



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

Consortium de services aux élèves de Sudbury

Phase 4 – examen de suivi Septembre 2010

Rapport final

Table des matières

Résumé	1
1 Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.1.1 Réforme du transport.....	1
1.1.2 Examen de suivi	1
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	1
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	2
1.3.1 Équipe et méthodologie	2
1.3.2 Rajustement du financement.....	6
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	7
1.3.3 But du rapport.....	8
1.3.4 Documentation	8
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport	8
2 Gestion du consortium	9
2.1 Introduction	9
2.2 Gouvernance.....	9
2.2.1 Recommandations initiales.....	9
2.2.2 Progrès réalisés.....	10
2.2.3 Réalisations	10
2.3 Structure organisationnelle.....	10
2.3.1 Recommandations initiales.....	11
2.3.2 Progrès réalisés.....	11
2.3.3 Réalisations	14
2.4 Gestion du consortium	14
2.4.1 Recommandations initiales.....	14
2.4.2 Progrès réalisés.....	15
2.4.3 Réalisations	18

2.4.4	Possibilités d'amélioration	20
2.5	Gestion financière	20
2.5.1	Progrès réalisés.....	20
2.5.2	Réalisations	21
2.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	21
3	Politiques et pratiques.....	23
3.1	Introduction	23
3.2	Politiques et pratiques de transport.....	23
3.2.1	Recommandations initiales.....	24
3.2.2	Progrès réalisés.....	24
3.2.3	Réalisations	25
3.2.4	Possibilités d'amélioration	26
3.3	Transport adapté et programmes spécialisés	26
3.3.1	Recommandation initiale	26
3.3.2	Progrès réalisés.....	26
3.3.3	Possibilités d'amélioration	28
3.4	Politique de sécurité	29
3.4.1	Recommandation initiale	29
3.4.2	Progrès réalisés.....	29
3.4.3	Réalisations	30
3.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	31
4	Optimisation des tournées et technologie	32
4.1	Introduction	32
4.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie.....	32
4.2.1	Recommandations initiales.....	33
4.2.2	Progrès réalisés.....	33
	Figure 1 : Répartition du nombre total d'élèves transportés.....	35
	Tableau 2 : Répartition du nombre total d'élèves transportés.....	36
4.2.3	Réalisations	36
4.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves.....	37

4.3.1	Recommandation initiale	37
4.3.2	Progrès réalisés.....	37
4.4	Rapports du système	38
4.4.1	Recommandation initiale	38
4.4.2	Progrès réalisés.....	40
4.4.3	Réalisations	40
4.4.4	Possibilités d'amélioration	40
4.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	41
4.5.1	Recommandation initiale	41
4.5.2	Progrès réalisés.....	41
	Figure 2 : Utilisation de la capacité selon les programmes desservis.....	42
	Figure 3 : Nombre de parcours d'autobus selon les programmes desservis	43
4.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	43
5	Contrats.....	45
5.1	Introduction	45
5.2	Structure des contrats	45
5.2.1	Recommandations initiales.....	46
5.2.2	Progrès réalisés.....	46
5.2.3	Réalisations	47
5.3	Achat de produits et de services	48
5.3.1	Recommandations initiales.....	48
5.3.2	Progrès réalisés.....	48
5.3.3	Réalisations	48
5.4	Gestion des contrats	49
5.4.1	Recommandations initiales.....	49
5.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	49
6	Rajustement du financement.....	50
	Tableau 3 : Formule de rajustement du financement.....	50
	Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario	51
	Conseil scolaire public du Grand Nord de l'Ontario	51

	Rainbow District School Board	52
	Sudbury Catholic District School Board	52
	Huron-Superior Catholic District School Board	53
7	Annexe 1 : Glossaire	54
8	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire	57
	Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario	57
	Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario	57
	Rainbow District School Board	58
	Sudbury Catholic District School Board	58
	Huron-Superior Catholic District School Board	58
9	Annexe 3 : Liste des documents	60

Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du Consortium de services aux élèves de Sudbury (CSES ou le consortium) mené par une équipe d'examen (l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience) choisie par le ministère de l'Éducation de l'Ontario (le ministère). Le consortium offre des services de transport au Conseil Scolaire Catholique du Nouvel-Ontario (CSCNO), au Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario (CSPGNO), au Rainbow District School Board (Rainbow) et au Sudbury Catholic District School Board (SCDSB). Il vend également des services de transport au Huron-Superior Catholic District School Board (Huron) et aux Premières nations de la région.

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

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

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

Résumé de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience

En ce qui a trait à la gestion du consortium, les principales recommandations comprenaient la constitution du consortium en personne morale distincte.

L'examen des politiques et des pratiques du consortium a révélé qu'un examen complet de l'ensemble des politiques et des pratiques était justifié; le consortium a été

encouragé à préparer un manuel de politiques et méthodes rationalisé, consolidé et organisé.

En ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation de la technologie, les principales recommandations comprenaient la conception et la mise en œuvre d'un protocole de vérification régulière et proactive de la carte en vue d'établir et de conserver des attributs cartographiques très précis et de se concentrer sur les indicateurs de rendement clé suivis par le consortium.

L'examen des pratiques contractuelles du consortium a révélé que seuls quelques rajustements des clauses contractuelles étaient nécessaires.

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

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

Même si, à la suite de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le CSES figurait parmi les meilleurs consortiums de la province, après le présent examen de suivi, il s'avère qu'il a, depuis lors, fait l'objet de modifications importantes, dont les suivantes :

- La constitution du CSES en personne morale distincte. Il s'est non seulement constitué en personne morale, mais il a également apporté des modifications à l'ensemble de ses politiques, pratiques et contrats connexes en vue de tenir compte de ce changement.
- Le consortium a recruté une nouvelle directrice générale à la suite du départ à la retraite de l'ancien directeur qui était en poste au moment de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Le consortium n'a connu aucune perturbation importante pendant cette phase de transition. Cela témoigne de la solidité des plans de relève du consortium ainsi que de sa structure organisationnelle et de celle de gouvernance.
- Le consortium a modifié sa structure organisationnelle interne, notamment en attribuant la responsabilité de tous les programmes de sécurité à un seul membre de l'équipe, en créant un poste de planificateur des données et en attribuant une zone géographique spécifique à chaque planificateur du transport.
- Le consortium a réussi à combler de façon concurrentielle l'ensemble de ses besoins en matière de transport en autobus et en taxis et de transport adapté.

- Le consortium a entrepris l'examen et la restructuration complets de son manuel de politiques et méthodes.

Le consortium a mis en œuvre toutes les recommandations formulées dans le rapport initial et a aussi respecté les pratiques exemplaires du secteur en adoptant des politiques et des pratiques appropriées. Les mesures et les politiques du consortium démontrent clairement son engagement et sa détermination à s'améliorer continuellement. Le CSES continue de faire preuve de leadership dans de nombreux domaines opérationnels, comme l'a constaté l'équipe d'examen qui a relevé plusieurs pratiques exemplaires uniques dont on pourrait s'inspirer dans l'ensemble de la province. L'examen de suivi a, une fois de plus, confirmé que le consortium figure parmi les meilleurs de la province et constitue un modèle à suivre pour les autres consortiums de la province.

Rajustement du financement

À la lumière des réalisations passées et actuelles et de ses réalisations en matière d'amélioration continue, le consortium a reçu la note **Élevée**. Compte tenu de cette évaluation, le ministère augmentera les fonds accordés au transport, ce qui réduira l'écart de financement de 2009-2010 à ce chapitre pour les conseils membres du consortium. Le financement sera rajusté comme suit :

Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario :	0 \$
Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario :	298 523 \$
Rainbow District School Board:	1 287 521 \$
Sudbury Catholic District School Board:	0 \$
Huron-Superior Catholic District School Board:	0 \$

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

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Réforme du transport

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

1.1.2 Examen de suivi

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province. Le SSSC a fait l'objet d'un examen à l'étape 2 des examens de l'efficacité et de l'efficience effectués en mai 2008. En se fondant sur les conclusions des examens de l'étape 2, le ministère a octroyé 5,1 millions de dollars supplémentaires aux conseils en question. En vue d'encourager l'amélioration constante, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi.

L'examen de suivi a été déclenché à la demande du consortium lorsqu'il a annoncé avoir réalisé des progrès importants depuis l'examen initial. L'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a pour objet d'évaluer la portée des progrès du consortium et d'examiner les documents de travail étayant ces derniers. Le rapport est donc axé sur les changements progressifs apportés par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficience mené en 2008.

1.2 Portée de la mission de Deloitte

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

- diriger la planification et la réalisation des examens de suivi de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 3 et 4 (l'étape 4 étant en cours);
- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen de l'efficacité et

de l'efficience afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;

- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;
- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus d'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies ainsi que ceux des examens des politiques et des pratiques que doit réaliser MPS;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 3 et 4. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils qui en sont membres.

1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience

1.3.1 Équipe et méthodologie

La composition de l'équipe et la méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience mené en 2008. Veuillez consulter le premier rapport pour obtenir une description détaillée de l'équipe et de la méthodologie. Le même cadre et le même guide d'évaluation ont été utilisés pendant l'examen de suivi afin d'assurer la cohérence de l'évaluation. Pour chacune des quatre sections examinées sur les plans de l'efficacité et de l'efficience, les activités existantes ont été analysées en fonction d'observations tirées des faits (y compris les entrevues) afin de documenter les progrès réalisés depuis l'examen effectué en 2008 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficience réalisé en 2008 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question ne sont pas abordés dans le présent rapport, c'est-à-dire que nous n'avons rien indiqué sur les éléments qui sont demeurés au même niveau d'efficacité et d'efficience que dans le rapport initial. Les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2008 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d'efficacité et d'efficience d'un consortium sont résumés ci-dessous:

Critères d'efficacité et d'efficience d'un consortium

Gestion du consortium

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

Politiques et pratiques

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

Optimisation des tournées et technologie

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

Contrats

- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.

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

1.3.2 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux des examens de suivi pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 1 ci-dessous précise l'incidence qu'aura la note globale sur l'écart entre les dépenses engagées pour le transport par un conseil scolaire et le financement qui lui est accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils déficitaires¹	Incidence sur les conseils 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 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

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

1.3.3 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 13 septembre 2010.

1.3.4 Documentation

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

1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

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

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

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

2.2 Gouvernance

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

2.2.1 Recommandations initiales

Le consortium n'a formulé aucune recommandation en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en mai 2008.

2.2.2 Progrès réalisés

Structure de gouvernance

La structure de gouvernance du consortium est semblable à celle qui était en place au moment de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, mais les documents relatifs à la gouvernance ont été mis à jour le 1^{er} janvier 2010 afin de tenir compte de la modification du statut du consortium.

La version mise à jour de convention d'affiliation décrit la structure de gouvernance du consortium. La composition du comité de gouvernance demeure clairement définie et les quatre conseils membres y ont un nombre égal de représentants.

Les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance sont clairement définis et la séparation entre la gouvernance et les activités est à la fois consignée de façon officielle et observée sur le terrain. Le président du conseil est élu pour un mandat de deux ans par les administrateurs.

Le consortium tiendra une assemblée générale annuelle et, selon des discussions, une structure de participation du conseil d'administration aux assemblées générales annuelles sera mise en place. Les directeurs de l'éducation de chaque conseil scolaire ont nommé et autorisé les membres du conseil d'administration du consortium à participer, à agir et à voter en leur nom.

2.2.3 Réalisations

Le consortium a modifié sa structure de gouvernance et ses procédures depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. La structure et les pratiques de gouvernance du consortium restent conformes aux pratiques exemplaires.

2.3 Structure organisationnelle

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

2.3.1 Recommandations initiales

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.

2.3.2 Progrès réalisés

Statut de l'organisme

Le consortium a été constitué en personne morale distincte (société sans capital-actions) en juillet 2009, mais ses activités en tant que société n'ont démarré que le 1^{er} janvier 2010, une fois l'ensemble des documents, des modalités et des considérations acceptés et signés. Le consortium a été constitué en personne morale en vue de

faciliter et d'améliorer l'éducation dans les systèmes scolaires publics et privés de niveau primaire, secondaire et postsecondaire de la province de l'Ontario en :

- offrant un service de transport des élèves aller-retour vers les écoles primaires, secondaires et postsecondaires dans les systèmes publics et privés de la province de l'Ontario;
- en élaborant, en soutenant, en mettant en œuvre et en promouvant des programmes d'éducation et de formation et des projets novateurs qui favoriseront le financement de l'éducation et de la formation par les pouvoirs publics en général et l'éducation et la formation en particulier, et (ou) qui profiteront aux collectivités;
- en maintenant et en exploitant des centres d'éducation, d'emploi, de formation et de soutien sans but lucratif dans la collectivité;
- en faisant des cadeaux ou en décernant des prix à des particuliers, des organismes, des entreprises ou des institutions pour souligner leurs réalisations dans le domaine de l'éducation et de la formation et les aider à en assurer l'avancement et la promotion;
- en menant d'autres activités complémentaires qui feront avancer ces objectifs.

Les lettres patentes, la convention d'affiliation, l'entente de transfert et les règlements du consortium sont les documents constitutifs de l'organisme. Chacun de ces documents est décrit à la section suivante.

Formation du consortium et entente

Lettres patentes

Les lettres patentes, soumises au ministère des Services gouvernementaux, établissent le statut de société sans capital-actions du consortium. Le document décrit les objectifs de l'organisme et contient des dispositions spécifiques relatives aux pouvoirs et aux capacités du consortium.

Convention d'affiliation et entente de transfert

La convention d'affiliation initiale signée par les quatre conseils membres datait de janvier 2001. Elle a ensuite été remplacée en janvier 2007. Une version révisée de la convention d'affiliation a été signée le 1^{er} janvier 2010 à la suite de la constitution du consortium en personne morale.

L'entente de consortium datée du 1^{er} janvier 2010 établit la relation entre les quatre conseils membres et précise certains aspects de la structure et des activités du consortium. Elle aborde, entre autres :

- l'objet du consortium, qui est d'offrir des services communs aux élèves et aux étudiants et d'offrir des services à d'autres conseils scolaires qui pourraient souhaiter les impartir au consortium;
- la structure de gouvernance du consortium, c'est-à-dire ses membres, les rôles et les responsabilités des membres du conseil d'administration, ainsi que la structure de vote;
- la structure organisationnelle du consortium, soit les rôles et les responsabilités de la directrice générale ainsi que le statut professionnel du personnel du consortium;
- les finances du consortium, soit les ententes de partage des coûts conclues entre les conseils membres;
- d'autres questions relatives aux services bilingues, à l'assurance et aux avantages sociaux, aux dispositions en matière de retrait et d'arbitrage, ainsi qu'à la mise en œuvre des politiques de transport.

Règlements du consortium

Les règlements du consortium fournissent des détails supplémentaires ayant trait à la structure et au fonctionnement de celui-ci. Ils contiennent, entre autres :

- des renseignements supplémentaires sur la structure et les processus opérationnels des organes de gouvernance du consortium;
- des détails supplémentaires sur les rôles de certains postes au sein des organes de gouvernance du consortium;
- d'autres dispositions relatives aux avis, à la signature des documents, aux ententes bancaires et aux emprunts.

Organisation de l'entité

La structure organisationnelle du consortium n'a pas beaucoup changé depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, à l'exception des changements suivants :

- l'attribution des responsabilités relatives à l'ensemble des programmes de sécurité à un seul membre de l'équipe;
- la création d'un poste de planificateur des données pour assurer la précision des données sur les élèves;
- l'attribution d'une zone géographique propre à chaque planificateur du transport.

Il existe actuellement des descriptions de tâches qui énoncent les responsabilités particulières, les pouvoirs décisionnels, les compétences, les liens hiérarchiques et les pouvoirs de délégation de chaque poste. Tous les membres du personnel sont actuellement employés par le consortium.

2.3.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial :

Personne morale distincte

Le consortium est constitué en personne morale distincte et ses bureaux sont toujours situés dans un bâtiment différent de ceux de ses conseils membres. Cette structure lui permet de gérer ses activités quotidiennes de façon indépendante, fait en sorte que sa structure et son mandat demeurent cohérents malgré les changements susceptibles de survenir au niveau des conseils membres (c.-à-d. changement de conseillers et conseillères scolaires, de membres du conseil, etc.) et lui offre également des avantages d'ordre contractuel. Le statut de personne morale distincte lui permet de conclure des contrats exécutoires pour tous les services qu'il achète, y compris ceux des exploitants d'autobus, ce qui limite sa responsabilité et, par conséquent, celle de ses conseils membres.

2.4 Gestion du consortium

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

2.4.1 Recommandations initiales

Le consortium n'a formulé aucune recommandation en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en mai 2008.

2.4.2 Progrès réalisés

Ententes d'achat de services / services de soutien

Les ententes d'achat de services que le consortium a conclues avec ses conseils membres sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2010; elles tiennent compte de son statut de personne morale distincte. Le consortium a conclu des ententes claires d'achat de services avec ses fournisseurs de services, y compris ses conseils membres. Les services de comptabilité et de soutien sont achetés auprès du

SCDSB, les services de paie, auprès du CSCNO, les services de technologie de l'information, auprès de Rainbow et les services de négociation et autres services de ressources humaines, auprès du CSPGNO.

Les ententes sont valides pendant huit mois, puis se renouvellent automatiquement chaque année, sauf préavis contraire de quatre mois signifié par l'une ou l'autre des parties.

Ententes relatives aux services de transport

Le consortium a conclu des ententes claires relatives aux services de transport avec tous ses acheteurs de services, y compris ses conseils membres; ces ententes sont entrées en vigueur le 16 juillet 2009 et se renouvellent automatiquement chaque année, sauf préavis contraire de quatre mois signifié par l'une ou l'autre des parties.

Les ententes relatives aux services de transport couvrent, entre autres, la prestation de services de transport, l'affectation du coût des activités de transport, l'affectation des coûts relatifs à la sécurité des usagers ainsi que des frais administratifs et généraux, les modalités de paiement, la résiliation et les prolongations, le règlement des différends, la confidentialité et les assurances.

Toutes les ententes ont été examinées par les conseillers juridiques du consortium avant la constitution de celui-ci en personne morale. Un avenant faisant état de cette modification sera signé par les conseils membres et les Premières nations en octobre 2010.

Assurance

Le consortium a mis ses assurances à jour afin de tenir compte de sa constitution en personne morale distincte et ses besoins en la matière font l'objet d'un examen périodique. En outre, les assurances du consortium couvrent plus particulièrement les points de correspondance et les brigadiers d'autobus scolaires. En août 2010, le Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario a entrepris un examen des pratiques exemplaires du consortium et a constaté que celui-ci les respectait parfaitement.

Rendement, évaluation et formation du personnel

Il incombe au comité de gouvernance d'évaluer la directrice générale. Son rendement est évalué en fonction d'une multitude de facteurs, dont l'atteinte des buts et des objectifs du consortium et les résultats des IRC. Le rendement de la directrice générale actuelle n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation officielle. Le conseil d'administration n'a pas confirmé l'échéancier des évaluations.

Planification de la relève

Le consortium a établi le processus d'élaboration d'un plan officiel de relève, incluant la détermination des postes clés ainsi que les étapes de planification, d'élaboration et de mise en œuvre. Toutefois, le consortium a démontré l'efficacité de son plan de relève étant donné que ses activités n'ont connu aucune perturbation majeure pendant la transition entre le départ récent à la retraite de l'ancien directeur général et l'entrée en fonction de la nouvelle directrice générale.

Selon les discussions avec le consortium, les programmes de formation polyvalente et un niveau élevé d'expertise permettent à d'autres personnes de combler efficacement chaque position clé. Par exemple, trois des cinq planificateurs de tournées du consortium ont reçu une formation spécifique sur l'optimisation des tournées de transport adapté.

Bien que ni la formation en vue de couvrir ces postes à long terme ni la planification de la relève ne soient achevées, la directrice générale et la directrice adjointe ont fait savoir qu'elles travailleraient de concert pour assurer le bon fonctionnement du consortium. La directrice adjointe a reçu une formation qui lui permettra de remplacer la directrice générale et de gérer des situations telles que les fermetures en cas de tempête et les accidents.

Indicateurs de rendement clés (IRC)

Le consortium dispose d'un processus établi et documenté d'évaluation de son propre rendement; ces IRC, qui sont approuvés par le comité de gouvernance, font l'objet d'un suivi et de rapports et sont modifiés au besoin.

La politique relative aux IRC détermine les paramètres que doit surveiller la direction du consortium et précise en outre que ceux-ci seront publiés sur son site Web. Les IRC mentionnés dans la politique sont énumérés ci-dessous.

1. Résumé du nombre d'élèves transportés quotidiennement (Le résumé du nombre d'élèves transportés quotidiennement inclut le nombre d'autobus, de parcours et d'élèves transportés le matin et l'après-midi, le nombre total

d'élèves, le nombre total pondéré d'élèves, la capacité potentielle, le nombre moyen d'élèves par parcours, la capacité moyenne par véhicule et le ratio parcours-capacité).

2. Élèves effectuant une seule correspondance
3. Élèves effectuant plusieurs correspondances
4. Résumé du nombre d'élèves transportés
5. Baisse des effectifs
6. Tournées partagées par les conseils
7. Politique relative aux distances de marche
8. Statistiques relatives aux retards sur les tournées

Les indicateurs de rendement clés sont utilisés quotidiennement par le personnel du consortium et sont présentés au comité de gouvernance chaque année et (ou) sur demande. Ils sont également présentés au cours des réunions des directeurs et directrices d'écoles, des réunions des secrétaires et des réunions d'orientation des conseillers et conseillères scolaires. Les résultats sont examinés et comparés aux politiques et méthodes du consortium. Si l'on constate, au vu des résultats, que les critères du consortium ne sont pas respectés, les tournées et les parcours sont analysés et modifiés.

Planification à long terme et à court terme

Le consortium dispose d'un processus de planification à long terme et à court terme inclusif, établi et documenté, assorti de buts, d'objectifs et d'échéanciers spécifiques, de tâches à accomplir et d'une identification claire des responsables. Les documents actuels, qui couvrent la période allant de 2010 à 2013, définissent principalement les objectifs de planification à court terme et les plans stratégiques à long terme.

Le consortium a également mis en place des procédures qui lui permettent de surveiller ses progrès par rapport à ces buts et objectifs stratégiques et d'en faire rapport à intervalles réguliers; selon des discussions avec le consortium, il s'agit d'un processus continu qui permet au personnel, à la direction et au conseil d'administration d'aborder régulièrement (c.-à-d. au cours des réunions hebdomadaires entre le personnel et la direction et des réunions mensuelles entre cette dernière et le conseil d'administration) les progrès du consortium.

Le consortium a tenu compte des répercussions de la baisse des effectifs et dispose d'une politique officielle sur la façon de gérer cette situation et la diminution du financement qui en découle.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium a mis en place des lignes directrices relatives aux pratiques et aux politiques d'approvisionnement et d'achat.

La politique d'approvisionnement requiert que :

- le consortium obtienne trois devis écrits pour les achats de 5 001 \$ à 75 000 \$;
- les achats de plus de 75 000 \$ soient annoncés publiquement et respectent les directives supplémentaires énoncées dans les lignes directrices du consortium en ce qui a trait aux appels d'offres ou de propositions publics;
- les achats de plus de 100 000 \$ soient annoncés par l'entremise d'un babillard tel que MERX.

Gestion de l'information

Le consortium a mis en place des procédures et des ententes de confidentialité appropriées et documentées qui régissent l'utilisation des données sur les élèves et assurent la conformité aux lois pertinentes. Bien que les conseils membres n'aient pas encore obtenu l'autorisation signée des parents de transmettre les données sur les élèves au consortium, des bons d'autorisation ont été conçus et l'on envisage de les faire signer par les parents dans un avenir proche.

Le consortium examine tous les documents pertinents et les met à jour au besoin (p. ex., modifications tenant compte de la constitution du consortium en personne morale distincte et de la législation actuelle, suppression des documents redondants, élaboration de nouvelles procédures et politiques lorsqu'elles sont inexistantes, etc.). Les politiques sont examinées chaque année par le comité de gouvernance.

2.4.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial :

Documents relatifs à la planification de la relève

Le consortium continue de préparer et de mettre en œuvre un plan de relève officiel. Les documents de planification de la relève permettront d'assurer la poursuite harmonieuse des activités du consortium au cas où des membres du personnel s'absenteraient ou partiraient.

Planification à long terme et à court terme

Le processus de planification stratégique est reconduit régulièrement, définit les initiatives stratégiques du consortium pour l'année à venir et fait l'objet d'un rapport régulier aux parties prenantes. Cela favorise l'amélioration constante des activités du consortium, donne au personnel une vue plus large de ce que l'organisme offre aux parties intéressées et contribue à une culture d'entreprise fondée sur l'auto-évaluation et l'amélioration constante.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium dispose de politiques d'approvisionnement claires et a établi des seuils d'achat associés à différentes méthodes d'approvisionnement. Ces politiques font en sorte que les méthodes d'approvisionnement soient équitables, transparentes et conformes aux exigences énoncées dans les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du ministère des Finances.

Gestion de l'information

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

Ententes d'achat de services et ententes de services de transport

Le consortium a mis ou est en train de mettre à jour tous les contrats de manière à tenir compte de son nouveau statut.

Assurance

Le consortium a examiné ses exigences en matière d'assurance à la lumière de son changement de statut. Il a inclus une couverture d'assurance relative aux brigadiers des autobus scolaires et aux points de correspondance.

Indicateurs de rendement clés

Le consortium continue de suivre une série d'IRC pertinents et les utilise dans ses communications avec les parties prenantes. Le suivi des IRC lui permet de surveiller et de suivre son propre rendement opérationnel, de faire part des réussites du consortium aux parties prenantes et de déterminer les domaines d'activités qui méritent d'être surveillés ou améliorés.

2.4.4 Possibilités d'amélioration

Rendement, évaluation et formation du personnel

Le comité de gouvernance devrait officialiser le processus d'évaluation de la directrice générale et s'efforcer d'évaluer officiellement le rendement tous les ans. L'officialisation du processus et les évaluations régulières du rendement feront en sorte que la directrice générale soit évaluée objectivement en fonction de paramètres qui soutiennent les buts et les objectifs du consortium et qu'elle reçoive, en temps opportun, une rétroaction régulière.

Utilisation des données

Il importe que les conseils membres obtiennent l'autorisation des parents de partager les renseignements sur les élèves avec le consortium. Nous encourageons le consortium et les conseils membres à tout mettre en œuvre pour obtenir ces autorisations.

2.5 Gestion financière

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

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

2.5.1 Progrès réalisés

Pratiques comptables et gestion financière

Selon les discussions avec la directrice générale, le consortium a retenu les services d'un vérificateur indépendant pour vérifier ses états financiers, qui seront vérifiés pour la première fois en octobre 2010.

Sur les conseils de ses conseillers juridiques et financiers, le consortium exécute sa comptabilité et la tenue de ses livres à l'interne. Ces services étaient auparavant impartis au SCDSB dans le cadre d'une entente d'achat de services. La réalisation de

ces services à l'interne permet au consortium de séparer ses comptes financiers de ceux de ses conseils membres, confirmant sa constitution en personne morale distincte.

La comptabilité et la tenue des livres du consortium incombent désormais à l'adjointe au budget et à l'administration, mais continuent d'être supervisées par un représentant du SCDSB. L'entente d'achat de services conclue avec SCDSB a été modifiée en fonction de ce changement.

À la suite de cette modification, les pratiques et les procédures comptables ainsi que les contrôles internes du consortium ont été modifiés en se fondant sur les pratiques exemplaires et les suggestions fournies par le nouveau vérificateur du consortium et sont documentés dans la politique relative aux contrôles financiers.

Budgétisation et production de rapports

Bien que le consortium dispose d'un processus de surveillance budgétaire qui fait l'objet d'un suivi et de rapports réguliers au comité de gouvernance, il s'apprête à le mettre à jour de façon à tenir compte du passage à une gestion complète, à l'interne, de sa comptabilité et de la tenue de ses livres; il envisage de comparer les résultats réels aux prévisions budgétaires chaque mois et d'en faire rapport mensuellement aux conseils membres.

Le consortium prépare des rapports réguliers sur son rendement financier, conformément à ses propres politiques et aux exigences de production de rapports financiers imposées par les conseils membres.

2.5.2 Réalisations

Le consortium continue d'utiliser un processus de budgétisation transparent et clairement communiqué qui tient compte des commentaires des principaux intervenants. Bien que les politiques et les pratiques financières du consortium soient dans une phase de transition, nous félicitons le consortium d'avoir demandé au SCDSB de prendre en charge les fonctions de supervision et l'encourageons à utiliser ces services jusqu'à ce que les services de comptabilité, de gestion financière, de budgétisation et de production de rapports du consortium aient été pleinement adoptés et que le personnel soit parfaitement à l'aise avec les nouvelles politiques et pratiques.

2.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **Élevée**. Le consortium a réussi à mettre en œuvre les recommandations formulées dans le rapport initial et respecte les pratiques exemplaires du secteur en ce qui a trait à sa gestion.

Le consortium a rapidement mis en œuvre l'esprit et la lettre des recommandations initiales. Outre la constitution en personne morale, il a également apporté des ajustements à toutes les politiques et pratiques au besoin. En plus de tenir compte directement des recommandations formulées dans le rapport initial, le consortium a également respecté les pratiques exemplaires du secteur en adoptant certaines politiques et pratiques. Au cours de la dernière année, le consortium a également démontré la valeur de son plan de relève en réussissant la transition d'un directeur général à un autre sans que cela ne perturbe ses activités. Le consortium continue de tout mettre en œuvre pour s'améliorer constamment dans le cadre de sa planification à court et long termes.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

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

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

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

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

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

3.2 Politiques et pratiques de transport

L'objectif de toute activité de transport est de fournir des services sûrs, efficaces et efficaces. En ce qui concerne les consortiums de transport, il importe tout autant que les services soient fournis de manière juste et équitable à chacun des conseils membres. Afin d'appuyer cet objectif, il est essentiel que des politiques, des méthodes et des pratiques quotidiennes bien définies soient documentées et appuyées. Des politiques bien définies font en sorte que les niveaux de services à fournir soient clairement établis, alors que des méthodes documentées et des pratiques uniformes déterminent la façon dont les services seront concrètement fournis, compte tenu des contraintes de chaque politique. Dans la mesure où les politiques sont harmonisées, l'application uniforme de toutes les politiques, méthodes et pratiques fait en sorte que les services soient fournis de manière sécuritaire et équitable à chacun des conseils membres. Cette section examine et évalue les politiques, les procédures

opérationnelles et les pratiques quotidiennes, ainsi que leurs répercussions sur la prestation de services de transport efficaces et efficaces.

3.2.1 Recommandations initiales

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.

3.2.2 Progrès réalisés

Examens des documents relatifs aux politiques et aux pratiques

Toutes les politiques de transport et procédures opérationnelles connexes sont désormais codifiées dans un seul manuel organisé et indexé pour en faciliter la consultation et l'utilisation. Ce manuel se subdivise en cinq parties : Généralités, Admissibilité, Responsabilités, Sécurité et Besoins particuliers, chaque énoncé de

politique étant indexé à l'aide d'un numéro identificateur unique. L'intégralité du manuel de politiques est affichée sur le site Web du consortium et est, par conséquent, facilement accessible à tous les usagers et toutes les parties prenantes des services de transport.

Le manuel de politiques est complété par un ensemble distinct de procédures administratives et opérationnelles qui utilisent un format et une méthode d'indexation identiques, mais qui sont réservées à l'usage interne du personnel du consortium. La myriade de formulaires qu'utilise le consortium en complément à ces énoncés de procédures a également été consolidée et rassemblée. Chaque membre du personnel a une reliure qui comprend l'ensemble de ces formulaires, politiques et procédures. Selon les entrevues, le niveau de satisfaction à l'égard du résultat final et de l'utilité du manuel consolidé est élevé.

Une grande partie de la formulation des politiques initiales demeure inchangée comparativement à l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Cela démontre le caractère exhaustif des documents consultés au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. En plus de l'absence de roulement de personnel depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, cela confirme vraiment que les documents font réellement état des pratiques opérationnelles. On nous a signalé qu'un examen exhaustif des documents avait tout de même été mené dans le cadre des efforts de consolidation. Il a conduit à l'ajout de quelques énoncés de politiques, tels qu'une nouvelle politique sur les distances de marche autorisées jusqu'à un arrêt d'autobus, et à la révision et (ou) l'amélioration d'autres énoncés de politiques existants. L'examen de la version révisée des documents dans le cadre de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience révèle que les nouveaux manuels ont une large portée et englobent tous les aspects essentiels des activités de transport.

3.2.3 Réalisations

Examen des documents relatifs aux politiques et aux pratiques

Le consortium a rapidement mis en œuvre l'esprit et la lettre des recommandations initiales. La version révisée et améliorée du manuel des politiques et méthodes ainsi que les procédures opérationnelles, les procédures administratives et la bibliothèque de formulaires constituent un outil de référence et de formation complet. Bien que la grande majorité du contenu reste identique depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, l'organisation et l'indexation de ces documents permettent à tout employé, utilisateur ou intervenant d'accéder facilement à de l'information détaillée concernant la structure et les activités du consortium. Cela est conforme à l'intention de la recommandation initiale et constitue une pratique exemplaire dont devraient s'inspirer les autres consortiums de transport.

3.2.4 Possibilités d'amélioration

Examen des documents relatifs aux politiques et aux pratiques

La consolidation des documents relatifs aux politiques en un seul manuel permet désormais une évaluation plus rigoureuse des interrelations entre les énoncés de politiques et de procédures qui abordent des sujets communs et améliore la capacité du personnel à déceler constamment les incohérences et les lacunes sur le plan de la formulation. Il est toujours possible de rectifier toute lacune ou incohérence supplémentaire et d'améliorer constamment l'utilité des documents relatifs aux politiques. Ce cycle d'amélioration continue est l'objectif ultime du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. En ce qui a trait aux documents relatifs aux politiques, le consortium dispose désormais d'excellentes bases pour lancer ce processus.

3.3 Transport adapté et programmes spécialisés

3.3.1 Recommandation initiale

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.

3.3.2 Progrès réalisés

Le consortium a incorporé l'élaboration d'une politique distincte en matière de besoins particuliers au processus général d'examen et de consolidation des politiques. Cela s'est traduit par l'ajout d'une section distincte consacrée aux besoins particuliers. Cette dernière comprend trois énoncés de politiques spécifiques :

1. Transport adapté – cet énoncé de politique général porte sur le respect, par le consortium, des lois de l'Ontario et des directives des conseils membres, ainsi

que sur les méthodes générales de soutien ayant trait à la manière dont le consortium déterminera et fournira des services spécialisés.

2. Utilisation d'EpiPen – cet énoncé offre des directives en ce qui a trait aux exigences et aux responsabilités spécifiques en matière d'autorisation et d'utilisation.
3. Surveillants à bord des autobus – ce bref énoncé de politique offre quelques directives supplémentaires concernant l'affectation et l'utilisation des surveillants à bord des autobus dans le cadre du transport adapté.

Le consortium dispose de nombreux processus en matière de besoins particuliers. Des documents de formation sont à la disposition du personnel et des conducteurs et les exploitants sont tenus de respecter de nombreuses exigences contractuelles relatives aux précautions particulières nécessaires pour cette population fragile. Outre les politiques documentées susmentionnées, la formation et les documents supplémentaires liés à ces processus comprennent :

- de l'information descriptive sur les types de besoins particuliers;
- un plan d'accessibilité personnalisé qui énonce les exigences pour chaque élève ayant des besoins particuliers;
- des procédures ayant trait à l'embarquement et au débarquement des élèves en fauteuil roulant;
- des procédures relatives à l'arrimage correct des fauteuils roulants;
- des procédures ayant trait à l'évacuation d'urgence des élèves à mobilité réduite.

Un formulaire d'autorisation de l'utilisation d'EpiPen est également inclus dans la bibliothèque de formulaires.

D'un point de vue opérationnel, le planificateur des tournées de transport adapté rencontre les représentants désignés de chaque conseil membre afin de discuter des besoins spécifiques des élèves en matière de transport, lesquels sont consignés dans les plans d'accessibilité personnalisés.

L'optimisation des tournées est centralisée entre les mains du planificateur spécialement affecté au transport adapté. Cette combinaison de politiques officielles, de documents de soutien supplémentaires, d'engagement en matière de formation, de responsabilisation des exploitants d'autobus et de pratiques opérationnelles de longue

date convient parfaitement aux besoins du consortium et permet d'offrir des services de transport adapté sûrs et efficaces.

3.3.3 Possibilités d'amélioration

Perfectionnement des politiques et méthodes relatives à l'éducation de l'enfance en difficulté

L'ensemble des politiques, des processus de formation, des exigences contractuelles et des pratiques opérationnelles documentés est conforme aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. La centralisation de la planification des tournées de transport adapté offre d'excellents résultats globaux et réduit les problèmes et les incohérences potentiels qui peuvent survenir en l'absence de directives documentées telles que celles que contient la politique. Toutefois, cela ne diminue en rien la nécessité de disposer d'une documentation solide en ce qui a trait à cet aspect très sensible et exigeant des activités du consortium.

Bien que de nombreux documents existent sous diverses formes et que l'élaboration d'une politique distincte relative aux besoins particuliers soit un pas dans la bonne direction, nombre des éléments spécifiques absents de cette politique, comme l'a révélé l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, n'ont toujours pas été ajoutés à cette section du manuel révisé. En outre, nombre des énoncés de politiques et de procédures supplémentaires relatifs aux besoins particuliers qui ont été déclarés comme étant des pratiques exemplaires et inclus dans les politiques d'autres consortiums n'ont pas été inclus dans le manuel des politiques et méthodes du consortium.

De nombreux éléments de ces documents existent déjà, mais ils n'ont tout simplement pas été codifiés en tant que politique ou procédure opérationnelle. À titre d'exemples, mentionnons la procédure documentée relative à l'embarquement et au débarquement des élèves en fauteuil roulant ainsi que l'évacuation des élèves à mobilité réduite. D'autres exemples de procédures documentées pourraient servir de pratiques exemplaires pour d'autres consortiums. Pour être plus précis, le formulaire qui contient les définitions et les descriptions des types de besoins particuliers en est un excellent exemple, mais il ne fait toujours pas partie des documents relatifs aux politiques et méthodes officiels du consortium. Voici un exemple de la manière dont le consortium devrait se concentrer sur la mise en œuvre d'un processus d'amélioration continue qui permettra de surveiller et d'améliorer les documents relatifs aux politiques et aux pratiques qu'il a mis en œuvre depuis la réalisation de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

3.4 Politique de sécurité

3.4.1 Recommandation initiale

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.

3.4.2 Progrès réalisés

Le consortium a incorporé un examen des politiques de sécurité au processus général d'examen des politiques et de consolidation du manuel, en vue de leur amélioration. Les efforts déployés dans ce domaine ont été plus importants et exhaustifs que dans celui des besoins particuliers. Les ajouts aux documents relatifs aux politiques et méthodes de sécurité ont été incorporés aux pratiques opérationnelles, qui ont aussi fait l'objet d'importantes améliorations.

Une grande partie des documents et des aspects liés aux programmes du consortium concernant la sécurité et la formation en matière de sécurité ont été désignés comme étant des pratiques exemplaires pour le secteur au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. La version améliorée du manuel de politiques en matière de sécurité, la nomination d'un agent de sécurité au sein de la structure de l'organisme et la réalisation d'une vidéo sur l'évacuation des autobus, en plus de la poursuite de tous les programmes notés au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, continuent d'illustrer la position de chef de file du consortium dans le domaine de la sécurité et de la formation en matière de sécurité.

Les politiques relatives à la sécurité ont été examinées, consolidées et améliorées conformément à la recommandation générale formulée au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Une section distincte intitulée « Politique relative à la sécurité » figure dans le manuel consolidé; elle couvre de nombreux aspects de la sécurité et de la sensibilisation en cette matière, y compris les suivants :

- une procédure d'enquête sur les allégations mettant en cause des conducteurs d'autobus;
- les sièges rehausseurs et les sièges d'auto;
- un plan de transport d'urgence;

- une politique relative aux accidents ou aux incidents;
- les services de transport en cas de mauvais temps;
- les brigadiers à bord des autobus scolaires;
- le transport de matériel ou d'effets personnels à bord de véhicules scolaires;
- l'utilisation de systèmes de surveillance vidéo à bord des autobus scolaires.

En outre, de nombreux sujets relatifs à la sécurité sont abordés dans un contexte approprié dans d'autres politiques tout au long du manuel. Ces politiques sont davantage renforcées par plusieurs procédures internes relatives à la sécurité dans le manuel de procédures opérationnelles, qui comprend :

- les plaintes en matière de sécurité;
- la formation des brigadiers des autobus scolaires;
- la sécurité et les dangers;
- le temps froid;
- les disparitions d'enfants.

Le consortium a également amélioré son organisation et ses pratiques en matière de sécurité. La structure organisationnelle du consortium a été rajustée, sans accroître les effectifs, en nommant un agent de sécurité à plein temps. Pour permettre ce changement, l'ancien poste d'agent du transport a été modifié et nommé différemment. Ses responsabilités incluent tous les aspects de la sensibilisation à la sécurité, la formation en cette matière et la conformité opérationnelle des exploitants. Ce dernier point comprend les vérifications sur place des exploitants et des tournées.

3.4.3 Réalisations

La création au sein de la haute direction du consortium d'un poste d'agent de sécurité chargé à plein temps de la sécurité et de la conformité opérationnelle est une excellente modification qui constitue une pratique exemplaire dont doivent s'inspirer les autres consortiums de transport. Alors que débute à peine la mise en œuvre de nombreux aspects de ce poste, l'engagement du consortium à l'égard de la sécurité est évident. Il s'engage à innover et à s'améliorer constamment dans tous les domaines d'activité, en particulier la sécurité, conformément à l'intention du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

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

Le CSES a reçu la note **Élevée** en matière de politiques et de pratiques. Bien que nous recommandions au consortium d'accorder une attention continue supplémentaire aux pratiques opérationnelles et aux documents qui viennent les appuyer, particulièrement en ce qui a trait aux documents relatifs aux politiques et méthodes de transport adapté, chacune des recommandations formulées à la suite de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a été prise en compte conformément aux attentes de ce processus d'examen. Le CSES continue de faire figure de chef de file dans de nombreux domaines opérationnels. Les progrès évidents en ce qui a trait à la structure de l'organisme et aux documents relatifs aux politiques générales prouvent que le consortium s'emploie à s'améliorer constamment et justifient le fait que le CSES est considéré comme l'un des modèles dont devraient s'inspirer les autres consortiums de transport de la province.

4 Optimisation des tournées et technologie

4.1 Introduction

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

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

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

Optimisation des tournées et technologie – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficience : Élevée

Optimisation des tournées et technologie – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience : Élevée

4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

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

rapports exhaustifs. Cette section évalue l'acquisition, le paramétrage, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

4.2.1 Recommandations initiales

Le consortium n'avait aucune recommandation en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en mai 2008.

4.2.2 Progrès réalisés

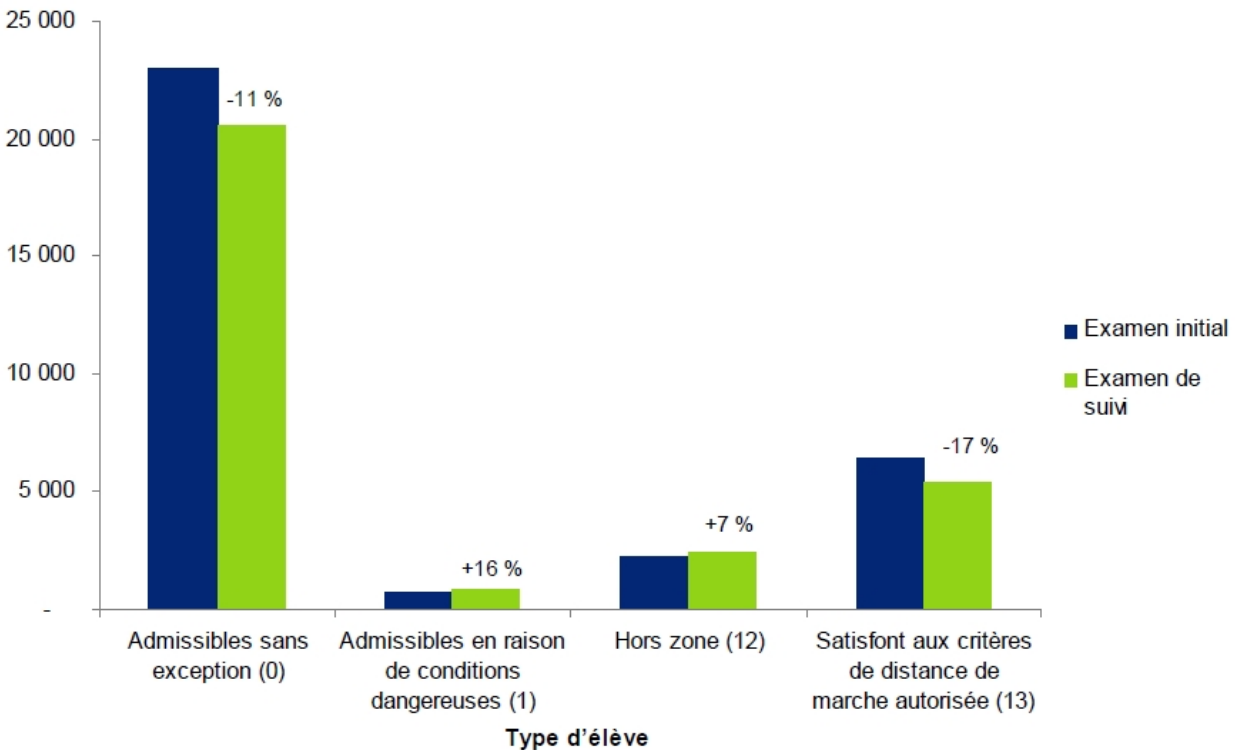
Le consortium a été conséquent en ce qui a trait à l'utilisation de la technologie pour améliorer ses activités. Chacun des outils technologiques qui était en place pendant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience continue d'être utilisé activement aujourd'hui et plusieurs améliorations ont été apportées. Y figurent notamment celles-ci:

- **Système téléphonique** – Le consortium a terminé la mise en œuvre du système téléphonique de voix sur IP (VoIP) dont faisait mention l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Ce système facilite les communications bidirectionnelles avec les parents et les autres intervenants.
- **Site Web du consortium** – Les améliorations les plus flagrantes et les plus directement pertinentes sont peut-être celles qui ont été apportées au site Web du consortium. Elles incluent la création de « portails » interactifs à l'intention des parents, des administrateurs scolaires et des exploitants qui permettent à chaque groupe d'accéder à de l'information personnalisée et ciblée et de transmettre des données et des renseignements au consortium. Il convient de souligner tout particulièrement que le portail à l'intention des parents dispose d'une fonction intégrée qui leur permet de saisir directement des demandes de changements, y compris en ce qui a trait à l'examen de l'emplacement d'un arrêt d'autobus, et de s'inscrire au programme Petits passagers. Ce portail a considérablement réduit le nombre d'appels téléphoniques reçus aux heures de pointe au début de l'année scolaire en cours.
- **Logiciel de « numérisation à l'écran »** – Il s'agit d'une amélioration apportée au logiciel d'optimisation des tournées Edulog dans le but d'améliorer la gestion de la carte numérique, comme cela est expliqué dans la section « Mise à jour de la carte numérique » ci-dessous.

Il y a eu très peu de changements de personnel et aucun roulement (à l'exception du poste de directeur général) depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Les tâches du personnel ont toutefois été modifiées afin de mieux gérer tous les aspects des activités du consortium (voir l'exposé à la section « Optimisation des tournées » ci-dessous). Cela a minimisé les exigences de formation, laquelle se poursuit selon la même démarche efficace qu'au moment de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. La nouveauté en ce qui a trait au personnel chargé de l'installation et de l'utilisation de la technologie est la désignation d'un administrateur de systèmes spécialisé qui est responsable de tous les aspects relatifs à la technologie ainsi qu'à la gestion et à l'analyse des données du consortium. Même si ce poste existait déjà au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, les capacités rattachées à cette fonction spécialisée ont été grandement accrues.

Les structures de codage du système demeurent en outre largement les mêmes, bien que plusieurs codes mineurs d'admissibilité des utilisateurs aient été modifiés afin de mieux tenir compte des besoins du consortium. Cette utilisation cohérente d'un codage normalisé ainsi que l'engagement permanent à utiliser les IRC (voir l'exposé à la section « Production de rapports systémiques » ci-dessous) permettent d'effectuer une analyse très utile des tendances à long terme. Le tableau 2 et la figure 1 illustrent ce point en ce qui a trait au codage de base des élèves. En utilisant uniquement le code d'admissibilité le plus élevé du système, la figure 1 compare le nombre total d'élèves auxquels on a attribué chacun des quatre codes supérieurs. Les données utilisées dans cette présentation proviennent du résumé fourni par le personnel dans le cadre de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience; elles sont comparées aux résultats que l'équipe de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a calculés au cours de l'examen mené en 2008.

Figure 1 : Répartition du nombre total d'élèves transportés



La figure 1 illustre certaines tendances intéressantes qui sont ensuite explicitées par les données présentées au tableau 2. Selon ces dernières, le nombre total d'élèves transportés a diminué de 3 250, soit 10 pour cent, en trois ans depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Au cours de cette période, le nombre d'élèves admissibles aux services de transport sans exception (code 0) a diminué de 11 pour cent, ce qui correspond, en règle générale, à la diminution globale. Toutefois, le nombre absolu d'élèves qui sont devenus admissibles aux services de transport en raison de conditions dangereuses (code 1) a, en réalité, augmenté, alors que le nombre de ceux qui n'y sont pas admissibles parce qu'ils ne satisfont pas aux critères de distance de marche autorisée a diminué bien plus rapidement que la baisse globale du nombre d'élèves. Ensemble, ces données semblent indiquer une augmentation de la proportion d'élèves qui bénéficient d'un service de transport en raison de conditions dangereuses et une diminution de la proportion de ceux qui habitent dans les zones correspondant aux critères de distance de marche autorisée comparativement à la tendance à la baisse globale des effectifs.

Tableau 2 : Répartition du nombre total d'élèves transportés

Nombre d'élèves transportés	Examen initial	Examen de suivi	Variation	Variation en %
Admissibles sans exception (0)	23 004	20 560	(2 444)	-11 %
Admissibles en raison de conditions dangereuses (1)	725	841	116	16 %
Hors zone (12)	2 236	2 395	159	7 %
Satisfont aux critères de distance de marche autorisée (13)	6 490	5 409	(1 081)	-17 %
TOTAL	32 455	29 205	(3 250)	-10 %

Il n'est pas possible, dans le cadre du présent examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience, de déterminer les causes de ces tendances. Ces dernières servent plutôt à illustrer la valeur sous-jacente des données elles-mêmes. Cela démontre que le CSES est dans une position unique par rapport à ses pairs. En raison de la cohérence dont il a fait preuve en ce qui a trait au codage des élèves, à la gestion des données et à l'utilisation de la technologie depuis la création du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience, le personnel du consortium peut commencer à utiliser des processus améliorés de saisie et d'analyse des données qui offriront une meilleure information aux décideurs à tous les niveaux. Cela peut aider énormément la direction à prendre de meilleures décisions face aux défis et aux changements, tels que la baisse des effectifs, qui continueront de survenir au cours des prochaines années.

4.2.3 Réalisations

L'amélioration continue des assises technologiques du consortium et la capacité du personnel d'utiliser la technologie pour assurer l'efficacité et l'efficience des activités démontrent l'engagement du consortium en ce qui a trait à l'amélioration constante. Le consortium a continué à évoluer et à s'améliorer en ce qui a trait à l'installation et à l'utilisation de la technologie, bien qu'aucune recommandation n'ait été formulée à ce

sujet au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Cela constitue une nouvelle pratique exemplaire que d'autres consortiums de transport pourraient adopter.

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

Une carte numérique précise est un facteur primordial de la planification efficace des tournées, de l'efficacité du personnel et de l'utilisation efficiente du parc de véhicules. Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience avait pour objet d'évaluer les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les cartes et sur les élèves, qui sont la base de tout système d'optimisation des tournées du transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

4.3.1 Recommandation initiale

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.

4.3.2 Progrès réalisés

Mise à jour de la carte numérique

Le consortium utilise toujours la dernière version du logiciel d'optimisation des tournées Edulog qui était en place au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. La carte numérique est toujours gérée manuellement, bien que cela résulte principalement de l'incompatibilité du format de carte sous-jacent avec d'autres systèmes.

L'accumulation des modifications apportées à la carte au fil des années a permis d'obtenir des données cartographiques d'une très grande précision, qui seraient compromises si la carte était remplacée par une nouvelle. C'est cela, plutôt que le manque d'intérêt du consortium à améliorer ou automatiser le système, qui explique pourquoi il utilise toujours les processus actuels de mise à jour de la carte.

Le consortium a néanmoins pris plusieurs mesures pour améliorer la mise à jour de la carte. D'abord, l'ajout au module Edulog d'un logiciel complémentaire de « numérisation à l'écran », qui permet aux planificateurs et à l'administrateur du système de superposer

les images de cartes provenant d'autres sources sur la carte d'Edulog pour valider et confirmer la précision de cette dernière. Les sources couramment utilisées pour cela comprennent des sites publics tels que Google Maps, mais aussi un site Web municipal grandement amélioré qui offre un accès à d'excellentes données SIG.

Les processus de gestion des données sur les élèves restent sensiblement les mêmes qu'au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Toutefois, l'une des principales améliorations a été la création au sein de l'organisme du poste de « planificateur des données », dont la fonction première est d'assurer la précision et l'exhaustivité des données sur les élèves à la source. Les conseils membres continuent d'effectuer des téléchargements quotidiens et mensuels, mais le consortium s'appuie toujours principalement sur la communication directe avec les parents pour assurer la précision des données sur les élèves dans Edulog.

4.4 Rapports du système

L'un des principaux avantages des logiciels modernes d'optimisation des tournées est la capacité de rapidement rassembler, compiler et analyser de grands ensembles de données. Ces ensembles peuvent ensuite être utilisés pour communiquer une grande variété d'indicateurs de rendement administratif et opérationnel à tous les intervenants. L'utilisation active des données relatives au transport en vue de cerner les tendances qui pourraient avoir des incidences négatives sur les coûts ou le service et la communication des attentes et du rendement est un élément clé de tout modèle d'amélioration continue. Cette section portera sur l'examen et l'évaluation de la manière dont les données sont utilisées pour déterminer le rendement et le communiquer et évaluera les compétences organisationnelles en matière d'utilisation optimale des données conservées dans le logiciel d'optimisation des tournées et les systèmes connexes.

4.4.1 Recommandation initiale

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.

4.4.2 Progrès réalisés

Rapports et mesure du rendement

Le consortium reste un chef de file en ce qui a trait à l'emploi des IRC et à l'utilisation active des données du système à des fins de production de rapports internes, d'analyse et de gestion. Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium utilise des IRC plus ciblés qui s'appuient sur un plus petit ensemble de statistiques pertinentes pour offrir un tableau complet des tendances et du rendement du système. Cela cadre avec l'intention de la recommandation initiale.

4.4.3 Réalisations

Rapports et mesure du rendement

Le consortium reste un chef de file en ce qui a trait à l'emploi des IRC et à l'utilisation active des données du système à des fins de production de rapports internes, d'analyse et de gestion. Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium utilise des IRC plus ciblés qui s'appuient sur un plus petit ensemble de statistiques pertinentes pour offrir un tableau complet des tendances et du rendement du système. Ils sont étayés par de nouveaux outils de prise de décisions, tels qu'un outil complet d'analyse de scénario qui facilite la comparaison des différences entre divers facteurs de coûts et de services. La démarche globale du consortium en ce qui a trait à la conception et à l'utilisation des IRC est conforme à l'intention de la recommandation initiale.

4.4.4 Possibilités d'amélioration

Rapports et mesure du rendement

Comme cela a été abordé dans la section « Installation et utilisation des logiciels et de la technologie » ci-dessus, l'utilisation cohérente et poussée de la technologie, du codage et des IRC fait en sorte qu'il est bien placé pour tirer parti de la prochaine amélioration logique en matière de saisie et d'analyse des données. Le suivi des IRC au fil du temps dans le but de déceler et d'analyser les tendances en matière de rendement et la structure sous-jacente du système de transport peut fournir des renseignements précieux. L'ajout d'une composante permettant de cerner les tendances aux IRC du consortium facilitera le processus décisionnel et la gestion des défis, tels que la baisse des effectifs. Parmi les défis qui mériteront une attention supplémentaire figure l'élaboration d'une méthode précise de calcul de la durée réelle du trajet des élèves qu'il est, pour l'heure, impossible de présenter avec un niveau de précision élevée.

4.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

4.5.1 Recommandation initiale

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en mai 2008.

4.5.2 Progrès réalisés

Évaluation de l'optimisation des tournées²

L'une des principales améliorations apportées depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience est la réorganisation du personnel chargé de la planification dans le but d'attribuer des zones géographiques spécifiques. Cela permet au consortium d'harmoniser sa structure organisationnelle avec les pratiques exemplaires des consortiums de transport de la province. Cette modification facilite en outre l'élaboration de deux éléments qui constitueront des caractéristiques organisationnelles essentielles à l'avenir. Le premier est un sentiment de responsabilité en ce qui a trait à l'efficacité et à l'efficience des tournées d'autobus. L'attribution de la responsabilité d'une zone particulière à chacun des planificateurs accroît la responsabilisation au sein de l'organisme. Le second est l'amélioration des connaissances et de l'expertise en ce qui touche aux subtilités de chaque zone géographique précise. L'utilisation de techniques particulières d'optimisation des tournées en vue d'améliorer l'efficience est passablement universelle, mais l'efficacité en pâtira à moins que l'on ne soit en mesure d'acquérir ces connaissances spécifiquement locales pour l'ensemble de la région desservie dans tout l'organisme.

Cette modification, associée à l'absence de roulement du personnel, place le consortium en bonne position pour relever les défis à venir. En matière d'optimisation des tournées, ceux-ci sont essentiellement axés sur la baisse des effectifs. À son crédit, le consortium admet la pertinence de cette tendance. L'élaboration d'une procédure opérationnelle spécifique – Stratégie visant à faire face à la baisse des effectifs – est un excellent premier pas. Cette procédure prévoit une stratégie particulière et des tactiques d'optimisation des tournées visant à atténuer les répercussions de cette tendance à long terme sur l'efficacité et l'efficience de l'ensemble du système. La région géographique desservie présente déjà plusieurs défis en matière d'optimisation efficace

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

des tournées. Le facteur normalement le plus important sur le plan de l'efficacité, à savoir une densité relativement faible d'élèves, est déjà présent.

Cela s'ajoute au fait que les élèves doivent parcourir une distance moyenne relativement longue pour se rendre à l'école. Ces défis vont s'exacerber à mesure de la baisse des effectifs. Cela ne poserait pas de problème si cette baisse était concentrée dans une zone géographique donnée. Malheureusement, elle est plutôt répandue dans toute la région desservie. Ainsi, les problèmes d'utilisation adéquate de la capacité et des véhicules dans les zones à faible densité ne feront qu'empirer.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la stabilité du codage et l'excellente utilisation continue des IRC facilitent l'analyse des tendances à long terme. Pour mieux illustrer la valeur de l'analyse des tendances, la figure 2 et la figure 3 résument l'évolution du nombre de parcours d'autobus en service, du nombre d'écoles ou de programmes desservis et de l'utilisation moyenne de la capacité selon les données actuelles sur les IRC fournies au cours de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience ainsi que les calculs effectués durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en 2008. En tenant compte des changements du nombre d'élèves illustrés au tableau 2 et à la figure 1, on obtient progressivement une description des changements survenus au sein du système au cours des dernières années.

Figure 2 : Utilisation de la capacité selon les programmes desservis

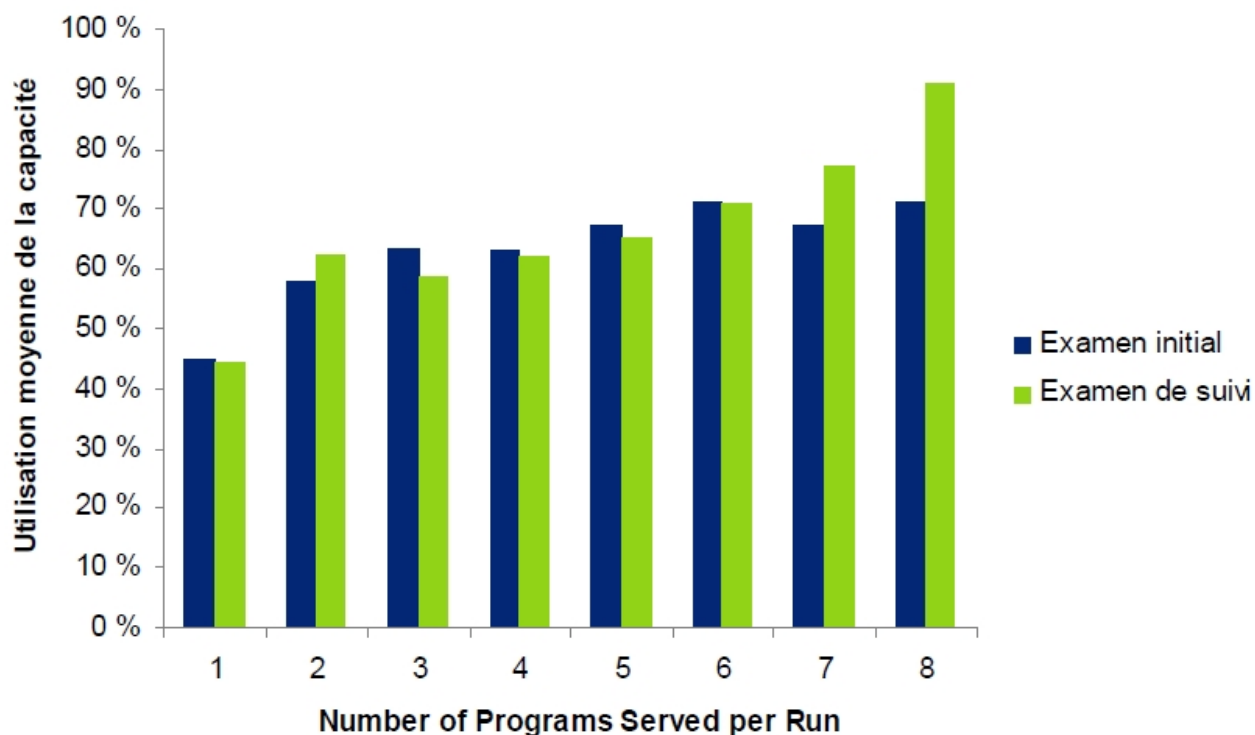
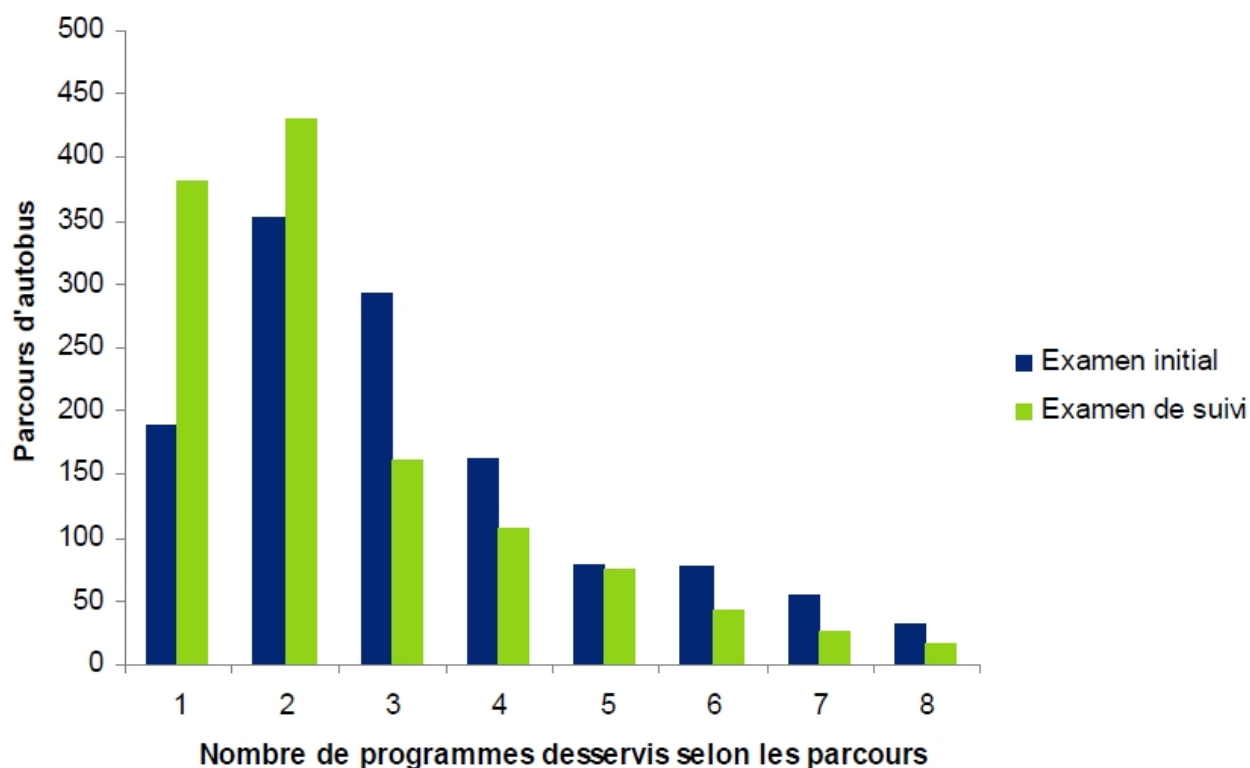


Figure 3 : Nombre de parcours d'autobus selon les programmes desservis



La tendance à la baisse des effectifs s'accompagne d'une réduction du nombre total de parcours quotidiens, qui est passé de 1 320 à 1 260. On constate également une diminution globale de l'utilisation moyenne de la capacité, de 61 à 58 pour cent, et une modification du nombre moyen d'écoles desservies par chaque parcours d'autobus. Ces comparaisons deviennent très précieuses pour établir un diagnostic du système. Pour commencer, ces indicateurs sommaires peuvent offrir des renseignements utiles qui constituent un point de départ pour évaluer le système en vue d'y apporter d'éventuels changements futurs et cerner l'effet cumulatif des changements d'ordre tactique dans le cadre des activités quotidiennes. La vue d'ensemble qui s'en dégage est celle d'un système qui s'adapte à une démographie changeante. Toutefois, la baisse de l'utilisation globale de la capacité est source de préoccupation. Le personnel du consortium devra mener une analyse poussée et continue pour s'assurer de maintenir des niveaux élevés d'efficacité et d'efficience à long terme.

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

Le CSES a reçu la note **Élevée** en matière d'optimisation des tournées et d'utilisation de la technologie. Tout indique que la direction et le personnel du consortium restent hautement dévoués à cette mission et à l'amélioration constante des activités ayant trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation de la technologie. Le consortium a

l'occasion d'établir une nouvelle norme d'excellence en s'appuyant sur les assises qu'il a établies en matière d'organisation, de technologie, de politiques et de pratiques. Le défi consiste plus particulièrement à passer d'une utilisation purement tactique de l'information et des données à une utilisation stratégique qui aidera le consortium et ses conseils membres à relever efficacement les défis à venir. L'une des questions pressantes est l'incidence de la baisse des effectifs sur l'efficacité et l'efficience des services de transport. Cela apparaît de façon évidente lorsque l'on observe l'évolution des indicateurs de rendement clés depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Nous encourageons le consortium à tirer parti de tout changement positif apparent dans ce domaine depuis l'élaboration du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et d'utiliser la technologie, les données et l'analyse des données pour gérer ce défi et ceux à venir.

5 Contrats

5.1 Introduction

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

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

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

Contrats – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficience : Élevée

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

5.2 Structure des contrats

Un contrat³ efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

³ Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. Les expressions « entente d'achat de service » ou « protocole d'entente » sont utilisées dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

5.2.1 Recommandations initiales

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.

5.2.2 Progrès réalisés

Contrat conclu avec les parents

Des modifications ont été apportées aux contrats conclus avec les parents afin que la durée de l'entente soit précisée dans le contrat plutôt que dans la lettre d'accompagnement. Tous les contrats conclus avec les parents ont été modifiés en fonction de l'année scolaire en cours; le consortium exige une nouvelle copie des documents exigés, tels que les permis de conduire et les attestations d'assurance, pour tous les contrats nouveaux ou existants conclus avec les parents.

Clauses contractuelles

Selon des discussions avec la direction du consortium, ce dernier a fondé les nouvelles ententes avec les exploitants sur les modèles du ministère de l'Éducation (c.-à-d. celles du Comité consultatif des pratiques d'attribution de contrat).

Le consortium a conclu avec tous les exploitants d'autobus et de taxis des contrats normalisés qui contiennent des précisions appropriées sur les conditions juridiques, celles qui sont liées à la sécurité et les conditions non monétaires. Les contrats ont été signés en septembre 2009 et sont valides pendant sept années scolaires pour les tournées de transport ordinaire et adapté.

Les clauses contractuelles dignes de mention comprennent, entre autres, la durée du contrat et les droits de résiliation anticipée, les droits de détermination et de communication des tournées et des horaires, les programmes de sécurité, les dispositions en matière d'assurance, les exigences relatives aux exploitants, à l'optimisation des tournées, aux véhicules et aux conducteurs, les dispositions administratives, les questions et les dispositions comptables, les accidents, les avis, les normes de rendement et les ententes en matière de confidentialité.

Rémunération des exploitants

Les modalités des contrats ayant trait à la rémunération sont claires et rationnelles; les formules de paiement, les conditions, les échéances et les rajustements sont définis de façon appropriée.

Le taux de base correspond au tarif demandé par l'exploitant pour une tournée moyenne. Il englobe les coûts relatifs aux autobus, aux dépenses connexes, à la délivrance des permis, à la formation, aux chauffeurs de réserve, aux assurances, à l'entretien, au stationnement et aux installations, à l'administration générale, aux salaires des conducteurs et au carburant.

Le consortium et les exploitants s'entendent ensuite sur un taux variable, qui constitue un rajustement du taux de base; le taux variable tient compte des coûts propres à une tournée qui diffèrent de ceux entrant dans le calcul du taux de base correspondant à une tournée moyenne.

5.2.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial :

Clauses des contrats des exploitants

Le consortium continue de conclure avec tous les exploitants des contrats qui décrivent en détail les conditions juridiques, celles qui sont liées à la sécurité et les autres conditions non monétaires appropriées, fondant ses contrats sur les modèles du ministère de l'Éducation. Cela fait en sorte que les relations contractuelles entre les exploitants et le consortium soient définies et exécutoires. Les contrats sont valides pendant sept ans à compter de septembre 2009, ce qui assure la continuité, la stabilité et la prévisibilité des relations entre le consortium et ses exploitants.

Rémunération des exploitants

Les dispositions contractuelles relatives à la rémunération des exploitants sont transparentes et justes et aident à faire en sorte que les exploitants soient rémunérés de façon raisonnable en ce qui a trait aux coûts engagés.

5.3 Achat de produits et de services

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

5.3.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en mai 2008.

5.3.2 Progrès réalisés

Processus d'approvisionnement et d'évaluation

En 2009, le consortium s'est servi d'un processus de demande de propositions pour se procurer la totalité de ses services de transport ordinaire (y compris durant l'été) et adapté et des services de taxi. Selon les discussions avec le consortium, ce dernier a appuyé son processus d'approvisionnement en biens et services et d'évaluation sur les modèles du ministère de l'Éducation en la matière. Le consortium a modifié ces modèles pour répondre à ses besoins et les a fait approuver par ses conseillers juridiques.

Il a également désigné un fournisseur attitré au nom de ses conseils membres pour les activités de transport nolisé et établi un registre de fournisseurs qui exige que ces derniers respectent les exigences de formation et les mesures relatives à la sécurité des véhicules conformément aux lignes directrices du consortium.

5.3.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial :

Achat concurrentiel

L'utilisation constante par le consortium d'une méthode d'approvisionnement concurrentiel ouverte, transparente et responsable fait en sorte qu'il continue de bénéficier des meilleurs taux pour les services qui lui sont fournis. Le consortium continue d'offrir ses possibilités d'affaires sur un marché concurrentiel, par l'entremise de MERX et d'annonces locales, afin de s'assurer qu'il reçoit des services de la plus haute qualité à des taux qui tiennent compte des prix actuels du marché. La désignation d'un fournisseur attitré pour les activités de transport nolisé est également un événement positif qui aide le consortium à bénéficier de services sûrs, fiables et rentables en la matière.

5.4 Gestion des contrats

Les pratiques en matière de passation de marchés ne se limitent pas à la signature des contrats. La surveillance continue de la conformité et du rendement à l'égard des services acquis est une pratique importante et précieuse pour améliorer les niveaux de service et s'assurer que les entrepreneurs fournissent le niveau de service préalablement convenu. Les pratiques efficaces de gestion des contrats sont axées sur quatre domaines clés :

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

5.4.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en mai 2008. Le consortium continue de mettre en œuvre un processus de surveillance complet.

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

Le processus par lequel le consortium conclut, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Élevée**. Au nombre des éléments positifs figurent la signature de contrats détaillés à long terme avec les exploitants, l'expansion du processus d'approvisionnement concurrentiel en vue de couvrir tous les besoins en matière de transport ordinaire, adapté, en taxi et nolisé, les efforts visant à améliorer continuellement l'approvisionnement, la structure et la gestion des contrats de façon à respecter les pratiques exemplaires.

6 Rajustement du financement

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

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

Tableau 3 : Formule de rajustement du financement

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

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

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

Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario

Rubrique	2009-10
Excédent (déficit) de 2009-2010	0 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	81.57%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	0 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100%
Rajustement total du financement de 2010-2011	0 \$

Conseil scolaire public du Grand Nord de l'Ontario

Rubrique	2009-10
Excédent (déficit) de 2009-2010	(329 457) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	90.61%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(298 523) \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100%
Rajustement total du financement de 2010-2011	298 533 \$

Rainbow District School Board

Rubrique	2009-10
Excédent (déficit) de 2009-2010	(1 287 521) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(1 287 521) \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100%
Rajustement total du financement de 2010-2011	1 287 521\$

Sudbury Catholic District School Board

Rubrique	2009-10
Excédent (déficit) de 2009-2010	443 408 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	443 408 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100%
Rajustement total du financement de 2010-2011	0 \$

Huron-Superior Catholic District School Board

Rubrique	2009-10
Excédent (déficit) de 2009-2010	137 266 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	8.65%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	11 874 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100%
Rajustement total du financement de 2010-2011	0 \$

(Les chiffres seront fixés de façon définitive lorsque les états financiers de 2009-2010 auront été soumis et dès que l'approbation réglementaire aura été obtenue. L'excédent [déficit] de 2009-2010 au chapitre du transport est fondé sur les estimations révisées de 2009-2010.)

7 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définition
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Cadre d'évaluation du Consortium de services aux élèves de Sudbury » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus. Voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.2.
Conseils partenaires, conseils membres ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium.
Consortium	Consortium de services aux élèves de Sudbury. Voir également CSES.
CSCNO	Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario
CSES	Consortium de services aux élèves de Sudbury
CSPGNO	Conseil scolaire publique du Grand-Nord de l'Ontario
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
Directrice générale	Directrice générale du consortium
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des

Termes	Définition
	économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.3.1.
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.3.
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule de rajustement du financement	Décrite à la section 1.3.
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
Huron	Huron-Superior Catholic District School Board
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini aux sections 1.2 et 1.3.
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.

Termes	Définition
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006.
Note globale	Définie à la section 1.3 du cadre d'évaluation.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficacité.
Rainbow	Rainbow District School Board
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité (c.-à-d. le présent document).
RH	Ressources humaines
SCDSB	Sudbury Catholic District School Board
Ti	Technologie de l'information

8 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation ⁵	5 683 929 \$	5 741 839 \$	5 905 602 \$	6 100 421 \$	6 125 802 \$
Dépenses ⁶	4 992 628 \$	4 948 919 \$	5 290 498 \$	5 477 305 \$	6 125 802 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	691 301\$	792 920 \$	615 104 \$	623 116 \$	-
Total des dépenses payées au consortium	4 024 141\$	3 986 869 \$	4 273 187 \$	4 424 073	4 996 876 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	80,6 %	80,56 %	80,77 %	80.77%	81.57%

Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	1 466 825 \$	1 467 536 \$	1 496 886 \$	1 732 878 \$	1 765 402 \$
Dépenses	1 648 704 \$	1 692 421 \$	1 819 900 \$	1 870 323 \$	2 094 861 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(181 879 \$)	(224 885 \$)	(323 014 \$)	(137 445 \$)	(329 459 \$)
Total des dépenses payées au consortium	1 424 211 \$	1 470 145 \$	1 594 491 \$	1 630 291 \$	1 898 220 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	86,38 %	86,87 %	87,61 %	87.17%	90.61%

⁵ Les affectations se fondent sur les données du ministère; elles comprennent toutes les subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C).

⁶ Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations).

Rainbow District School Board

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	11 304 974 \$	10 776 096 \$	10 991 753 \$	11 351 653 \$	11 385 050 \$
Dépenses	11 745 622 \$	10 764 632 \$	11 099 250 \$	11 009 957 \$	12 672 571 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(440 648 \$)	11 464 \$	(107 497 \$)	341 696 \$	(1 287 521 \$)
Total des dépenses payées au consortium	11 745 622 \$	10 764 632 \$	11 099 250 \$	11 009 957 \$	12 672 571 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100%	100%	100%	100%	100%

Sudbury Catholic District School Board

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	5 183 279 \$	5 264 785 \$	5 370 081 \$	5 547 293 \$	5 540 464 \$
Dépenses	4 226 929 \$	4 296 204 \$	4 441 522 \$	4 535 769 \$	5 097 056 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	956 350 \$	968 581 \$	928 559 \$	1 011 524 \$	443 408 \$
Total des dépenses payées au consortium	4 226 929 \$	4 296 204 \$	4 441 522 \$	4 535 769 \$	5 097 056 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100%	100%	100%	100%	100%

Huron-Superior Catholic District School Board

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	3 369 660 \$	3 358 976 \$	3 426 335 \$	3 534 673 \$	3 547 339 \$
Dépenses	3 183 722 \$	3 187 201 \$	3 201 450 \$	3 477 213 \$	3 410 073 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	185 938 \$	171 775 \$	224 885 \$	57 460 \$	137 266 \$

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Total des dépenses payées au consortium	187 218 \$	187 422 \$	188 260 \$	204 476 \$	294 984 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	5,88 %	5,88 %	5,88 %	5,88 %	8,65 %

9 Annexe 3 : Liste des documents

1. 2010 - Operation of Special Needs and Wheelchair Lift Equi.pdf
2. 2010-2011 Bell Time Change Request - Results.pdf
3. Accessibility Plan EN.pdf
4. Agenda-scolaire-FR.pdf
5. AP 011 - Acceptable Use of Information Technology.pdf
6. AP 012 -Records and Information Management.pdf
7. Bell Aliant Master Equipment Sale Agreement.pdf
8. Bell Aliant Regional Communications 2009-2012.pdf
9. Breaks and Lunch Schedule 2010.pdf
10. Bus Evacuation Safety Drill Checklist.pdf
11. Bus Patrol schedule.pdf
12. Bus Stop Assessment Form.pdf
13. Bus Stop Assessment Form.pdf
14. C 1a Copy of Contract 2009-2016 - Leuschen.pdf
15. C 1b Signature Sheets for all Bus Operators.pdf
16. C 1c Description of Contractor Compensation.pdf
17. C 2 Procedures and Policies for Bus Contracts.pdf
18. C 2 Purchasing Procedures for Publicly Advertised Tenders or Requests for Proposals.pdf
19. C 2 Special Needs Transportation.pdf
20. C 3a List of Operators Contracted.pdf
21. C 3b Copy of Consortium Contracts.pdf
22. C 3b Copy of Vendor of Record Contract 2009-2012.pdf
23. C 3c Signature Contracts.pdf
24. C 4 Copy of email from Brown re training.pdf
25. C 4 Copy of Leuschen's Training Calendar.pdf
26. C 4 Copy of Training Manual - Leuschen.pdf
27. C 5 Inventory of Operators Fleet.pdf
28. C 6a Account Summary-tickets 2009-10.xls

29. C 6a Eligibility Policy for the Use of Public Transit.pdf
30. C 6b Transportation Policy.pdf
31. C 7a Compliance and Monitoring Program Plans .pdf
32. C 7a Route Delay Summary 2009-2010.xls
33. C 7b Collection of Charter vehicle list 2010-2011.pdf
34. C 7b Example of Insurance Certificate.pdf
35. C 7c Operator Requirements Summary.xls
36. C 8a Procurement calendar.pdf
37. C 8b Competitive Procurement Documents.pdf
38. C 8c Proof of Implemented Procurement Methods are Implemented.pdf
39. C 9a - OP 014-Operator Audit.pdf
40. C 9a-Operator Audit Policy.pdf
41. C 9b Operator Audit Sheets revised.xls
42. C 9b Operator Facility Audit1.pdf
43. C 9b-2010 Charter Operational Review.pdf
44. C 9c - Audit Schedule Calendar 2010-2011.xls
45. C 9c Facility Audit - C &D.pdf
46. C 9c Facility Audit - Leuschen.pdf
47. C 9c School Yard-Transf location- Rail X- Operations Rev 09-10.xls
48. C 9c -SURVEY Bus Operator Standards of Performance Survey.mht
49. C 9c-2009 Scoring Summary.pdf
50. C 9c-SurveyMonkey - Survey Results.mht
51. C 9c-Surveys summary Revised.xls
52. C 9d Bus Check Blank.pdf
53. C 9d Completed bus checks.pdf
54. C 9e -Route Audit Recap 2008-2009.pdf
55. C 9e Route Audit Recap 2009-2010.pdf
56. C 9f Chart Route Doubling.pdf
57. C 9g -Northway audit response.pdf
58. C 9g-Contravention of Agreement Notice (Northway-Leuschen).pdf
59. C4 Leuschen Company Policies 2009-10.pdf

60. C6 b - M04-106 - Contracted Transportation Provided by Parent Guardian.pdf
61. C6 b Taxi Data.xls
62. Cisco Telephone Auto-dial.pdf
63. CM 10a Strategic Plan and Approval.pdf
64. CM 10b Agreement and Procurement calendar.pdf
65. CM 10b Agreement and Procurement calendar.pdf
66. CM 10b Goals and Objectives.pdf
67. CM 11a - OP 010 - Key Service Indicators.pdf
68. CM 11a - OP 010 - Key Service Indicators.pdf
69. CM 11b - Performance Metrics.pdf
70. CM 11b - Performance Metrics.pdf
71. CM 11b - Summary Stats and Compare 2.pdf
72. CM 11b - Summary Stats and Compare 2.pdf
73. CM 11c - Accommodation review _ mail.pdf
74. CM 11c - Cost Breakdown _ mail.pdf
75. CM 11c - Magnet Costing _ mail.pdf
76. CM 11c - Renseignements _ mail.pdf
77. CM 11c Wheelchair Bus Count.pdf
78. CM 11d - Review Stats _ mail.pdf
79. CM 11d - School Review for Renee.pdf
80. CM 11d -Accommodation Review SCDSB St-Charles College.pdf
81. CM 11d- Board Incorporation presentation.pdf
82. CM 12a Member Board Policies.pdf
83. CM 12b Documents Regarding Sharing of Student Information.pdf
84. CM 12c OP117 -Records and Information Management.pdf
85. CM 12c OP124-Procedures for Freedom of Information.pdf
86. CM 12c Policy and Procedures Follow up.pdf
87. CM 12d Confidentiality Agreement Operators - Addendum to Contract eff. Sept 2010.pdf
88. CM 12e Confidentiality Agreements - Drivers.pdf
89. CM 12f Confidentiality Agreements Consortium Staff.pdf

90. CM 13a b Income Summary Presented to the Board of Directors.pdf
91. CM 13a Board Advances 2010-2011 - Revised August.pdf
92. CM 13a Budget Process.pdf
93. CM 13b Cost Sharing for Home to School Transportation (1).pdf
94. CM 13b Cost Sharing for Home to School Transportation (2).pdf
95. CM 13b Fair Price Formula - 2nd Semester 2009-2010.xls
96. CM 13b Preliminary Budget 2010-2011 - All Boards.XLS
97. CM 13b Purchase of Student Transportation Excerpt.pdf
98. CM 13c Budget to Actual Expenditures.pdf
99. CM 13d Board Meeting Excerpt Minutes - August 16, 2010 Revised.pdf
100. CM 13d Reconciliation 1st Semester.xls
101. CM 13e Discussion Regarding Variances.pdf
102. CM 14a c Financial Controls Revised.pdf
103. CM 14b Financial Statements.pdf
104. CM 14d Projected Enrolment - CSCNO.xls
105. CM 14d Projected Enrolment - CSPGNO.xls
106. CM 14d Projected Enrolment - SCDSB.pdf
107. CM 14d Projected Enrolment RDSB.pdf
108. CM 14d Strategies to address Declining Enrolment.doc
109. CM 14e Sample Billing for Service Purchasing Boards.pdf
110. CM 14f Confirmation of Verification.pdf
111. CM 14f Sample billing from Operator.pdf
112. CM 1a Membership Agreement.pdf
113. CM 1a Transfer Agreement.pdf
114. CM 1b Articles of Incorporation.pdf
115. CM 1b Consortium By-Laws.pdf
116. CM 1c Exerpt from Membership Agreement.pdf
117. CM 1c Exerpt from Purchase of Support Services Agreement.pdf
118. CM 1c Exerpt from Student Transportation Agreement.pdf
119. CM 2a Governance Structure.pdf
120. CM 2b 2009-09-29 ERC Meeting.doc

121. CM 2b 2010-05-27 ERC Meeting.doc
122. CM 2b Minutes from Board Meetings.pdf
123. CM 2b Minutes from Superintendents Meetings.pdf
124. CM 2c Appointment of Auditors.pdf
125. CM 2c Appointment of Auditors.pdf
126. CM 2c Appointment of Officers.pdf
127. CM 2c Appointment of Officers.pdf
128. CM 2c Authorization to Act as the Representative.pdf
129. CM 2c Authorization to Act as the Representative.pdf
130. CM 2c Banking and Signing Officers' Resolution.pdf
131. CM 2c Election of Directors.pdf
132. CM 2c Exerpt from By-Law .pdf.pdf
133. CM 2c Exerpt from Membership Agreement.pdf
134. CM 2c Proxy.pdf
135. CM 3a Organizational Chart 2009-2010.pdf
136. CM 3b All Consortium Staff Job Descriptions.pdf
137. CM 4 &CM 5 - Purchase of Student Transportation Agreement - First Nations.pdf
138. CM 4 &CM 5 - Purchase of Transportation Agreement - Boards.pdf
139. CM 6 - Copy of Contracts.pdf
140. CM 7a - All Discussions OSBIE .pdf
141. CM 7a - OSBIE Audit Results - 2010.pdf
142. CM 7b OSBIE-JV 1000 Renewal 2010.pdf
143. CM 8 - Purchasing Policy and Exerpt from Board Minutes Approval.pdf
144. CM 9 c&d Staff Training and Tracking .pdf
145. CM 9a Human Resources Management Policy.pdf
146. CM 9b Annual Staff Review and Timeline.pdf
147. CM 9e Succession Plan and Process.pdf
148. CM 9f Staff Meetings to Discuss Goals and Objectives.pdf
149. CM 9f Staff Meetings to Discuss Goals and Objectives.pdf
150. Cogent - Optical Internet 2009-2011.pdf
151. CRA 5.0 Admin Guide.pdf

152. Customer service training.pdf
153. Edulog Conference Manual 2007.pdf
154. Entente conclue avec Edulog en matière de maintenance
155. Edulog Logistics - 2001 ongoing.pdf
156. Edulog Logistics - yearly maintenance fee 2010.pdf
157. Edulog Training Guide.pdf
158. ELG CODE NEW-updated Aug 2010.pdf
159. Emergency Evacuation for students with mobility limitation....pdf
160. First Time on Bus-What You Should Know Revised.pdf
161. First Time Rider - Call Center - Driver Recruit.pdf
162. Grade 9 holding school_20100726_ 8717_2.pdf
163. Information regarding planning ENG - Principals.pdf
164. Information regarding planning ENG (no bndry or bell - Board of Directors.pdf
165. Invitation english.jpg
166. Journal NouvelOn dec09.pdf
167. Leuschen-STC - SN TRAINING MANUAL.pdf
168. Looking up a Student.pdf
169. M04 006- Ride Times and Loading.pdf
170. M04 006- Ride Times and Loading.pdf
171. M04 006- Ride Times and Loading.pdf
172. M04 100 - Transportation Policy.pdf
173. M04 101 - Joint Custody.pdf
174. M04 101 - Joint Custody.pdf
175. M04 102 - Temporary Changes to Transportation.pdf
176. M04 102 - Temporary Changes to Transportation.pdf
177. M04 204- Responsibilites of the Consortium.pdf
178. M04 400 - Special Needs Transportation.pdf
179. M04-009 - Transfer Point Locations.pdf
180. M04-010 - Extraordinary Transportation Circumstances.pdf
181. M04-103 - Distance to a Bus Stop Location.pdf
182. M04-103 - Distance to a Bus Stop Location.pdf

183. Manitoulin Area Route Planner.pdf
184. MASTER LIST Contracts with the SSSC.xls
185. MCAP - Photocopier Studio 282.pdf
186. MTO Update WC Bus 2010.pdf
187. MTO Update WC Bus 2010.pdf
188. NEW Maternelle for september_20100725_8714_3.pdf
189. Northern Busines Solutions - Renewal Maintenance 2009-2010.pdf
190. OP 003 - School Bus Transportation on Substandard Roads.pdf
191. OP 003 - School Bus Transportation on Substandard Roads.pdf
192. OP 004 - Bell Time Request Procedures.pdf
193. OP 007 - Safety and Hazard Procedure.pdf
194. OP 007 - Safety and Hazard Procedure.pdf
195. OP 011 - Disaster Recovery Procedure.pdf
196. OP 013- Strategies to address Declining Enrolment.pdf
197. Operator Confirmation for Route Changes.pdf
198. Pitney Bowes - Postage Machine Contract 2006-2012.pdf
199. PP 1 - Administrative Procedures.pdf
200. PP 1 - Forms.pdf
201. PP 1 - Operational Procedures.pdf
202. PP 1 - Transportation Policies - SPECIAL NEEDS.pdf
203. PP 1 - Transportation Policies - SPECIAL NEEDS.pdf
204. PP 1 - Transportation Policies and Procedures - GENERAL.pdf
205. PP 1 - Transportation Policies and Procedures - RESPONSIBILITIES.pdf
206. PP 1 - Transportation Policies and Procedures - SAFETY.pdf
207. PP 1 Transportation Policies and Procedures - ELIGIBILITY.pdf
208. PP 5 - Safety Manual.pdf
209. PP2 Planning Calendar April 2010 to August 2010.pdf
210. PP2 Planning Calendar September 2009 to March 2010.pdf
211. PP3 Procedure For Route Changes.pdf
212. PP3 Procedure For Route Changes.pdf
213. PP4 Planning report list 2009-2010.pdf

- 214. PP5 Intertrain 2009-2010 Schedule.pdf
- 215. PP6 Driver Requirements.pdf
- 216. Purchase of Student Transportation Agreement - First Nations.pdf
- 217. Purchase of Transportation Agreement - Boards.pdf
- 218. Richer Technologies.pdf
- 219. Rogers Wireless - Angèle Morin - 2009-2012.pdf
- 220. Rogers Wireless - Renée Boucher 2006-2010.pdf
- 221. RTE 3 - Copy of Contract with Edulog.pdf
- 222. RTE 4 (c) - Daily Maintenance and Backup Procedures.pdf
- 223. Safety Program 2010 Summary Intertrain.pdf
- 224. SchoolAssist-Basic.pdf
- 225. Section M04 003 - New Requests for Transportation.pdf
- 226. South End Special Needs Area Route Planner.pdf
- 227. South Side- 1st time rider - post card 2010.pdf
- 228. Specialized Programs 2.pdf
- 229. Spectrum Maintenance Agreement 2009 - Addendum.pdf
- 230. Spectrum Maintenance Agreement 2009 renewal yr to yr.pdf
- 231. Storm pamphlet parent info.pdf
- 232. Storm pamphlet parent info2.pdf
- 233. Sudbury Area Route Planner.pdf
- 234. Sudbury East Area Route Planner.pdf
- 235. Sudbury West Area Route Planner.pdf
- 236. Summer Call Center 2010 Reminder2FR_20100731_ 8745_8.pdf
- 237. Supplemental technology used in transportation management.pdf
- 238. Transport post card 2010 - sudbury - english - back.pdf
- 239. Transport post card 2010 - sudbury - english.pdf
- 240. Transportation Protocol for Mobility Impaired Children.pdf
- 241. Types of Special Needs.pdf
- 242. Types of Special Needs.pdf
- 243. Using Web Query.pdf
- 244. Valley Area Route Planner.pdf

- 245. VeriSign - security certificate website - 2008-2011.pdf
- 246. Voice Broadcasting Last day.pdf
- 247. Winter Equipment on buses 2010 copy.pdf
- 248. Work Schedule CALL-IN 2010.pdf

1858 150 2008
Deloitte celebrates
150 years of professional service



www.deloitte.ca

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.