



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

Consortium de transport scolaire de l'Est

Phase 3 – Examen

Mars 2009

Table des matières

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

3.1	Introduction.....	21
3.2	Gouvernance.....	21
3.2.1	Observations.....	21
3.2.2	Pratiques exemplaires	22
3.3	Structure organisationnelle.....	23
3.3.1	Observations.....	23
	Figure 4 : Structure de gouvernance	24
	Figure 5 : Organigramme approuvé.....	25
3.3.2	Pratiques exemplaires	28
3.3.3	Recommandations	29
3.4	Direction du Consortium	29
3.4.1	Observations.....	29
3.4.2	Pratiques exemplaires	31
3.4.3	Recommandations	32
3.5	Gestion financière	34
3.5.1	Observations.....	34
3.5.2	Pratiques exemplaires	35
3.5.3	Recommandations	35
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	36
4	Politiques et pratiques.....	37
4.1	Introduction.....	37
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	37
4.2.1	Observations.....	38
	Tableau 4 : Distances admissibles	38
	Tableau 5 : Distances à parcourir à pied jusqu'à l'arrêt d'autobus	39
	Figure 6 : Répartition de l'âge des véhicules	43
4.2.2	Recommandations	44
4.3	Transport des élèves en difficulté.....	46
4.3.1	Observations.....	46
4.3.2	Pratiques exemplaires	46

4.3.3	Recommandations	47
4.4	Politique de sécurité	47
4.4.1	Observations.....	47
4.4.2	Recommandations	48
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	48
5	Routage et technologie	50
5.1	Introduction.....	50
5.2	Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie.....	50
5.2.1	Observations.....	51
5.2.2	Recommandations	52
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base des données des élèves.....	53
5.3.1	Observations.....	53
5.3.2	Pratiques exemplaires	55
5.3.3	Recommandations	55
5.4	Rapports du système	56
5.4.1	Observations.....	56
5.4.2	Recommandations	56
5.5	Routage et planification du transport des élèves ordinaires et en difficulté	57
5.5.1	Observations.....	57
	Figure 7 : Répartition des heures de classe	59
	Figure 8 : Utilisation de la capacité en fonction du nombre d'élèves	60
	Tableau 6 : Distance que les élèves doivent parcourir pour se rendre à l'école ...	60
	Figure 9 : Durée des trajets pour les élèves et durée de la course.....	61
5.5.2	Pratiques exemplaires	62
5.5.3	Recommandations	62
5.6	Résultats de l'Examen de l'efficacité et de l'efficience	62
6	Contrats	64
6.1	Introduction.....	64
6.2	Structure des contrats	64
6.2.1	Observations.....	65
6.2.2	Pratiques exemplaires	67

6.2.3	Recommandations	67
6.3	Négociation des contrats	68
6.3.1	Observations.....	68
6.3.2	Recommandations	68
6.4	Gestion des contrats	69
6.4.1	Observations.....	70
6.4.2	Recommandations	70
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	71
7	Rajustement du financement	72
	Tableau 7 : Formule de rajustement du financement.....	72
	Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien	73
	Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario.....	73
8	Annexe 1 : Glossaire.....	74
9	Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire.....	77
	Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO).....	77
	Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO).....	77
10	Annexe 3 : Documents.....	78
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	82
	Distance du domicile à l'école.....	82
	Distance du domicile à l'arrêt d'autobus	82
	Fenêtre d'arrivée.....	82
	Fenêtre de départ	82
	Première heure d'embarquement	83
	Heure de débarquement la plus tardive	83
	Durée maximale du trajet.....	83
	Élèves assis par véhicule.....	83

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

Sommaire

Introduction

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

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

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

Le Consortium de transport scolaire de l'Est (le « Consortium ») représente le Conseil scolaire de district de l'Est ontarien (« CSDCEO ») et le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (« CEPEO »). Les deux conseils ont un effectif combiné de quelque 13 500 élèves, dont 11 000 bénéficient d'un service quotidien de transport assuré par le Consortium. La région desservie par le Consortium couvre environ 5 421 kilomètres carrés et englobe 53 écoles.

La région couverte par le Consortium est essentiellement rurale et s'étend de la rivière Ottawa, au nord, au fleuve Saint-Laurent, au sud, de la frontière du Québec, à l'est, à la

limite est de la ville d'Ottawa dans la région du nord-ouest et à la limite ouest des cantons de Dundas-nord et de Dundas-sud dans la partie sud-ouest.

Le Consortium est en pleine transition. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience reconnaît que le Consortium déploie des efforts considérables pour s'établir comme une personne morale distincte. Il reste encore des lacunes et des défis considérables à régler pour que le Consortium puisse récolter tous les fruits du travail réalisé jusqu'ici. À l'avenir, il devra déployer davantage d'efforts pour officialiser, consigner et appliquer toutes les politiques et procédures. Il est tout aussi important d'établir un plan opérationnel et de réaliser des efficacités au chapitre du routage au moyen de logiciel et de techniques de routage.

Voici quelques-unes des réalisations les plus remarquables du Consortium :

- *Structure et rôle du conseil d'administration* – Le conseil d'administration, auquel il incombe de superviser le Consortium, se compose d'un nombre égal de représentants de chaque conseil scolaire. Les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et du chef de la direction sont aussi clairement décrits afin qu'il n'y ait pas d'ambiguïté au niveau des fonctions du conseil d'administration.
- *Création d'une personne morale distincte* – S'il est vrai que le Consortium n'était pas une personne morale distincte au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, il avait déposé les lettres patentes nécessaires pour se constituer en personne morale sans capital-actions. Cette structure de personne morale constitue une protection efficace contre toute tierce partie recherchant une responsabilité à l'encontre d'un conseil scolaire participant. De plus, la constitution en personne morale garantit que le Consortium continuera d'exister et lui confère une plus grande stabilité sur le long terme.
- *Contrats avec les transporteurs* – Des contrats uniformisés sont conclus avec tous les transporteurs comprenant toutes les dispositions essentielles relatives à la sécurité, juridiques et non monétaires.

Voici les principales améliorations que nous recommandons, compte tenu des conclusions de l'examen de l'efficacité et de l'efficience :

- *Planification à court terme et à long terme* – Puisque le Consortium vient d'être créé, il devrait établir ses buts et objectifs, y compris ses plans de mise en œuvre, afin de faire la distinction entre ses plans opérationnels à court terme et ses objectifs stratégiques à long terme.

- Manuel de politiques consolidées – Le Consortium devrait élaborer et adopter un manuel de politiques consolidé qui comprend les nouvelles procédures administratives, dont les politiques d’approvisionnement, les heures de travail, les politiques relatives aux déplacements, etc. Afin que le Consortium puisse atteindre l’objectif d’efficience opérationnelle et d’efficacité du service, il est recommandé d’examiner les politiques et pratiques actuelles et d’établir un manuel de fonctionnement décrivant les principales politiques, pratiques de fonctionnement et exigences en matière de gestion.
- Consignation des politiques – Le Consortium devrait collaborer avec les conseils participants afin d’élaborer un document de politiques comme première étape pour diriger le Consortium vers l’harmonisation complète des politiques de transport. Regrouper les documents de politiques existants dans un seul manuel, tout en préservant l’intégrité des politiques de chaque conseil, constituerait une étape positive vers l’harmonisation. En utilisant les politiques combinées comme point de départ, le Consortium devrait entamer les discussions avec les conseils participants pour établir des paramètres de services uniformes (harmonisés) (admissibilité, distances à parcourir à pied jusqu’aux arrêts d’autobus et à l’école, transport par courtoisie) selon un échancier acceptable pour chaque partie.
- Efficacité du réseau – Il est possible d’améliorer l’efficacité globale du réseau de transport. Ces améliorations pourraient nécessiter quelques compromis dans l’établissement des heures de classe et l’accroissement de la durée moyenne des trajets. Toutefois, cela serait compensé par des réductions potentielles du nombre total d’autobus requis et, par conséquent, du coût global.
- Formation au logiciel de routage – Un programme régulier de formation du personnel devrait être mis en place et porter sur la planification efficace des itinéraires et l’analyse des données. On devrait aussi envisager d’offrir une formation formelle axée sur l’application du logiciel de routage afin que toutes les secrétaires de direction connaissent parfaitement les capacités plus avancées d’établissement de rapports et de routage du logiciel.
- Processus d’appel d’offres – Un tel processus assure l’équité, l’impartialité et la transparence de tout exercice d’approvisionnement. Il permet également au Consortium d’acheter des services à des transporteurs capables de répondre aux exigences spécifiques. En instaurant un processus d’appel d’offres, le Consortium peut obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible et établir les attentes relatives en matière de service. De plus, ce processus tiendra compte des prix du marché, car il permet au transporteur de soumettre des offres basées sur une efficience opérationnelle réalisable et un rendement approprié

de l'investissement, tout en connaissant les exigences du Consortium en matière de service. Par ailleurs, il constitue un moyen juste et mesurable d'évaluer le rendement des transporteurs et permet au Consortium d'utiliser des incitatifs financiers pour obtenir les niveaux de services souhaités. S'il y a des zones au sein de la région desservie par le Consortium pour lesquelles ce processus n'est pas approprié, le Consortium peut utiliser les contrats conclus dans le cadre de l'appel d'offres pour négocier les niveaux de service et les coûts avec les transporteurs. Le Consortium devrait tenir compte des lignes directrices du Ministère communiquées dans la Note 2008:B15 du 10 décembre 2008 pour établir un plan de mise en œuvre du processus concurrentiel. Le plan devrait comprendre un examen des politiques existantes en matière d'approvisionnement, une analyse du marché local, les stratégies pour déterminer la portée et le processus de demande de proposition et un critère et un échéancier d'établissement de l'appel d'offres. Le plan devrait aussi appliquer les pratiques exemplaires et les leçons tirées du projet de Consortium pilote.

- Contrôle – Il est très important de vérifier régulièrement si les services fournis sont conformes aux directives pour améliorer les niveaux de service. Ce contrôle devrait être effectué de manière proactive et régulière pour être efficace. Un système de suivi serait le meilleur moyen d'assurer que les transporteurs fournissent le niveau de service auquel ils se sont engagés par contrat.

Le chef de la direction et le comité de gestion ont montré qu'ils étaient déterminés à réaliser les tâches nécessaires pour fournir des services efficaces et rentables. L'amélioration continue des pratiques déterminées et la mise en œuvre des recommandations incluses dans le rapport seront nécessaires pour que le service continue d'être satisfaisant et que les relations cordiales dont jouissent toutes les parties soient maintenues.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen du rendement actuel du Consortium de transport scolaire de l'Est, celui-ci a reçu la note **moyenne-faible**. D'après cette évaluation, le Ministère accordera du financement additionnel en matière de transport afin de réduire l'écart de financement en 2008-2009 du Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien et du Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario comme le détermine la formule présentée dans le tableau 1.

Voici les rajustements de financement octroyés aux conseils partenaires¹ :

Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien	521 756 \$
Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario	178 239 \$

¹ La section 7 contient une description du calcul du rajustement du financement.

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement du transport scolaire en Ontario

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

Le nouveau modèle de financement de l'éducation introduit dans la province de l'Ontario en 1998-1999 contenait une stratégie globale de financement des conseils scolaires. Toutefois, la décision a été prise de maintenir temporairement le financement du transport scolaire au même niveau pendant que le Ministère s'appliquait à élaborer et à appliquer une nouvelle approche. De 1998-1999 à 2007-2008, le financement a été haussé de 247 millions de dollars afin de suivre la hausse des coûts de transport des élèves (coût du carburant, etc.), malgré la baisse généralisée du nombre d'élèves inscrits au cours des dernières années.

1.1.2 Réforme du transport

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

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

1.1.3 Composition des consortiums

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

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

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

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

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

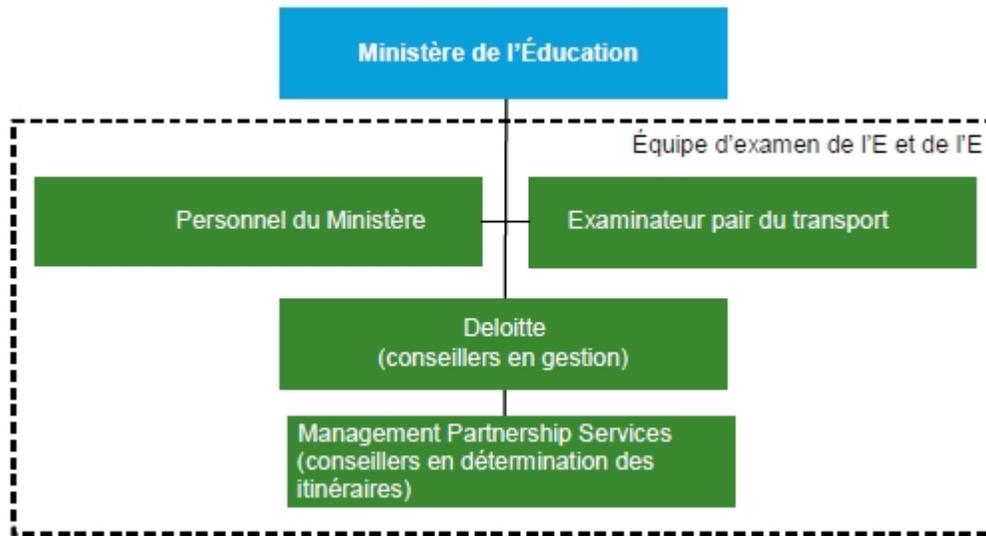
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

D'après les lignes directrices du Ministère sur les consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB: 13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen sera réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, qui aidera le Ministère à évaluer différents aspects du Consortium, soit la gestion, les politiques et pratiques, la détermination des routes et l'utilisation de la technologie ainsi que la passation des marchés. Ces examens permettront de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux qui pourront être utilisés pour orienter les prochaines décisions en matière de financement. Le Ministère a mis au point un processus d'examen des consortiums répartis en plusieurs phases (collectivement les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») dans l'ensemble de la province.

1.1.5 Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience

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

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

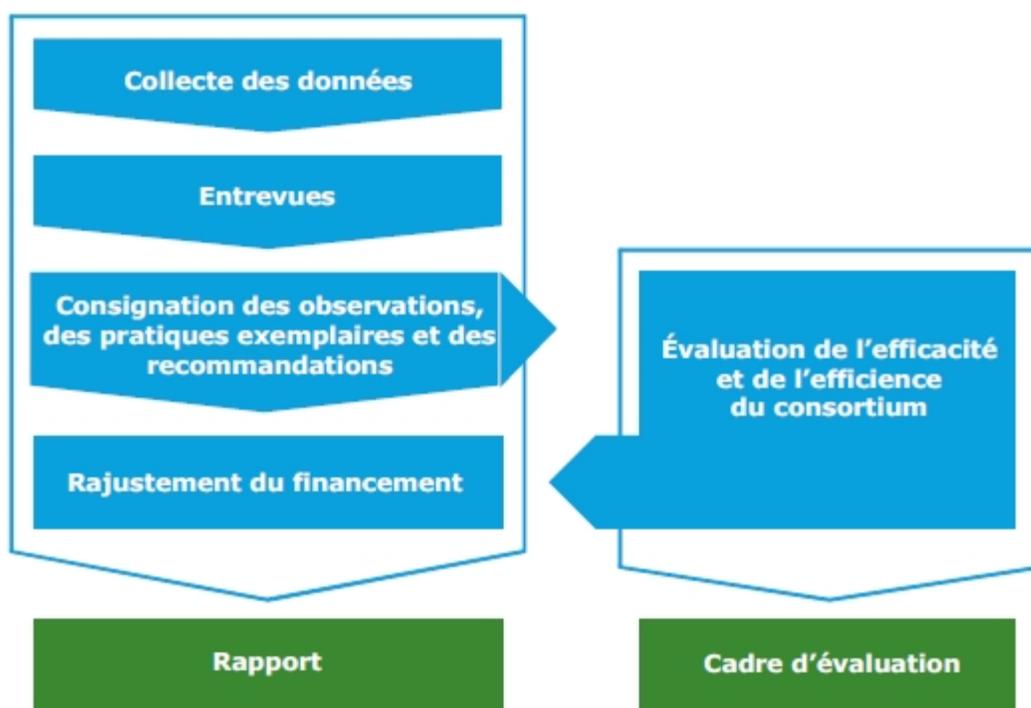
L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et agir auprès de l'équipe comme conseiller en gestion. Son rôle est le suivant :

- Diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des 18 consortiums de transport qui sera examiné lors des phases 3 et 4 (actuellement en phase 3A).
- Au début de chaque examen de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen.
- Examiner l'organisation du Consortium, les structures de gouvernance et les procédures de passation des contrats.
- Intégrer dans le rapport final les résultats des examens des politiques et des pratiques relatives au routage et à la technologie effectués par MPS.
- Préparer un rapport pour chaque consortium ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience lors des phases 3 et 4. Le public cible du rapport comprend le Ministère, le Consortium et les conseils scolaires partenaires. Une fois le rapport terminé, il sera remis au Consortium et aux conseils scolaires partenaires.

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

La méthodologie adoptée pour l'examen de l'efficacité et de l'efficience se fonde sur une approche en cinq étapes présentée ci-dessous :

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



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

1.3.1 Étape 1 - Collecte des données

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

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

1. Gestion du Consortium
2. Politiques et pratiques
3. Routage et technologie
4. Contrats

1.3.2 Étape 2 - Entrevues

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience désigne des membres clés du Consortium, des intervenants externes et des décideurs clés avec lesquels des entrevues sont réalisées afin de mieux connaître les activités et les problèmes clés qui ont une incidence sur la prestation de services de transport scolaire efficaces et efficaces.

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

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

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

Efficacité

Gestion du consortium

- Entité distincte axée sur la prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de régie et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs

- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficients qui favorisent l'apprentissage des élèves
- La direction a communiqué des buts et des objectifs clairs du consortium et ceux-ci sont reflétés dans le plan opérationnel
- Cadre de responsabilisation bien établi reflété dans la mise en oeuvre et l'exploitation du consortium, y compris dans la consignation des modalités dans une entente de consortium
- Les activités sont surveillées pour déterminer leur rendement et les possibilités d'amélioration continue
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et l'égalité aux conseils partenaires
- Un processus d'établissement du budget est en place qui assure la préparation et la surveillance en temps opportun des dépenses
- Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats

Politiques et pratiques

- L'élaboration des politiques est fondée sur des paramètres bien définis tels qu'établis par les plans stratégique et opérationnel pour fournir des services de transport, sûrs, efficaces et efficients aux élèves des conseils partenaires; et
 - les décisions de politique sont prises en tenant bien compte des répercussions financières et sur le service subies par les conseils partenaires
 - la communication entre le consortium et les conseils partenaires facilite la prise de décisions éclairées sur des questions qui touchent directement au transport des élèves
 - les politiques et pratiques du consortium sont adéquates et conformes à tous les règlements et normes pertinents sur la sécurité
 - les pratiques sur le terrain sont conformes aux politiques

Routage et technologie

- Usage avancé d'un logiciel de gestion du transport pour l'entreposage des données sur les élèves et la création d'une solution de routage.
- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place et fonctionnent correctement
- La responsabilité et l'imputabilité à l'égard de la gestion des données sur les élèves sont clairement identifiées
- Le routage est révisé régulièrement
- Les outils de rapport sont utilisés efficacement
- Le routage du transport des élèves ayant des besoins spéciaux est intégré au transport des autres élèves lorsqu'il est raisonnable de le faire

Contrats

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

Efficiences

Gestion du consortium

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

Politiques et pratiques

- Les politiques harmonisées sur le transport entre les conseils partenaires permettent une planification efficiente
- Un pouvoir approprié est délégué au consortium pour permettre la réalisation d'efficacités potentielles, par exemple l'établissement de l'heure de la cloche
- Les pratiques exemplaires de la planification sont adoptées. Par exemple, on utilise des courses à niveaux multiples et combinées pour optimiser l'utilisation de la capacité disponible
- L'utilisation du transport en commun est optimisée quand il est disponible et efficient
- Les niveaux de service sont raisonnables et comparables aux pratiques courantes

Routage et technologie

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

Contrats

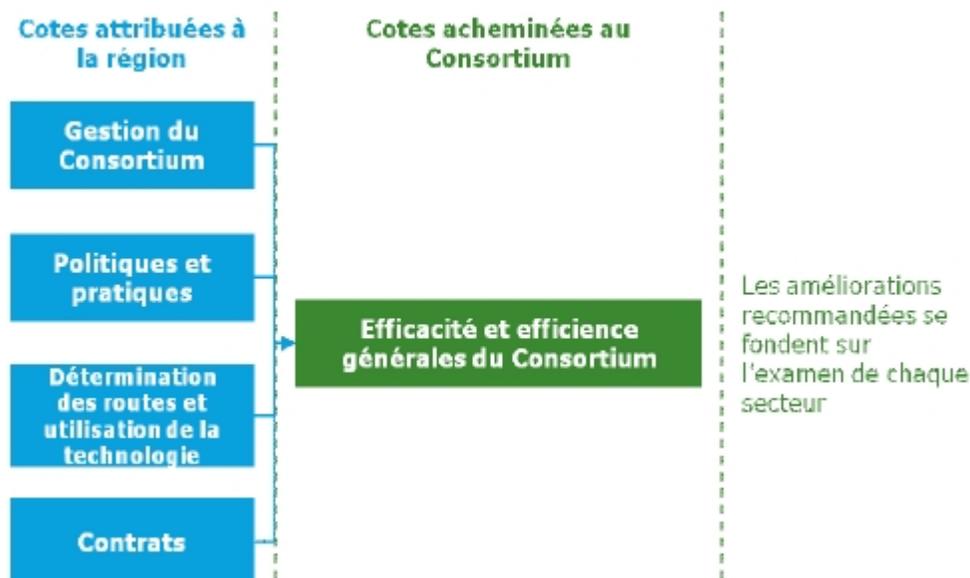
- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualité-prix
- Des modalités de paiement équitables sont incluses dans les contrats et mises en œuvre avec clarté pour les deux parties

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

Le Guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacite d'instaurer pour chaque consortium faisant l'objet d'un examen une méthode d'évaluation uniforme, juste et transparente. Le guide d'évaluation se compose de quatre sections portant sur les quatre grandes composantes de l'examen (gestion du Consortium, politiques et pratiques, routage et technologie, contrats) et

illustre pour chacune de ces composantes ce que constitue un niveau d'efficacité et d'efficience précis (le processus est décrit au figure 3).

Figure 3 : Évaluation du Consortium – Diagramme



Le cadre d'évaluation décrit en détail la manière dont le Guide d'évaluation a été appliqué, y compris l'utilisation des documents d'évaluation, pour déterminer l'appréciation globale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience regroupe ensuite toutes les conclusions et les recommandations sous forme de rapport (le présent document).

1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils ayant l'objet d'un examen sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 1 ci-dessous montre comment la note globale servira à réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

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

1.3.6 But du rapport

Le présent rapport est le résultat de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Consortium, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant la semaine du 2 février 2009.

1.3.7 Documentation

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

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

Le présent rapport a pour objet de présenter les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Consortium. Cet examen, de par sa nature et sa portée, ne constitue pas une vérification réalisée d'après les normes de vérification généralement

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

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

2 Aperçu du Consortium

2.1 Présentation du Consortium

Le Consortium de transport scolaire de l'Est (le « Consortium ») représente le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (« CEPEO ») et le Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (« CSDCEO »). Le CEPEO et le CSDCEO comptent environ 13 500 élèves, dont 11 000 (y compris plus de 82 élèves ayant des besoins particuliers, des élèves en fauteuil roulant et des élèves suivant des programmes spécialisés) bénéficient d'un service de transport quotidien assuré par le Consortium. Le district couvre environ 5 421 kilomètres carrés et comprend 53 écoles. Le Consortium de transport de l'Est assure le transport des élèves par l'entremise de plusieurs transporteurs.

La zone géographique couverte par le Consortium est essentiellement rurale et s'étend de la rivière Ottawa, au nord, au fleuve Saint-Laurent, au sud, de la frontière du Québec, à l'est, à la limite est de la ville d'Ottawa dans la région du nord-ouest et à la limite ouest des cantons de Dundas-nord et de Dundas-sud dans la partie sud-ouest.

Les tableaux 2 et 3 ci-dessous contiennent un résumé des principales statistiques et données financières se rapportant à chaque conseil participant :

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

Élément	CEPEO ³	CSDCEO	Total Consortium
Nombre d'écoles desservies	9	44	53
Nombre total d'élèves transportés	1 831	8 717	10 548
Nombre total d'élèves transportés ayant des besoins particuliers ⁴	-	-	-
Nombre d'autobus accessibles aux fauteuils roulants	3	24	27
Nombre total d'élèves suivant des	0	55	55

³ Les données relatives au CEPEO concernent la partie du conseil desservie par le Consortium.

⁴ Comprend les élèves ayant des besoins spéciaux en matière de transport comme les élèves de l'éducation spécialisée inscrits dans des programmes communs ou intégrés ayant besoin d'itinéraires ou de véhicules spéciaux; les élèves qui doivent être transportés seuls; les élèves qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

Élément	CEPEO ³	CSDCEO	Total Consortium
programmes spécialisés ⁵			
Nombre total d'élèves bénéficiant du service de transport	2	21	23
Nombre total d'élèves bénéficiant d'un transport pour conditions dangereuses	1	112	113
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire quotidiennement	1 837	8 929	10 766
Nombre total d'élèves prenant le transport en commun	0	0	0
Nombre total d'autobus de taille normale ou moyenne exploités à contrat ⁶	45	165	210
Nombre total de minibus exploités à contrat	15	39	54
Nombre total de véhicules d'usage scolaire exploités à contrat ⁷	0	46	46
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	0	0	0
Nombre total de taxis exploités à contrat	0	0	0
Nombre total de véhicules exploités à contrat	60	250	310

⁵ Comprend les élèves transportés vers les cours d'immersion en français; les programmes préparatoires et les programmes destinés aux élèves doués. Les données sur les élèves ayant des besoins particuliers qui sont transportés vers des programmes spécialisés sont incluses dans la catégorie « Usagers ayant des besoins particuliers ».

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

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

Tableau 3 : Données financières de 2007-2008

Élément	CEPEO	CSDCEO
Affectation	7 448 351 \$	9 903 154 \$
Dépenses nettes	9 349 593 \$	11 642 340 \$
Excédent budgétaire (déficit)	(1 901 242\$)	(1 739 186)\$
Pourcentage des dépenses de transport liées aux services du Consortium	31,25 %	100,00 %

3 Gestion du Consortium

3.1 Introduction

La gestion du Consortium englobe la gestion de l'ensemble de l'organisme offrant des services de transport scolaire. L'analyse se fonde sur un examen des quatre composantes principales de la gestion du Consortium :

- Gouvernance
- Structure organisationnelle
- gestion du Consortium
- gestion financière

Chaque composante a été analysée en fonction des renseignements fournis par le Consortium et recueillis lors des entrevues avec le chef de la direction du Consortium et les transporteurs sélectionnés. L'analyse comprend une évaluation des domaines nécessitant des améliorations fondées sur une série de pratiques exemplaires établies lors d'examens antérieurs. Ces résultats sont ensuite utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque composante. Le Consortium de transport scolaire de l'Est a reçu la note suivante :

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

3.2 Gouvernance

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

3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

Un conseil d'administration supervise les activités du Consortium. Son rôle est d'approuver les décisions du comité de gestion et d'adopter les politiques nécessaires à

l'exercice des activités du Consortium. Le conseil d'administration se compose de six administrateurs. Chaque conseil participant désigne trois personnes qui feront partie du conseil d'administration, notamment :

- le directeur ou la directrice de l'éducation.
- Le haut dirigeant responsable du transport.
- une conseillère ou un conseiller scolaire représentant les comtés de Stormont, Dundas, Glengarry, Prescott et Russell.

Le conseil d'administration se réunit au moins trois fois par an. Un ordre du jour est établi pour chaque réunion et un procès-verbal est rédigé. Le conseil d'administration désigne les dirigeants du Consortium au moins une fois par an. Les devoirs et responsabilités du conseil d'administration sont énoncés dans la Convention du Consortium.

Un sous-comité du conseil d'administration supervise les activités quotidiennes du Consortium. Le comité de gestion se compose de trois personnes : deux personnes nommées par les conseils participants et le chef de la direction.

Les devoirs et responsabilités du comité de gestion sont énoncés à l'Annexe D de la Convention du Consortium incorporée (Convention du Consortium).

Clause d'arbitrage du conseil

La Convention du Consortium décrit la politique de résolution des litiges. La politique décrit les personnes ou les organismes chargés de résoudre les litiges et établit l'échéancier en vertu duquel les litiges doivent être soumis à médiation et résolus.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration, qui est chargé de superviser le Consortium, se compose d'un nombre égal de représentants de chaque conseil participant. Une représentation égale favorise l'équité et la participation égale à la prise de décision et assure que les droits de chaque conseil sont pris en compte. Il s'agit là d'une condition essentielle à tout processus de gouvernance et de gestion efficace et efficient.

Définition du rôle du conseil d'administration

Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et du comité de gestion sont clairement énoncés dans la Convention du Consortium. Cela assure qu'il n'y a pas d'ambiguïté dans la fonction du conseil d'administration. Le comité de gouvernance se concentre sur l'établissement et la direction d'un processus continu d'amélioration des activités, contribuant ainsi à la réussite à long terme du Consortium. Cette façon de procéder permet également la mise en place d'un processus de prise de décision efficace et efficient puisque, en cas de problèmes, le comité peut s'en référer aux rôles et aux responsabilités qui lui ont été confiés. Il s'agit là d'une condition essentielle à tout processus de gouvernance et de gestion efficace et efficient.

Résolution des litiges

Une politique relative à la résolution des litiges a été établie entre les conseils. Cette politique est un mécanisme efficace qui permet de protéger les droits des deux conseils. Elle assure que les décisions sont prises en tenant compte du meilleur intérêt de chaque conseil.

3.3 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle optimale peut préconiser un processus efficace de communication et de coordination afin de permettre le déroulement efficace des activités. Les rôles et responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisation. On peut ainsi réaliser des économies sur le plan opérationnel en s'assurant que les tâches ne se chevauchent pas et que les problèmes cernés sont résolus efficacement par la direction du Consortium. Idéalement, l'organisation doit être divisée de façon fonctionnelle (par département ou secteur) et toutes les fonctions opérationnelles de base doivent être identifiées; de plus, les responsabilités de direction générales et de fonctionnement sont réparties de manière adéquate.

3.3.1 Observations

Statut de l'organisation

Avant janvier 2009, le CEPEO et le CSDCEO assuraient le transport de leurs élèves au moyen d'un partenariat officiel établi en vertu d'un protocole d'entente dont l'ébauche a été élaborée le 15 décembre 2006. Conformément aux recommandations du ministère de l'Éducation selon lesquelles tous les conseils coïncidents doivent fournir des services de transport par l'entremise de consortiums, les conseils participants ont continué de fournir des services de transport à leurs élèves et ont entrepris de créer un organisme sans but lucratif en vertu de la *Loi sur les personnes morales de l'Ontario*. Les parties ont instauré la personne morale et chaque conseil scolaire est un conseil

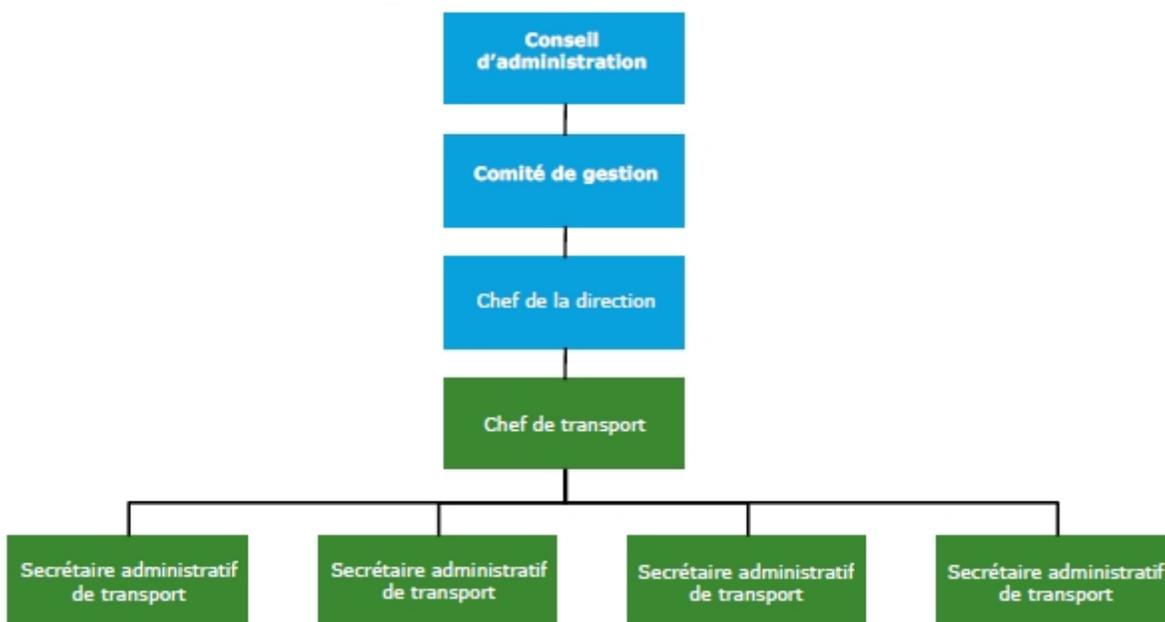
participant en vertu de la Convention. Au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les lettres patentes n'avaient pas encore été envoyées par l'avocat du Consortium.

Les bureaux du Consortium sont situés au 875 County Road 17, dans la ville de l'Original, en Ontario, dans les bureaux du CSDCEO. Les locaux sont loués au CSDCEO en vertu d'un bail commercial standard établi en fonction de la superficie déterminée pour le Consortium.

Structure de gouvernance

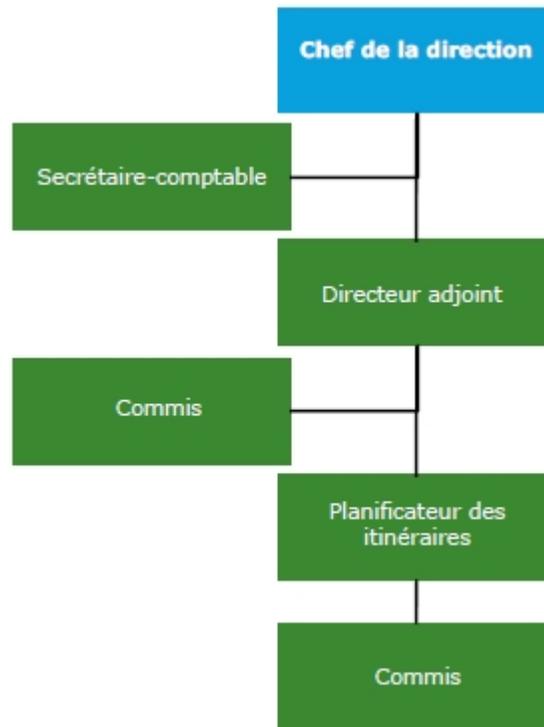
Voici l'organigramme que le Consortium a présenté à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience :

Figure 4 : Structure de gouvernance



Un nouvel organigramme a été récemment approuvé par le conseil d'administration qui modifie considérablement la structure du Consortium. Le tableau ci-dessous illustre le futur organigramme du Consortium.

Figure 5 : Organigramme approuvé



Comité de gestion

Un sous-comité du conseil d'administration supervise les activités quotidiennes du Consortium. Le comité de gestion se compose de trois personnes : deux personnes représentant les conseils participants et le chef de la direction.

Les devoirs et responsabilités du comité de gestion sont énoncés à l'Annexe D de la Convention du Consortium. Les responsabilités du comité de gestion sont les suivantes, entre autres :

- Déterminer une orientation stratégique et élaborer des politiques, des règlements et des directives pour l'ensemble du Consortium.
- Demander au conseil d'administration d'approuver les politiques, les règlements et les directives.
- S'assurer que les politiques, les règlements et les directives en matière de transport sont mis en œuvre et proposer des changements, au besoin.
- Déterminer les attentes relatives aux services que les conseils participants doivent fournir.

- Veiller à la prestation équitable des services entre les conseils participants.
- Mettre au point des indicateurs de rendement pour le Consortium.
- Examiner les prévisions budgétaires chaque année, ainsi que les prévisions budgétaires relatives au personnel.
- Préparer et soumettre les budgets au conseil d'administration.
- Déterminer et examiner les charges de fonctionnement et les charges administratives à intervalles réguliers.
- Établir les modalités de négociation avec les transporteurs.
- Étudier la possibilité d'émettre une demande de proposition ou un appel d'offres pour les services de transport.
- S'assurer que des procédures et des mécanismes sont établis pour répondre aux plaintes et régler les cas spéciaux.
- Participer à la sélection des employés du Consortium.

Chef de la direction

Le poste de chef de la direction est actuellement occupé par le chef des achats et du transport du CSDCEO. Les devoirs du chef de la direction sont énoncés dans la Convention du Consortium. Le chef de la direction doit s'acquitter des responsabilités suivantes, parmi d'autres :

- Assurer que le Consortium fournit des services de transport scolaire sûrs, économiques et efficaces reposant sur une gestion innovatrice.
- Veiller à la mise en œuvre des politiques administratives, des règlements et des directives.
- Exercer les activités en respectant le budget établi.
- Sélectionner, superviser et évaluer le personnel.
- Étudier les demandes des ministères et des organismes gouvernementaux et y donner suite.
- Représenter les conseils participants lors des entretiens avec le ministère de l'Éducation concernant les questions de transport et fournir les rapports requis.

- Aider chaque conseil participant à établir les prévisions budgétaires annuelles relatives au transport.
- Déterminer les itinéraires des autobus et les zones d'embarquement et de débarquement.
- Gérer le programme de sécurité dans les autobus.
- Coordonner l'installation de panneaux de sécurité et d'autres exigences avec les municipalités.
- Recommander les changements et les modifications à apporter aux politiques, aux procédures, aux règlements et aux directives administratives.
- Gérer les contrats avec les transporteurs.
- De concert avec le comité de gestion, planifier et gérer les appels d'offres, les demandes de propositions, les offres et la sélection préliminaire des transporteurs.
- Soumettre un rapport annuel au conseil d'administration décrivant les progrès réalisés vers la réalisation des indicateurs de rendement sélectionnés.

Chef de transport

Sous la direction du chef de la direction, le chef de transport agira en tant que consultant dans le domaine du transport. En plus de participer à la responsabilité globale de réaliser les objectifs du Consortium, le chef du transport sera chargé de coordonner les activités du Consortium, y compris la coordination et la mise en œuvre des itinéraires, l'entretien et la mise à jour du système de routage et d'assurer la sécurité et la formation. Le chef de transport est actuellement un employé du CSDCEO.

Secrétaires de direction/responsables de la planification des itinéraires

Les secrétaires de direction sont actuellement des employées des conseils participants. Sous la supervision du chef de transport, les secrétaires de direction (responsables de la planification des itinéraires) sont responsables des tâches suivantes :

- Apporter des modifications aux fichiers des élèves dans la base de données.
- Modifier le service de transport des élèves en conséquence.
- Affecter les élèves aux arrêts existants.

- Vérifier avec les transporteurs avant de créer un nouvel arrêt.
- Communiquer toutes les modifications concernant les données des élèves, le transport, l'école, les parents et les transporteurs.
- Vérifier l'exactitude des renseignements fournis par les écoles et les parents.
- Préparer les divers rapports requis par le chef de transport.
- Exécuter toutes les autres tâches associées aux fonctions ci-dessus.

Le Consortium a commencé à recruter les responsables de la planification des itinéraires ainsi qu'une adjointe administrative possédant de l'expérience en comptabilité. Le Consortium a l'intention de poursuivre les activités de recrutement pour remplir ces postes dont les titulaires participeront à la gestion des données, à l'établissement des rapports, à la planification, au suivi et à la consignation.

3.3.2 Pratiques exemplaires

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

Personne morale distincte

S'il est vrai que le Consortium n'était pas officiellement une personne morale distincte au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, il avait déposé les lettres patentes requises pour se constituer en personne morale sans capital-actions. En tant que personne morale distincte, le Consortium peut conclure des contrats ayant force exécutoire, y compris des contrats avec les transporteurs, pour tous les services acquis. Le statut de personne morale distincte limite en fait le risque pour les conseils participants en ce qui a trait aux activités associées à la prestation de services de transport scolaire. Ce statut représente une protection efficace contre toute poursuite éventuelle de la part d'une tierce partie à l'égard d'un conseil participant. À long terme, ce statut représente également des avantages pour le Consortium, sur le plan de la continuité des activités, de la planification de la dotation en personnel, de la responsabilité civile, de la négociation de contrats et de la gestion.

Descriptions d'emploi

Des descriptions d'emploi claires, détaillées et actuelles ont été définies pour tous les postes au sein du Consortium. Les descriptions d'emploi servent à assurer que le personnel est en mesure d'exécuter efficacement ses tâches quotidiennes et à assurer une transition sans anicroche en cas de changement du personnel. Les descriptions

d'emploi mentionnent les responsabilités opérationnelles actuelles et assurent que les fonctions sont bien distinctes.

3.3.3 Recommandations

Installer le Consortium dans des locaux séparés afin d'accroître son indépendance à l'égard des conseils participants

Le Consortium est situé dans le même édifice que l'un des conseils participants. Nous recommandons que les bureaux du Consortium soient situés dans un autre édifice que celui des conseils participants. Cette indépendance permettra au Consortium de préserver sa structure et son mandat nonobstant les changements qui pourraient se produire au sein des conseils (p. ex., changement au niveau des conseillers scolaires, des membres du conseil d'administration, etc.).

3.4 Direction du Consortium

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

3.4.1 Observations

Création du Consortium et entente

Le CEPEO et le CSDCEO ont établi une société sans but lucratif en vertu de la *Loi sur les personnes morales* de l'Ontario, qui constitue le fondement légal et contractuel du Consortium. Au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, l'avocat du Consortium n'avait pas encore envoyé les lettres patentes. La Convention du Consortium détaille les structures de gouvernance et de fonctionnement du Consortium, les rôles et responsabilités de chaque organisme de gouvernance et de fonctionnement et établit quelques lignes directrices relatives au fonctionnement, comme les objectifs du Consortium, les exigences en matière d'assurance, la méthodologie de règlement des litiges et la confidentialité. Ce document sert également d'entente de service de transport entre le Consortium et les conseils participants.

Partage des coûts

Les conseils participants se répartissent les coûts en fonction du nombre d'élèves transportés. La part de chaque conseil scolaire est calculée d'après le nombre pondéré d'élèves transportés au 31 octobre de l'année précédente.

Les frais de fonctionnement, d'administration et indirects supplémentaires déterminés par le comité de gestion et se rapportant directement à la prestation de services à un conseil participant sont à la charge du conseil. Les contrats de transport sont calculés proportionnellement au nombre pondéré d'élèves par itinéraire et les coûts administratifs sont répartis selon un montant proportionnel établi à l'avance ou sont également répartis selon le poste budgétaire.

Ententes d'achat de services /Services de soutien

Le Consortium a établi une entente d'achat de services avec le CSDCEO pour les services TI généraux, les ressources humaines et le service de la paie. Les services TI comprennent l'accès au courrier électronique, l'entretien du réseau et le soutien, et réseau et le matériel TI, la multipériphérie et l'accès à Internet. Les ressources humaines et le service de la paie s'occupent de la rémunération et de la gestion des avantages sociaux des employés.

Politiques d'approvisionnement

En raison du nouveau statut de personne morale du Consortium, le conseil d'administration et la direction n'ont pas encore eu le temps d'établir les politiques et les procédures d'approvisionnement. Les politiques d'approvisionnement actuelles du Consortium ont été établies d'après celles du CSDCEO et y sont identiques.

Opérations bancaires

Le conseil d'administration et la direction du Consortium n'ont pas encore eu le temps d'établir les politiques et les procédures administratives en tant que personne morale. Les politiques et les procédures relatives aux opérations bancaires et à la facturation sont similaires à celles du CSDCEO. Désormais, le Consortium gèrera ses propres activités bancaires, y compris le paiement des factures aux fournisseurs.

Assurance

Les conseils participants ont établi une société sans but lucratif conformément à la *Loi sur les personnes morales* de l'Ontario. Au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité, l'avocat du Consortium n'avait pas encore envoyé les lettres patentes, ce qui signifie que l'assurance requise n'a pas été encore souscrite. Toutefois, selon la Convention du Consortium, celui-ci doit souscrire une assurance responsabilité civile adéquate et l'assurance tous risques dont le montant sera déterminé par l'assureur actuel, le Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE). De plus, le Consortium doit souscrire une assurance en son propre nom pour d'autres assurances responsabilité civile conformément aux décisions du comité de gestion. Le Consortium souscrira une assurance erreurs et omissions pour les employés des

conseils participants et les conseillères et conseillers scolaires administrateurs ou cadres dirigeants du Consortium.

Évaluation du rendement, formation et gestion du personnel

Le Consortium n'a pas encore eu le temps d'établir ses politiques et procédures administratives. De plus, son personnel est affecté par le CSDCEO. En conséquence, les politiques et procédures relatives aux ressources humaines sont identiques à celles du CSDCEO. Le personnel sera évalué et formé en fonction des critères établis par le CSDCEO. La formation se rapportant aux services des transports sera assurée par le chef de la direction ou le chef de transport, au besoin.

Planification à court terme et à long terme

Le Consortium n'a pas encore eu le temps d'établir ses politiques et procédures administratives. Par conséquent, ces politiques et procédures seront les mêmes que celles du CSDCEO et comprendront les missions et objectifs du conseil. La planification à long terme et à court terme n'a pas encore été officialisée.

Indicateurs de rendement clé

Le Consortium utilise quelques données disponibles comme un outil d'évaluation de l'efficacité opérationnelle. Toutefois, il ne prescrit pas actuellement l'utilisation des données disponibles pour l'évaluation cyclique du rendement. Lorsque le Consortium établira ses politiques et procédures administratives, il pourra évaluer le rendement de manière plus formelle. Lors des entretiens avec le chef de la direction, celui-ci a indiqué qu'un plan visant à élaborer un processus plus formel de suivi des indicateurs du rendement clé serait mis en œuvre au cours de l'exercice actuel.

3.4.2 Pratiques exemplaires

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

Entente de partage des coûts

La Convention du Consortium décrit le mécanisme de partage des coûts. Une méthodologie juste et consignée de partage des coûts est le meilleur moyen d'assurer la reddition des comptes pour les coûts et la trésorerie dont le Consortium a besoin pour s'acquitter de ses obligations financières.

3.4.3 Recommandations

Officialiser les politiques d'approvisionnement

Il est recommandé que le Consortium examine les politiques des conseils participants relatives aux décisions relatives à l'approvisionnement, aux contrôles internes et aux processus de travail. On doit prêter une attention toute particulière aux critères préliminaires associés à la mise en place d'un processus d'appel d'offres. Ces critères devraient préconiser le sourcing unique des services de transport lorsque diverses circonstances le justifient. Ce processus d'officialisation des politiques assurera la normalisation des méthodes d'approvisionnement du Consortium. Il lui permettra également d'harmoniser les politiques d'approvisionnement de chaque conseil tout en assurant qu'elles répondent à ses besoins particuliers.

Souscrire une assurance appropriée

À la date de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les lettres patentes n'avaient pas été encore envoyées par l'avocat du Consortium; par conséquent, les assurances requises n'avaient pas encore été souscrites. Il est recommandé que le Consortium examine, de concert avec son assureur, l'applicabilité et la nécessité d'une police d'assurance pour ses activités.

Établir un ensemble normalisé de procédures administratives

Nous reconnaissons les efforts considérables que le Consortium a déployés ces derniers temps pour se constituer en personne morale. Nous reconnaissons également qu'il n'a pas encore établi ses propres procédures administratives en tant que personne morale distincte. Le Consortium devrait établir des procédures administratives uniformes portant, par exemple, sur l'approvisionnement, les heures de travail, la santé et la sécurité, les déplacements du personnel, etc. Ces procédures permettront au personnel du Consortium de gérer son temps efficacement, d'utiliser les ressources appropriées et d'organiser la communication de manière adéquate. De telles procédures sont également essentielles pour assurer la planification de la relève.

Officialiser l'entente relative au service de transport

La Convention du Consortium est essentiellement une entente entre conseils scolaires ayant pour but d'établir le Consortium; cette entente exhaustive décrit les modalités et la structure de l'organisme établi par les conseils participants. Elle est distincte de la Convention du Consortium; elle décrit les relations entre les conseils participants et le Consortium en tant que personne morale distincte. Afin que cette distinction soit encore plus claire, il est recommandé que le Consortium établisse et signe une entente de services de transport avec les conseils participants. Cette entente devrait comprendre

des dispositions décrivant la portée des services à fournir, les frais, l'assurance et les responsabilités, la qualité du service, la résolution des litiges et d'autres modalités que les conseils participants jugent appropriées.

Établir un cadre d'évaluation du rendement du personnel

Nous recommandons que le Consortium établisse son propre cadre d'évaluation du rendement du personnel plutôt que d'utiliser celui du conseil scolaire qui emploie les employés affectés au Consortium. L'évaluation du rendement du personnel est un outil important pour diriger et encourager les employés à ne jamais perdre de vue les buts et objectifs du Consortium lors de l'exécution des tâches quotidiennes. Le Consortium a des buts et objectifs annuels entièrement différents de ceux du conseil et il devrait songer à en tenir compte lorsqu'il établira son cadre d'évaluation du rendement. Il devrait en outre les communiquer aux membres du personnel afin qu'ils connaissent les objectifs par rapport auxquels leur rendement est évalué.

Élargir le processus d'établissement des objectifs afin d'inclure l'élaboration des plans de mise en œuvre

Bien que le comité de gestion et le Consortium aient déjà pris les mesures nécessaires pour établir les buts et objectifs du Consortium, le processus devrait être élargi afin d'inclure l'établissement de plans de mise en œuvre. Les plans de mise en œuvre devraient servir à faire la distinction entre les problèmes qui nécessitent une attention immédiate et ceux qu'on peut régler à plus long terme. Le processus permettra également de déterminer les principales tâches et responsabilités qui doivent être affectées aux membres du personnel; en fin de compte, ces tâches pourraient être liées aux plans d'évaluation du rendement du personnel. Il est également essentiel que le comité de gestion et le Consortium prennent le temps d'étudier les buts à court et à long terme du Consortium, et de s'assurer que les procédures de fonctionnement tiennent compte des modifications apportées aux cadres commerciaux et réglementaires.

Élargir et officialiser le suivi du rendement du Consortium fondé sur les indicateurs de rendement clé

Nous recommandons au Consortium d'analyser les indicateurs du rendement clés afin de déterminer la fréquence du suivi et les seuils quantitatifs se rapportant aux changements à apporter aux indicateurs de rendement clés susmentionnés pour lesquels d'autres mesures seront prises. Ce processus sera officialisé au moyen de la création d'un plan de suivi des indicateurs de rendement clé. Les autres points qui nécessitent un suivi formel pourraient comprendre :

- Listes d'élèves admissibles non affectées.

- Taux d'appariement sur la carte de transport scolaire;
- Nombre total d'élèves transportés;
- Statistiques moyennes relatives aux véhicules et autres statistiques sur les itinéraires;
- Nombre total de véhicules en fonctionnement;
- Durée des trajets.

Nous savons que le personnel surveille certains de ces indicateurs et que ces statistiques sont fournies par le logiciel de routage. Les recommandations contenues dans cette section portent sur l'officialisation d'un protocole de suivi, de consignation et d'intervention.

3.5 Gestion financière

La mise en place d'un processus sain de gestion financière permet d'assurer une utilisation optimale des deniers publics ainsi que l'intégrité et la précision des renseignements financiers. Cela englobe les contrôles internes mis en place dans le processus comptable et l'établissement d'un processus budgétaire solide qui permet la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel

Les politiques de gestion financière définissent les rôles et responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière de déclaration afin d'assurer la mise en place d'un système de contrôle financier interne adéquat pour le Consortium. Elles définissent également clairement les processus financiers du Consortium de manière à assurer une surveillance appropriée sans nuire à l'efficacité.

3.5.1 Observations

Planification budgétaire et contrôle

Avant le début de l'exercice financier (vers le mois d'avril), le chef de la direction soumet un budget aux fins d'approbation à chaque conseil participant, qui décrit la répartition des coûts attribuables à chaque conseil en ce qui a trait aux charges de fonctionnement, administratives et générales du Consortium pour l'exercice suivant.

Le budget annuel doit être approuvé par le conseil d'administration et décrire les charges de fonctionnement globales et détaillées, les charges administratives et les coûts généraux autorisés pour le comité de gestion pour l'exercice suivant.

Méthodes comptables et gestion

Les méthodes comptables et de gestion du Consortium sont encore en voie d'établissement. Le Consortium disposera d'un système comptable distinct de celui des conseils participants et, en conséquence, tous les services comptables seront effectués à l'interne. Ces services comprendront la facturation, les paiements aux fournisseurs et la préparation des états financiers.

Vérifications

Le CSDCEO et le CEPEO font l'objet de vérifications financières par des organismes indépendants. Étant donné que ces vérifications comprennent les postes de la ligne transport, il n'est pas nécessaire que les activités du Consortium fassent l'objet d'une vérification distincte. Étant donné qu'à l'avenir le Consortium s'occupera de ses propres activités bancaires et comptables, un vérificateur externe sera désigné pour effectuer la vérification des états financiers du Consortium.

3.5.2 Pratiques exemplaires

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

Processus comptables

Le Consortium a établi un processus, de concert avec les conseils participants, qui permet la préparation des budgets en temps opportun. Le processus de contrôle budgétaire en place assure la responsabilité du Consortium en ce qui concerne les dépenses associées au transport au moyen de rapports réguliers sous au comité de gestion et au conseil d'administration. Ce processus assure que le chef de la direction du Consortium est responsable de ses activités financières.

3.5.3 Recommandations

Consigner officiellement les politiques et procédures comptables actuellement utilisées par le Consortium

Il est recommandé que les politiques et procédures comptables actuellement utilisées par le Consortium soient officialisées et consignées. Il est essentiel que ces procédures soient consignées afin d'assurer que les contrôles appropriés sont en place et que la stabilité financière du Consortium ne sera pas perturbée en cas de changement de personnel.

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

Ce Consortium a reçu la note **moyenne**. Le conseil d'administration est structuré de telle manière qu'il assure une supervision adéquate du Consortium et que celui-ci fonctionne dans le meilleur intérêt des conseils participants. Le Consortium est également en voie d'établissement à titre de personne morale distincte, ce qui permettra d'assurer que les conseils participants ne sont pas légalement responsables des dettes du Consortium.

Toutefois, un certain nombre de domaines doivent être améliorés. Il est recommandé, pour commencer, que le Consortium obtienne une assurance suffisamment importante pour se protéger contre d'éventuelles obligations contractuelles. Le Consortium devrait également revoir régulièrement ses besoins en matière d'assurance.

De plus, le Consortium devrait établir des plans de mise en œuvre afin de faire la distinction entre les problèmes qui doivent être résolus immédiatement et ceux qui peuvent être réglés à plus long terme. Le Consortium devrait également établir un processus formel d'évaluation et de formation du personnel qui lui permettra d'atteindre les objectifs décrits dans son plan. Finalement, on devrait établir un processus qui détermine les types d'indicateurs du rendement clé à évaluer et la fréquence du suivi basée sur les indicateurs du rendement clé afin d'assurer un niveau de service constant et équitable entre les conseils.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

Les politiques et pratiques englobent les politiques consignées, les procédures opérationnelles et les pratiques quotidiennes qui déterminent les paramètres de la prestation des services de transport scolaire. L'analyse des politiques et pratiques sera centrée sur trois secteurs :

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

Les observations, les conclusions et les recommandations contenues dans cette section du rapport sont le résultat d'observations sur le terrain, d'un examen et d'une analyse des documents et d'entretiens avec le chef de la direction et le chef de transport. Les pratiques exemplaires déterminées dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'évaluation ont servi de source de comparaisons pour chacun des domaines clés. Ces résultats sont ensuite utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque composante clé et déterminer l'efficacité générale des politiques et des pratiques du Consortium, comme il est indiqué ci-dessous :

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

4.2 Politiques et pratiques de transport

Des politiques et des procédures consignées et des pratiques quotidiennes constantes sont des composantes cruciales d'un système de transport effectif et efficace. Les politiques établissent et définissent le niveau global de service qui sera fourni tandis que les procédures et les pratiques déterminent la manière dont le service sera assuré selon les paramètres de chaque politique. L'harmonisation des politiques entre les conseils participants et la mise en application équilibrée de toutes les politiques et procédures directrices permettent d'assurer que les services sont donnés de façon sécuritaire et équitable aux partenaires et aux conseils acheteurs de services. Dans cette section, nous évaluerons les politiques et pratiques et leur impact sur l'exploitation efficace et efficiente du Consortium.

4.2.1 Observations

Le Consortium planifie et gère les services de transport sous la direction des politiques administratives du CSDCEO, les politiques contenues dans le *Manuel des politiques* du CEPEO et les pratiques et politiques élaborées et administrées par son personnel. Les entretiens avec le chef de la direction et le personnel du Consortium indiquent que, en général, les politiques consignées du CSDCEO assurent l'orientation globale de la planification et des décisions quotidiennes relatives au fonctionnement. En plus de chaque politique des conseils participants, le Consortium commence à élaborer des procédures conjointes comme l'indique la note de service sur les procédures à suivre en cas d'intempéries qui a été distribuée aux administrateurs scolaires. Les paragraphes suivants résument les principaux domaines de politiques, les cohérences ou incohérences entre les politiques des conseils, les améliorations suggérées et, le cas échéant, les pratiques exemplaires.

Admissibilité aux services de transport

Une politique d'admissibilité bien définie et applicable est essentielle à un système de transport efficace et efficient. L'harmonisation de cette politique et d'autres politiques de planification clés favorise une planification constante et l'équité des services entre les conseils partenaires. Les distances à parcourir à pied sont définies en vertu des lignes directrices du CSDCEO comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 4 : Distances admissibles

Mat./JE	1ère à 3e année	4e à 8e année	Secondaire
0,5 km	0,8 km	1,0 km	2,0 km

Bien que l'énoncé de politique du CEPEO stipule que les élèves doivent vivre en dehors de la zone *établie* pour les distances à parcourir à pied, en pratique, la planification repose sur les distances indiquées ci-dessus. Si le service est planifié et fourni de manière équitable entre les conseils participants, les différences dans les énoncés de politiques constituent un exemple de la façon dont, grâce à une politique conjointe harmonisée, on offrirait des services équitables quelle que soit l'interprétation des politiques diverses ou les changements de personnel au niveau du Consortium ou des conseils.

Distances à parcourir à pied

Les distances que les élèves doivent parcourir à pied pour se rendre aux arrêts d'autobus sont établies en fonction des politiques du CSDCEO comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 5 : Distances à parcourir à pied jusqu'à l'arrêt d'autobus

Mat./JE	1re à 6e année	7e à 12e année
0,5 km	0,8 km	1,2 km

Bien que les pratiques soient cohérentes dans ce domaine, une politique conjointe assurerait que les services sont fournis de manière équitable et, en cas d'appel ou de questionnement, permettrait de donner une réponse définitive et cohérente.

Critères d'emplacement des arrêts d'autobus

L'établissement de normes pour l'emplacement des arrêts d'autobus assure la sécurité et l'efficacité. Voici quelques exemples de critères normalement constatés : visibilité directe, vitesse affichée et réelle, distance entre les arrêts, aires d'attente sécuritaires et nombre d'élèves permis à chaque arrêt. Les critères actuels concernant l'emplacement des arrêts ne sont pas bien définis et les critères de sécurité des arrêts reposent plutôt sur les conducteurs. Les distances minimales entre arrêts sont définies dans la politique du CSDCEO comme étant de 150 mètres à la campagne et de 200 mètres dans les zones plus peuplées, comme les villes et villages. De plus, les itinéraires doivent être désignés de manière à ce que les élèves soient embarqués et débarqués sur le côté droit. Le Consortium a commencé à planifier les emplacements des arrêts et l'approbation devrait être recommandée en fonction des conclusions du pilote initial.

Transferts

Les transferts entre autobus ne sont pas actuellement une stratégie utilisée pour la planification d'itinéraires. À mesure que le Consortium progressera dans la mise en œuvre du nouveau logiciel de routage, les transferts pourront présenter l'occasion de réaliser des efficacités en raccourcissant la durée des trajets et le nombre d'autobus requis.

Service de transport pour conditions dangereuses

Le CEPEO et le CSDCEO reconnaissent la nécessité de fournir un service de transport dans les zones où les élèves seraient exposés à des conditions dangereuses. Les politiques du CEPEO ne contiennent pas de définitions à ce sujet tandis que celles du

CSDCEO comprennent des zones dangereuses établies définies en fonction des critères suivants :

- la vitesse affichée
- le volume de la circulation
- les travaux de construction sur les accotements
- les conditions routières
- les passages à niveau
- l'âge des élèves et le nombre d'élèves dans la région

Lors de la planification des itinéraires, le CSDCEO a adopté des politiques relatives aux emplacements dangereux. La base de données des élèves indique que 39 élèves bénéficient d'un service de transport en raison de conditions dangereuses.

Services de transport par courtoisie

Un service de transport par courtoisie est offert (par les deux conseils) principalement aux enfants en garde partagée et pendant l'hiver. Les élèves doivent soumettre une demande à leurs écoles, qui sera examinée et approuvée par le personnel du Consortium. En ce qui concerne le transport par courtoisie en hiver, les élèves doivent se rendre à l'arrêt établi le plus proche. Le transport offert par courtoisie en hiver cesse à la fin du mois d'avril chaque année. Le nom des élèves qui ne bénéficient plus de ce transport est communiqué par écrit aux transporteurs. Les frères et sœurs d'élèves en difficulté peuvent également bénéficier d'un transport par courtoisie. Au total, 36 élèves (moins de 1 %) du total des élèves transportés sont identifiés comme étant des passagers bénéficiant d'un service de transport par courtoisie.

Autres points de débarquement

Les politiques des deux conseils comprennent des dispositions qui permettent le débarquement à d'autres endroits après approbation de la directrice ou du directeur de l'éducation et du Consortium. Comme on l'a vu dans les paragraphes précédents, les politiques consignées diffèrent considérablement sur le plan de la clarté et de l'intégralité des définitions. La politique du CSDCEO indique que les arrêts peuvent être modifiés si les conditions suivantes sont remplies :

- l'arrêt de débarquement doit être le même tout au long de l'année et être situé sur la route de l'autobus;

- la demande est présentée par l'école de l'élève qui est autorisé par le Consortium;
- cela n'entraîne pas de coûts supplémentaires ni des modifications à l'itinéraire.

En vertu de la politique du CEPEO, l'autorité d'établir d'autres arrêts incombe à la directrice ou au directeur de l'école et/ou au Consortium si des circonstances particulières ou une urgence le justifient. L'alignement des politiques dans ce domaine assurerait une certaine cohérence dans l'application et l'équité des services entre les conseils participants.

Durée des trajets

La durée des trajets est un indicateur important du niveau de service fourni par tout service de transport, car elle a une incidence directe sur la journée scolaire. Étant donné l'ampleur de la région desservie par le Consortium, il est essentiel que les itinéraires soient planifiés de manière efficace afin de limiter la durée des trajets autant que possible. La planification des itinéraires est guidée par la politique du CSDCEO, qui indique que, dans la mesure du possible, les trajets ne doivent pas dépasser une heure et que les élèves qui embarquent les premiers dans l'autobus le matin doivent être débarqués les premiers dans l'après-midi. Bien que cette pratique vise à limiter la durée des trajets pour les élèves, on devrait la revoir en ce qui concerne son incidence éventuelle sur l'efficacité globale des itinéraires.

Compte tenu de l'analyse des données extraites, bien que la durée médiane des trajets est de 19 minutes environ, la durée des trajets est de 90 minutes ou plus pour 215 élèves (2 %). La durée des trajets et l'efficacité globale des itinéraires sont analysées de manière plus détaillée dans la section suivante *Routage et technologie*.

Processus de résolution des litiges et d'appel

Actuellement, le processus d'appel est informel et les problèmes sont généralement résolus par le Consortium. Si un problème ne peut pas être résolu de manière informelle, on demande aux parents de soumettre le problème par écrit afin qu'il soit examiné par le conseil et le Consortium. Le site Web du Consortium comprend un lien afin de permettre aux parents d'envoyer un courriel directement au Consortium pour lui communiquer leurs plaintes ou préoccupations. Il faudrait mettre en place une procédure d'appel formelle énonçant les responsabilités des parents et le rôle joué par les conseils participants, le comité de gestion et le Consortium. Des échéanciers précis devraient également être établis à chaque étape de l'examen.

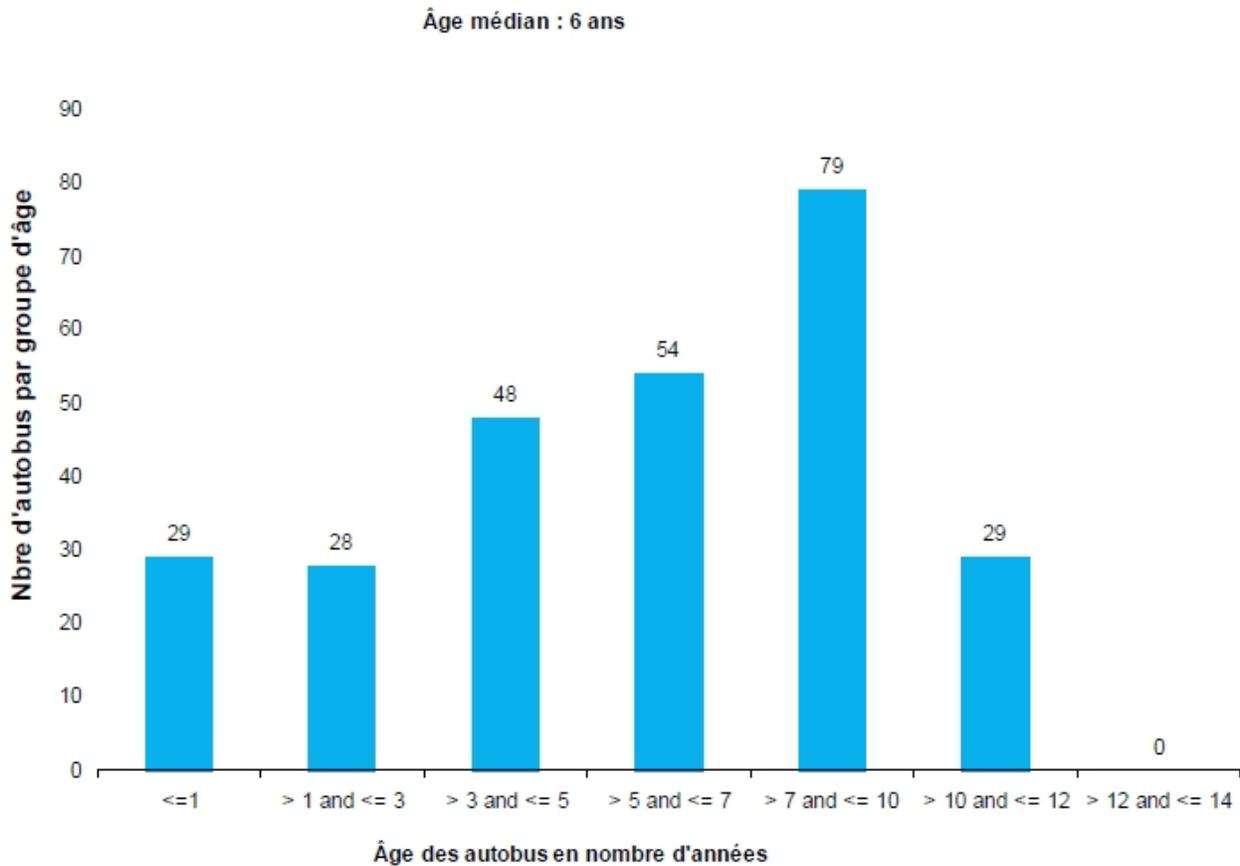
Discipline des élèves

Il est indispensable que les élèves se conduisent de manière appropriée dans l'autobus et hors de l'autobus afin que le service de transport scolaire soit sûr et agréable. Il convient d'élaborer une politique énonçant les responsabilités des élèves, des parents, des conducteurs, des transporteurs, des directions d'école et du Consortium afin d'établir les comportements attendus et les conséquences de ne pas se conformer à ces attentes. Le code de conduite du CSDCEO contient des sections qui décrivent la manière dont les élèves doivent se comporter aux arrêts d'autobus et durant le trajet. Les mesures disciplinaires sont détaillées et les conséquences sont expliquées pour chaque incident. Il explique les responsabilités de tous les intervenants, à savoir les élèves, les parents, l'administration scolaire, les conducteurs, les transporteurs et le Consortium. En vertu de la politique du CEPEO, les élèves doivent se comporter dans l'autobus comme à l'école et sont assujettis au code de conduite de l'école. Si les conseils reconnaissent l'importance de gérer le comportement des élèves pour assurer la sécurité du transport, une politique conjointe assurerait une application cohérente et est d'autant plus importante que le Consortium continue d'étudier la viabilité de partager le service de transport entre le domicile et l'école et après les heures normales de transport.

Politique relative à l'âge des véhicules

Une politique relative à l'âge des véhicules appuie un service efficace en réduisant les risques de panne et renforce la sécurité en assurant le remplacement des véhicules de manière concertée et que le matériel de sécurité est en bon état de fonctionnement. Bien que l'âge maximal des véhicules ne soit pas actuellement stipulé dans le contrat, celui-ci élimine les incitatifs financiers pour les véhicules de plus de 12 ans en supprimant le remboursement des coûts fixes. Après analyse des données existantes, on a déterminé que l'âge médian de la flotte est de six ans et qu'aucun autobus n'a plus de 12 ans. Le graphique suivant illustre la répartition des autobus par groupe d'âge :

Figure 6 : Répartition de l'âge des véhicules



Procédures en cas d'intempéries/fermeture d'écoles

Il incombe au chef de la direction, en consultation avec les transporteurs et les municipalités régionales, de déterminer quand le transport scolaire doit être annulé. Afin que le processus soit bien compris, des procédures décrivant en détail le processus et les responsabilités des transporteurs, du personnel du Consortium et des directions d'école ont été communiquées à chaque administrateur avant le début de l'hiver. Le Consortium a envoyé la même note aux parents expliquant la responsabilité de ces derniers et du Consortium en ce qui a trait à la sécurité des élèves.

Mise en œuvre des politiques

Les entretiens avec le personnel du Consortium ont permis d'établir une compréhension commune des politiques et des pratiques existantes. Toutefois, l'absence de documentation pourrait se traduire par certaines incohérences dans l'application des politiques et des pratiques s'il y a un changement au niveau de la direction du Consortium ou du personnel du conseil. L'élaboration de politiques et de procédures

claires et précises, adoptées par chaque conseil participant, assurerait un service équitable et appuierait une planification efficace et efficiente.

Nouvelles écoles ou fermeture d'écoles

Malgré l'existence d'une procédure informelle en vertu de laquelle le Consortium serait consulté quant aux répercussions découlant d'un changement d'adresse d'une école ou de la mise en place d'une nouvelle école, une politique écrite assurerait que les procédures sont appliquées de manière cohérente entre les conseils participants et que toutes les conséquences sur les coûts et les services ont été prises en compte.

Gestion des heures de classe

La gestion des heures de classe est essentielle à la capacité d'un consortium de fournir un service efficace et efficient. Actuellement, il n'y a pas de politique formelle de gestion des heures de classe; toutefois, le CSDCEO a fourni un exemple illustrant la manière dont les heures de classe ont été modifiées récemment. Une politique formelle assurerait non seulement la compréhension du processus, mais aussi la nécessité de revoir périodiquement les heures de classe afin d'appuyer la prestation d'un service efficace et efficient.

4.2.2 Recommandations

Élaborer et adopter une gamme complète de politiques et procédures opérationnelles

S'il est vrai que le Consortium a toujours fourni un service de transport sans le bénéfice de politiques, nous lui recommandons d'établir et d'adopter une gamme complète de politiques et procédures opérationnelles. En l'absence de documents clairs, les décisions risquent d'être prises selon des pratiques non consignées qui peuvent ou non être valides. L'élaboration et l'adoption de politiques pour le Consortium fourniraient non seulement au personnel des lignes directrices cohérentes pour la prise de décisions, mais renforceraient la position du Consortium en tant qu'organisme indépendant (responsable devant chaque conseil participant), chargé de fournir des services de transport scolaire.

Incidences sur les coûts et les services de nouvelles écoles ou des modifications de programme

Il est recommandé d'établir une politique écrite pour assurer que les conséquences sur les coûts et les services de transport sont prises en compte lors de la fermeture d'une école ou la construction d'une nouvelle école ou de tout changement aux programmes scolaires. Cette politique exigerait l'évaluation non seulement de la manière dont ces

changements se répercutent sur les coûts et les services du conseil demandeur, mais tiendrait compte également de l'incidence globale sur le réseau de routage.

Établir une politique complète relative aux élèves absents

Bien qu'un processus informel soit en place, il est recommandé d'établir et d'adopter une politique relative aux élèves absents afin d'assurer que tous les intervenants sont conscients de leurs responsabilités, y compris les mesures et les communications requises.

Établir une politique relative à l'âge maximal des véhicules et inclure cette politique au contrat

Si le fait d'éliminer un incitatif financier pour les véhicules de plus de 12 ans est une mesure efficace, il est recommandé que l'âge maximal des véhicules soit négocié ou inclus dans le processus d'appel d'offres afin que l'âge des véhicules soit géré en tenant compte des lignes directrices du Consortium. En l'absence d'une telle politique, il est possible que des véhicules plus vieux soient utilisés, ce qui pourrait entraîner un plus grand nombre de pannes et avoir des conséquences négatives sur le service. De plus, une telle politique serait la preuve de la tolérance du Consortium à l'égard des véhicules dotés de dispositifs de sécurité actuels.

Établir un processus d'appels formel

En attendant l'établissement de politiques conjointes, un processus d'appels formel est recommandé afin d'assurer la cohérence et de confirmer le rôle du Consortium comme point de contact et dans la *résolution* pour les problèmes associés au transport.

Établir et adopter une politique formelle de gestion des heures de classe

Il est essentiel que le Consortium puisse gérer et établir les heures de classe (compte tenu des besoins du programme d'études) pour assurer une planification efficace et efficiente des itinéraires. Voici les éléments dont on devrait tenir compte :

- un processus pour les demandes de l'administration scolaire et du Consortium;
- une date limite des demandes afin de permettre l'analyse des coûts, les conséquences sur le service, la planification;
- un protocole de communication.

4.3 Transport des élèves en difficulté

Tout service de transport efficace tient compte des besoins de tous les élèves, dont ceux qui ont des besoins particuliers ou suivent des programmes spéciaux. Le transport des élèves en difficulté, notamment, doit tenir compte des besoins propres à chaque élève, comme les contraintes relatives à la durée des trajets ou aux distances, l'aide requise pour accroître la mobilité (par exemple, lève-personnes et moyens de contention), la connaissance des troubles de santé et l'administration des médicaments, les problèmes de comportement et la gestion des élèves. Étant donné la complexité d'assurer un transport sûr et efficace aux élèves en difficulté, il faut établir et suivre des politiques claires et précises et des pratiques consignées pour assurer que les besoins particuliers de ces élèves sont satisfaits.

4.3.1 Observations

Un responsable de la planification des itinéraires est chargé de planifier le transport des élèves en difficulté de la région desservie par le Consortium. Les demandes sont envoyées par les coordonnateurs des services aux élèves en difficulté de chaque conseil, chargés de déterminer les besoins des élèves selon leur handicap physique ou mental. Ces élèves sont automatiquement affectés aux autobus destinés aux élèves ordinaires et, si cela est absolument nécessaire, ils sont ensuite placés dans un véhicule pour élèves en difficulté. Bien que les énoncés de politiques de chaque conseil respectent la nécessité d'assurer un transport aux élèves en difficulté, aucun conseil n'a établi de politiques ou procédures détaillées pour le transport des élèves en difficulté. Les contrats conclus avec les transporteurs ne comportent pas non plus de disposition sur la sécurité du transport et les procédures de formation se rapportant aux élèves en difficulté.

4.3.2 Pratiques exemplaires

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

Intégration des élèves en difficulté

Seuls les élèves présentant des problèmes médicaux vérifiés bénéficient d'un service de transport adapté; les ressources sont allouées afin d'assurer le niveau de service approprié en terme de moniteurs et de type de véhicule. L'étude des répercussions découlant de la prise de décision relative au placement dans les programmes et à l'intégration des élèves dans le système régulier est une stratégie qui permet de contrôler les coûts associés aux programmes spécialisés et de réduire l'incidence de ces programmes sur l'efficacité et l'efficience du système.

4.3.3 Recommandations

Élaborer une gamme complète de politiques couvrant tous les aspects de la planification du transport des élèves en difficulté

Afin d'assurer la sécurité du transport des élèves en difficulté, il est recommandé d'élaborer une gamme complète de politiques écrites portant sur tous les éléments du transport des élèves en difficulté, notamment :

- formation des conducteurs, qui doivent aussi savoir reconnaître les besoins émotionnels et physiques des élèves en difficulté;
- administration de médicaments d'urgence;
- procédures d'embarquement et de débarquement des fauteurs roulants;
- procédures d'évacuation en cas d'urgence;
- description détaillée des responsabilités des parents, du personnel scolaire, des conducteurs, des transporteurs et du personnel du Consortium.

4.4 Politique de sécurité

La sécurité des élèves transportés est l'objectif premier de tout système de transport scolaire. Des politiques, des pratiques et des procédures claires et concises sont des éléments essentiels à la prestation d'un service de transport scolaire sécuritaire. Étant donné l'ampleur de la région desservie par le Consortium et le nombre de transporteurs avec lesquels il doit traiter, les initiatives se rapportant à la sécurité doivent être bien définies et consignées afin qu'elles puissent être appliquées de la même manière à l'échelle du système. Il est tout aussi important de connaître le rôle et la responsabilité que l'ensemble de la communauté scolaire a dans la prestation d'un service de transport sécuritaire.

4.4.1 Observations

Des programmes de formation et de sécurité sont actuellement fournis sous la direction du Consortium, des écoles et des transporteurs. Le Consortium reconnaît la nécessité d'instaurer une approche globale pour la supervision des programmes de formation et de sécurité en réalignant les fonctions du personnel de manière à ce que le chef de transport assume la gestion et la surveillance de toutes les initiatives de sécurité. Voici un résumé des initiatives en place pour assurer la sécurité du transport :

Formation des élèves

Le programme First Time Rider est offert à tous les élèves de la maternelle et du jardin d'enfants de la région desservie. Les séances sont fournies par les transporteurs dans chaque zone, soit dans le cadre du programme de familiarisation du printemps, soit le premier jour de classe. Le site Web du Consortium comportera une petite vidéo sur la sécurité du transport et sur les procédures d'embarquement et de débarquement et sera un excellent exemple de la manière dont la technologie peut contribuer à une communication efficace et à promouvoir la sécurité du transport. Les écoles et les transporteurs offrent des séances de formation supplémentaires sur les évacuations des autobus et les comportements attendus des élèves.

Formation des conducteurs

Les conducteurs doivent suivre une formation en conduite défensive d'une durée de 6 à 8 heures et se soumettre à une évaluation annuelle. Les nouveaux conducteurs sont assujettis à un contrôle et à une formation de 20 à 30 heures en plus des exigences provinciales relatives aux permis.

4.4.2 Recommandations

Procéder à un examen complet de tous les aspects d'un service de transport scolaire sécuritaire

Le Consortium reconnaît qu'il est nécessaire de procéder à un suivi supplémentaire de ses programmes de formation et de sécurité en confiant au chef de transport la tâche de contrôler le programme de sécurité. En plus d'assurer la surveillance, un processus de vérification sera instauré pour assurer que les transporteurs respectent les exigences en matière de formation et de sécurité. Ainsi, nous recommandons un examen complet de tous les aspects associés à la prestation d'un service de transport scolaire sécuritaire, y compris aux élèves ayant des besoins particuliers, pour que les élèves, les conducteurs, les parents et l'ensemble de la communauté scolaire reçoivent l'information nécessaire à la sécurité du transport. Cela comprend un examen complet et l'élaboration de politiques et de procédures, des exigences contractuelles et des programmes particuliers, par exemple : exercices d'évacuation des autobus, gestion des comportements, conduite préventive et procédures d'embarquement et de débarquement des fauteurs roulants.

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

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et procédures ont reçu la note **moyenne-faible**. Bien que le Consortium fournisse un service de transport scolaire de manière concertée, nombre des décisions concernant le fonctionnement sont prises en

fonction des politiques des conseils participants ou de pratiques non consignées. Et bien que le Consortium commence à s'établir en tant que fournisseur de service autonome comme le démontrera le site Web qu'il est en train de mettre au point pour les procédures relatives aux intempéries, il doit adopter une gamme complète de politiques pour assurer la cohérence et l'équité des services entre les conseils participants. De plus, l'élaboration et l'approbation de politiques conjointes consolideront le rôle du Consortium à titre d'institution et confirmeront (auprès des parents et des écoles) que celui-ci jouit de l'appui des conseils et qu'il est le principal point de contact pour toute question ou préoccupation se rapportant aux services de transport.

5 Routage et technologie

5.1 Introduction

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

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

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

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

5.2 Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie

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

5.2.1 Observations

Logiciel de routage et logiciels connexes

Le Consortium a acquis un nouveau logiciel de gestion du service des transports 18 mois environ avant la visite de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Lors de l'évaluation des capacités de présentation de rapports de gestion et analytiques nécessaires à l'élargissement des activités du Consortium, la direction a décidé que le Consortium aurait besoin d'un produit plus robuste. Après avoir étudié les systèmes un peu partout dans la province, le Consortium a choisi *MapNet* de Trapeze Software Group, Inc. (Trapeze). Le processus de prise de décision concernant le nouveau logiciel était basé sur un solide examen des exigences commerciales et des attentes en matière de gestion.

Suite à cette acquisition, le Consortium a suivi un processus délibéré de mise en œuvre du système, ce qui a inévitablement ralenti le processus sans toutefois en affecter la qualité. Au moment de l'examen, le logiciel avait été entièrement installé, mais toutes les tâches n'avaient pas été réparties ou terminées. L'absence de transfert de données des élèves des systèmes d'information des conseils participants nous a particulièrement préoccupés. Après sa visite, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été informée que le logiciel précédent n'était plus utilisé, ce qui réduira la nécessité de dupliquer les entrées entre les systèmes et contribuera à accélérer la transition vers le nouveau système et à en récolter les avantages opérationnels.

Le Consortium a également mis au point un site Web complet qui contient des renseignements sur les politiques, les coordonnées et les routes. Les renseignements sur les routes sont fournis par l'entremise de *MapNetWeb*, module de demande de renseignements en ligne mis au point par Trapeze. Le site est doté d'une fonction innovatrice qui facilite la navigation. Grâce à ce module, les intervenants, notamment les écoles, les transporteurs et les parents, pourront obtenir des renseignements sur les écoles desservies, l'admissibilité au transport en fonction des adresses et les routes. Une fois *MapNetWeb* entièrement mis en œuvre, le Consortium pourra réduire le personnel temporaire recruté pendant l'automne pour répondre aux questions des parents et s'occuper des inscriptions tardives, voire même ne plus y avoir du tout recours.

Ententes sur l'entretien et les services

Le CSDCEO est responsable des applications technologiques dont il est question ci-dessus. Le Consortium utilise un serveur informatique hôte de *MapNet*, *MapNetWeb* et du site Web, lesquels sont entièrement établis en réseau dans le bureau. Le contrat est actuel et prévoit des mises à jour régulières (deux fois par an pour l'instant) du logiciel et une assistance technique. Chaque poste de travail local contient un logiciel de

productivité et est entièrement établi et comprend toutes les activités nécessaires. Toutes les licences d'utilisation requises ont été obtenues pour *MapNet* et ses produits connexes.

Formation du personnel

Tous les membres du personnel ont suivi une formation relative à la fonctionnalité de base du système, notamment sur les exigences relatives à l'entrée des données des élèves, à la recherche des renseignements et à la création de listes de base. Le Consortium a établi un organigramme, en vertu duquel les responsabilités relatives au routage seront confiées à une seule personne aidée par le chef de transport. Le responsable de la planification des itinéraires a reçu une formation plus poussée sur *MapNet* et sera entièrement responsable de l'établissement des itinéraires à partir de l'année scolaire 2009-2010.

Gestion des systèmes

Il n'existe pas de documents formels détaillant les procédures de gestion des systèmes ou les interventions en cas de catastrophe. La base de données du logiciel de gestion du transport original est généralement sauvegardée deux fois par jour, à midi et à la fin de la journée de travail. *MapNet* est sauvegardé toutes les nuits sur un serveur à part. Le CSDCEO gère le serveur de secours, qui est situé dans un autre édifice à proximité du bureau du Consortium. Le processus de sauvegarde et de restauration a été mis à l'épreuve afin de vérifier que les données nécessaires pouvaient être extraites en temps voulu.

5.2.2 Recommandations

Consigner l'échéancier et les exigences se rapportant à la gestion des systèmes

Le Consortium devrait consigner l'échéancier et les exigences se rapportant à la gestion et à l'administration des systèmes associés à la mise en œuvre complète de *MapNet* et *MapNetWeb*. Cela comprend les échéanciers de secours, le processus de restauration, les interventions d'urgence et les procédures d'accès au système à distance. Ce travail nécessitera la consignation formelle de certains processus en place et l'élaboration de nouvelles procédures à suivre en situation d'urgence et des exigences pour l'accès à distance. Le but est de faire en sorte que les procédures établies puissent être suivies en cas de changement de personnel ou d'absence temporaire des employés.

Établir un plan de formation formel et personnalisé pour le personnel

Lorsque *MapNet* aura été entièrement mis en œuvre, il sera possible de déterminer les formations supplémentaires que le personnel devra suivre. Il faudra établir un plan de formation formel et personnalisé pour chaque employé, qui mettra l'accent sur les compétences nécessaires aux tâches de gestion quotidiennes, le perfectionnement des connaissances relatives aux fonctions plus complexes du logiciel et le transfert d'apprentissage en utilisation et en gestion du système. Étant donné la petite taille de l'organisme, il est important que tous les employés possèdent la formation nécessaire pour remplacer ceux qui s'absenteront de manière temporaire ou prolongée et afin que ces absences ne nuisent pas au bon fonctionnement de l'organisme.

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

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

5.3.1 Observations

Carte numérique

Le Consortium a établi une seule carte numérique qui englobe l'ensemble de la région desservie. La gestion de la carte durant le processus de mise en œuvre a été confiée au chef de transport. Le Consortium a collaboré avec Trapeze pour établir la carte et intégrant dans la carte les zones dangereuses et les distances à parcourir à pied. L'établissement de ces zones améliorera l'efficacité de la personne responsable de la planification des itinéraires en facilitant la mise à jour automatisée de l'admissibilité des élèves lorsque des fichiers sont ajoutés ou modifiés dans le système.

Pendant que l'organisme met en place une structure en vertu de laquelle les responsabilités relatives au routage sont confiées à la personne responsable de la planification des itinéraires, le chef de transport continuera de s'occuper de la gestion de la carte. Le Consortium vérifie actuellement toutes les adresses pour s'assurer que les élèves sont placés au bon endroit. Il collabore également avec plusieurs municipalités de la région à l'établissement d'un processus de réception de mises à jour de la carte. Cet effort coordonné entre le Consortium, les conseils et les municipalités de la région facilitera la gestion de la carte à l'avenir.

Exactitude de la carte

Le Consortium a établi un processus pour prendre en compte les commentaires des transporteurs afin de gérer et d'améliorer la précision de la carte. Les données sur les courses collectées dans le cadre de ce processus servent à évaluer les valeurs implicites ayant une incidence sur la durée des trajets et les itinéraires. Comme nous l'avons mentionné, le Consortium a établi virtuellement toutes les limites existantes sur la base numérique de base afin d'améliorer l'efficacité la personne responsable de la planification des itinéraires.

Valeurs implicites

La gestion des valeurs implicites contribue à la précision des horaires des itinéraires. Les valeurs implicites ont été établies lors de la mise en œuvre initiale du système. La gestion de ces valeurs est, et continuera d'être, confiée au chef de transport. Il faut éviter que ces données importantes passent entre les mains d'un trop grand nombre de personnes si on veut que la carte soit fidèle aux conditions actuelles de fonctionnement. Lors du processus de mise en œuvre, on s'est appliqué à assurer l'exactitude de toutes les données clés, comme la vitesse sur les routes, les heures d'embarquement par défaut, les critères relatifs aux sièges, le numéro des rues et les restrictions concernant les trajets. Ces valeurs demeureront un élément important du processus d'examen cyclique des attributs la carte.

Gestion des données des élèves

Au moment de l'examen, les données des élèves étaient entrées manuellement par les responsables de la planification des itinéraires. Les données des élèves sont révisées régulièrement, selon les besoins, lorsque les écoles envoient les renseignements par télécopieur ou par courriel. Le processus manuel provient du système précédent et le Consortium l'a maintenu en place en raison des incohérences dans les données saisies par le personnel des écoles. La direction du Consortium considère que l'entrée manuelle des données assure l'exactitude de tous les renseignements sur les services de transport (notamment les adresses). Le personnel scolaire fait son possible pour améliorer l'exactitude des données et de la technologie utilisée pour saisir les adresses. De plus, un transfert électronique des données des élèves de *Trillium SIS* devrait être établi sous peu.

Structures de codage

De manière générale, la structure de codage facilite la présentation des rapports. Le code du programme primaire dicte l'admissibilité des élèves. La structure de codage ne fournit pas de renseignements supplémentaires, car aucun autre code de programme n'a été établi.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

Processus d'examen des données de la carte

Le Consortium a établi un processus organisationnel afin d'assurer l'exactitude de la carte numérique. Pour ce faire, il a mis au point un processus d'intégration des données provenant des intervenants de l'extérieur afin d'améliorer l'exactitude de la durée des trajets, des adresses des élèves et des données par défaut de la carte.

5.3.3 Recommandations

Établir le transfert électronique des données des élèves à MapNet

Le Consortium et les conseils participants devraient immédiatement s'appliquer à accélérer l'établissement d'un transfert électronique des données des élèves à *MapNet*. Le transfert de *Trillium* à *MapNet* a été établi dans un certain nombre de régions de la province et cet exercice pourrait servir de modèle pour le processus de transfert des données. Il faudra aussi soumettre des commentaires de manière constante et régulière sur l'exactitude des données des élèves saisies dans le SIS et mettre en place un programme de formation du personnel scolaire de soutien afin d'assurer que les données requises sont saisies pour chaque fichier d'élève. Rien n'est plus important que le transfert en temps voulu des données des élèves au système de gestion du service de transport. L'établissement de ce transfert électronique devrait permettre au Consortium de concentrer les efforts des employés vers des activités plus importantes, comme l'établissement des rapports et l'identification des inefficiences de routage.

Examiner et envisager une structure de codage élargie des données des élèves

Le Consortium devrait élargir sa structure de codage afin d'améliorer l'analyse et la présentation des rapports. Le but de la structure de codage est de déterminer si les élèves peuvent prendre l'autobus, pourquoi les élèves prennent l'autobus, où ils vont et ce qui est requis pour les conduire à leur programme. Par conséquent, une structure hiérarchique qui examine l'admissibilité au service, le type de service fourni (transport des élèves ordinaires et des élèves en difficulté), la nature du service (conditions dangereuses, transport par courtoisie ou programme particulier), et le matériel requis (fauteuil roulant, moniteur, etc.) permettrait au personnel du Consortium de mieux analyser les types de services fournis. Cela permettrait en outre de présenter des rapports plus détaillés sur les conséquences éventuelles des stratégies de routage différentes sur les populations d'élèves de divers scénarios de routage.

5.4 Rapports du système

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

5.4.1 Observations

Rapports et analyse des données

Le chef de la direction a établi divers rapports internes qui sont utilisés pour évaluer le rendement global du système. Ces rapports comprennent une analyse de la capacité, un examen de toutes les routes supplémentaires ou des routes supprimées par transporteur, un rapport sommaire par route servant à vérifier les facturations aux conseils participants et un rapport sur les élèves en difficulté qui décrit les passagers et la durée des trajets.

Le rapport relatif aux routes supplémentaires ou supprimées par transporteur contient un résumé utile de la présence du transporteur dans certaines zones desservies, ce qui permet au chef de la direction de savoir quelles sont les routes qui ont été ajoutées ou supprimées et favorise l'équité. Le rapport sur la facturation est un document utile qui résume les facturations et permet d'évaluer le rendement relatif au coût par élève et par route.

5.4.2 Recommandations

Élargir l'initiative de présentation des rapports existante

Le Consortium devrait transmettre l'échéancier de présentation des rapports actuellement utilisé par le chef de la direction au chef de transport et à la personne responsable de la planification des itinéraires, chacun de ces postes aura des fonctions de surveillance extrêmement importantes des activités, y compris toutes les activités de gestion de routage et de la carte. L'établissement d'un programme de présentation des rapports proactifs axé sur l'efficacité du routage permettrait à ces deux postes de se concentrer davantage sur les changements aptes à améliorer l'efficacité et l'efficacité. Voici quelques exemples de rapports qui pourraient être établis : résumé des adresses non consignées, liste des développements connus qui nécessiteront des modifications à la carte, rapport sur les écarts entre la durée des routes prévues et réelles, et résumés de l'utilisation de la capacité et des actifs par rapport au temps disponible.

Puisque le Consortium se prépare actuellement à utiliser un nouveau modèle organisationnel, il faudra étudier plus en détail les besoins précis de ces postes relatifs aux données.

5.5 Routage et planification du transport des élèves ordinaires et en difficulté

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

5.5.1 Observations

Cycle de planification

Le Consortium a établi un processus de planification informel qui commence en mars par un examen des services par élève et édifice concernant les distances que les élèves doivent parcourir. Une fois par an, le Consortium examine et met à jour les dossiers des élèves et chaque élève est affecté à un autobus régulier, à l'exception des élèves en fauteuil roulant. Pendant l'été, les itinéraires sont examinés et des changements sont apportés en fonction des changements d'adresse et des années d'études. De plus, les élèves ayant des besoins particuliers sont affectés à des itinéraires après examen du trajet qui sépare le domicile de l'école. Aucune contrainte particulière n'est imposée au responsable de la planification des itinéraires ou au chef de transport quant à la façon dont les élèves sont affectés aux itinéraires pouvant avoir une incidence négative sur le routage.

Gestion des routes pour le transport des élèves ordinaires et en difficulté

L'entretien et la modification de toutes les routes d'autobus relèvent de la responsabilité du chef de transport et seront confiés aux responsables de la planification des itinéraires. Les données des élèves sont modifiées par les responsables de la planification des itinéraires et les itinéraires sont modifiés en fonction des renseignements que les écoles envoient par télécopieur ou par courriel sur les changements d'adresse, l'adresse des écoles ou les besoins particuliers. Des modifications sont apportées à l'occasion afin d'améliorer l'efficacité du système lorsque des possibilités se présentent ou cela est nécessaire. Un grand nombre de changements ont lieu chaque jour, par exemple, l'ajout ou le retrait d'élèves. D'autres changements sont également effectués chaque jour à l'échelle du système, bien qu'ils

soient moins nombreux, comme l'ajout ou la suppression d'arrêts, le mouvement des arrêts entre itinéraires et le repositionnement des arrêts.

Analyse de l'efficacité du système ⁸

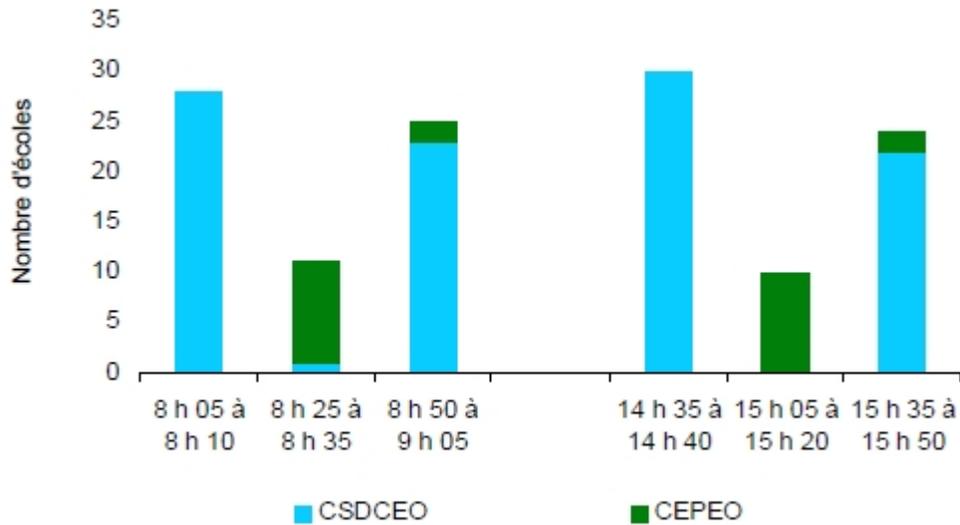
La région desservie par le Consortium est vaste et diversifiée. Elle comprend des zones rurales, suburbaines et urbaines, qui présentent toutes des défis différents sur le plan l'établissement des itinéraires. Un service quotidien est offert à plus de 8 000 élèves de 64 écoles, au moyen de près de 800 courses le matin et l'après-midi. La mission du chef de transport est de fournir un maximum de service en tenant compte des politiques et en utilisant le moins possible d'autobus. Les contraintes associées à la géographie, à la densité de la population scolaire et au temps disponible influent sur la capacité du chef de transport d'atteindre l'objectif d'utiliser tous les sièges disponibles et chaque autobus pour l'ensemble du système le plus souvent possible.

L'optimisation des sièges (appelée utilisation de la capacité) subit l'incidence de la distance qu'un autobus peut parcourir en termes de durée et de kilométrage. Si on dispose de plus de temps, on peut embarquer plus d'élèves, ce qui accroît l'utilisation de la capacité. Les heures de classe, les politiques relatives à la durée des trajets et les lignes directrices relatives aux sièges ont une incidence considérable sur la capacité d'un fournisseur de services de transport d'optimiser l'utilisation des sièges. Pour optimiser l'utilisation des autobus (utilisation des actifs), il faut tenir compte du nombre de fois qu'un autobus est utilisé au cours d'une journée. L'heure à laquelle l'école commence et se termine et la durée des trajets sont également des facteurs déterminants de la capacité d'optimiser l'utilisation des actifs. Toutes ces analyses reposent sur la compréhension des caractéristiques géographiques et démographiques de la région desservie.

État donné l'incidence que le temps a sur l'utilisation de la capacité et des actifs, il est important de tenir compte des différentes heures auxquelles les classes commencent. Comme le tableau ci-dessous l'indique, il y a un écart d'environ 50 minutes le matin et d'une heure l'après-midi entre les heures auxquelles la journée commence et se termine, ce qui signifie qu'il est possible d'améliorer l'efficacité en échelonnant et combinant un certain nombre de courses.

⁸ Toutes les données contenues dans cette section du rapport font référence aux données collectées par l'équipe d'examen sur place. Elles peuvent différer de celles fournies au Ministère, car elles ont été collectées à des dates différentes.

Figure 7 : Répartition des heures de classe

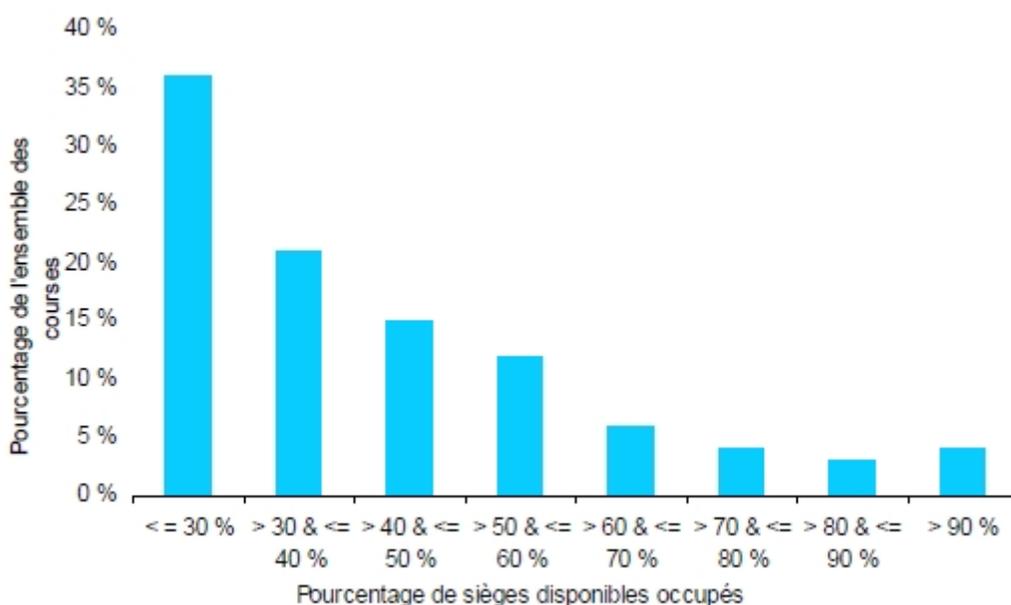


Un examen des données relatives aux courses a permis de déterminer qu'environ 50 % de l'ensemble des courses faisaient partie d'itinéraires combinés. Selon ce modèle, un autobus ramasse les élèves dans une ou plusieurs écoles, débarque ces élèves puis entreprend la même mission pour un autre groupe d'écoles. De plus, 47 % des courses comprennent des élèves de plusieurs écoles inclus dans la même course.

Une analyse des routes incluse dans le rapport de facturation du conseil utilisée par le chef de la direction indique que seulement 7 % de l'ensemble des courses (19 de 271) comprennent des élèves de plusieurs conseils. Comme on peut le constater dans le graphique ci-dessous, il y a une prédominance d'écoles du CSDCEO et un regroupement des heures de classe le matin par conseil, ce qui semblerait limiter les possibilités d'intégrer les courses. On devrait essayer de déterminer si les heures de classe peuvent être modifiées afin d'accroître l'intégration des courses et de mieux utiliser la capacité disponible.

Les préoccupations concernant l'utilisation de la capacité sont illustrées dans le tableau ci-dessous. Plus de la moitié de l'ensemble des courses est effectuée à 40 % ou moins de la capacité disponible. Cette valeur a été calculée à l'aide du nombre d'élèves affectés à chaque course et de la capacité disponible.

Figure 8 : Utilisation de la capacité en fonction du nombre d'élèves



Une faible utilisation de la capacité est souvent attribuable au manque de temps nécessaire pour remplir un autobus. Le temps requis est fonction de la distance à parcourir pour se rendre à l'école fréquentée et des heures de classe. Une analyse des distances à parcourir jusqu'aux écoles a permis de déterminer que, malgré l'ampleur de la région desservie par le Consortium, la plupart des élèves habitent à moins de 10 kilomètres de leur école. Le tableau suivant résume les distances que les élèves doivent parcourir pour se rendre à l'école.

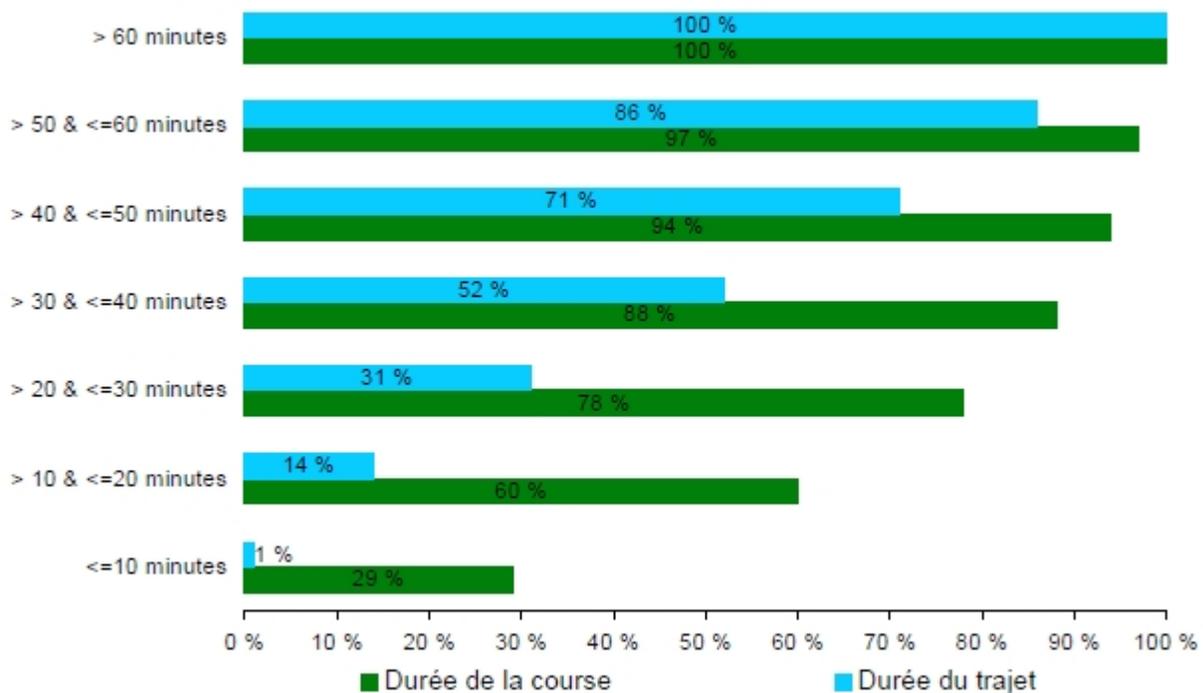
Tableau 6 : Distance que les élèves doivent parcourir pour se rendre à l'école

Distance jusqu'à l'école (en km)	Nombre total d'élèves	Pourcentage du total ⁹
<= 5	4 022	49%
> 5 & <= 10	1 968	24%
>10 & <=15	936	11%
>15 & <=20	599	7%
>20 & <=25	622	8%

⁹ La somme ne correspond pas à 100, car les chiffres ont été arrondis.

Étant donné la distance à parcourir pour se rendre à l'école, il n'est pas surprenant que la vaste majorité des courses soient bien en deçà des lignes directrices. Une étude de la durée des trajets et de la longueur des itinéraires a permis d'établir qu'une course moyenne durait 42 minutes (médiane : 39 minutes) et que la durée moyenne des trajets était de 23 minutes (médiane : 19 minutes). Toutefois, la moyenne ne reflète pas les chiffres réels associés au service fourni par le Consortium. Comme on le voit dans le graphique ci-dessous, la durée des trajets est de 40 minutes ou moins pour près de 90 % des élèves et plus de la moitié des courses. Si ces résultats sont la preuve de l'efficacité du service fourni, il n'en reste pas moins qu'un groupe d'élèves passent beaucoup trop de temps dans l'autobus. Pour 215 élèves environ, les trajets durent de 90 minutes, voire plus.

Figure 9 : Durée des trajets pour les élèves et durée de la course



Par conséquent, il est improbable que la faible utilisation de la capacité puisse être attribuée à un manque de temps. Ainsi, la personne responsable de la planification des itinéraires devrait étudier la possibilité de prolonger les courses et de combiner certaines des 317 courses au cours desquelles l'autobus ne s'arrête qu'une seule fois pour embarquer ou débarquer des élèves, afin de réduire le nombre d'autobus utilisés par le Consortium. Pour ces 317 courses, l'utilisation de la capacité moyenne est de 39 % et la durée moyenne des trajets est d'environ 40 minutes; elles représentent donc un moyen de combiner plusieurs trajets et itinéraires.

5.5.2 Pratiques exemplaires

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

Processus de planification

Le processus de planification existant est le résultat des contraintes auxquelles le Consortium doit faire face au chapitre de l'organisation et du fonctionnement. L'établissement d'un calendrier de planification officiel et la planification des courses sont des fonctions très importantes pour assurer que des analyses de l'efficacité du routage sont effectuées régulièrement. Étant donné la recommandation ci-dessous, modifier la structure organisationnelle de manière à déterminer clairement les responsabilités relatives à la planification des itinéraires et à l'efficacité du routage devrait permettre au Consortium d'améliorer son service.

5.5.3 Recommandations

Effectuer une évaluation du routage et des heures de classe dans toute la région desservie

Il est recommandé d'entreprendre une évaluation du routage et des heures de classe dans toute la région desservie afin d'étudier les économies de coûts qui pourraient être réalisées en modifiant le système de routage actuel. Il faudrait en particulier revoir les heures de classe et la capacité de mieux équilibrer les exigences relatives au nombre d'élèves et accroître l'utilisation de la capacité des autobus. Cet exercice nécessitera probablement une plus grande intégration des élèves et une légère hausse de la durée des trajets.

5.6 Résultats de l'Examen de l'efficacité et de l'efficacité

L'utilisation du routage et de la technologie a reçu la note **faible**. Le Consortium a mis en œuvre un logiciel de gestion du transport qui servira à la planification. De plus, les responsabilités du personnel ont été réparties de manière à promouvoir une gestion efficace du système. Le Consortium doit s'appliquer à améliorer la disponibilité des données des élèves et mettre l'accent sur l'analyse de la planification des routes. En général, une faible capacité, une intégration très limitée des courses attribuable à la structure des heures de classe et des trajets relativement courts indiquent que la structure de routage devrait être modifiée pour améliorer l'efficacité et l'efficacité. La personne responsable de la planification des itinéraires devrait envisager de modifier les courses afin d'améliorer l'utilisation de la capacité disponible et de réduire le nombre d'autobus utilisés.

6 Contrats

6.1 Introduction

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

- Structure des contrats
- Négociation des contrats
- Gestion des contrats

Chaque composante a été analysée en fonction des observations effectuées à partir de renseignements fournis par le Consortium, et des entrevues avec les membres de la direction du Consortium et certains transporteurs. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant des améliorations fondées sur diverses pratiques exemplaires déterminées lors des examens précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque composante. Le Consortium de transport scolaire de l'Est a reçu la note suivante en ce qui concerne l'efficience et l'efficacité de ses pratiques contractuelles.

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

6.2 Structure des contrats

Un contrat de transport efficace¹⁰ établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie impliquée et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Les contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des incitatifs lorsque les exigences de service sont surpassées. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des dispositions contenues dans le contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées et qu'un examen de la structure tarifaire soit effectué afin de permettre la comparaison de ses composantes avec les pratiques exemplaires.

¹⁰ Le terme « contrat » dans le présent contexte se rapporte aux documents détaillés décrivant la portée des services, les tarifs et les niveaux de service attendus. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui traite unique des services à fournir et des tarifs associés à ces services.

6.2.1 Observations

Dispositions des contrats des transporteurs

Tous les transporteurs qui fournissent des services au Consortium ont signé un contrat avec lui. Le contrat énonce les modalités de paiement, les exigences relatives aux véhicules et au transporteur, la rémunération et l'assurance responsabilité civile requise, les exigences relatives aux conducteurs et les dispositions de résiliation du contrat. Les contrats ne comportent pas de disposition relative aux exigences en matière de vérification, au règlement des litiges, à la confidentialité et à la protection des renseignements personnels.

Les critères utilisés par le Consortium pour l'affectation des routes annuelles sont basés sur la hausse ou la baisse en pourcentage prévue par contrat pour chaque transporteur sur une période de trois ans. Si le nombre de routes est réduit, on réduit le nombre de routes du transporteur présentant la plus petite baisse en pourcentage, et inversement, si des routes sont ajoutées.

Rémunération des transporteurs

Les critères suivants servent à déterminer la rémunération des transporteurs :

- Les dépenses variables établies en fonction des distances en kilomètres connues lors de la signature du contrat font l'objet d'un rajustement le 15 février de l'année scolaire en cours (après le début du 2e trimestre). Les transporteurs doivent soumettre au Consortium la distance en kilomètre de chaque route le 15 février.
- Un rajustement est possible en fin d'année si la distance en kilomètres varie à la hausse ou à la baisse dans une mesure que le Consortium juge importante. Le rajustement, le cas échéant, se fera lors du paiement final.
- Le nombre et la taille des autobus utilisés.
- Afin d'établir les dépenses variables, toute route de moins de cinquante-huit (58) kilomètres sera établie à cinquante-huit (58) kilomètres.
- Un transporteur qui utilise un autobus para-transit (fauteuil roulant) à la demande du Consortium recevra un montant forfaitaire pour l'année.
- Le prix du carburant diesel est établi à 0,85 \$. Le prix sera vérifié et rajusté tous les mois.

Les contrats comportent une disposition à prix forfaitaire. Les paiements correspondront au montant des coûts fixes reconnus en fonction de l'âge du véhicule. Les véhicules qui ont 10 ans au maximum seront rémunérés à 100 % du coût fixe reconnu, alors que le pourcentage passe à 50 % pour les véhicules de 11 ans et à 0 % pour les véhicules de 12 ans. Tous les véhicules doivent satisfaire les normes et les modalités établies par le ministère de Transport.

Si le Consortium demande au transporteur d'engager un contrôleur pour une route particulière, la rémunération dépendra du salaire fixe dans l'échelle de rémunération. Dans le cas d'un contrôleur affecté à une route double, la portion salaire fixe pour route double s'appliquera.

Si le service de transport n'est pas fourni à cause d'une grève ou d'intempéries ou pour toute autre raison valide présentée aux membres du conseil du Consortium, la rémunération pour les services de transport régulier se fera comme suit :

Grève

- Pendant les dix (10) premiers jours consécutifs, rémunération intégrale selon le barème, à condition que les conducteurs reçoivent cent pour cent (100 %) de leur salaire.
- Par la suite, rémunération de soixante-quinze pour cent (75 %) du barème jusqu'à la fin du conflit de travail.

Intempéries

- Rémunération basée sur le barème, à condition que les conducteurs reçoivent quatre-vingts pour cent (80 %) de leur salaire.

Gestion des contrats des transporteurs

Les renseignements qui doivent être soumis au Consortium en vertu du contrat, comme l'âge des véhicules, le permis des conducteurs et l'assurance, sont présentés par les transporteurs au chef de la direction sous la forme d'une feuille de statistiques.

Pour le moment, il n'existe pas de base de données officielle ou centralisée pour ces renseignements, et on ne procède pas à des vérifications des routes ou des transporteurs. Les transporteurs ne sont pas non plus soumis à un contrôle officiel, bien que les écoles exercent une certaine surveillance, par exemple, en vérifiant l'exactitude des autobus.

Contrats relatifs aux petits véhicules

Les contrats relatifs aux petits véhicules sont très semblables aux contrats des transporteurs. La rémunération relative aux petits véhicules est basée sur ce qui suit :

- Distances entre 0 et 160 km : montant forfaitaire plus tarif au kilomètre;
- Distances entre 161 et 240 km : montant forfaitaire plus tarif au kilomètre;
- Distances de 241 km et plus : montant forfaitaire plus tarif au kilomètre;
- Distances de 100 km ou moins : montant forfaitaire seulement.

Parents conducteurs

Actuellement, le Consortium ne rémunère pas les parents qui assurent le transport des enfants.

Transport en commun

Actuellement, le consortium ne verse pas de subventions aux élèves qui prennent les transports en commun.

6.2.2 Pratiques exemplaires

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

Dispositions des contrats des transporteurs

Nonobstant la recommandation ci-dessous, le Consortium a conclu des contrats avec les transporteurs énonçant les modalités juridiques et relatives à la sécurité ainsi que d'autres modalités non monétaires, afin d'assurer que les relations contractuelles entre les transporteurs et le Consortium sont définies et applicables. Le contrat est libellé de manière à ce qu'il soit automatiquement prolongé à l'année suivante en vertu des modalités et des conditions de l'année précédente; cette manière de procéder permet d'assurer qu'un contrat est en place au début de l'année scolaire.

6.2.3 Recommandations

Les transporteurs ne devraient pas être rémunérés pour les coûts variables en période d'intempéries

Nous savons que certains coûts sont encourus pour assurer que la flotte d'autobus et les conducteurs sont prêts à reprendre le travail à la fin d'une période d'intempéries. Or,

ces coûts sont entièrement pris en compte dans le montant forfaitaire établi en vertu du contrat. Il est important de le souligner, car les coûts variables directement associés à la distance parcourue ne sont pas à la charge des transporteurs; par conséquent, le paiement des coûts variables en période d'intempéries doit cesser. Les conditions relatives à l'attrition des conducteurs ne doivent pas être modifiées si les conducteurs continuent de recevoir leur salaire en période d'intempéries, de même que les transporteurs doivent continuer d'assurer l'entretien des véhicules puisque le montant forfaitaire continue d'être versé.

Préciser l'âge de la flotte dans les contrats

Conformément au paragraphe 4.2.2.2, nous recommandons que tous les contrats conclus avec les transporteurs utilisés par le Consortium comprennent une disposition précisant l'âge maximal des véhicules et s'alignant sur la politique du Consortium relative à l'âge de la flotte. Si une telle disposition n'est pas incluse dans le contrat, il y aura probablement plus de pannes qui auront des répercussions potentiellement négatives sur le service.

6.3 Négociation des contrats

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

6.3.1 Observations

Négociation des contrats avec les transporteurs

Les transporteurs de la région ont formé une association dont font partie tous les transporteurs qui fournissent des services au Consortium. Cette association n'est pas une personne morale et est ouverte à tous ceux qui souhaitent y adhérer. Elle a pour seule mission de négocier des contrats entre les divers transporteurs et le Consortium.

À l'avenir, la responsabilité de négocier les contrats incombera au comité de gestion et celle de les signer, au chef de la direction.

6.3.2 Recommandations

Processus d'appel d'offres

Actuellement, les contrats relatifs aux services de transport scolaire par autobus ne sont pas octroyés par appel d'offres, ce qui signifie que le Consortium ne sait pas s'il paie les

meilleurs tarifs pour les services fournis. S'il utilisait un processus d'appel d'offres pour les services prévus dans l'entente, le Consortium serait en mesure d'énoncer toutes ses exigences en matière de services dans la demande de propositions. En outre, il aurait la certitude d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix, car les transporteurs se feraient concurrence pour fournir les niveaux de service requis à des prix assurant qu'ils obtiennent un rendement adéquat de leur investissement. Cela ne signifie pas nécessairement que les prix seront plus bas; toutefois, le Consortium devrait faire le nécessaire pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour son argent.

Un appel d'offres peut être utilisé en prenant certaines précautions pour protéger les normes de service. Le Consortium devrait continuer à limiter le volume d'activités que peut exercer un transporteur afin d'empêcher les situations de monopole. De plus, le coût ne devrait pas être le principal facteur utilisé pour évaluer les soumissionnaires, car cela encouragerait des transporteurs à faibles coûts à pénétrer le marché sans nécessairement offrir des niveaux de service égaux ou meilleurs. On devrait tenir compte de tous les éléments lors de l'élaboration et de l'évaluation des offres de services. Par exemple, on peut encourager les transporteurs locaux à participer au processus en incluant l'expérience locale dans les critères d'évaluation, mais ce critère ne devrait pas non plus être le principal facteur du processus d'évaluation des propositions.

Si le processus de négociation actuel est réputé être le plus approprié dans certaines régions – notamment les régions éloignées où peu de transporteurs sont intéressés à offrir un tel service – le Consortium pourra utiliser les contrats conclus dans le cadre de l'appel d'offres comme modèles pour négocier les services et les coûts avec les transporteurs des régions rurales.

Maintenant que le dossier d'appel d'offres a été présenté et que les programmes pilotes sont en cours, le Consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre d'un appel d'offres. Le plan peut comprendre une analyse du marché du fournisseur local, établir les résultats prévus pour la demande de propositions, puis déterminer la portée, les critères et l'échéancier de mise en œuvre graduelle du processus d'appel d'offres lorsque les consortiums pilotes dévoileront les pratiques exemplaires et les leçons apprises.

6.4 Gestion des contrats

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

6.4.1 Observations

Surveillance

Afin de vérifier les distances parcourues, au début de l'année scolaire, le Consortium remet une carte routière à tous les transporteurs. Le 31 octobre, les transporteurs doivent soumettre des « feuilles de statistiques », qui vérifient les distances parcourues et soulignent les écarts importants entre les distances des transporteurs et celles du logiciel de transport. Les transporteurs doivent également remettre au Consortium une copie du permis de conduire de chaque conducteur.

Au moment de l'examen, le Consortium n'avait pas instauré un mécanisme de vérification des routes ou un calendrier formel de surveillance des transporteurs, de même qu'il n'avait pas élaboré de politique de contrôle. Le Consortium a l'intention de mettre place des procédures formelles de surveillance afin d'évaluer la qualité du service par rapport aux pratiques établies et attendues. Ces procédures feront également en sorte que les conducteurs des autobus scolaires reçoivent les niveaux de formation appropriés (premiers soins, RCR, reconnaissance et traitement des réactions anaphylactiques, conduite défensive) et comprennent des mesures pour évaluer le rendement des transporteurs qui ont signé un contrat.

Politique relative aux litiges

Les contrats actuels ne comportent pas de disposition portant sur la résolution des litiges qui pourraient survenir entre le Consortium et les transporteurs.

6.4.2 Recommandations

Officialiser et mettre en place un mécanisme de vérification des routes

Le Consortium devait instaurer un système de contrôle formel et régulier pour évaluer les niveaux du service fourni par les transporteurs et s'assurer que ceux-ci respectent ses politiques et ses procédures. Pour effectuer des vérifications complètes des routes, une personne ayant reçu la formation nécessaire et ayant de l'expérience monte dans un autobus sélectionné afin de vérifier si les dispositions du contrat sont respectées, par exemple si le conducteur suit bien le trajet établi, s'il embarque ou débarque des élèves à des endroits non autorisés, et si la liste des élèves est utilisée de manière adéquate. Ces vérifications permettent également au Consortium de déterminer si le nombre d'élèves que le transporteur soumet chaque année au Consortium est exact.

Les vérifications des routes devraient être effectuées régulièrement et étayées par des documents appropriés résumant les résultats. Ces rapports de suivi servent à faciliter l'évaluation des transporteurs et à démontrer que les politiques de surveillance sont

bien appliquées. Des efforts devraient être déployés pour obtenir un échantillon élargi des résultats des vérifications, représentatif de tous les transporteurs au service du Consortium. Les résultats des vérifications des routes devraient être consignés par le Consortium et communiqués par la suite aux transporteurs pour les aider à gérer leurs conducteurs et à améliorer la qualité de leur service.

Résolution des litiges

Une disposition relative à la résolution des litiges devrait être incluse dans les futurs contrats de transport. Ce faisant, on s'assurera qu'un système formel de résolution des litiges est en place sans qu'il soit nécessaire de réduire les niveaux de service ou sans conflit de travail. Ce processus doit être neutre et transparent.

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

Le processus selon lequel le Consortium négocie, structure et gère ces contrats a reçu la note **moyenne- faible**. D'un autre côté, il convient de souligner qu'en début d'année, tous les contrats des transporteurs sont complets et qu'ils comportent toutes les dispositions essentielles relatives à la sécurité et aux négociations.

Cependant, plusieurs domaines nécessitent des améliorations. Pour commencer, le Consortium devrait instaurer un processus formel de vérification des routes afin d'assurer que les transporteurs fournissent les niveaux de service que le Consortium attend d'eux.

Actuellement, les contrats relatifs au service de transport scolaire ne sont pas octroyés par appel d'offres, ce qui signifie que le Consortium ne sait pas s'il paie les meilleurs tarifs pour les services fournis. S'il utilisait un processus d'appel d'offres pour les services prévus dans l'entente, le Consortium serait en mesure d'énoncer toutes ses exigences en matière de services dans la demande de propositions. En outre, il aurait la certitude d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix, car les transporteurs se feraient concurrence pour fournir les niveaux de service à des prix assurant qu'ils obtiennent un rendement adéquat de leur investissement. Un appel d'offres peut être utilisé en prenant certaines précautions pour protéger les normes de service et tenir compte des conditions du marché local.

7 Rajustement du financement

Le Ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer la formule de rajustement du financement à chaque conseil ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la phase 3A. Dans le cas des conseils qui encourent des dépenses de transport dans plusieurs sites de consortium, le rajustement du conseil sera calculé proportionnellement à la portion du Consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au Consortium A et que 10 % de ses dépenses soient attribuées au Consortium B, le rajustement du financement résultant de l'examen du Consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de financement du Ministère se présente comme suit :

Tableau 7 : Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires¹¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire¹¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne à élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %	Voir plus haut
Moyenne à faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut

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

¹¹ Se rapporte aux conseils ayant un déficit/excédent en matière de transport scolaire

Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de transport 2007-2008	(1 739 196)\$
% de l'excédent (déficit) attribué au Consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du Consortium	(1 739 196) \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	30 %
Rajustement total du financement	521 756 \$

Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de transport 2007-2008	(1 901 242) \$
% de l'excédent (déficit) attribué au Consortium (arrondi)	31,25 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du Consortium	(594 130) \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	30 %
Rajustement total du financement	178 239 \$

8 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Loi	Loi sur l'éducation
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium
Conseil d'administration	Tel qu'il est défini à la section 3.2.1
CEPEO	Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario
Pratique courante	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Consortium	Consortium de transport scolaire de l'Est
CSDCEO	Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « transporteurs »
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.4
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.

Termes	Définitions
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Cadre d'évaluation pour le Consortium de transport scolaire de l'Est » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas diffusé au public.
Formule de rajustement du financement	Tel qu'il est défini à la section 1.3.6
RH	Ressources humaines
TI	Technologies de l'information
Mat./JE	Maternelle/Jardin d'enfants Conseillers en gestion
Note de service	Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le Ministère
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en routage, tel qu'il est défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Transporteurs	Se rapporte aux compagnies qui exploitent des autobus, des embarcations ou des taxis ou aux personnes qui gèrent ces compagnies; parfois, le transporteur est aussi le conducteur.
Appréciation globale	Tel qu'il est défini à la section 3.2 du cadre d'évaluation
Conseils partenaires, conseils participants ou conseils	Les conseils scolaires qui participent au Consortium à titre de partenaires à part entière
Appréciation	Note attribuée à la suite de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, pouvant aller de « élevée à faible », voir la section 1.3.4
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document)

Termes	Définitions
Personne morale distincte	Société constituée en personne morale

9 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire

Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO)

Item	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Allocation ¹²	9 336 681	9 813 739	9 706 869	9 903 154	10 498 982
Dépenses ¹³	11 684 631	12 414 641	11 306 990	11 642 340	11 265 883
Excédent (déficit) de transport	(2 347 950)	(2 600 902)	(1 600 121)	(1 739 186)	(766 901)

Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO)

Item	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Allocation	5 892 936	6 347 950	6 484 120	7 448 351	7 783 287
Dépenses	9 209 055	10 353 031	9 605 307	9 349 593	10 478 090
Excédent (déficit) de transport	(3 316 119)	(4 005 081)	(3 121 187)	(1 901 242)	(2 694 803)
Total des dépenses payées au Consortium	4 140 819	0	0	2 921 707	3 041 790
En % du total des dépenses du conseil	44,96 %	0,00 %	0,00 %	31 25 %	29,03 %

¹² Allocation fondée sur les données du Ministère – comprend toutes les allocations de subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C)

¹³ Dépenses fondées sur les données du Ministère – tirées du formulaire de données D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) -212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des activités)

10 Annexe 3 : Documents

1. CM10a-f.1 – Opérations bancaires
2. CM10a-f,2 – Signataires officiels
3. CM10b.1 – Centre de coûts/groupe
4. CM10b,2 – Centre de coûts/groupe
5. CM10b.3 – Centre de coûts/groupe
6. CM10b – Codes budgétaires
7. CM11 – Budget
8. CM18 – Facture
9. CM19_(f) Partage des coûts admin.
10. CM9 – Subvention
11. CM 1d – Ébauche – Articles du Consortium
12. CM1a_(f) – Convention signée – Consortium de transport
13. CM1a_CM1c_CM2a_CM2d_CM19 – Entente incorporée
14. CM1a_CM1c_CM2a_CM2d_CM19 - Convention de Consortium
15. CM1B.1 – Entente en anglais
16. CM1B.1 – Entente
17. Cm1b,2 – Entente
18. Cm1b.3 – Protocole d'entente
19. CM5 – Entente CSDCEO achats de service
20. CM2b-f – Organigramme de gestion Consortium de transport de l'Est
21. CM2c-f.CA_ODJ_14_janvier_2009_CA
22. CM2c-f.CG_ODJ_11_novembre_2008

23. CM2c-f.CG_ODJ_16_mai_2008
24. CM2c-f.CG_ODJ_28_août_2008
25. CM2c-f.CG_ODJ_9_juillet_2008
26. CM2c-f.CG procès-verbal-11 novembre 2008
27. CM2c-f.CG procès-verbal-16 mai 2008
28. CM2c-f.CG proces-verbal-28 août 2008
29. CM2c-f.CG procès-verbal-9 juillet 2008
30. CM3-e – Organigramme proposé
31. CM3-f – Organigramme
32. CM4 - Commis transport comptabilité
33. CM4.1-f – Chef de la direction
34. CM4,2 – Chef du transport
35. CM4.3 - Agent_agente
36. CM4.4 – Commis transport
37. CM4.5 – Commis transport spécial
38. CM6a – Formulaire d'évaluation
39. CM7_(f) - MVCV Consortium
40. CM8 – Note de service
41. C3A – Calcul des itinéraires d'autobus scolaires
42. C3A – Contrat de transport
43. C3A-F - Contrat de transport
44. C3B-F - Contrat de transport
45. C3C.1_(F) – Protocole d'entente 2008

46. C3c-e – Rémunération du contractant
47. C4 - Liste des opérateurs de transport scolaire
48. C5 - Contrat de transport
49. C5-f - Projection d'entraînement
50. C7A-F - Inventaire des véhicules par transporteurs - autobus
51. C3A Tableau en anglais – Calcul des itinéraires des autobus scolaires
52. C3A Modèle de contrat de transporteur
53. C3c-e. Rémunération du contractant
54. C7A-F Inventaire des véhicules
55. CM1a Convention du Consortium incorporée
56. CMf1B.1 Entente de répartition des coûts
57. Cmb1b.3 Entente de répartition des coûts itinéraires partagés
58. CM3-e Organigramme
59. PP1.1-e CSDCEO Établissement des itinéraires
60. PP1,2-e CSDCEO Service de transport des élèves en général
61. PP1.3-e CSDCEO Zones scolaires
62. PP2-e Planification annuelle, transport général
63. PP3-e CSDCEO Rapport des recommandations
64. PP3.1E Procédures de planification: Services aux élèves (élèves en difficulté et article 23)
65. PP6 Programmes de sécurité
66. PP7-e CSDCEO Procédures de communication en cas d'intempéries
67. PP7.1 Procédures de communication en cas d'intempéries
68. PP7,2 Lettre aux parents : Intempéries

69. PP7.3 Lettre aux administrateurs scolaires : Procédures de communication en cas d'intempéries
70. PP7.4 Annexe Station de radio
71. PP7.5 CSDCEO Utilisation de traversiers
72. PP7.6 CSDCEO Musique sur les autobus
73. PP7.7 CSDCEO Service de patrouille scolaire
74. PP7.8 CSDCEO Procédures en cas d'accident/d'incident
75. PP7.9 CSDCEO Patrouilles scolaires
76. PP7.10 CSDCEO Code de conduite
77. PP7.11 CSDCEO Transfert ou vente d'itinéraires
78. PP7.12 CSDCEO Educational Trips
79. PP8 Programmes spécialisés
80. RTE2-e Demande de mise à jour de la base de données sur les arrêts d'autobus
81. RTE3-e.1 Entente logiciel Trapeze
82. RTE3-e,2 Modification Entente licence d'utilisation du logiciel Trapeze
83. Fichiers de données sur les courses, les élèves, les emplacements des arrêts et les heures de classe

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance du domicile à l'école

Activité	Mat. /JE	1 ^{re} - 3 ^e année	4 ^e - 8 ^e année	9 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	1,2 km	3,2 km
Politique - CEPEO	0,8 km	1,2 km	1,2 km	3,2 km
Politique - CSDCEO	0,5 km	0,8 km	1,0 km	2,0 km
Pratique	0,5 km	0,8 km	1,0 km	2,0 km

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	Mat. /JE	1 ^{re} - 3 ^e année	4 ^e - 6 ^e année	7 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km
Politique - CEPEO	0,5 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km
Politique - CSDCEO	0,5 km	0,8 km	0,8 km	1,2 km
Pratique	0,5 km	0,8 km	0,8 km	1,2 km

Fenêtre d'arrivée

Activité	Mat. /JE	1 ^{re} - 3 ^e année	4 ^e - 6 ^e année	7 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	18	18	18	25
Politique - CEPEO	Néant	Néant	Néant	Néant
Politique - CSDCEO	15	15	15	15
Pratique	15	15	15	15

Fenêtre de départ

Activité	Mat. /JE	1 ^{re} - 3 ^e année	4 ^e - 6 ^e année	7 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	16	16	16	18
Politique - CEPEO	Néant	Néant	Néant	Néant
Politique - CSDCEO	15	15	15	15
Pratique	15	15	15	15

Première heure d'embarquement

Activité	Mat. /JE	1 ^{re} - 3 ^e année	4 ^e - 6 ^e année	7 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	6:30	6:30	6:30	6:00
Politique - CEPEO	Néant	Néant	Néant	Néant
Politique - CSDCEO	Néant	Néant	Néant	Néant

Heure de débarquement la plus tardive

Activité	Mat. /JE	1 ^{re} - 3 ^e année	4 ^e - 6 ^e année	7 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	5:30	5:30	5:30	6:00
Politique - CEPEO	Néant	Néant	Néant	Néant
Politique - CSDCEO	Néant	Néant	Néant	Néant

Durée maximale du trajet

Activité	Mat. /JE	1 ^{re} - 3 ^e année	4 ^e - 6 ^e année	7 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	75	75	75	90
Politique - CEPEO	Néant	Néant	Néant	Néant
Politique - CSDCEO	60	60	60	60
Pratique	19	19	19	19

Élèves assis par véhicule

Activité	Mat. /JE	1 ^{re} - 3 ^e année	4 ^e - 6 ^e année	7 ^e - 12 ^e année
Pratique courante	69	69	69	52
Politique - CEPEO	52	52	52	52
Politique - CSDCEO	52	52	52	52

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



www.deloitte.ca

Services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 6 800 personnes réparties dans 51 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Le Cabinet est déterminé à aider ses clients et ses gens à exceller. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte représente une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une Verein (association) suisse et son réseau de cabinets membres, dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. On trouvera à www.deloitte.com/about une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres.

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

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu