politiques administratives ministérielles sont en place à titre de lignes directrices à l'intention des employés et dans le cadre de leurs activités et communications courantes avec les exploitants et les autres parties intéressées. Les procédures et politiques administratives ministérielles aident à maintenir les normes de service auxquelles les parties intéressées sont en droit de s'attendre de la part du personnel du Consortium.

3.5 Gestion financière

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

Les politiques de gestion financière définissent les rôles et responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière de déclaration. Le calendrier de planification regroupe les dates importantes en matière de conformité, de politiques de suivi et de

mesures permettant d'assurer la séparation des tâches. Les politiques indiquent qu'un système de contrôle financier adéquat est en place au Consortium.

3.5.1 Observations

Pratiques comptables

L'adjoint administratif compile et analyse les dépenses, leur donne le numéro de code approprié selon le mécanisme de partage des coûts (par kilomètres élèves pondérés) et répartit les coûts entre les conseils scolaires selon le barème de partage des coûts convenu. Les dépenses attribués à chaque conseil scolaire sont ensuite envoyées au directeur exécutif pour approbation.

Le Consortium a « droit de regard seulement » sur son grand livre des finances inséré en tant que « société indépendante » dans le système financier de la SCDSB à qui le Consortium confie ses services comptables, dont le grand livre, les rapports financiers, les comptes débiteurs et les comptes fournisseurs. Les factures des exploitants et autres coûts engagés pour le transport des élèves sont approuvés par le directeur exécutif puis envoyés à la SCDSB à chaque semaine ou selon les besoins de paiement.

Essentiellement, la SCDSB paie les exploitants au nom du Consortium et reçoit de chaque conseil des avances mensuelles à cet effet. La SCDSB retient tout intérêt accumulé dans les comptes en échange de la prise en charge des coûts administratifs des comptes, des frais de retard et de tout autre coût provenant des écarts temporaires entre les versements des conseils partenaires et le paiement des factures des exploitants. Les versements des conseils sont synchronisés avec les paiements de façon à réduire au minimum ou supprimer les coûts d'intérêt. Ces coûts sont surveillés par le Consortium.

L'adjoint administratif du Consortium prépare les rapprochements qui permettent de vérifier la concordance des comptes créditeurs et des comptes débiteurs entrés par le commis comptable de la SCDSB avec ceux du RQS, le système comptable interne du Consortium. Les différences proviennent habituellement d'écarts temporaires plutôt que d'erreurs. Une vérification point par point est effectuée quand de nouvelles dépenses sont entrées ou quand la SCDSB reçoit des paiements des conseils partenaires. En cas de non-concordance, l'adjoint administratif du Consortium produit un rajustement et, après approbation du directeur exécutif, l'envoie à la SCDSB pour correction. Le plan comptable est réparti par type de transport et par type de dépense administrative, soit taxi, besoins spéciaux, dépenses de fonctionnement, etc.

Les états financiers du Consortium n'étaient pas/ne sont pas vérifiés séparément par un vérificateur indépendant. Chaque conseil partenaire faisant l'objet d'une vérification, les

postes de transport qui représentent les activités du Consortium étaient/sont donc vérifiés indirectement.

Gestion financière et approbations

L'attribution des rôles et responsabilités au sein du Consortium démontre qu'il y a séparation très claire des tâches. Seuls le directeur exécutif et l'adjoint administratif participent à la planification financière et au processus de comptabilisation du Consortium. Ce sont les deux seuls employés du Consortium à posséder un droit de regard sur le grand livre.

Le directeur exécutif vérifie, approuve et signe tous les paiements effectués. Le président du conseil d'administration approuve et signe les dépenses du directeur exécutif.

L'information financière est transmise au conseil d'administration chaque mois sous la forme d'un relevé des dépenses déposé à chaque réunion ordinaire du conseil. Le rapprochement des relevés de dépenses et du budget annuel est effectué deux fois par année.

Planification budgétaire et contrôle

Budget préliminaire – Le processus de planification débute au mois d'avril de chaque année. Le budget préliminaire est basé sur les données de l'année précédente et les modèles de comportement antérieurs, auxquels sont ajoutés les augmentations prévues pour toutes les dépenses liées au transport et à l'administration.

Le directeur exécutif confirme les heures de classe, les jours de fermeture des écoles, les nouveaux programmes, les modifications des limites territoriales et leur effet sur les circuits. L'impact financier de ces facteurs est évalué et le directeur exécutif fixe des buts et objectifs à l'égard des dépenses en immobilisations (systèmes téléphoniques, mise à jour des logiciels et du matériel, matériel de bureau, etc.). Les avances à verser par les conseils partenaires sont établies en début d'année en fonction des calculs de répartition du financement et des dépenses prévues. Les conseils partenaires doivent transférer les avances mensuelles préétablies et le Consortium fait le rapprochement des comptes deux fois par année. Au mois d'avril, le conseil d'administration examine et approuve le budget préliminaire.

Budget final – En octobre, une fois que les comptes de l'année scolaire précédente sont fermés, l'adjoint administratif fait les rajustements finaux sur les contrats, le carburant en fonction des journées de tempête et des services finaux, il répartit les coûts de transport et d'administration finaux, effectue le rapprochement des dépenses des conseils scolaires et du Consortium avec le système de comptabilité interne et calcule

le paiement final que devra déboursier chaque conseil ou le remboursement qu'il recevra en fonction des avances qu'il a versées. Le Consortium prépare les rapports budgétaires finaux qu'il remet aux conseils partenaires et aux conseils et Premières nations qui achètent des services. Le directeur exécutif présente le budget final au conseil d'administration pour approbation.

Budget révisé – En novembre, après la date de l'instantané (le 31 octobre), un budget révisé est établi sur la base des dépenses réelles de l'année précédente avec les augmentations prévues pour les dépenses de transport et d'administration ainsi que les dépenses exactes liées aux contrats. Le directeur exécutif présente ce budget au conseil d'administration pour approbation.

L'adjoint administratif compare chaque mois les dépenses réelles aux dépenses prévues. Les écarts sont analysés à l'interne chaque mois. À chaque trimestre, le directeur exécutif présente l'analyse des écarts au conseil d'administration pour l'analyse des tendances et l'approbation des écarts au besoin.

3.5.2 Pratiques exemplaires

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

- Les mesures de contrôle des pratiques comptables qui sont en place au Consortium sont appropriées, elles permettent de préserver les actifs et assurent que les paiements effectués couvrent des dépenses valides. Le rapprochement que l'adjoint administratif du Consortium effectue entre les reçus de dépenses et les entrées de la SCDSB permet d'éliminer les erreurs pouvant se produire pendant l'entrée manuelle des dépenses.
- Les contrôles écrits effectués en rapport avec le système de gestion financière produisent une information financière précise et fiable. Cette information financière fiable justifie le degré d'autonomie élevé que possède le Consortium au regard de la prise de décisions éclairées et de la gestion des activités.
- Les politiques de gestion financière sont complètes dans la mesure où elles traduisent les règles du Consortium sur le plan des rôles et responsabilités, des niveaux d'autorisation et des exigences en matière de déclaration.
- Un processus de budgétisation élaboré est en place. Les procédures liées au budget sont correctement attestées. Elles permettent de préparer les budgets dans les délais et d'obtenir les approbations appropriées. Les données des années antérieures et celles de l'année en cours sont employées pour établir le

budget. L'utilisation judicieuse des données accroît la qualité prévisionnelle du budget et réduit les écarts entre le budget et les dépenses réelles. La précision du budget limite les surprises en matière de dépenses de transport pour les conseils partenaires.

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

L'efficacité et l'efficience de la gestion du Consortium ont reçu la note **moyenne à élevée**. Non seulement le Consortium a-t-il manifesté une volonté suivie d'améliorer ses services et de satisfaire les intérêts de toutes les parties concernées, mais il a en fait atteint ce but en fournissant d'excellents services. La structure de gouvernance, la stratégie de gestion du Consortium, la politique de gestion financière et le processus budgétaire témoignent tous d'années d'expérimentation et d'améliorations continues.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

Les politiques et pratiques englobent l'élaboration de politiques d'orientation, de procédures opérationnelles et de pratiques quotidiennes qui déterminent les normes des services de transport. L'analyse des politiques et pratiques sera centrée sur trois secteurs :

- les politiques et pratiques de transport
- les besoins spéciaux et les programmes spécialisés
- les programmes de sécurité et de formation

Cette analyse est fondée sur des entrevues réalisées avec le personnel du Consortium et sur l'examen des documents fournis. Les pratiques exemplaires, qui ont été établies dans le cadre du processus d'efficacité et d'efficience, ont formé une base de comparaison pour chaque secteur clé, menant à un ensemble d'observations, de commentaires et de recommandations. Ces résultats ont ensuite été utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes et pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du consortium, tel qu'il est indiqué ci-dessous :

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

4.2 Politiques et pratiques de transport

L'élaboration de politiques claires et de pratiques applicables sont des composantes cruciales d'un système de transport effectif et efficace. Les politiques établissent les paramètres qui définissent le niveau de service qui sera fourni par le Consortium. Il importe également de pouvoir compter sur des procédures écrites clairement définies, des pratiques opérationnelles, des protocoles et une application suivie par le personnel. Tous ces facteurs déterminent comment les services sont fournis. L'harmonisation des politiques entre les conseils partenaires et la mise en application équilibrée des pratiques permettent d'assurer que les services sont donnés de façon sécuritaire et équitable aux partenaires et aux conseils acheteurs de services. Dans cette section, nous évaluerons les politiques et pratiques établies et leur impact sur l'exploitation efficace et efficiente du Consortium.

4.2.1 Observations

Élaboration de la politique générale

Les services offerts par le Consortium couvrent une vaste région. De plus, le Consortium doit offrir ses services dans les deux langues officielles. Il a aussi dû élaborer un large éventail de politiques et de règles pour couvrir les nombreux aspects opérationnels qui sont nécessaires pour répondre aux besoins des élèves d'une grande région qui renferme des zones urbaines et rurales. Voici quelques-uns des facteurs qu'il a dû prendre en compte : les critères généraux d'admissibilité aux services de transport; les distances maximales à parcourir à pied jusqu'à un arrêt d'autobus ou l'école; les critères d'emplacement des arrêts; la durée maximale des circuits; l'admissibilité aux services de transport par courtoisie; le processus d'appel des décisions; l'identification des dangers et critères d'admissibilité connexes; la gestion des heures de classe en vue d'améliorer l'efficacité des services; l'utilisation de transferts et d'autres modes spéciaux de transport en vue d'améliorer l'efficacité des services; la gestion du comportement des élèves; et les événements et fermetures liés à la température.

Deux sujets demandent une attention particulière à cause de leur impact important sur les activités du Consortium : le transport adapté et les programmes de sécurité et de formation. Le transport adapté exige des politiques, des pratiques et des règles particulières afin de déterminer clairement les paramètres que doit appliquer le Consortium. En outre, ces politiques assurent que les services offerts respectent des principes établis et qu'ils sont donnés d'une façon qui répond aux besoins individuels des élèves à besoins particuliers et qui est la plus rentable possible. Conjointement avec les énoncés généraux de politiques, les politiques de sécurité et les programmes de formation aident à assurer que le but final d'offrir des services de transport sécuritaires à tous les élèves desservis par le Consortium est atteint.

Harmonisation et mise en œuvre des politiques

Le Consortium a établi un grand nombre de politiques et de pratiques entièrement harmonisées en vue de répondre aux besoins des élèves ordinaires et à besoins particuliers à l'intérieur de paramètres de sécurité clairement définis. L'harmonisation des politiques est conforme aux résultats prévus du processus d'efficacité et d'efficience et permet de donner des services uniformes, sécuritaires et équitables à chacun des conseils dans toute la région. Ces politiques sont diffusées par différents moyens, y compris par une liste des questions fréquentes affichée sur le site web du Consortium, et sont appliquées de façon équitable entre les conseils partenaires et les conseils acheteurs de services. Les entrevues réalisées auprès des représentants de chaque conseil ainsi qu'un fiduciaire du Conseil de l'éducation indiquent un degré élevé de satisfaction envers les services offerts par le Consortium. La plupart des membres du personnel du Consortium sont bilingues et tous les documents sont produits en

français et en anglais. Le site web du Consortium est également offert dans les deux langues.

L'admissibilité au transport est clairement définie par une politique qui stipule que le transport sera fourni aux élèves qui demeurent au-delà d'une certaine distance de marche de leur école. Il s'agit d'une déclaration définitive qui restreint la capacité du Consortium à s'adapter à des situations particulières. La distance de marche de l'école est aussi un facteur stipulé dans la politique de transport. Cependant, la distance de marche jusqu'à un arrêt d'autobus n'est pas définie aussi clairement dans ces lignes directrices ni nulle part ailleurs. Dans la pratique, la distance maximale jusqu'à l'arrêt est fixée à la moitié de la distance d'une école selon le niveau scolaire et elle est bien connue par le personnel, mais la règle n'est écrite nulle part.

Une fois l'admissibilité des élèves établie, il faut déterminer l'emplacement des arrêts. Les décisions relatives à cette question sont laissées à la discrétion du personnel de transport du Consortium. Les éléments pris en compte incluent la topographie, la visibilité directe et l'intensité de la circulation. Le personnel du Consortium doit s'assurer que les arrêts sont accessibles dans toutes les conditions, peu importe la température, l'état des routes et la présence de congères. Les élèves peuvent être embarqués ou débarqués à un endroit autre que l'adresse de leur domicile pourvu que les conditions suivantes soient présentes : a) l'emplacement se situe à l'intérieur du territoire de l'école; b) une demande à cet effet a été reçue du parent et approuvée par le Consortium; c) le point d'embarquement ou de débarquement est le même chaque semaine. Un calendrier fixe est établi et les écarts ne sont pas permis. Il s'agit d'une mesure raisonnable et appropriée, en particulier si l'on tient compte de la nature définitive de la déclaration sur l'admissibilité.

Durée des trajets

La durée des trajets est un indicateur important du niveau de service fourni par le Consortium. Il faut toutefois noter que la dispersion de la population et les grandes distances qui séparent les élèves de leur école représentent un défi pour le personnel affecté au transport et pose des difficultés sur le plan des niveaux des services. La politique stipule que la durée maximale des trajets ne doit pas dépasser 60 minutes. L'analyse des trajets révèle que la durée de trajet maximale moyenne est de 42 minutes pour toutes les routes ordinaires et spéciales. Ce calcul se base sur la durée du trajet du premier arrêt au dernier. Dans les zones rurales situées en périphérie du territoire du Consortium, les trajets peuvent dépasser de beaucoup les directives établies. Les données indiquent que la durée de

270 trajets (soit 21 pour cent des circuits) dépassent 60 minutes. Toutefois, une proportion importante de ces circuits (84) compte des transferts. La gestion des

transferts est une solution de rechange, comme nous en discutons dans la section sur la détermination des circuits et l'utilisation de la technologie, qui amplifie la durée réelle de ces trajets. Un autre groupe de données utilisé par le Consortium, qui détaille la durée réelle des trajets, indique que le trajet du matin ou de l'après-midi de 1353 élèves dépasse le paramètre de 60 minutes. Quelle que soit leur source, les données indiquent qu'une partie importante des circuits dépasse les règles établies. Le Consortium déclare qu'il procède à la révision des circuits dont la durée dépasse 60 minutes en vue de trouver des solutions.

Transport par courtoisie et dans des situations dangereuses

La politique de transport stipule que les passagers non admissibles ne sont pas transportés à bord des véhicules. Toutefois, le Consortium peut arranger un transport de courtoisie dans des situations d'urgence temporaires. L'impact réel de cette mesure sur l'efficacité et l'efficacité de la structure des trajets est évalué plus loin dans la section sur la détermination des circuits et l'utilisation de la technologie.

Les politiques portant sur le transport dans des situations dangereuses sont quelque peu divergentes. La section des questions fréquentes sur la politique de transport comporte une question qui implique que le Consortium ne reconnaît pas les dangers. La question se lit comme suit : « Le Consortium a-t-il compromis la sécurité des élèves en ne reconnaissant pas les dangers? » La réponse fournie ne contient pas des éclaircissements suffisants, même si d'une part la politique sur la santé et la sécurité stipule que le Consortium fournira un transport spécialisé aux élèves ayant des problèmes de santé et de sécurité justifiés sur la base des conditions dangereuses et d'autre part des lignes directrices sur les dangers ont été publiées. Le Consortium doit déterminer les conditions dangereuses en conformité avec ces lignes directrices et sur la base des conditions locales, dont l'intensité de la circulation et les limites de vitesse, le réseau de trottoirs, l'âge des élèves et la disponibilité de brigadiers. Les données indiquent qu'un faible pourcentage des passagers (0,25 %) est transporté pour des raisons de courtoisie ou de situations dangereuses.

Pratiques de fonctionnement

Les pratiques et procédures de fonctionnement définissent plus précisément le mode de fourniture des services. Voici quelques exemples de pratiques de fonctionnement en vigueur au Consortium :

- *Processus d'appel* – Un processus formel d'appel définit le rôle de chaque membre du personnel du Consortium et la filière hiérarchique. Les appels sont présentés par écrit et ils peuvent être envoyés au conseil d'administration pour

une décision finale. Aucun appel ne sera entendu par un conseil partenaire ou un conseil acheteur de services.

- *Gestion du comportement des élèves* – Les attentes en matière comportement des élèves sont clairement formulées dans les directives publiées, qui définissent la responsabilité des parents, des directeurs d'école, des élèves, des exploitants et des conducteurs. Les directives en matière de discipline dans les autobus scolaires définissent plus précisément les responsabilités des élèves et les conséquences de chaque type de comportement fautif. Les parents et tuteurs doivent lire ces directives avec les élèves et les signer.
- *Événements et fermetures liés à la température* – Une déclaration écrite fournit la description claire et détaillée des modalités qui s'appliquent en cas d'annulation d'un circuit ou d'un service de transport. Les exploitants désignés font rapport au directeur exécutif du Consortium ou à l'adjoint des services de transport. Le directeur exécutif contacte les directeurs de l'éducation, qui informent les médias de l'annulation. Les décisions portant sur une fermeture d'urgence pour cause de mauvais temps sont faites en consultation avec les directeurs de l'éducation. Si les autobus scolaires doivent quitter plus tôt, les écoles contactent les parents et le directeur exécutif contacte les médias.
- *Utilisation des transferts* – Les stratégies non écrites de détermination des circuits incluent l'utilisation de transferts pour les élèves qui résident dans les régions rurales périphériques et pour les élèves inscrits à des programmes particuliers. Environ sept pour cent des 1 589 élèves transportés doivent faire un transfert. En règle générale, le Consortium établit les points de transfert sur le terrain d'une école. Une procédure écrite établit les règles visant à assurer la sécurité des élèves concernés : les élèves transférés doivent se rendre directement d'un autobus à l'autre, ils ne doivent jamais être laissés sans surveillance et en cas de délai imprévu, ils doivent attendre dans l'autobus. Le commis de transport détermine le besoin de transfert en tenant compte de l'adresse personnelle de l'élève et du programme concerné. La pratique établie (non écrite) limite le nombre de transferts à trois, les parents ont l'option de faire inclure des transferts supplémentaires s'il en résulte une réduction de la durée du trajet de l'élève.
- *Gestion des heures de classe* – Le directeur d'école doit soumettre les demandes relatives aux heures de classe directement au surintendant approprié au plus tard le 31 mars. Avant que le surintendant rende sa décision, le Consortium examine la demande en tenant compte des facteurs suivants :

- le nombre potentiel d'écoles touchées
- le nombre potentiel de conseils et de circuits touchés
- l'augmentation ou la diminution du nombre d'autobus requis
- l'incidence financière pour chaque conseil scolaire

Les modifications approuvées des heures de classe doivent être valides pendant au moins trois ans afin de réduire l'impact sur les élèves et les parents. Tout coût supplémentaire attribuable au changement des heures de classe est assumé par le conseil scolaire qui en fait la demande.

Les pratiques et procédures de fonctionnement semblables à celles décrites ci-dessus améliorent la capacité de gestion du Consortium et peuvent nécessiter ou non l'approbation explicite des conseils partenaires. Leur élaboration et leur utilisation est néanmoins indispensable au bon fonctionnement de la mission du Consortium qui est de fournir des services sécuritaires, équitables et efficaces.

Mise en œuvre des politiques

Il est indispensable d'assurer la mise en œuvre stricte des politiques et des pratiques établies afin d'offrir des services équitables et de qualité optimale. Les observations et entrevues attestent que les politiques et pratiques du Consortium sont mises en œuvre de façon uniforme sur tout le territoire. Par exemple, dans chaque autobus une affiche indique que le conducteur ne peut pas modifier un circuit ou déplacer un arrêt de son propre chef et des cartes permettent de diriger les demandes de renseignements vers le bureau du Consortium.

4.2.2 Pratiques exemplaires

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

- Le Consortium et ses conseils partenaires ont élaboré et mis par écrit un ensemble de politiques et de pratiques opérationnelles harmonisées dans le but d'assurer que les services de transport sont fournis à tous les élèves de façon sécuritaire et équitable. Les niveaux de service sont clairement définis, communiqués et appuyés par des politiques, des règles et des pratiques qui guident les décisions de planification quotidiennes et à long terme.

- La plupart des membres du personnel du Consortium sont bilingues et tous les documents sont produits en français et en anglais. Le site web du Consortium est également offert dans les deux langues.

4.2.3 Recommandations

Examen de la documentation sur les politiques et les pratiques

Il est apparent que beaucoup d'efforts ont été consacrés à la formulation de politiques et de procédures complètes. Cependant, la complexité de cette opération, le nombre de conseils partenaires et acheteurs de services et l'obligation de desservir une population bilingue rendent nécessaire l'examen continu des politiques et procédures afin que les services soient conformes et délimités de façon appropriée pour fournir les niveaux de service convenus. Bien que la majorité des politiques et des pratiques opérationnelles sont bien documentées, il faudrait procéder à un examen des documents existants en vue de regrouper et de structurer les politiques, les pratiques et les procédures dans un même manuel. Le but visé est d'éliminer les lacunes de documentation, par exemple en ce qui concerne la politique relative à la distance maximale que les élèves peuvent parcourir à pied, et de regrouper et rationaliser l'information dans un manuel facile à consulter. Étant donné le grand nombre de procédures qui ont été élaborées, le catalogage par secteur d'activité permettrait de retrouver facilement les politiques en cas de changement au niveau du personnel ou des conseils. Une meilleure organisation des politiques de transport favoriserait aussi la prestation de services uniformes. La progressivité de l'élaboration des politiques a été telle que des problèmes de terminologie et des incohérences sont apparus avec le temps. Ces divergences peuvent dans la pratique entamer la validité des politiques. Par exemple, l'utilisation du terme anglais « shall » dans la formulation de la règle des trajets d'une durée maximale de 60 minutes crée une contrainte inutile car il doit y avoir place pour des exceptions afin d'assurer l'efficacité générale du réseau de trajets. L'examen pourrait être utilisé pour cerner les points qui font problème et éliminer les incohérences qui existent présentement, notamment dans les politiques de gestion des dangers. Dans certains cas, une simple reformulation – indiquer par exemple que le personnel « s'efforcera » («shall endeavour») de respecter la règle des 60 minutes – améliorerait considérablement l'utilité générale des documents d'établissement des politiques du Consortium.

4.3 Besoins spéciaux et programmes spécialisés

Pour que les activités de transport soient pleinement efficaces, il faut que les besoins de tous les élèves, y compris les élèves ayant des besoins spéciaux et ceux qui participent à des programmes spéciaux, soient pris en compte. Le transport des élèves

qui suivent des programmes spéciaux doit tenir compte de la mobilité de l'élève, des questions de comportement, de l'utilisation d'équipements et d'accessoires spéciaux, de l'état médical, de l'administration de médicaments ainsi que de la tolérance de l'élève sur le plan de la durée et de la distance. Le transport spécialisé, bien que moins complexe sur le plan des exigences spécifiques de chaque élève, fait face à des contraintes similaires car le transport se fait souvent à partir de zones éloignées vers des programmes centralisés. Ces deux programmes créent des demandes de services et des coûts pour le système, mais dans certains cas ces élèves peuvent être intégrés aux circuits réguliers de façon à utiliser de façon optimale le parc de véhicules de transport scolaire.

Dans la présente section, on examine les politiques et les pratiques qui déterminent la stratégie pour les besoins spéciaux et le transport spécialisé et la mesure dans laquelle la pratique est conforme aux politiques établies.

4.3.1 Observations

Le Consortium a adopté une politique pour le transport d'élèves ayant des besoins sur le plan de l'accessibilité. La politique stipule que l'approbation de ce transport est laissée à la discrétion du directeur de l'éducation ou de la personne désignée par le conseil scolaire concerné. Le Consortium est informé par écrit des besoins particuliers de l'élève. Une rencontre est organisée à chaque printemps pour déterminer les besoins individuels et sur le plan des programmes pour l'année qui vient. Le Consortium s'efforce de fournir les services de la façon la plus efficiente, en privilégiant les circuits réguliers dans la mesure du possible. Ce sont toutefois les besoins particuliers de chaque élève qui déterminent en bout de ligne le mode de transport employé. Les services fournis peuvent inclure un transporteur spécialisé ou un contrat passé avec un parent.

Certaines procédures de soutien ont également été élaborées et mises par écrit :

- les procédures opérationnelles pour le transport par autobus des élèves ayant des besoins spéciaux
- les procédures concernant les voitures et les sièges d'appoint
- le transport temporaire pour accommodement médical saisonnier
- l'administration de médicaments par auto-injecteur EpiPen

Ces procédures permettent la mise en application de la politique dans son ensemble, mais plusieurs éléments que l'on devrait retrouver dans une politique exhaustive de transport des élèves avec besoins spéciaux ne sont pas formulés précisément. Dans

certain cas, ces éléments sont insérés dans d'autres énoncés de politique.

L'importance des besoins spéciaux en tant que catégorie de transport impose que ces éléments soient pour le moins formulés dans un document distinct, facile d'accès et exhaustif portant sur les besoins spéciaux. Voici quelques éléments que l'on ne peut trouver dans la documentation ou qui se discernent difficilement :

- les politiques portant sur les conditions individuelles des élèves
- l'embarquement et le débarquement des élèves en fauteuil roulant
- l'utilisation des dispositifs d'attache
- les opérations de levage
- la formation des conducteurs

L'examen du contrat standard avec les opérateurs indique que plusieurs de ces éléments sont couverts et deviennent dès lors partie des exigences de services que doivent respecter les exploitants. Ils ne sont toutefois pas énoncés clairement dans les politiques du Consortium.

4.3.2 Recommandations

Politique relative aux programmes spéciaux et amélioration des procédures

L'élaboration de politiques et procédures écrites régissant tous les aspects des transports spéciaux devrait constituer une mesure importante d'amélioration des politiques écrites du Consortium. L'importance et le coût élevé de cette catégorie de services de transport nécessite la formulation d'un ensemble de normes de services claires qui servira de référence et de balise pour la prestation des services aux élèves aux besoins particuliers. Le fait de déléguer dans une grande mesure cette responsabilité aux exploitants par contrat ne dégage pas l'organisation de ses responsabilités.

L'intégration de ces exigences par écrit assurera la prestation de services de haute qualité peu importe l'exploitant ou en cas de changement au sein de l'équipe de gestion du Consortium.

4.4 Politique de sécurité

La sécurité des élèves transportés est l'objectif premier de tout système de transport scolaire. Avec la complexité du modèle du Consortium, qui dessert plusieurs conseils et fait appel à plusieurs exploitants, le fait d'avoir un ensemble clair et concis de politiques

et de pratiques de sécurité et un programme de formation régulier permettra de promouvoir une culture de sécurité à l'échelle de toutes les activités de transport et des collectivités locales.

4.4.1 Observations

Le Consortium contribue activement et participe à plusieurs programmes de sécurité et de formation qui démontrent collectivement son engagement envers le transport sécuritaire des élèves. En voici quelques exemples :

- Le programme voyageur prudent, coparrainé par McDonalds. Les exploitants présentent un programme d'une heure à tous les élèves de prématernelle ou qui prennent l'autobus pour la première fois.
- Le programme voyageur prudent/Clin d'œil l'autobus permet de donner une formation continue aux élèves de la prématernelle à la troisième année.
- Un module de formation cible les élèves de la quatrième à la huitième années.
- Le programme SODA (sécurité, ordre et droits individuels) souligne l'importance des comportements acceptables et fait la promotion de la sécurité.
- Le programme des brigadiers d'autobus scolaire aide les conducteurs à assurer la sécurité pendant l'embarquement et le débarquement des élèves.
- Le directeur exécutif joue un rôle actif auprès de différents organismes locaux dont la commission de planification, les services de brigadiers, les services de police et de circulation et les planificateurs des nouveaux développements.

Un manuel détaillé de sécurité en autobus présente les exigences de formation en sécurité pour tous les exploitants :

- formation à la sensibilité pour les élèves à besoins spéciaux
- sensibilité ethnoculturelle
- premiers soins et utilisation de l'auto-injecteur EpiPen
- marche à suivre en cas d'accident
- gestion des élèves
- conduite défensive

Chaque exploitant doit fournir à tous ses conducteurs au moins une fois par année des mesures d'orientation en sécurité et des exercices d'évacuation. Il doit aussi donner au Consortium la date et le programme de ces journées de formation et d'exercices. Le Consortium pourra y assister.

4.4.2 Pratiques exemplaires

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

- Le Consortium a démontré son engagement envers la sécurité et la formation en fournissant des mesures directes de formation aux élèves et en définissant clairement la responsabilité des exploitants et des conducteurs. La conduite attendue des élèves et la responsabilité des parents sont clairement définis, comme le sont les conséquences des infractions.
- L'engagement actif du directeur exécutif auprès des services de planification et de sécurité municipale permet de faire de la sensibilisation et de promouvoir le rôle que doit jouer la collectivité pour le transport sécuritaire des élèves.

4.4.3 Recommandations

Définition de responsabilité

Le Consortium a démontré son engagement envers la mise en œuvre de programmes continus de formation et de sensibilisation à la sécurité. La responsabilité de supervision est répartie entre plusieurs membres du personnel administratif. Le regroupement des programmes sous la responsabilité d'un membre de l'équipe de gestion fournirait aux exploitants et à la collectivité un point de contact unique. La responsabilité de supervision finale devrait toutefois rester celle du directeur exécutif.

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

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et procédures ont reçu la note de **moyenne à élevée**. Le Consortium a élaboré un ensemble complet de politiques et procédures qui sont harmonisées et mises en œuvre de façon efficace. Il existe à l'évidence un degré élevé de respect et de coopération entre les conseils partenaires et la direction du Consortium, ce qui aide à assurer que les politiques sont appliquées et qu'elles conservent leur pertinence. L'attention au détail qui transparaît dans l'élaboration des politiques et les programmes de sécurité du Consortium sont deux exemples à suivre pour les autres consortiums. Quoiqu'il en soit, le Consortium devrait prendre certaines mesures pour consolider et perpétuer son succès. Les politiques et

pratiques actuelles proviennent d'une longue démarche. Au cours des années de développement du modèle, certaines pratiques importantes ont pris forme sans jamais être portées par écrit, d'autres sont incohérentes ou ouvertes à l'interprétation, d'autres encore (comme la sécurité) font l'objet d'une supervision dispersée et le modèle entier souffre d'une organisation déficiente qui rend la consultation difficile. Un effort de regroupement, de simplification et (dans certains cas) d'approfondissement des politiques et procédures écrites permettrait de consolider cette fondation et de s'assurer que l'esprit de respect et de collaboration actuel survivra au changement de garde au sein du personnel et à la direction du Consortium et des conseils scolaires.

5 Détermination des routes et utilisation de la technologie

5.1 Introduction

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

- Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie;
- Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves;
- Rapports du système; et
- Planification et établissement des routes du transport adapté et du transport ordinaire.

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

Routage et technologie – Appréciation de l'efficacité et de l'efficacité : Élevée

5.2 Configuration et utilisation de la technologie et des logiciels

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

5.2.1 Observations

Logiciels de routage et connexes

Le Consortium utilise le logiciel de routage de Education Logistics, Inc. « EDULOG ». Au moment de la rédaction de ce document, le consortium utilisait la nouvelle version 10.6 de ce logiciel. Cette modification a été effectuée comme prévu le 17 novembre 2007. Le consortium utilise à présent la version la plus récente du logiciel EDULOG, et a conclu une entente d'entretien qui prévoit la mise à jour continue du logiciel par des mises à niveau et des correctifs. Le consortium utilise le système EDULOG depuis sa création. Aucun autre logiciel n'a été utilisé ou envisagé à ce jour.

L'accès à distance à EDULOG pour les exploitants est fourni par des services d'équipement terminal directement vers une version de sauvegarde de la base de données du consortium (voir la discussion des procédures de sauvegarde des données ci-dessous). Les permissions limitent l'accès aux données EDULOG à la consultation et aux rapports. Bien que les exploitants aient la possibilité d'effectuer des modifications provisoires quotidiennes dans leur version de EDULOG, ces modifications sont remplacées chaque soir par les données du consortium les plus récentes. Cette méthode permet aux exploitants d'évaluer les conséquences des modifications des routes, comme les instructions aux conducteurs et la réaffectation des arrêts entre les routes sans incidence sur la base de données en direct utilisée par le personnel du consortium. Chaque exploitant peut également voir le système dans son intégralité (sa propre route et les routes des autres exploitants) et imprimer des feuilles des routes actuelles comprenant des renseignements détaillés sur les élèves.

Outre le système de base utilisé par le personnel du consortium, et l'accès à distance fourni aux exploitants, deux outils en ligne (Web) sont disponibles pour accéder à la base de données EDULOG. L'outil « Web Query » sert à consulter des données concernant les élèves; et l'outil « School Assistant » émule la carte EDULOG pour permettre de visualiser et d'imprimer les données relatives aux routes. Ces deux systèmes sont protégés par mot de passe et sont mis à la disposition des utilisateurs désignés dans chaque établissement scolaire (le plus souvent les représentants du conseil scolaire et les administrateurs de l'établissement, comme le directeur ou la secrétaire).

Grâce à l'outil « School Assistant », les utilisateurs peuvent visualiser des données concernant les élèves sur l'admissibilité au transport, l'affectation des routes d'autobus et les limites géographiques des établissements. L'outil « School Assistant » est largement utilisé dans les premières semaines de la nouvelle année scolaire. Il constitue le moyen d'information principal des établissements scolaires pour tout ce qui concerne le transport. L'outil « Web Query » peut également être utilisé par les écoles

et les responsables du conseil scolaire pour connaître l'admissibilité des élèves en fonction de leur emplacement, sur les déplacements proposés, ainsi que des arrêts existants dans la région de l'emplacement de l'élève.

Le site Web du Consortium fournit des renseignements statiques complets sur les politiques et les procédures ainsi que des formulaires téléchargeables, et il est ouvert au public. De plus, le site Web fournit des informations en temps réel sur les activités du système se rapportant aux alertes concernant les retards ou l'annulation du service d'autobus. Son utilité a également été démontrée comme outil de gestion en cas d'urgence lors d'une situation de fermeture d'école qui est survenue pendant l'examen de l'efficacité et de l'efficience. Le personnel du consortium et le personnel des exploitants ont accès au site dans le but d'afficher des informations opérationnelles. Les pratiques du consortium exigent que ces informations soient affichées en temps réel. La fonctionnalité des retards de routes du site Web possède également une capacité analytique utilisée pour l'évaluation du rendement des exploitants et pour les principaux indicateurs de service, comme nous le verrons plus loin.

En plus des affichages sur le site Web, le consortium se rapproche de l'implantation d'un système VoIP (Voix sur IP) qui enverra des messages téléphoniques aux parents en fonction des informations opérationnelles affichées sur le site Web. Ainsi, les parents recevront un message automatisé par téléphone lorsque l'autobus scolaire est en retard ou lors de situations d'urgence comme celles qui se sont produites durant l'examen. Indépendamment du logiciel, le consortium utilise un système téléphonique vocal incluant un numéro général à contacter. À l'interne, les appels sont acheminés vers un commis au transport disponible sur la base d'un système de file d'attente. Ce système téléphonique est actuellement le moyen de contact principal pour les parents lors des activités. Le consortium a également un numéro d'urgence (non publié) réservé aux exploitants, aux établissements scolaires, aux services de police et aux administrateurs du conseil scolaire. Dans les semaines précédant le début de l'année scolaire, le consortium dote en personnel un centre d'appel extérieur. Ce centre d'appel est le moyen principal pour diffuser l'information aux utilisateurs du système concernant les nouvelles routes et les itinéraires révisés. Finalement, le consortium vient tout juste de commencer l'évaluation d'un système de localisation automatique de véhicule (AVL) pour son éventuelle intégration à EDULOG.

Ententes sur l'entretien et les services

Le consortium utilise un réseau local (LAN) composé d'un serveur principal et d'un serveur de sauvegarde EDULOG, un serveur de domaine et un serveur de sauvegarde, un serveur de courriel interne et tous les postes de travail dans le bureau du consortium. Ce réseau local se connecte par une ligne T1 au réseau Rainbow, qui sert de canal principal pour l'accès à Internet, et également pour un serveur miroir EDULOG

entretenu par Rainbow. L'accès à distance à la base de données EDULOG est assuré par ce système et les outils décrits ci-dessus.

Le consortium passe des contrats avec Rainbow pour les services d'entretien du réseau et de récupération de fichiers. Le technicien en transport administre le logiciel EDULOG, y compris l'installation des mises à jour et des mises à niveau. Les protocoles de sauvegarde et de récupération des fichiers informatiques sont complets et appropriés. Ils comprennent notamment : la sauvegarde deux fois par jour (à midi et à minuit) de la base de données EDULOG sur le serveur de sauvegarde local (bureau du consortium), et une sauvegarde miroir complète une fois par jour sur un serveur dédié appartenant au consortium, y compris le serveur local dans sa totalité (serveur de domaine et serveur de fichiers). Les données EDULOG sont également archivées pour une période de cinq jours consécutifs. Finalement, une sauvegarde complète mensuelle du serveur local est effectuée sur support portatif et transportée vers le Centre de sauvegarde (Rainbow).

Les protocoles de restauration comprennent la modification de l'accès au serveur principal vers le Centre de sauvegarde (Rainbow). L'équipe administrative (directeur exécutif, directeur adjoint, responsable du transport et technicien de transport) peuvent se connecter au serveur depuis leur bureau à domicile. Les commis au transport pourraient avoir accès à ce serveur dans les situations d'urgence. La personne-ressource chez Rainbow a une déclaration de procédure documentée pour désigner ce serveur comme serveur principal, et le technicien du transport a des renseignements sur la personne-ressource en cas d'urgence pour s'assurer que cette procédure peut être déclenchée. Les procédures d'entretien et de sauvegarde du système sont clairement documentées. Les procédures internes pour le déclenchement du plan antisinistre sont documentées de manière informelle par le technicien de transport.

Formation et utilisation du système

Tous les utilisateurs de EDULOG, dont le directeur exécutif, le directeur adjoint, le responsable du transport et le technicien de transport) ont suivi une formation lors de la création du consortium. Le consortium a depuis adopté une méthode de formation des formateurs. Le directeur adjoint, le responsable du transport et le technicien de transport suivent une formation avancée du personnel de EDULOG et participent aux conférences annuelles des utilisateurs. Ils représentent une ressource de formation pour le reste de l'organisation. En outre, le technicien de transport a suivi une formation complète de la part du fournisseur lorsque son poste a été confié à une autre personne en janvier 2007. Le soutien technique sur EDULOG est également optimisé par l'établissement d'un point de contact unique par le technicien de transport. Il n'existe pas actuellement de programme de formation régulier sur l'utilisation du système, mais l'ensemble du personnel utilise EDULOG de façon très compétente.

Structures de codage du système

L'efficacité des logiciels dépendra en grande partie de l'efficience de la structure de codage du système. Le codage est essentiel pour l'identification et la gestion efficaces des fichiers de données dans le système. Le codage efficace est tout aussi vital pour l'analyse continue du rendement. Par exemple, l'identification aisée d'un groupe donné de routes ou d'élèves exige une structure de codage complète, hiérarchisée et judicieusement conçue. Cette structure doit être à vocation utilitaire; autrement dit, elle doit refléter l'information requise régulièrement par les gestionnaires et les commis au transport. Elle ne doit pas être trop complexe, mais trouver le juste équilibre entre le besoin relatif de données et la difficulté et le risque d'erreur inhérents à une structure excessivement complexe.

Sudbury attribue aux dossiers des élèves un code à trois chiffres pour l'établissement fréquenté et deux codes d'admissibilité au transport à partir d'une liste complète et descriptive. Le code de l'établissement est important car il identifie également le type d'établissement (primaire ou secondaire) et le conseil scolaire dont dépend l'établissement. Cette méthode est excellente du point de vue analytique car elle facilite l'évaluation de divers facteurs pour chaque conseil scolaire et chaque type d'établissement, et offre un moyen rapide d'associer les élèves aux routes, et les routes aux écoles durant les activités quotidiennes. Les codes d'admissibilité permettent de savoir si l'élève est admissible au transport et de connaître la nature de cette admissibilité. Ces codes et le code de l'établissement facilitent une analyse complète et une sélection et un tri relativement aisés des fichiers à des fins opérationnelles et analytiques.

Le tableau 4 répertorie tous les élèves dans la base de données par « code d'admissibilité » et par « code d'admissibilité de l'utilisateur ». Le « code d'admissibilité » est défini par EDULOG et se limite aux catégories suivantes :

0 – Admissible

1 – Admissible en raison d'un danger

12 – Inadmissible – En dehors de la zone de fréquentation

13 – Inadmissible – À quelques minutes à pied de l'établissement

En plus de ces catégories, il existe trois codes mineurs qui s'appliquent à certains élèves dont la situation exceptionnelle ne serait pas autrement prise en compte adéquatement par le système. Le tableau 4 répertorie tous les élèves de la base de données par les quatre codes de base, ainsi que par le « code d'admissibilité de l'utilisateur » attribué par le Consortium. Comme on peut le voir dans le tableau, les codes secondaires permettent d'améliorer notre compréhension du profil des services

offerts aux élèves. Le tableau indique que 23 004 élèves sont admissibles au transport (code d'admissibilité 0) et que 105 élèves empruntent les transports publics (code d'admissibilité d'utilisateur 5). Dans ce système hiérarchisé, le code de premier niveau identifie une catégorie majeure et le code de second niveau, divers sous-groupes d'élèves. C'est une excellente démarche qui répond aux besoins de présentation de rapports et d'analyse du consortium. Son seul danger est qu'elle peut parfois mener à des problèmes si les deux codes ne sont pas étroitement coordonnés. On peut par exemple constater dans le tableau que 725 élèves sont admissibles en raison d'un danger (code d'admissibilité 1), mais que 10 de ces élèves portent aussi le code d'admissibilité de l'utilisateur « 0 ». Dans ce cas, il n'est pas clair si ces élèves sont réellement transportés en raison d'un danger. Une telle situation ne devrait pas se produire. Elle illustre comment les données peuvent facilement se corrompre si la gestion se relâche.

Tableau 4 – Codes D'admissibilité Du Transport¹¹

User Eligibility Code	Nombre d'élèves ayant ce code	% du total	Description
0	20,408	58.27%	Admissible
13	5,860	16.73%	À quelques minutes à pied de l'établissement
22	1,595	4.55%	L'élève est admissible mais n'a pas besoin du transport
96	1,451	4.14%	Élève en dehors de la région de Sudbury, transporté par d'autres conseils, comme Wawa, Chapleau
12	1,336	3.81%	En dehors de la zone de fréquentation
11	816	2.33%	Trajet aller
3	729	2.08%	Transporté en raison d'une gardienne d'enfants

¹¹ Les chiffres dans ce tableau sont basés sur des données extraites des logiciels de routage durant le volet de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité réalisé sur place. Ils ne correspondent pas forcément aux valeurs utilisées dans le reste du rapport qui sont basées sur des données soumises par le consortium à une date antérieure.

User Eligibility Code	Nombre d'élèves ayant ce code	% du total	Description
1	592	1.69%	Admissible en raison d'un danger
32	317	0.91%	Garde double (parents résidant à deux adresses différentes)
98	308	0.88%	Transport fourni par une bande autochtone
10	305	0.87%	Éducation spéciale/besoins spéciaux
33	165	0.47%	Permission spéciale du surintendant
5	135	0.39%	Élève empruntant les transports publics
88	110	0.31%	Bande autochtone – Transporté par nous – rétrofacturé à la bande – Première Nation de Whitefish Lake
30	108	0.31%	Élèves protégés en vertu d'une clause d'antériorité
34	108	0.31%	Examen annuel – déplacement à un arrêt de coin de rue – DOIT être admissible au transport scolaire
37	102	0.29%	Transport multiple en raison d'un emploi après-école
40	102	0.29%	
31	72	0.21%	Année (courtoisie)
2	62	0.18%	Doué
36	45	0.13%	Transport multiple en raison d'activités sportives après-école
17	40	0.11%	Parent conducteur
23	33	0.09%	Éducation spéciale n'ayant pas besoin du transport
16	31	0.09%	Garde double (seulement un groupe de trajets)
4	27	0.08%	Transporté en raison de besoins médicaux

User Eligibility Code	Nombre d'élèves ayant ce code	% du total	Description
14	<25	< .05%	Service d'hiver – Asthme
39	<26	< .05%	Transport multiple en raison de coopérative
87	<27	< .05%	Bande autochtone – Transporté par nous – rétrofacturé à la bande – Première Nation de Sheguiandah
97	<28	< .05%	Élèves de Nippissing
90	<29	< .05%	Élèves étrangers
35	<30	< .05%	Élèves âgés de plus de 21 ans – ADULTES
6	<31	< .05%	Parents payés pour le transport
7	<32	< .05%	Établissements provinciaux
8	<33	< .05%	Hiver- sécurité – congères, trottoirs non déblayés sur les routes, etc.
38	<34	< .05%	Transport multiple en raison de cours particuliers après-école
15	<35	< .05%	Élèves nourris et logés
99	<36	< .05%	Valeur par défaut – Pas encore de code d'admissibilité
84	<37	< .05%	Bande autochtone – Transporté par nous – rétrofacturé à la bande – Première Nation de Wahnapiatae
94	<38	< 0.5%	Limites géographiques doubles (chevauchement Elm/Second) St. David / St. Benedict / St. Charles College
Grand Total	35,024		

Les élèves ayant des besoins spéciaux sont identifiés par trois codes et drapeaux différents dans le système. Tout d'abord, le code d'admissibilité « 10 » identifie un élève admissible au transport pour un programme spécialisé ou des besoins spéciaux. Le consortium utilise ensuite le drapeau des besoins spéciaux (le drapeau à damiers

signifie « oui » et le drapeau vierge signifie « non ») dans le dossier de l'élève EDULOG afin d'indiquer lorsqu'un élève emprunte un véhicule adapté aux besoins spéciaux. En plus de ces indicateurs de base, une série de 15 codes de transport pour besoins spéciaux identifie toutes les exigences spéciales de transport (siège, harnais, etc.) ou les exceptions (enfants sourds, aveugles ou doués) associées à l'élève. Cette démarche permet une catégorisation très précise des élèves et constitue un exemple supplémentaire de la méthode hiérarchisée pour définir un regroupement inclusif et explicite afin d'améliorer les capacités analytiques. Le seul inconvénient de cette méthode est le risque d'erreur associé à l'entretien d'une structure aussi complexe. Les commis au transport responsables de la tenue des dossiers des élèves doivent faire preuve de diligence pour s'assurer que tous les codes sont utilisés correctement.

Sur le plan conceptuel, les routes d'autobus devraient être codées de manière à ce que le numéro d'identification soit le plus informatif possible, notamment en indiquant le type de trajet (p. ex. spécialisé, combiné, navette), l'établissement desservi, s'il s'agit d'un trajet du matin ou de l'après-midi, et l'autobus ou l'exploitant. En pratique, la saisie de toutes ces informations dans un seul et unique numéro d'identification de la route et du trajet n'est peut-être pas faisable, et la structure des données du système proprement dit pourrait limiter cette capacité.

Le consortium saisit la plupart de ces informations dans son système de numérotation des routes et des trajets. Chaque route est codée par un préfixe à trois chiffres indiquant l'établissement desservi, suivi d'un suffixe à trois chiffres indiquant s'il s'agit d'un trajet du matin ou de l'après-midi, et un numéro de séquence pour la route. Par exemple, la route « 205.020 » indique la vingtième route (les deux derniers chiffres indiquent la séquence) desservant l'établissement 205 (St. Benedict CSS) le matin (0 = matin; 1 = après-midi). Le numéro de route associé à ce trajet, « V777 », fait référence à l'exploitant responsable du trajet.

La structure de la base de données EDULOG facilite l'identification des trajets combinés en dehors du numéro de trajet car les codes d'établissement desservis par cette route sont identifiés dans des champs distincts. Le traitement des transferts et des navettes est difficile dans ce système. Chaque route d'autobus doit être associée à un établissement ou un élève. Il n'est donc pas possible d'établir un trajet de collecte vers un point de transfert sans l'association d'établissements. Le consortium contourne cette difficulté en reliant le trajet de collecte à la route suivante de l'autobus par un temps de « chargement manuel » à l'arrêt de transfert, qui correspond effectivement à une période d'attente, avant le premier arrêt du trajet suivant. Un numéro de trajet de transfert ressemble à n'importe quel autre trajet. Le seul élément d'identification réside dans les numéros d'identification de l'arrêt sur le trajet. Les arrêts de transfert reçoivent un « t » dans la séquence de codage.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

- L'utilisation de la technologie pour appuyer les activités, et communiquer de l'information aux intervenants tels que les conseils partenaires, les administrateurs de bâtiments et les exploitants;
- Les protocoles complets de sauvegarde informatique et de plan antisinistre assurent la continuité des activités et une efficacité optimale du personnel; et
- La démarche détaillée du codage du système qui facilite l'extraction de données complète et la communication de rapports sur le transport spécifiques aux routes et aux élèves.

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

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

5.3.1 Observations

Carte numérique

Il existe une seule carte numérique pour toute la zone desservie par le consortium ainsi que les autres zones géographiques pour lesquelles la direction du consortium fournit des services consultatifs. La carte est antérieure à la création du consortium. Depuis, les mises à jour de la carte ont été effectuées manuellement; cela signifie qu'il n'y a pas eu de mise à jour complète ni de remplacement par une nouvelle carte numérique actualisée. Des segments de rues individuels ont été ajoutés ou modifiés et les attributs de la carte ont été mis à jour selon les circonstances. Aucune nouvelle couche de données n'a été ajoutée à la carte de base.

Les données indiquent que tous les élèves dans la base de données ont une correspondance avec le géocode. Cependant, cela ne tient pas compte des dossiers d'élèves qui ont été fournis par les conseils mais qui n'ont pas été ajoutés à EDULOG en raison de problèmes d'adressage ou autres. Un examen de cette liste lors des entretiens internes n'a révélé qu'un impact marginal (environ 30 dossiers à la date de l'examen). Jusqu'à la mise à niveau à la version 10.6 d'EDULOG, qui a été effectuée juste avant la rédaction de ce document, ces valeurs étaient largement établies par

l'entremise des valeurs par défaut figées dans le code système de EDULOG. Dans le cas des vitesses sur la route et autres attributs similaires de la carte, les valeurs sont héritées de la carte originale. Les modifications sont traitées au cas par cas, selon les circonstances. Les valeurs par défaut pour les temps de chargement aux arrêts et autres valeurs par défaut systémiques ont été figées dans le code puis « écrasées » au niveau des dossiers d'élèves, des arrêts ou des trajets. La version 10.6 autorise les valeurs par défaut définies par l'utilisateur, ce qui signifie que la responsabilité de la mise à jour incombera au technicien du transport.

La mise à jour des cartes est un processus manuel et réactif. La responsabilité des modifications à la carte incombera au technicien du transport, bien que le responsable du transport et le directeur adjoint aient également accès à MARIS, le module de mise à jour de EDULOG, et qu'ils soient formés pour apporter leur soutien dans ce domaine. Les modifications sont effectuées en réponse à des problèmes de sécurité et à d'autres problèmes liés aux routes. Les principales interventions sont liées aux nouveaux lotissements résidentiels. Le consortium entretient de bonnes relations de travail avec les représentants du Grand Sudbury, de sorte que le directeur exécutif est prévenu à l'avance de la construction de nouveaux lotissements et consulté sur les préoccupations liées au transport. Le consortium reçoit également des cartes imprimées détaillées des nouveaux lotissements résidentiels qui sont utilisées pour établir les réseaux de rues dans la carte EDULOG.

Jusqu'à la mise à niveau à la version 10.6, le consortium ne faisait pas appel à des sources extérieures de données de carte pour la mise à jour ou la validation de la carte EDULOG. La nouvelle version de EDULOG facilite ce processus et le personnel du consortium a exprimé son intérêt dans la création d'une relation de travail continue avec d'autres utilisateurs des cartes numériques dans la région pour améliorer l'efficacité des processus de mise à jour de la carte et l'exactitude de la carte utilisée pour le routage. Avec l'implantation de la nouvelle version, le consortium indique avoir déjà demandé une évaluation de la nouvelle surcouche d'image satellite auprès de EDULOG, mais il est peu probable qu'elle soit mise en œuvre avant 2008.

Tous les emplacements des établissements scolaires ont été modifiés pour tenir compte de l'emplacement du débarquement côté droit en l'absence d'accès. Cela a permis d'améliorer la précision des durées des routes, des distances et du débarquement sur les côtés aux écoles. Le processus d'intervention et de validation manuelle pour les données des élèves décrit ci-dessous repère et corrige les autres problèmes d'adressage. Certains segments sont désignés « Pas de déplacement » sur toute la carte, ce qui empêche aux routes d'emprunter ce segment. Grâce à la plus récente mise à niveau, le personnel peut désormais coder des segments « Ne pas traverser à pied » pour signaler les segments de route qui sont trop dangereux pour

être traversés à pied par les élèves, ce qui affecte également les limites géographiques des zones traversables à pied.

Gestion de la base de données des élèves

La base de données des élèves dans EDULOG est complète car elle contient tous les dossiers d'élèves de tous les conseils partenaires et conseils acheteurs de service, quelle que soit l'admissibilité au transport. En général, le consortium s'appuie sur deux processus complémentaires pour le transfert périodique de données des élèves provenant des conseils. Un téléchargement complet est obtenu pour faciliter le processus de planification annuel; et des extraits « ajouter/modifier/supprimer » périodiques sont obtenus pour actualiser la base de données des élèves pendant toute l'année scolaire. Ces processus sont décrits en détail ci-après.

Processus annuel – Bien que les détails associés à la gestion des données aient évolué depuis que le technicien du transport actuel a rejoint le consortium (janvier 2007), la chronologie et la démarche sont identiques. Un téléchargement complet de la base de données des élèves de chaque conseil participant est obtenu après l'inscription anticipée de nouveaux élèves en juin de chaque année. Ces téléchargements comprennent un « roulement », ou passage à l'année supérieure, pour tous les élèves actuels. Un modèle est fourni aux conseils pour définir les champs de données requis, et les fichiers électroniques sont fournis au Consortium. Un volume important de données sont validées. Il s'agit en fait d'effectuer une série de comparaisons pour croiser les données téléchargées avec les dossiers des élèves dans EDULOG afin de créer un fichier principal qui est téléversé et qui devient le fichier de base pour la planification de l'année scolaire suivante (voir la discussion sur la planification des routes ci-dessous). Environ une à deux semaines avant le début de l'année scolaire, les conseils sont sollicités pour fournir un autre fichier de données. C'est un fichier complet de tous les changements effectués depuis le premier téléchargement, y compris les nouveaux inscrits, les élèves ne passant pas à l'année supérieure, les élèves effacés, etc. Ce processus de validation est répété et les résultats deviennent la base de données opérationnelle pour la nouvelle année scolaire.

Processus opérationnel – Durant l'année scolaire, chaque conseil fournit des extraits « ajouter/modifier/supprimer » périodiques au consortium. Ces extraits doivent normalement être fournis quotidiennement, mais ce n'est apparemment pas toujours le cas. Ils sont fournis sous forme électronique (par courriel) au responsable du transport. Cependant, ils ne sont pas automatiquement chargés dans la base de données EDULOG. À l'heure actuelle, les parents doivent appeler directement le consortium pour faire une demande de transport ou de modification. Les renseignements sur l'adresse des élèves dans EDULOG sont généralement plus courants que dans les extraits quotidiens des conseils. En conséquence, le consortium utilise un processus

d'intervention et de validation manuel où l'un des commis au transport est chargé de comparer les données reçues avec celles contenues dans EDULOG et de résoudre les éventuels litiges. Cela signifie donc que les modifications au dossier EDULOG sont toutes effectuées manuellement.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

- L'utilisation d'une carte numérique complète et unique couvrant toutes les zones faisant partie de son territoire, et la centralisation des responsabilités de la mise à jour de la carte au sein de l'organisation.

5.3.3 Recommandations

Mise à jour de la carte numérique

Il est recommandé que le consortium conçoive et mette en œuvre un protocole de vérification de la carte proactif et régulier afin d'établir et de maintenir un niveau d'exactitude élevé. Il devra également explorer des solutions de rechange à la dépendance actuelle aux procédures internes de mise à jour des cartes; explorer l'existence d'autres utilisateurs de la carte numérique dans la région, dans la mesure du possible; et explorer la création d'une démarche coopérative à la collecte et la publication de l'information pour améliorer l'exactitude et réduire les efforts requis de la part de tous les utilisateurs.

5.4 Rapports du système

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

5.4.1 Observations

Rapports et analyse des données

Un des principaux outils de suivi pour le consortium est une « impression d'écran » de la page du dossier de l'élève. Ce rapport d'une page est utilisé pour effectuer le suivi de

tous les problèmes et des modifications; il est marqué pour indiquer la modification, et archivé dans un dossier permanent. En plus de cela, les rapports sur le détail des routes sont utilisés à des fins de vérification des routes, tel que décrit dans la section sur la planification des routes ci-dessous.

La plupart des autres tâches de gestion sont effectuées au moyen de données extraites du système par des rapports personnalisés. Les données sont extraites régulièrement du système à toutes sortes de fins analytiques et un grand nombre de rapports personnalisés ont été définis et sont régulièrement produits par le Consortium pour différentes fonctions d'information. L'équipe administrative démontre une forte capacité à produire des rapports personnalisés et est hautement qualifiée dans l'utilisation de EDULOG pour produire des données à des fins d'analyse. De plus, le module de planification des limites géographiques de EDULOG est largement utilisé lorsque les conseils demandent des informations pendant leur processus d'examen des aménagements. EDULOG a créé un rapport spécifique qui tient compte de la pondération des élèves du consortium et qui est utilisé pour la détermination du coût, la facturation des exploitants et le développement des données pour l'étude du Ministère.

Les établissements peuvent extraire divers rapports standard du logiciel Web « School Assistant » décrit plus haut, et les exploitants peuvent remplir tous les rapports EDULOG standard via leurs capacités d'accès à distance. Le consortium calcule et publie également une liste complète de critères de rendement, tels que décrits ci-dessous. Bien que le consortium n'utilise pas beaucoup les rapports externes à des fins de gestion, il répartit efficacement la capacité de produire des rapports aux utilisateurs et aux clients.

Diffusion des données et appréciation du rendement

En plus de l'information accessible aux utilisateurs par le biais des outils Web décrits par ailleurs, une série complète d'indicateurs de rendement sont calculés et communiqués régulièrement par le consortium à ses conseils partenaires. Ces informations sont détaillées et comprennent des statistiques sur l'utilisation des capacités, l'utilisation des biens (autobus), les retards de service, les heures de classe et les distances. Cette approche de l'appréciation du rendement est louable, mais soulève plusieurs questions d'exactitude et d'utilité.

Tout d'abord, le calcul de l'utilisation de la capacité ou les « taux de capacité », comme ils sont désignés dans ce document, présente de manière inexacte la véritable utilisation de la capacité disponible sur chaque trajet d'autobus. Une approche plus précise consiste à mesurer l'utilisation de la capacité pour chaque trajet d'autobus pris individuellement, et non pas pour tous les trajets du matin et de l'après-midi, comme cela est le cas dans les statistiques du consortium. Deuxièmement, on note l'absence

d'une mesure de la durée des trajets moyenne des élèves. Bien que les statistiques comprennent une mesure de la longueur des trajets, qui peut remplacer la durée du trajet, la durée du trajet maximum des élèves est une mesure de rendement plus intuitive et plus appropriée. En outre, l'absence d'une mesure unitaire de coût, telle que le coût par élève, est un élément critique pour comprendre le rendement global et, plus précisément, pour mesurer l'impact économique des modifications apportées à la prestation du service. Finalement, nous remarquons l'absence de tendances historiques. L'analyse de tendances fournit un contexte important pour les critères rapportés.

5.4.2 Pratiques exemplaires

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

- L'utilisation de la technologie pour diffuser l'information aux utilisateurs et aux intervenants dans le système de transport; et
- L'établissement et l'utilisation d'un système de mesure et de rapport sur le rendement complet.

5.4.3 Recommandations

Mesure et rapport sur le rendement

L'utilisation avancée de la mesure du rendement dans le consortium est une pratique exemplaire. Il est pourtant possible d'améliorer l'utilité globale de ce programme en modifiant son objectif. En mettant l'accent sur certaines mesures du rendement interreliées qui peuvent être suivies et communiquées, il sera plus facile d'effectuer une analyse de tendance complète. Il faudrait notamment tenir compte des critères suivants:

- *Nombre de trajets quotidiens par autobus* – L'utilisation de la capacité (voir paragraphe suivant) mesure l'efficacité du chargement de chaque route d'autobus individuelle. Le nombre de trajets quotidiens par autobus mesure l'efficacité de l'utilisation de chaque actif (autobus) pendant une période donnée. La combinaison de ces deux mesures permet de définir deux éléments clés de la création d'un système efficace – le remplissage de l'autobus et la réutilisation de l'autobus. Comme pour toutes les mesures, elle doit être calculée régulièrement et faire l'objet d'un suivi dans le temps pour révéler des tendances sur le plan du rendement. Comme pour l'utilisation de la capacité, elle doit être calculée pour des sous-groupes clés, tels que des grands et petits autobus, et pour chaque exploitant.

- *Utilisation de la capacité* – Avec le nombre de trajets quotidiens par autobus, l'utilisation de la capacité est un critère clé qui définit l'efficacité avec laquelle le consortium utilise sa flotte. Il doit être calculé régulièrement pour les principaux sous-groupes du système (établissements primaires et secondaires, autobus pour élèves ordinaires et ayant des besoins spéciaux, etc.). Le suivi dans le temps de ce critère remplira le double objectif d'éclairer la direction pour ce qui concerne les décisions liées à la détermination des routes, et de mieux comprendre les modifications des coûts par élève (voir ci-dessous).
- *Durée moyenne du trajet* – Le remplissage et la réutilisation des autobus a un impact négatif sur le service. En règle générale, l'optimisation des niveaux d'utilisation de la capacité, par exemple, exige d'allonger chaque route d'autobus. La mesure de la durée des trajets fournit une meilleure idée de ces compromis et permet de mieux comprendre la raison des tendances du rendement global.
- *Coût par élève* – Le résultat final de ces modifications à la structure des routes devrait être son impact sur le coût global. L'optimisation de l'utilisation de la capacité et l'augmentation des trajets quotidiens par autobus devraient, toutes choses égales par ailleurs, accroître la durée des trajets mais réduire le coût par élève. Une mesure unitaire du coût est un élément supplémentaire de l'ensemble des mesures qui doivent être régulièrement calculées et suivies dans le temps.
- *Coût quotidien par autobus* – Ce dernier critère complète la compréhension des effets de coût en établissant une deuxième unité de mesure, qui s'oppose au coût par élève, et qui facilite la compréhension globale du rendement du système.

La plupart de ces mesures du rendement sont discutées en contexte dans la section Planification et établissement des routes du transport ci-dessous.

5.4.4 Planification et établissement des routes du transport adapté et du transport ordinaire

La planification des routes de transport est la principale activité du consortium. Les besoins éducatifs spéciaux présentent des difficultés particulières qui nécessitent souvent des stratégies opérationnelles qui vont bien au-delà des pratiques habituelles de toute organisation. Cette portion de l'examen a été conçue aux fins de l'évaluation des stratégies, des processus et des démarches utilisées pour assurer le transport des élèves ordinaires et des élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux, et des approches utilisées pour réduire au minimum le coût et la perturbation opérationnelle associés à ces deux types de transport.

5.4.5 Observations

Analyse stratégique

Le consortium fonctionne selon un calendrier de planification annuel complet. Le cycle de planification annuel commence le 1^{er} avril de chaque année, moment auquel une nouvelle base de données de simulation est créée. Des analyses stratégiques de haut niveau sont effectuées d'avril à juin de chaque année. En règle générale, il s'agit de l'évaluation des demandes de changement des heures de classe émanant des conseils et de la réévaluation de l'efficacité des routes dans les parties désignées de la zone desservie par le consortium. Ces analyses sont effectuées à la demande des conseils et dans le cadre du programme régulier de l'examen des routes. Le consortium n'essaie pas de réévaluer le service dans son intégralité chaque année, mais se concentre plutôt sur des « points chauds » déterminés par la direction du consortium. Ces analyses stratégiques sont effectuées par le directeur exécutif, le directeur adjoint ou le responsable du transport, avec le soutien du technicien de transport pour l'analyse des données.

Une fois que le cadre stratégique pour une zone donnée ou un regroupement scolaire donné a été élaboré, le commis au transport a pour mission de déterminer des routes d'autobus spécifiques dans ce cadre. Les autobus sont affectés à des routes selon des critères d'efficacité. L'impact sur les exploitants n'est pas pris en compte dans cette analyse, mais il est pris en considération comme variable distincte après l'élaboration des routes.

Gestion des routes d'autobus régulières

L'approche opérationnelle du consortium est unique dans le sens où les commis au transport ne sont pas affectés à des zones géographiques données, mais travaillent sur un projet et sur une base opérationnelle dans toutes les zones. Les seules exceptions à cette règle concernent les besoins spéciaux (planifiés par un seul commis) et les routes d'autobus sur l'île Manitoulin. Bien que cette démarche soit inhabituelle, elle semble bien fonctionner pour ce consortium. Il semblerait que cela soit dû principalement à la longue durée des états de service et à l'étroite relation de travail existant entre les commis au transport en place.

La mise à jour et la modification des routes sont effectuées au cas par cas, selon les besoins, par le commis au transport chargé d'un problème, soit par la direction soit en répondant à un appel de client. En outre, les responsabilités opérationnelles courantes, telles que la mise à jour des données des élèves ou la mise à jour des routes selon les informations fournies par les exploitants, sont prises collectivement. Les demandes de changement de route sont traitées selon les besoins. Elles émanent généralement de modifications aux données des élèves (par exemple un nouvel élève ou un élève

effacé) ou d'appels des parents, des administrateurs des édifices, etc. Le commis au transport qui répond aux appels est responsable de cet élément et de son suivi de bout en bout, y compris la notification des parents/administrateurs et la transmission des informations actualisées sur la route aux exploitants.

Les exploitants doivent soumettre des vérifications de route deux fois par an : après le début de l'année scolaire, en octobre, et en mars. Ces vérifications sont des modifications aux rapports de route standard de EDULOG. Elles sont examinées aux fins de validité et modifiées dans le système en utilisant le processus collectif décrit ci-dessus.

Planification des routes du transport adapté

Les besoins spéciaux d'un élève sont déterminés par le directeur du conseil, le coordonnateur ou le surintendant des services en besoins éducatifs spéciaux. Ces besoins sont ensuite transmis au consortium et documentés par écrit ou par courriel. En fonction des besoins de l'élève, tout est mis en œuvre pour intégrer l'élève dans une route plus traditionnelle lorsque cela est possible. Si un autobus adapté aux besoins spéciaux est requis, le coordonnateur de la route collabore avec EDULOG pour trouver le meilleur service disponible et avec l'exploitant pour déterminer les solutions de rechange. Plusieurs documents décrivent en détail les procédures à suivre par les établissements et le consortium pour répondre aux demandes de transport adapté. De plus, le consortium tient une réunion annuelle chaque année au printemps pour discuter des besoins des programmes et des élèves ayant des besoins spéciaux pour la prochaine année scolaire. Toutes les décisions liées aux programmes sont prises avec la participation du consortium. Ce calendrier de planification complet comprend l'examen des élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux au mois de juin de chaque année.

Analyse de l'efficacité du système

Le consortium gère un système de transport offrant des services dans une large zone géographique, aussi bien urbaine que rurale, et à un large éventail d'élèves et de programmes. Il remplit sa mission avec une flotte comptant environ 480 véhicules, allant de simples camionnettes à de grands autobus scolaires. Ces véhicules sont utilisés pour les programmes traditionnels et les programmes de besoins spéciaux avec des heures de départ allant de 8 h 05 à 9 h 05. Environ 23 200 élèves sont transportés chaque jour. Près de 80 % de la flotte effectue deux ou trois trajets quotidiens (1-2 le matin plus 1-2 l'après-midi). La grande majorité des véhicules de la flotte sont des autobus d'une capacité entre 20 et 72 passagers. Environ 90 % de tous les trajets d'autobus dans le système sont desservis par ces véhicules.

L'utilisation de la capacité moyenne dans la flotte est de 61 %. Ce taux est mesuré selon la moyenne de l'utilisation sur tous les trajets, chaque trajet étant calculé en divisant la capacité nominale de l'autobus, telle qu'elle est enregistrée dans EDULOG, et en divisant le résultat par la charge d'élèves maximale sur le trajet. L'utilisation de la capacité de l'autobus (pas de facteur pour la pondération des élèves) est inférieure à la capacité prévue. Généralement, les élèves des établissements secondaires reçoivent des pondérations qui abaissent la capacité effective d'un autobus en autorisant moins que la capacité nominale de trois élèves par siège. Ceci a un impact contraire sur l'utilisation en réduisant le numérateur de l'équation. Un résultat global de 61 % se situe donc dans la fourchette prévue, et constitue un taux impressionnant pour la zone géographique à faible densité desservie par le consortium, d'autant plus que la moyenne comprend le transport d'élèves ayant des besoins spéciaux, qui se caractérise généralement par un taux d'utilisation de la capacité beaucoup moins élevé.

La durée maximale moyenne des trajets est de 42 minutes pour tous les trajets dans le système. Pour mesurer ce paramètre, on additionne la longueur des trajets (en minutes) pour toutes les routes, du premier au dernier arrêt, et on divise le tout par le nombre de routes. Cela exclut le temps où les autobus roulent à vide. C'est un résultat impressionnant pour la zone géographique à faible densité desservie par le consortium.

L'utilisation de capacité élevée et la durée de trajet moyenne raisonnable pour les élèves est caractéristique d'un système offrant un juste équilibre entre la qualité du service et l'efficacité de la détermination des routes. Nous pensons que le principal facteur qui explique ces résultats est une utilisation agressive des techniques de routage, dont les trajets combinés, lorsque c'est possible. L'efficacité de ces techniques est manifeste lorsqu'on étudie de plus près les principaux critères de rendement.

Le tableau 5 décrit en détail l'utilisation de la capacité moyenne et de la durée moyenne des trajets en fonction du nombre de programmes desservis par les routes d'autobus. L'utilisation de la capacité moyenne pour les 1 320 trajets d'autobus dans le système est de 61 % et la durée maximale moyenne des trajets est de 42 minutes, comme on l'a vu plus haut. Ce tableau montre clairement que l'utilisation de la capacité s'améliore progressivement en fonction du nombre de programmes desservis. Les trajets combinés qui placent les élèves de plusieurs établissements ou programmes dans le même autobus permettent au personnel du consortium de remplir les autobus de manière à se rapprocher de la capacité prévue. Il est cependant tout aussi évident qu'il existe également une contrepartie, à savoir que la durée maximale moyenne des trajets augmente selon le nombre de programmes desservis. La variabilité qui se manifeste lorsque le nombre de programmes desservis dépasse cinq semble être attribuable au faible nombre de trajets dans ces catégories.

Tableau 5 : Utilisation de la capacité et durées des trajets par programmes desservis¹²

Nombre de établissements/ prog. desservis	Nombre de trajet	Utilisation de la capacité moyenne	Durée moyenne d'un trajet
1	189	45%	0:31
2	352	58%	0:34
3	292	63%	0:38
4	162	63%	0:44
5	79	67%	0:53
6	77	71%	0:56
7	54	67%	1:00
8	32	71%	1:02
9	27	72%	1:06
10	24	68%	1:17
11	9	83%	1:27
12	11	75%	1:16
13	7	83%	1:01
14	2	80%	1:28
15	2	84%	1:17
18	1	144%	1:01
Total	1320	61%	0:42

Environ 15 % de tous les trajets d'autobus dans le système incorporent des transferts. Le consortium utilise ce critère comme une technique d'efficacité du routage ainsi que pour améliorer l'efficacité du système dans son ensemble. Le tableau 5 montre comment l'utilisation de la capacité améliore les transferts de la même manière que les

¹² Les chiffres dans ce tableau sont basés sur des données extraites des logiciels de routage durant le volet de l'examen de l'efficience et de l'efficacité réalisé sur place. Ils ne correspondent pas forcément aux valeurs utilisées dans le reste du rapport qui sont basées sur des données soumises par le consortium à une date antérieure.

trajets combinés. Une augmentation correspondante de la durée moyenne des trajets est encore une fois évidente. Il faut cependant atténuer ce résultat en comprenant certaines limitations du système EDULOG dans le sens où certains trajets de transfert doivent être associés à des trajets desservant des établissements donnés. Le consortium y parvient en incluant la durée de chargement aux points de transfert pour tenir compte du temps d'attente avant le prochain trajet. Ce critère est indiqué comme durée de trajet supplémentaire.

Tableau 6 : Utilisation de la capacité et durée des trajets pour les trajets de transfert¹¹

Type de trajet	Utilisation de la capacité moyenne	Durée moyenne du trajet
Pas de transfert	60%	0:39
Transfert	69%	0:59
Total	61%	0:42

Sur une échelle réduite, le consortium accroît l'efficacité du système dans son ensemble en utilisant agressivement tous les actifs disponibles et sans faire de distinction entre les besoins de transport traditionnels et les besoins spéciaux. On compte 417 élèves transportés par des véhicules adaptés pour les besoins spéciaux (comme on le voit dans les données), mais seulement 177 d'entre eux ont un code d'admissibilité pour les besoins spéciaux. À l'inverse, 305 élèves dans les données ont un code d'admissibilité pour les besoins spéciaux (10), et 128 d'entre eux n'empruntent pas des véhicules adaptés aux besoins spéciaux. Cela montre que le consortium utilise l'approche intégrée lorsque c'est possible, et utilise des autobus adaptés aux besoins spéciaux pour transporter des élèves ordinaires si c'est possible.

Pareillement, le consortium semble traiter les passagers bénéficiant de services de transport de places disponibles par courtoisie avec efficacité. Plusieurs codes d'admissibilité sont utilisés pour identifier les élèves qui sont transportés, comme gardiens d'enfants, ou pour des applications multiples, comme les programmes après-école, mais seulement deux codes (31 et 33) qui sont clairement reliés au transport par courtoisie. Ce code n'est attribué qu'à 237 passagers, soit 0,7 % du nombre total de passagers.

5.4.6 Pratiques exemplaires

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

- L'utilisation de techniques de routage, comme les transferts et les trajets combinés pour améliorer considérablement l'efficacité et l'efficience des systèmes. L'approche agressive du consortium pour trouver des solutions de routage comme celle-ci est un élément clé du succès du système.

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

L'utilisation du routage et de la technologie a été évaluée **élevée**. Le consortium a fait un excellent travail en mettant en œuvre et en utilisant divers outils et applications technologiques qui, associés à l'expérience et aux pratiques opérationnelles efficaces, améliorent l'efficacité du système de routes et l'information accessible aux utilisateurs de ce système. La structure organisationnelle et les politiques du consortium sont bien adaptées pour profiter de la technologie disponible afin de garantir l'efficacité et l'efficience du système de transport. En fin de compte, la meilleure preuve en est le rendement global du système de routes qui, reposant sur une série de critères de rendement pertinents, est excellent. Diverses possibilités existent pour continuer à améliorer et, surtout, à assurer le succès continu de ce programme malgré l'inévitable roulement du personnel. Ce sont cependant des améliorations mineures qui n'enlèvent rien au niveau élevé d'efficacité et d'efficience que l'on observe dans le système actuel.

6 Contrats

6.1 Introduction

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

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

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

Contrats – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Élevée

6.2 Structure des contrats

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

6.2.1 Observations

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Les contrats des exploitants d'autobus contiennent des dispositions relatives aux conditions de service, aux exigences des exploitants, défauts de contrat, assurance, routage, véhicules, conducteurs, administration, contrepartie et comptabilité, accidents et notifications. Les annexes aux contrats comprennent notamment les exigences

relatives aux qualifications et aux responsabilités des conducteurs, la formation aux premiers soins, la formation en réanimation cardiorespiratoire, les mesures de sécurité générales, et autres formations spécifiques. Les annexes traitent également des directives concernant les élèves ayant des besoins spéciaux. Le contrat est global et englobe toutes les conditions et les exigences nécessaires pour en faire un outil efficace de gestion du rendement.

Gestion du contrat des exploitants d'autobus

Actuellement, neuf exploitants ont des contrats avec le consortium pour fournir des services de transport d'élèves. Tous les contrats sont à jour. Cependant, certains contrats au cours de la première année de l'appel d'offres ont été signés après le début de l'année scolaire. Les renouvellements de contrats pour 2005-2006, 2006-2007 et 2007-2008 ont été signés avant le début de l'année scolaire.

Contrats de parents conducteurs

Les contrats de transport de parents sont signés entre les parents qui fournissent le transport à leurs élèves entre le domicile et l'établissement scolaire et le directeur exécutif du consortium. Ce contrat définit les exigences en matière de sécurité et d'assurance et le coût payé par le consortium. Cependant, les horaires du service ne figurent pas au contrat, mais dans une lettre d'accompagnement.

Inflation de coût

Pendant les trois premières années de l'appel d'offres, les tarifs facturés par les exploitants ont été définis dans le dossier d'appel d'offres et sont applicables jusqu'aux derniers contrats. Toutefois, les contrats comprennent des dispositions qui permettent des discussions annuelles entre le consortium, les conseils d'administration et les exploitants pour prendre en compte les fluctuations de coûts, telles que le prix de l'essence et les nouvelles exigences relatives à la réglementation provinciale/fédérale. Cet appel d'offres ne précisait pas comment les modifications réglementaires seraient considérées comme des facteurs d'inflation de coût potentiels.

6.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le Consortium a appliqué une pratique exemplaire dans le domaine suivant :

- Tous les contrats stipulent clairement les conditions et les clauses que les deux parties doivent respecter. Cela élimine le risque de litiges ou de responsabilités. La prise en compte de l'inflation dans les contrats reflète la nature évolutive des

contrats. Elle démontre que le consortium a déjà pris en compte la fluctuation des prix et incorporé les risques potentiels dans ses activités.

6.2.3 Recommandations

Contrat de parent

Il a été observé que les conditions des contrats de parents se trouvent dans la lettre d'accompagnement du contrat. Au lieu d'imprimer une lettre séparée indiquant la chronologie, le consortium devrait modifier son contrat de parent actuel pour y inclure une chronologie afin d'éviter tout risque de confusion et/ou d'éviter que la lettre d'accompagnement et le contrat soient séparés.

Clauses des contrats

Les contrats doivent être évolutifs pour permettre l'harmonisation du financement avec de nouvelles réglementations fédérales ou provinciales (ceintures de sécurité, nouveaux sièges intégrés, etc.) au-delà des règlements décrits en détail comme étant des facteurs potentiels d'augmentation du coût, comme par exemple le carburant. Une nouvelle clause devrait également être introduite dans le contrat précisant qu'un conducteur qui est licencié par l'exploitant à la suite d'inquiétudes du consortium, ne peut pas être réembauché par un autre exploitant au service du consortium.

6.3 Négociation des contrats

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

6.3.1 Observations

Processus de l'appel d'offres

Principaux termes dans l'appel d'offres

Depuis sa création en 2002, le consortium a eu recours aux appels d'offre pour sélectionner ses fournisseurs de service de transport d'élèves. Le directeur exécutif et le conseil d'administration participent à l'élaboration de l'appel d'offres et au processus d'évaluation. Les exploitants soumettent des propositions pour les services en tant que personnes morales indépendantes. L'appel d'offres comportait les conditions et clauses suivantes:

- Le consortium se réserve le droit de ne pas exécuter le contrat et de rejeter une ou toutes les propositions;
- Les exploitants soumettent des propositions en réponse à l'appel d'offres qui comprennent leur prix et d'autres sections décrivant en détail les services offerts;
- Le consortium se réserve le droit d'éliminer les propositions qui ne sont pas soumises en conformité avec les exigences de l'appel d'offres;
- La soumission qui propose le prix le plus bas ne sera pas forcément retenue. Bien que le prix soit un élément important du processus de sélection, le consortium tiendra compte de plusieurs critères (voir Critères d'évaluation ci-dessous); et
- Le consortium se réserve le droit d'attribuer le projet à un seul candidat ou, s'il le juge approprié, de diviser le projet et d'attribuer le contrat à plusieurs candidats.

Rémunération des exploitants

La rémunération des exploitants est calculée en fonction du prix soumis dans la proposition retenue. Les feuilles de soumission de prix remplies par l'exploitant qui accompagnent la proposition sont conformes aux conditions des contrats. La rémunération des exploitants est répartie dans les catégories suivantes :

- Prix par kilomètre pour les autobus ayant une capacité de 60-72 passagers;
- Prix par kilomètre pour les autobus ayant une capacité de 30-48 passagers;
- Prix par kilomètre pour les autobus ayant une capacité de 10-24 passagers;
- Prix par kilomètre pour les autobus pour fauteuils roulants;
- Prix par kilomètre pour les mini-fourgonnettes (capacité de moins de 10 passagers);
- Prix par kilomètre pour les automobiles; et
- Prix à l'heure pour le temps non inclus dans la planification originale des routes, payable en fractions de quarts d'heure quarter et arrondis au quart d'heure le plus proche.

En outre, le consortium a accepté d'examiner et d'évaluer périodiquement le prix du carburant et d'offrir une rémunération supplémentaire au besoin. Les clauses du contrat précisent clairement les conséquences financières lorsque le service d'autobus ne peut

être fourni pour les raisons suivantes : intempéries, soit par décision du consortium ou de l'exploitant; conflit du travail entraînant un arrêt de travail; ou problèmes mécaniques.

Critères d'évaluation

Les antécédents, la flotte de véhicules et les installations de l'entreprise de l'exploitant sont les trois principales catégories prises en compte dans l'évaluation des propositions soumises. L'appel d'offres définit la cote minimum pour la catégorie des antécédents de l'entreprise afin d'effectuer un tri préliminaire des qualifications nécessaires pour fournir des services au consortium. Les autres critères pris en compte dans l'évaluation des propositions sont :

- Références de clients satisfaits de missions antérieures;
- Références de clients satisfaits de missions antérieures avec les conseils partenaires des consortiums;
- Autres détails pertinents du candidat, dont les installations, l'équipement et la capacité de la flotte;
- Stabilité financière du candidat;
- Aptitude à fournir les services demandés;
- Aptitude à honorer les conditions du contrat;
- Âge, état et entretien de la flotte d'autobus;
- Niveau d'assurance acceptable; et
- Absence de conflits d'intérêt potentiels ou existants.

Les exploitants d'autobus sont tenus de fournir une copie de leur manuel des employés/programme de sécurité au consortium pour examen. Ces documents doivent stipuler toutes les exigences à remplir par les conducteurs d'autobus scolaires en termes de qualification et de formation.

Affectation des routes

La soumission de proposition la mieux notée se verra affecter un certain nombre de routes par consortium. La deuxième proposition la mieux notée se verra affecter des routes jusqu'à ce que toutes les routes disponibles aient été affectées. Le nombre de routes affectées sera déterminé par le consortium et sera basé sur la capacité perçue

de l'exploitant selon l'avis de la personne désignée du consortium à tenir compte de la flotte existante et de la structure de gestion du candidat ainsi que le nombre minimum et le nombre maximum de routes indiqués dans la soumission de prix.

Dans le cas où le candidat retenu (l'exploitant actuel) ne peut pas satisfaire les exigences contractuelles et fournir le transport des élèves (par exemple en raison d'une grève du travail), le service sera sous-traité par le consortium à l'exploitant e qui a obtenu la deuxième note la plus élevée lors de l'appel d'offres. Le nombre de routes est affecté en fonction de la capacité perçue de l'exploitant, selon l'avis du directeur exécutif du consortium, en tenant compte de la flotte existante (âge et taille des véhicules) et de la structure de gestion du candidat ainsi que le nombre minimum et le nombre maximum de routes indiqués dans la soumission de prix. Le directeur exécutif affecte les routes dans les zones géographiques communes pour optimiser la productivité de ses activités lorsque c'est possible.

Pratiques de l'appel d'offres

Le consortium a lancé des appels d'offres indépendants pour les services d'autobus scolaire régulier, d'autobus scolaire d'été, d'autobus adapté aux besoins spéciaux et le transport en taxi.

Autobus régulier et autobus adapté aux besoins éducatifs spéciaux

L'appel d'offres pour le service d'autobus réguliers et l'appel d'offres pour le service d'autobus adapté aux besoins éducatifs spéciaux ont été publiés dans les journaux et sur MERX en mai 2002. Les deux appels d'offres comprennent l'introduction du processus d'appel d'offres, les conditions et les critères d'évaluation. Il est à signaler qu'une clause d'indexation du carburant a été prise en compte dans les appels d'offres; le consortium a donc la possibilité de fixer à nouveau les tarifs quotidiens et de compenser les coûts imprévus. L'appel d'offres définit la note minimum pour la catégorie des antécédents de l'entreprise afin d'établir un tri préliminaire des qualifications nécessaires pour la fourniture de services aux consortiums. Les contrats en vigueur pour 2002-2003 ont une durée de trois ans avec possibilité de renouvellement annuel pendant deux ans. Le contrat prévoit également une année de renouvellement supplémentaire pour l'année scolaire commencée en septembre 2007 ce qui tient compte de la durée et des conditions révisées du contrat pour les services à fournir durant l'année scolaire 2007/2008. Les contrats de service d'autobus régulier et d'autobus adapté aux besoins spéciaux sont signés par le directeur exécutif et le président du conseil d'administration.

Taxi

Chaque mois de juillet, un appel d'offres est publié localement pour la fourniture de services de taxi. Le document de l'appel d'offres inclut l'introduction du processus d'appel d'offres, la durée et les conditions du contrat, et les critères d'évaluation. Les antécédents, la flotte de véhicules, les installations et les prix des entreprises d'exploitants étaient les trois principales catégories évaluées pour chacune des propositions soumises. L'appel d'offres définit la note minimum pour la catégorie des antécédents de l'entreprise afin d'établir un tri préliminaire des qualifications nécessaires pour la fourniture de services aux consortiums. La date-limite de dépôt des dossiers était fixée à la mi-août. Les fournisseurs de service de taxi signent des contrats annuellement avec le consortium représenté par le directeur exécutif et le président du conseil d'administration. À partir de 2007, un contrat de deux ans a été autorisé pour couvrir la durée et les conditions des années scolaires 2007-2008 et 208-2009.

Autobus d'été

L'appel d'offres pour trouver des services d'autobus scolaire d'été limitait les candidatures aux entreprises locales. L'appel d'offres est généralement publié en juin et conclu à la fin du mois. La durée du contrat en été est pour une période d'environ un mois, les dates variant d'un conseil à l'autre. Le document de l'appel d'offres comprend l'introduction du processus d'appel d'offres, la durée et les conditions du contrat et les critères d'évaluation. Les antécédents, la flotte de véhicules, les installations et les prix des entreprises d'exploitants étaient les trois principales catégories évaluées pour chacune des propositions soumises. L'appel d'offres définit la note minimum pour la catégorie des antécédents de l'entreprise afin d'établir un tri préliminaire des qualifications nécessaires pour la fourniture de services aux consortiums. À compter de 2002-2003, les contrats annuels comprennent les services complets pour les routes, la planification et les numéros de téléphone des parents. Le contrat du service d'autobus d'été est approuvé par le directeur exécutif uniquement.

Processus pour les prochains appels d'offres

Le consortium a commencé à préparer des appels d'offres pour les services de transport pour l'année scolaire 2008-2009. Le consortium attend la publication d'un modèle d'appel d'offres pour l'industrie prévue au début 2008. Entre-temps, le consortium se tourne vers des sources secondaires pour l'élaboration de l'appel d'offres afin de s'assurer que toutes les étapes du processus d'appel d'offres - l'acceptation du marché, la réponse, l'évaluation et l'attribution du contrat – sont terminées avant le début de l'année scolaire 2008-2009.

6.3.2 Pratiques exemplaires

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

- Le processus d'appel d'offres a présenté l'occasion d'affaires sur un marché concurrentiel. Après examen des soumissions, le consortium a été en mesure de choisir les exploitants de service de transport les plus qualifiés offrant le meilleur prix pour le niveau de service fourni. Il est également à signaler que le consortium n'a pas adopté une démarche unique pour le processus d'appel d'offres. En fonction de la condition géographique de la zone, des besoins des élèves ayant des besoins spéciaux, et des exigences particulières des conseils, les besoins en transport de la zone, les conseils partenaires sont divisés en quatre catégories, à savoir les autobus scolaires réguliers, les autobus adaptés aux besoins éducatifs spéciaux, les services de taxi et les services d'autobus d'été. Le résultat est un système de transport moins rigide, des économies de coût et des services de haute qualité fournis aux élèves.

6.3.3 Recommandations

Processus d'évaluation des appels d'offres

Les modifications à l'appel d'offres existant devraient inclure un rajustement de la méthode d'évaluation pour s'assurer que la notation pondérée tient compte non seulement des conditions financières des propositions mais reflète également l'importance des normes de service qui permettent la réalisation des buts et des objectifs des consortiums. Cela permet à l'évaluation d'identifier le rapport qualité-prix de l'offre de services de transport.

6.4 Gestion des contrats

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

6.4.1 Observations

Surveillance

La conformité avec les conditions du contrat est formalisée dans une approche fondée sur une liste de vérification (un formulaire de vérification administrative et un formulaire

de vérification des routes). La conformité est également surveillée au moyen de la notification des responsables des établissements et des parents en cas d'écart par rapport à la norme de qualité du service. Les plaintes sont reçues et enregistrées par le personnel du consortium. Les deux parties impliquées dans un litige sont interrogées par le personnel du consortium et les mesures prises sont également enregistrées pour mettre fin au litige. Si un litige n'est pas résolu au niveau du personnel, il est remonté jusqu'à la direction du consortium. Le conseil d'administration intervient si le litige ou le problème ne peut être résolu au niveau du consortium. Selon la législation du MTO, l'inspection (trajet) et l'entretien quotidiens de tous les autobus sont obligatoires.

Vérification de la route

Le responsable du transport est chargé d'effectuer des vérifications au hasard des routes d'autobus et de la formation du personnel. Le consortium a également obtenu l'assistance du MTO pour l'inspection des véhicules. Selon les plaintes reçues par le consortium, et un calendrier de rotation qui assure une couverture adéquate, le personnel du consortium choisit certaines routes et certains exploitants. Tous les exploitants font l'objet d'une vérification annuelle, et les routes des exploitants qui reçoivent le plus de plaintes font l'objet d'une attention particulière.

Un formulaire de vérification des routes sert à vérifier la conformité avec les exigences de sécurité, juridiques et de service. La vérification de conformité est également effectuée indirectement par la notification des changements d'horaires ou de routes par les parents, le consortium et le personnel des établissements.

De plus, le consortium a installé des caméras vidéo dans les autobus scolaires comme fonction de surveillance. L'équipement est fourni par un fournisseur indépendant. Les caméras sont inviolables dans le sens où, si le dispositif d'enregistrement est désactivé, l'autobus ne peut pas démarrer. Les caméras assurent une couverture intégrale de l'autobus, de l'avant, de l'arrière et de l'entrée, et de la sortie. Les caméras de sécurité ne sont pas installées sur tous les autobus, mais à la discrétion du consortium à la suite de plaintes à l'encontre des conducteurs, des élèves ou dans le cadre du processus de vérification des routes. L'utilisation de caméras s'est avérée très utile dans les cas de litige et c'est aussi un outil de surveillance efficace.

Vérification administrative

La vérification administrative de l'exploitant englobe toutes les exigences administratives relatives à l'autobus, telles que le permis de conduire valide, le certificat de formation approprié et l'assurance. La vérification des routes inclut l'examen de l'intérieur et de l'extérieur des autobus. L'état physique des autobus et les opérations sont vérifiés selon les normes par un responsable du transport lors d'une vérification régulière. Les fichiers-journaux au format de liste de vérification sont conçus pour

faciliter le processus de vérification. Un processus de suivi est en place pour la conformité.

Le consortium reçoit et examine également les procès-verbaux des réunions internes des exploitants.

Exigences liées à la flotte

Chaque année, la liste de véhicules de l'exploitant est mise à jour afin d'assurer le respect des politiques relatives à l'âge maximum de la flotte des exploitants et des exigences de flotte. En 2006- 2007, ces conditions étaient remplies à 100 %.

L'exploitant doit obtenir le consentement préalable du consortium avant d'utiliser des autobus scolaires qui dépassent la limite d'âge permise. Il est stipulé dans les contrats que les véhicules utilisés pour les services de transport doivent être âgés de 12 ans maximum pour les véhicules de 24 places ou plus et de 10 ans maximum pour tous les autres véhicules utilisés à tout moment pendant la durée des contrats. Bien que l'âge de la flotte soit surveillé annuellement et que l'on n'ait jamais signalé de problème, s'il s'avère qu'un autobus n'est pas en conformité avec les conditions de limite d'âge. Ce problème serait couvert par la clause du contrat qui stipule que l'exploitant doit recevoir une confirmation écrite des consortiums indiquant s'il peut utiliser le véhicule en question dans sa flotte de secours. Si l'exploitant ne reçoit pas la permission, l'autobus en question ne peut pas être utilisé pour le transport scolaire. Si l'exploitant récidive, son contrat sera annulé et attribué à un autre exploitant.

Vérification de la formation

Les cours de formation Orientation des nouveaux conducteurs, « Bus Patroller », Évacuation en cas d'urgence sont offerts par les exploitants aux élèves. Un formulaire de commentaires et de suggestions est conçu pour recueillir la rétroaction afin d'améliorer les programmes. Le personnel du consortium vérifie les cours de formation pour contrôler leur qualité et fournit des recommandations et des domaines à améliorer.

Assistance du consortium aux exploitants

Le consortium offre un large éventail de possibilités de formation aux conducteurs. Le consortium a recruté Century Consulting pour enseigner aux exploitants un programme sur la discipline pour les élèves ordinaires et les élèves ayant des besoins spéciaux. Les cours de formation ont été offerts aux conducteurs pour s'occuper d'enfants autistes et d'enfants ayant des besoins éducatifs spéciaux par le biais d'un programme de partenariat avec un conseiller en éducation spéciale du conseil scolaire. Les conducteurs sont tenus d'assister au cours de service à la clientèle et au cours « Comment réagir dans les situations difficiles et savoir garder son calme ». Le

consortium a formé les formateurs qui doivent former les nouveaux conducteurs ou examiner les cas d'aggravation de problèmes entre les conducteurs et les élèves.

Des sessions régulières ont été organisées par le consortium avec les conducteurs pour évaluer le respect de l'exploitant et des conducteurs avec les routes déterminées et les modifications aux routes, ainsi que les politiques de discipline. Ces sessions ont été l'occasion pour les conducteurs d'exprimer leurs préoccupations et de faire des suggestions pour de futures sessions.

Politique relative aux litiges

Les plaintes émanant des parents et des établissements sont reçues et enregistrées par le personnel du consortium. Les deux parties impliquées dans un litige sont interrogées par le personnel du consortium et les mesures prises sont également enregistrées pour mettre fin au litige. Si un litige n'est pas résolu au niveau du personnel, il est remonté jusqu'à la direction du consortium. Le conseil d'administration intervient si le litige ou le problème ne peut être résolu au niveau du consortium.

6.4.2 Pratiques exemplaires

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

- Le consortium dispose d'un ensemble de procédures pour surveiller le rendement des exploitants de transport afin de s'assurer qu'ils offrent la qualité de service indiqué dans le contrat. Comme il existe une liste de vérification formelle pour la vérification des routes et la vérification administrative, les contrôles effectués par le personnel du consortium englobent tous les aspects des services.

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

Les pratiques contractuelles ont été évaluées comme étant **élevées**. Le consortium a démontré de bonnes pratiques contractuelles en adoptant des processus d'appel d'offres pour tous ses exploitants. Les contrats sont bien exprimés pour identifier les éléments de service, la gestion des contrats et les exigences de vérification. Les processus administratifs et les processus de gestion ont été mis en place pour s'assurer que tous les contrats sont signés et courants. Ces processus de gestion garantissent que les exigences spécifiques du contrat soient effectivement mises en œuvre. De plus, des dispositions conçues pour promouvoir et améliorer la sécurité des élèves par le biais d'une formation dispensée aux élèves et aux conducteurs représentent des pratiques contractuelles exemplaires.

Cependant, nous avons repéré quelques lacunes, telles que la méthode de conception et d'évaluation dans le processus d'appel d'offres actuel qui peuvent être améliorées avec l'aide du Ministère.

7 Rajustement du financement

Le Ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer la formule de rajustement du financement à chaque conseil qui a été soumis à l'examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la Phase 2. À noter que dans le cas des conseils qui encourrent des dépenses de transport dans plusieurs sites de consortium, le rajustement du conseil sera calculé proportionnellement à la portion du consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au Consortium A et que 10 % de ses dépenses sont attribuées au Consortium B, le rajustement du financement résultant de l'examen du Consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de financement du Ministère est la suivante :

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires¹³	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées
Moyenne-Élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %	Voir plus haut
Moyenne-Faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut

Compte tenu de la formule de financement du Ministère et de notre évaluation de l'efficacité et de l'efficience du STSCO, on prévoit que les rajustements suivants au financement seront apportés pour chaque conseil au cours de l'année 2007-2008 :

Conseil Scolaire Catholique du Nouvel-Ontario

¹³ Fait référence aux conseils ayant un déficit/excédent sur le transport des élèves

Élément	Valeur
Excédent (déficit) de transport 2006-2007	792 920 \$
% de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	80,56 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	638 779 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-Élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement 2007-2008	\$ 0

Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario

Élément	Valeur
Excédent (déficit) de transport 2006-2007	(224 885 \$)
% de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	86,87 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(195 350 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-Élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	90 %
Rajustement total du financement 2007-2008	175 815 \$

Conseil scolaire de district de Rainbow

Élément	Valeur
Excédent (déficit) de transport 2006-2007	11 464 \$
% de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	11 464 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-Élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement 2007-2008	0 \$

Conseil scolaire de district catholique de Sudbury

Élément	Valeur
Excédent (déficit) de transport 2006-2007	968 581 \$
% de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi))	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	968 581 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-Élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement 2007-2008	0 \$

Conseil scolaire de district catholique de Huron-Supérieur

Élément	Valeur
Excédent (déficit) de transport 2006-2007	171 755 \$
% de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	5,88 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	10 101 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-Élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement 2007-2008	0 \$

8 Annexe 1 : Glossaire de termes

Termes	Définitions
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium
Adjoint au budget et à l'administration	Voir la Figure 5
Pratique courante	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Consortium ou Sudbury	Consortium du service aux élèves de Sudbury
CSPGNO	Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario
CSCNO	Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario
Deloitte	Deloitte & Touche LLP (Canada)
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « exploitants »
Efficacité et efficience	Efficacité et efficience
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.4
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu

Termes	Définitions
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework For Student Transportation Services Of Central Ontario » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Directeur exécutif	Tel qu'il est présenté au figure 5
Formule de rajustement du financement	Tel qu'il est défini à la section 1.3.6
RH	Ressources humaines
Huron	Conseil scolaire de district catholique de Huron-Supérieur
Ti	Technologies de l'information
Maternelle/Jardin	Prématernelle/maternelle
KPI	Indicateurs clé de performance
Conseillers en gestion	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Note de service	Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le Ministère
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., the routing consultant, as defined in Section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Exploitants	Se rapporte à la compagnie d'exploitation d'autobus (ensemble de conducteurs travaillant pour une compagnie); dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
Appréciation globale	Tel qu'il est défini à la section 3.2 du cadre d'évaluation

Termes	Définitions
Conseils partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé au consortium à titre de partenaires à part entière
Rainbow	Conseil scolaire de district de Rainbow
Appréciation	L'appréciation faisant suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible, voir section 1.3.4
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document)
Personne morale distincte	Personne morale
Conseils acheteurs de services	Se rapporte aux conseils scolaires qui achètent des services de transport scolaire pour leurs élèves par le biais du consortium. Ces conseils acheteurs de services ne sont pas des partenaires à part entière au sein du consortium.
SCDSB	Conseil scolaire du district catholique de Sudbury
Site de transfert	Emplacement n'appartenant pas au conseil scolaire, où les élèves changent de véhicule pour un routage plus efficient.
Commis au transport	Tel qu'il est présenté au figure 5
Planificateur du transport	Tel qu'il est présenté au figure 5
Responsable du transport	Tel qu'il est présenté au figure 5
Technicien du transport	Tel qu'il est présenté au figure 5

9 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire

Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹⁴	5 436 778	5 683 929	5 741 839	5 905 602
Dépense ¹⁵	4 920 383	4 992 628	4 948 919	5 290 498
Excédent (déficit) de transport	516 395	691 301	792 920	615 104
Total des dépenses payées à Sudbury	S.O.	4 024 141	3 986 869	4 273 187
En % du total des dépenses du conseil	S.O.	80,6 %	80,56 %	80,77 %

Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹⁴	1 407 587	1 466 825	1 467 536	1 496 886
Dépense ¹⁵	1 702 318	1 648 704	1 692 421	1 819 900
Excédent (déficit) de transport	(294 731)	(181 879)	(224 885)	(323 014)
Total des dépenses payées à Sudbury	S.O.	1 424 211	1 470 145	1 594 491
En % du total des dépenses du conseil	S.O.	86,38 %	86,87 %	87,61 %

¹⁴ Allocations fondées sur les données du Ministère – comprend toutes les allocations de subventions pour le transport (Section 9 0008C, Section 13 00006C, Section 13 000012C)

¹⁵ Dépenses fondées sur les données du Ministère – tirées du Formulaire de données D : 730C (Dépenses rajustées aux fins de conformité) -212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des activités)

Conseil scolaire de district de Rainbow

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹⁴	10 930 113	11 304 974	10 776 096	10 991 753
Dépense ¹⁵	10 957 627	11 745 622	10 764 632	11 099 250
Excédent (déficit) de transport	(27 514)	(440 648)	11 464	(107 497)

Conseil scolaire de district catholique de Sudbury

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹⁴	4 979 283	5 183 279	5 264 785	5 370 081
Dépense ¹⁵	4 565 810	4 226 929	4 296 204	4 441 522
Excédent (déficit) de transport	413 473	956 350	968 581	928 559

Conseil scolaire de district catholique de Huron-Supérieur

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹⁴	3 176 441	3 369 660	3 358 976	3 426 335
Dépense ¹⁵	3 263 136	3 183 722	3 187 201	3 201 450
Excédent (déficit) de transport	(86 695)	185 938	171 775	224 885
Total des dépenses payées au conseil	S.O.	187 218	187 422	188 260
En % du total des dépenses du conseil	S.O.	5,88 %	5,88 %	5,88 %

10 Annexe 3 : Liste de documents

1. Entente relative aux politiques de gouvernance du consortium
2. Organigramme
3. Procès-verbal des réunions du conseil d'administration
4. Procès-verbal des réunions du surintendant
5. Description des rôles et des responsabilités des membres de la gouvernance y compris les exigences des réunions
6. Atelier et aperçu de la discipline dans les autobus
7. Achat d'ententes sur les services
8. Évaluation du rendement (syndiquée et non-syndiquée)
9. Description des programmes exigences de formation du personnel
10. Buts, objectifs et projets spéciaux
11. Indicateurs clés de service
12. Rapport trimestriel du consortium
13. Formulaire de commentaires et de suggestions
14. Rapport d'étude sur le transit
15. Évaluation des situations d'urgence
16. Politiques et procédures administratives
17. Procédures et politiques
18. États financiers annuels
19. États de rapprochements annuels mensuels
20. Autorisation des dépenses
21. Copie du plan de comptes

22. Établissement du budget annuel
23. Calcul des avances du conseil
24. Partage des coûts pour le transport entre le domicile et l'école
25. Processus de partage des coûts pour l'administration
26. Entente du consortium
27. Entente d'achat de services – Premières Nations
28. Processus de résolution des litiges
29. Atelier et aperçu de la discipline dans les autobus
30. Procédures et politiques pour les contrats d'autobus
31. Appel d'offres – Service régulier
32. Appel d'offres – Besoins spéciaux
33. Appel d'offres – Service d'été
34. Appel d'offres – Taxi
35. Procédures et politiques pour les contrats de véhicules pour besoins spéciaux
36. Contrats des exploitants
37. Contrats signés
38. Description de la rémunération
39. Manuel de formation des conducteurs – Leuschen
40. Formation conjointe des exploitants avec personnel du MTO
41. Programme de surveillance
42. Formulaire confidentiels
43. Inventaire de la flotte d'autobus scolaires

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance du domicile à l'école

Activité	PM/M	An. 1-3	An. 4-7	An. 8	An. 9-12
Pratique commune	0,8	1,2	1,6	1,6	3,2
Politique -SCDSB	0,5	1	1,6	1,6	2,5
Politique -RDSB	0,5	1	1,6	1,6	2,5
Politique -CSPGNO	0,5	1	1,6	1,6	2,5
Politique -CSCNO	0,5	1	1,6	1,6	2,5
Pratique	0,5	1	1,6	1,6	2,5

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	An. 1-3	An. 4-7	An. 8	An. 9-12
Pratique commune	0,5	0,8	0,8	0,8	0,8
Politique -SCDSB	0,25	0,5	0,8	0,8	1,25
Politique -RDSB	0,25	0,5	0,8	0,8	1,25
Politique -CSPGNO	0,25	0,5	0,8	0,8	1,25
Politique -CSCNO	0,25	0,5	0,8	0,8	1,25
Pratique	0,25	0,5	0,8	0,8	1,25

Fenêtre d'arrivée

Activité	PM/M	An. 1-3	An. 4-7	An. 8	An. 9-12
Pratique commune	18	18	18	18	25
Politique -SCDSB	15	15	15	15	30
Politique -RDSB	15	15	15	15	30
Politique -CSPGNO	15	15	15	15	30
Politique -CSCNO	15	15	15	15	30
Pratique	15	15	15	15	30

Fenêtre de départ

Activité	PM/M	An. 1-3	An. 4-7	An. 8	An. 9-12
Pratique commune	16	16	16	16	18
Politique -SCDSB	5	5	5	5	10
Politique -RDSB	5	5	5	5	10
Politique -CSPGNO	5	5	5	5	10
Politique -CSCNO	5	5	5	5	10
Pratique	15	15	15	15	20

Heure d'embarquement la plus précoce

Activité	PM/M	An. 1-3	An. 4-7	An. 8	An. 9-12
Pratique commune	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique -SCDSB	6 h 20	6 h 20	6 h 20	6 h 20	6 h 15
Politique -RDSB	6 h 15	6 h 15	6 h 15	6 h 15	6 h 15
Politique -CSPGNO	6 h 55	6 h 55	6 h 55	6 h 55	6 h 55
Politique -CSCNO	6 h 50	6 h 50	6 h 50	6 h 50	6 h 25
Pratique					

Heure de débarquement la plus tardive

Activité	PM/M	An. 1-3	An. 4-7	An. 8	An. 9-12
Pratique commune	17 h 30	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique -SCDSB	16 h 50	16 h 50	16 h 50	16 h 50	16 h 35
Politique -RDSB	17 h 00	17 h 00	17 h 00	17 h 00	16 h 55
Politique -CSPGNO	16 h 20	16 h 20	16 h 20	16 h 20	16 h 20
Politique -CSCNO	16 h 50	16 h 50	16 h 50	16 h 50	16 h 35
Pratique					

Durée maximale du voyage

Activité	PM/M	An. 1-3	An. 4-7	An. 8	An. 9-12
Pratique commune	75	75	75	75	90
Politique -SCDSB	60	60	60	60	60
Politique -RDSB	60	60	60	60	60
Politique -CSPGNO	60	60	60	60	60
Politique -CSCNO	60	60	60	60	60
Pratique	60	60	60	60	Note 1

Élèves assis par véhicule

Activité	PM/M	An. 1-3	An. 4-6	An. 7-12	An. PM-12
Pratique commune	69	69	69	52	-
Politique -SCDSB	66	66	66	55	55
Politique -RDSB	66	66	66	55	55
Politique -CSPGNO	66	66	66	55	55
Politique -CSCNO	66	66	66	55	55
Pratique	66	66	66	55	55

Note 1 : En pratique, la durée des trajets peut aller jusqu'à 60 minutes pour les élèves habitant en milieu rural. Le Consortium examinera toutes les routes pour trouver des solutions possibles.

Note 2 : Les politiques sont pleinement harmonisées.



www.Deloitte.ca

Deloitte, un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 600 personnes réparties dans 56 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Le Cabinet est déterminé à aider ses clients et ses gens à exceller. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte représente une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une Verein suisse, ses cabinets membres ainsi que leurs filiales et sociétés affiliées respectives. Deloitte Touche Tohmatsu est une Verein (association) suisse et, à ce titre, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni aucun de ses cabinets membres ne peuvent être tenus responsables des actes ou des omissions de l'un ou de l'autre. Chaque cabinet membre constitue une entité juridique distincte et indépendante exerçant ses activités sous les noms de Deloitte, Deloitte & Touche, Deloitte Touche Tohmatsu ou d'autres raisons sociales similaires. Les services sont fournis par les cabinets membres ou par leurs filiales ou leurs sociétés affiliées, et non par la Verein Deloitte Touche Tohmatsu.

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

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu