



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

Trillium Lakelands

Phase 3

Mai 2009

Table of Contents

Sommaire.....	1
1 Introduction	4
1.1 Contexte.....	4
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario	4
1.1.2 Réforme du transport.....	4
1.1.3 La composition des consortiums.....	4
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience.....	5
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	6
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	6
1.2 Mandat du cabinet Deloitte.....	6
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience....	7
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience (E et E)	8
1.3.1 Étape 1 – Collecte des données	8
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	9
1.3.3 Étape 3 – Documentation des observations, pratiques exemplaires et recommandations	9
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport d'examen	12
Figure 3 : Évaluation du consortium – Analyse et attribution des cotes.....	13
1.3.5 Rajustement du financement	13
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	14
1.3.6 Objet du rapport.....	15
1.3.7 Documentation.....	15
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	15
2 Aperçu du consortium	16
2.1 Aperçu du consortium	16
Tableau 2 : Données de l'étude de 2008-2009 sur le transport	17
Tableau 3 : Données financières 2008-2009.....	18
3 Gestion du consortium	19

3.1	Introduction.....	19
3.2	Gouvernance.....	19
3.2.1	Observations.....	20
3.2.2	Pratiques exemplaires	20
3.3	Structure organisationnelle.....	21
3.3.1	Observations.....	21
	Figure 4 : Structure organisationnelle.....	22
3.3.2	Pratiques exemplaires	24
3.3.3	Recommandations	24
3.4	Gestion du consortium	25
3.4.1	Observations.....	25
3.4.2	Pratiques exemplaires	31
3.4.3	Recommandations	32
3.5	Gestion financière	33
3.5.1	Observations.....	33
3.5.2	Pratiques exemplaires	35
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	35
4	Politiques et pratiques.....	37
4.1	Introduction.....	37
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	37
4.2.1	Observations.....	37
4.2.2	Pratiques exemplaires	40
4.3	Transport adapté	41
4.3.1	Observations.....	41
4.3.2	Pratiques exemplaires	42
4.3.3	Recommandations	43
4.4	Politique relative à la sécurité.....	43
4.4.1	Observations.....	43
4.4.2	Pratiques exemplaires	45
4.4.3	Recommandations	45
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	46

5	Technologie et optimisation des tournées.....	47
5.1	Introduction.....	47
5.2	Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie.....	47
5.2.1	Observations.....	47
5.2.2	Pratiques exemplaires	49
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves.....	50
5.3.1	Observations.....	50
5.3.2	Pratiques exemplaires	52
5.3.3	Recommandations	53
5.4	Rapports du système	53
5.4.1	Observations.....	53
5.4.2	Recommandations	54
5.5	Planification et optimisation des tournées – Transport ordinaire et transport adapté	55
5.5.1	Observations.....	55
	Tableau 4 : Début et fin des heures de classe.....	59
	Tableau 5 : Haliburton Utilisation de la capacité et durée moyenne des trajets d'élèves.....	59
	Tableau 6 : Kawartha Utilisation de la capacité et durée moyenne des trajets d'élèves.....	61
	Tableau 7 : Muskoka Utilisation de la capacité et durée moyenne des trajets d'élèves.....	61
	Tableau 8 : Total général de Utilisation de la capacité et durée moyenne des trajets d'élèves	62
5.5.2	Pratiques exemplaires	63
5.5.3	Recommandations	63
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	65
6	Contrats	66
6.1	Introduction.....	66
6.2	Structure des contrats	66
6.2.1	Observations.....	66
6.2.2	Pratiques exemplaires	72

6.2.3	Recommandations	73
6.3	Négociation des contrats	75
6.3.1	Observations.....	75
6.3.2	Pratiques exemplaires	76
6.3.3	Recommandations	77
6.4	Gestion des contrats	78
6.4.1	Observations.....	78
6.4.2	Recommandations	79
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	79
7	Rajustement du financement	80
	Tableau 9 : Formule de rajustement du financement.....	80
	Trillium Lakelands District School Board.....	80
	Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board	81
	Simcoe Muskoka Catholic District School Board	81
8	Annexe 1 : Glossaire.....	83
9	Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire.....	86
	Trillium Lakelands District School Board.....	86
	Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board	86
	Simcoe Muskoka Catholic District School Board	86
10	Annexe 3 : Documents.....	88
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	94
	Distance du domicile à l'école.....	94
	Distance du domicile à l'arrêt d'autobus	94
	Fenêtre d'arrivée.....	94
	Fenêtre de départ	95
	Heure d'embarquement la plus précoce	95
	Heure de débarquement la plus tardive	95
	Durée maximale du trajet.....	95
	Élèves assis par véhicule.....	96

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.

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

Sommaire

Le présent rapport expose les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience du service du transport (« le consortium ») du Trillium Lakelands District School Board (« le TLDSB ») ainsi que les recommandations qui s'y rattachent. L'examen, réalisé par une équipe de travail formée par le ministère de l'Éducation (« le Ministère »), visait à évaluer le rendement du consortium dans quatre secteurs opérationnels : gestion du consortium, politiques et pratiques, technologie et optimisation des tournées¹, et contrats. On cherchait à savoir si les méthodes couramment appliquées dans ces secteurs étaient rationnelles et appropriées et s'il y avait eu instauration de pratiques exemplaires, de même qu'à formuler des recommandations sur les points à améliorer. L'évaluation de chaque secteur a ensuite permis d'établir une appréciation globale du rendement du consortium, appréciation dont le Ministère se servira pour décider des rajustements de financement opportuns en cours d'exercice.

La structure du consortium est tout à fait particulière : en raison de contraintes d'ordre géographique, le Ministère a approuvé l'établissement du service du transport du TLDSB à titre de consortium, sans que d'autres conseils scolaires en fassent partie. Le TLDSB assure des services de transport uniquement au Simcoe Muskoka Catholic District School Board (« le SMCDSB »), au Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board (« le PVNCCDSB ») et à la Première nation mohawk de Wahta, chacune de ces relations faisant l'objet de dispositions contractuelles. Cette structure particulière du service du transport transparaît dans l'examen tout entier, surtout en ce qui concerne les politiques et la gestion du consortium, dont un bon nombre sont identiques à celles du TLDSB.

En matière de gestion du consortium, une solide structure de gouvernance est en place, de même que des mécanismes de partage des coûts et des procédures de planification et de gestion des ressources humaines efficaces et bien documentés. Le consortium est également doté d'excellentes politiques et pratiques de gestion financière. Le plan de formation du consortium présenté au Ministère en novembre 2006, en accompagnement de la politique de transport du TLDSB, est l'équivalent d'un document constitutif. La recommandation visant l'exécution avec le SMCDSB d'une entente officielle sur les services de transport est d'autant plus importante pour la gestion du consortium que cette entente doit préciser les normes et attentes en matière de services.

¹ Dans le contexte des outils informatiques, le terme « tournée » est employé comme synonyme d'« itinéraire ».

Le consortium a établi une solide infrastructure stratégique et opérationnelle, qui le dote de lignes directrices de planification et des procédures opérationnelles de base. Des composants tels qu'une procédure de conception des parcours, des critères précis pour l'emplacement des arrêts et le processus d'analyse après un accident sont tous conformes aux pratiques exemplaires. Les points les plus susceptibles d'amélioration à cet égard se rapportent aux politiques et procédures actuelles et à une application plus étendue des pratiques en matière de sécurité et de formation.

Le consortium a fait une exploitation efficace des technologies et des stratégies d'optimisation des tournées et une affectation rationnelle des employés en vue de l'adoption d'outils efficaces en gestion des systèmes, planification des tournées et distribution des données. Les améliorations suggérées dans ce secteur se feront de manière essentiellement progressive : on préconise de poursuivre les efforts entrepris afin d'achever la mise en œuvre de la technologie et d'en promouvoir l'utilisation pour la distribution des données et la présentation des rapports. Le consortium devrait aussi continuer à accroître la fréquence de téléchargement des données sur les élèves, afin de minimiser l'importance du traitement manuel.

Les pratiques contractuelles en usage au consortium sont conformes aux pratiques exemplaires mises de l'avant dans des examens antérieurs de l'efficacité et de l'efficience. Les contrats sont généralement bien gérés, et le consortium a récemment eu recours à un appel d'offres pour se procurer des services de taxi. Malgré ces réussites, nous recommandons d'inclure désormais dans les contrats d'exploitants d'autobus des dispositions supplémentaires sur certains points critiques, soit la formation en premiers soins/RCR et sur l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen, l'ajout d'autres dispositions aux ententes signées avec les parents conducteurs et l'établissement d'un régime de surveillance formel.

À la suite du présent examen, le consortium a reçu la cote **moyenne-élevée**. D'après cette évaluation, le Ministère accordera du financement additionnel en matière de transport afin de réduire l'écart de financement du Simcoe Muskoka District School Board pour l'année scolaire 2009-2010 en proportion des dépenses de transport liées aux services de ce Consortium en 2008-2009. L'allocation de transport pour Trillium Lakelands District School Board and Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board demeure inchangée pour l'année scolaire 2009-2010. Le calcul détaillé des versements figure à la section 7 du présent rapport, et il est résumé ci-dessous.

Les rajustements apportés au financement sont exposés en détail ci-dessous :

Trillium Lakelands District School Board	Néant
Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board	Néant
Simcoe Muskoka Catholic District School Board	5 905 \$

(Ces chiffres seront arrêtés définitivement une fois obtenue l'approbation réglementaire)

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario

Le Ministère accorde aux 72 conseils scolaires de l'Ontario les fonds nécessaires au 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 en décide ainsi, le Ministère lui accordera le financement dont il a besoin. Même si la Loi n'oblige pas les conseils scolaires à offrir un service de transport par autobus, tous les conseils scolaires de l'Ontario assurent le transport des élèves de l'élémentaire admissibles, et ils sont très nombreux à offrir ce service aux élèves du secondaire admissibles. Il incombe aux conseils scolaires d'élaborer et d'appliquer leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions en matière de sécurité.

En 1998-1999, la province de l'Ontario a adopté un nouveau modèle de financement de l'éducation, assorti d'une approche globale du financement des conseils scolaires. On a toutefois décidé de maintenir temporairement le financement du transport des élèves au même niveau, pendant que le Ministère s'appliquait à élaborer et à appliquer une nouvelle approche. Entre 1998-1999 et 2008-2009, on a accru le financement de plus de 247 millions de dollars afin de parer à la hausse des coûts de transport des élèves, attribuable entre autres à l'augmentation du prix du carburant, malgré le déclin général des effectifs scolaires.

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 un service de transport sécuritaire, efficace et efficient aux élèves, de mettre en place une approche équitable en matière de financement et d'alléger 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 portent sur la création de consortiums chargés d'assurer le transport des élèves, l'examen de l'efficacité et de l'efficience des consortiums responsables du transport et une étude du coût repère lié à l'intégration des normes de sécurité des véhicules et à la formation des conducteurs.

1.1.3 La composition des consortiums

Les 72 conseils scolaires de l'Ontario sont répartis entre quatre systèmes indépendant :

- anglophone public;
- anglophone catholique;
- francophone public;
- francophone catholique.

Cela signifie qu'une région peut compter jusqu'à quatre conseils scolaires coïncidents (c.-à-d. dont les zones géographiques se chevauchent), qui administrent leurs écoles et systèmes de transport respectifs. Ainsi, plusieurs conseils scolaires coïncidents peuvent former un consortium, responsable du transport des élèves d'une région donnée. Le Ministère estime que la mise en place d'un consortium constitue un modèle opérationnel viable, qui permet de réaliser des économies. En 2000, la Commission d'amélioration de l'éducation a fait savoir qu'elle était du même avis, de sorte qu'il s'est établi plusieurs consortiums dans la province. Actuellement, la majorité des conseils scolaires collaborent pour assurer le transport scolaire dans une certaine mesure et de diverses manières, dont les suivantes :

- L'achat de services de transport par un conseil scolaire à un autre pour l'ensemble ou une partie de son territoire de compétence.
- Le partage des services de transport par deux ou plusieurs conseils scolaires coïncidents pour l'ensemble ou une partie de leurs itinéraires.
- La formation d'un consortium pour planifier et assurer le transport des élèves de tous les conseils scolaires partenaires.

En Ontario, le service de transport des élèves est assuré, à 99 %, par le biais de contrats conclus par les conseils scolaires ou les consortiums de transport et des transporteurs privés. Le reste du service (1 %) est offert à l'aide de véhicules appartenant aux conseils scolaires, en complément des services achetés à des transporteurs privés.

1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

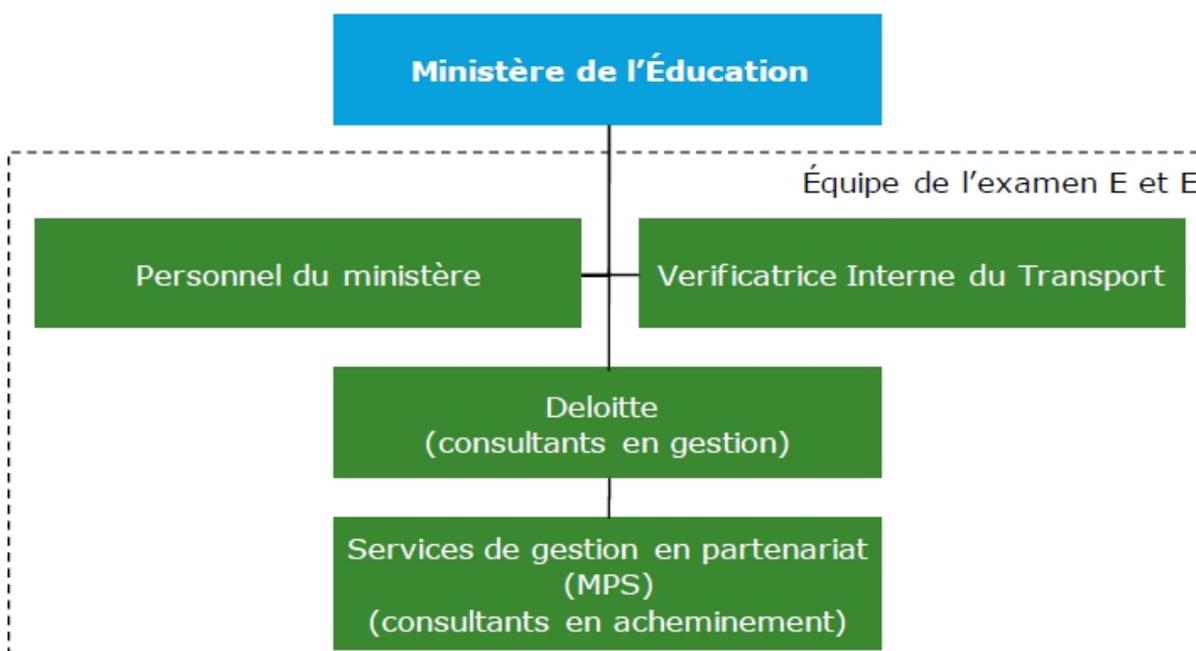
Selon les lignes directrices du Ministère relatives aux consortiums, lorsqu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note SB:13 datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen est réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience (« l'équipe d'examen »), qui aide le Ministère à évaluer le rendement du consortium dans les secteurs gestion, politiques et pratiques, technologie et optimisation des tournées, et contrats. Cet examen permettra

de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux, qui pourront servir à orienter les décisions futures en matière de financement. Le Ministère a mis au point un processus d'examen des consortiums en plusieurs phases (collectivement « les examens de l'efficacité et de l'efficience ») dans l'ensemble de la province.

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

Afin de veiller à ce que les examens soient effectués de façon objective, le Ministère a constitué une équipe (figure 1), responsable des examens de l'efficacité et de l'efficience. Cette équipe a été mise sur pied pour tirer profit de l'expertise des professionnels de l'industrie et des sociétés d'experts-conseils dans l'appréciation des divers secteurs opérationnels de chaque consortium. On a retenu les services de conseillers en gestion, qui doivent évaluer les méthodes de gestion et de passation des contrats, tandis que des conseillers en optimisation des tournées examineront les processus d'achat, la mise en place et l'utilisation de la technologie et des logiciels d'optimisation des tournées, ainsi que les politiques et les pratiques mises en œuvre.

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



1.2 Mandat du cabinet Deloitte

Le cabinet Deloitte a été retenu pour diriger l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et agir en qualité de conseil en gestion auprès de l'équipe. Ce rôle consiste :

- à diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des 18 consortiums de transport qui seront examinés lors des phases 3 et 4 (on en est actuellement à la phase 3B);
- au début de chaque examen de l'efficacité et de l'efficience, à convoquer et à présider des réunions de planification afin de circonscrire les données nécessaires et d'en assurer la disponibilité à l'avance;
- à examiner l'organisation du consortium, les structures de gouvernance et les pratiques de passation des contrats;
- à intégrer au rapport final les résultats de l'examen des secteurs technologie et optimisation des tournées et politiques et pratiques mené par MPS;
- à 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. Les destinataires du rapport sont 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 :

4. Contrats

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience désigne les principaux membres du personnel du consortium, les intervenants externes et les décideurs clés qui participent aux entrevues afin de prendre connaissance des activités et des problèmes clés ayant une incidence sur la prestation de services de transport des élèves efficaces et efficaces.

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

À partir des données recueillies et des entrevues réalisées, l'équipe d'examen classe ses conclusions selon trois dimensions clés :

- Observations sur des conclusions bien fondées, dont les politiques et pratiques courantes.
- 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 efficaces 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 un 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

Efficienne

Gestion du consortium

- Le comité de supervision se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau
- La structure organisationnelle utilise le personnel avec efficience
- 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'efficiences 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

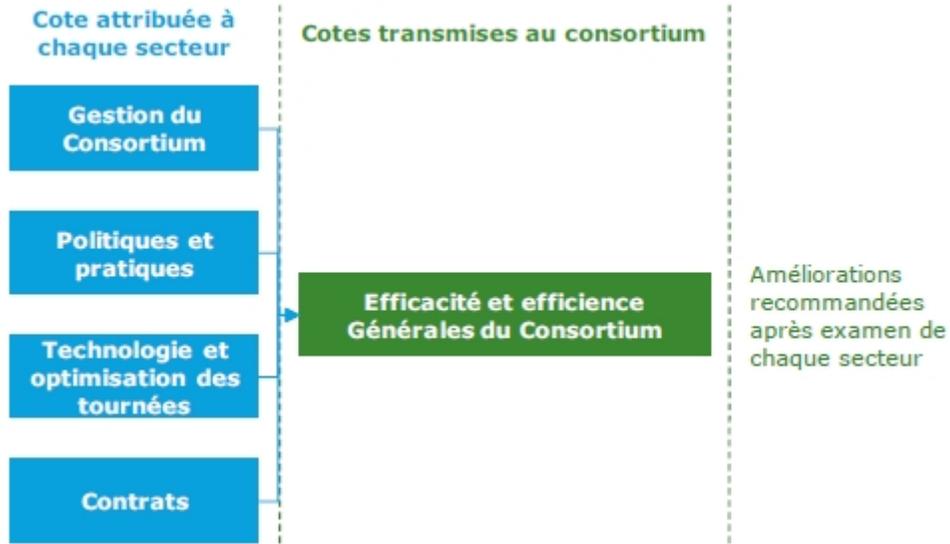
Contrats

- 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'efficience du consortium et rapport d'examen

Le Guide d'évaluation élaboré par l'équipe d'examen met à la disposition de chaque consortium faisant l'objet d'un examen une méthode d'évaluation uniforme, juste et transparente. Le guide comprend quatre sections, qui correspondent aux quatre grands secteurs examinés (gestion du consortium, politiques et pratiques, technologie et optimisation des tournées, et contrats), et définit pour chacun ce que constitue un niveau d'efficacité et d'efficience précis (le processus est décrit à la figure 3).

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



Le cadre d'évaluation décrit en détail la manière dont le Guide d'évaluation a été appliqué, y compris l'utilisation des feuilles d'évaluation, pour déterminer la cote globale. L'équipe d'examen formule ensuite ses conclusions et ses 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'efficacité et de l'étude des coûts de référence pour orienter les décisions liées aux éventuels rajustements du financement. Seuls les conseils ayant fait l'objet d'un examen sont admissibles à un rajustement. Le tableau 1 ci-dessous montre comment l'appréciation globale servira à réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement qui lui est imparti.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Cote globale	Incidence sur les conseils scolaires affichant un déficit²	Incidence sur les conseils scolaires affichant un excédent¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications à apporter au financement des années suivantes devront être déterminées
Moyenne-élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir ci-dessus
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %	Voir ci-dessus
Faible-moyenne	Réduire l'écart de 30 %	Voir ci-dessus
Faible	Aucune incidence sur le financement	Voir ci-dessus

Dans la note de service 2009:B2 en date du 27 mars 2009, le Ministère annonçait que, à compter de l'année scolaire 2009-2010, en plus des rajustements de financement selon la cote globale issue de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, tout consortium n'obtenant pas une cote élevée à l'égard du secteur technologie et optimisation des tournées se vaudrait un rajustement négatif de 1 % de l'allocation de subventions pour le transport, et ce pour souligner le fait que des économies sont réalisables par le recours à la technologie pour l'optimisation des tournées. Comme marque d'appréciation envers les conseils dont les systèmes sont déjà exploités de manière efficiente, les rajustements ne viseront que les conseils qui n'ont pas obtenu la cote « élevée » lors de l'examen du secteur technologie et optimisation des tournées. Les conseils qui, lors de l'examen subséquent, obtiendront la cote « élevée » à l'égard du secteur technologie et optimisation des tournées ne seront pas touchés par cette réduction l'année suivante.

² Pour les conseils qui affichent un déficit ou un excédent au chapitre du transport des élèves (voir la section 7 – Rajustement du financement).

1.3.6 Objet du rapport

Le présent rapport expose les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen pendant la semaine du 6 avril 2009.

1.3.7 Documentation

L'annexe 3 contient la liste des documents que l'équipe a utilisés dans le cadre de son examen. Ces documents ont été utilisés parallèlement avec les résultats des entrevues réalisées auprès des principaux membres du personnel du consortium, d'intervenants externes et de décideurs clés, dans l'évaluation et l'attribution de cotes au consortium.

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

Le présent rapport a pour objet d'exposer 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 comptable généralement reconnues. Par conséquent, dans le cadre du présent examen et de son rapport au Ministère, Deloitte n'exprime pas d'opinion sur les états, les éléments ou les comptes financiers qui ont fait l'objet de l'examen. De plus, les procédures utilisées par l'équipe d'examen n'ont pas pour but de dépister des détournements de fonds, des lacunes du système ou d'autres irrégularités.

2 Aperçu du consortium

2.1 Aperçu du consortium

Le consortium assure des services de transport au TLDSB, au SMCDSB et au PNVCCDSB. Des services sont aussi assurés à un petit nombre d'élèves de la Première nation mohawk de Wahta. Le consortium dispense quotidiennement des services de transport à quelque 15 200 élèves de l'élémentaire et du secondaire sur une distance de plus de 46 000 kilomètres. Le territoire desservi représente environ 11 500 kilomètres carrés et comprend 11 municipalités; il renferme 57 écoles élémentaires et secondaires et six centres d'éducation des adultes. Ces services sont assurés par un réseau d'autobus; le transport par taxi ne touche qu'un petit nombre d'élèves.

Le TLDSB assure des services de transport uniquement au SMCDSB, au PNVCCDSB et à la Première nation mohawk de Wahta, et ces relations font chacune l'objet de dispositions contractuelles. Essentiellement, le consortium est le service du transport du TLDSB, qui a vu le jour lors de la fusion des anciens Haliburton County Board of Education, Muskoka Board of Education et Victoria County School Board. Chacun de ces conseils scolaires desservait antérieurement un territoire distinct. Le consortium a assumé la responsabilités du transport à l'égard du SMCDSB à la suite d'une entente conclue par le Muskoka Board of Education et le SMCDSB sur le regroupement des services de transport, le Muskoka Board of Education demeurant responsable de sa gestion.

La prestation des services de transport au PNVCCDSB est l'aboutissement d'une série d'ententes entre le PNVCCDSB et le TLDSB visant le partage des services de transport ou la prestation mutuelle de ces services dans diverses régions. En 2007, une fois au point les ententes relatives au consortium et l'obtention du statut de consortium, le TLDSB a signé, avec le PNVCCDSB, une entente qui l'engage à fournir des services de transport à celui-ci.

La région géographique desservie par le consortium est en grande partie rurale; elle est délimitée au nord par Burk's Falls, au sud par Pontypool, et s'étend de Honey Harbour à Cardiff d'ouest en est. Ce territoire est émaillé de lacs, et de nombreuses routes sont sans issue. Cette topographie rend le transport difficile.

Les tableaux 2 et 3 présentent les principales statistiques et données financières des divers conseils partenaires.

Tableau 2 : Données de l'étude de 2008-2009 sur le transport

Élément	TLDSB	PNVCCDSB	SMCDSB	Total – consortium
Nombre d'écoles desservies	55	6	3	64
Nombre total d'élèves transportés	11 761	1 030	669	13 460
Nombre total de passagers ayant des besoins particuliers ³	134	7	0	141
Nombre de passagers requérant un autobus adapté	30	5	1	36
Nombre total de passagers inscrits à des programmes spécialisés ⁴	1 491	73	0	1 564
Nombre total d'élèves bénéficiant du service de courtoisie	0	0	0	0
Nombre total de passagers bénéficiant d'un transport dans des conditions dangereuses	156	26	10	192
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	0	0	0	0
Nombre total d'élèves transportés tous les jours	13 572	1 141	680	15 393
Nombre total d'autobus de grande taille ou de taille moyenne exploités à contrat ⁵	322	26	16	364
Nombre total de minibus exploités à contrat	25	6	0	31

³ Comprend les élèves requérant un transport adapté, par exemple les élèves en difficulté ou ayant des besoins particuliers qui sont inscrits dans des programmes communs ou intégrés requérant des itinéraires ou des véhicules adaptés; les élèves qui doivent être transportés seuls; les élèves qui ont besoin d'un accompagnateur à bord.

⁴ Comprend les élèves qui suivent des cours d'immersion en français, des programmes à vocation particulière et des programmes destinés aux élèves doués; les élèves ayant des besoins particuliers qui suivent des programmes spécialisés sont dénombrés sous la rubrique « passagers ayant des besoins particuliers », ci-dessus.

⁵ Comprend des autobus de grande taille, des autobus de taille moyenne, des autobus adaptés de grande taille et des autobus de taille moyenne pouvant recevoir des fauteuils roulants; toutes les données relatives aux véhicules sont arrondies au nombre entier le plus près.

Élément	TLDSB	PNVCCDSB	SMCDSB	Total – consortium
Nombre total de véhicules à usage scolaire exploités à contrat ⁶	7	1	0	8
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	0	0	0	0
Nombre total de taxis exploités à contrat	2	11	0	13
Nombre total de véhicules exploités à contrat	357	43	16	416

Tableau 3 : Données financières 2008-2009

Élément	TLDSB	PNVCCDSB	SMCDSB
Allocation	14 844 040	10 308 597	12 143 254
Montant net des dépenses	14 129 201	9 253 687	12 176 060
Excédent (déficit) budgétaire	714 839	1 054 910	(32 806)
Pourcentage des dépenses de transport liées aux services du consortium	100 %	100 %	20 %

⁶ Comprend les fourgonnettes, les mini-fourgonnettes et les berlines à usage scolaire.

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

La gestion du consortium englobe la gestion de l'ensemble de l'organisme qui assure des services de transport scolaire. L'analyse se fonde sur un examen des quatre grands volets de la gestion du consortium

- Gouvernance
- Structure organisationnelle
- Gestion du consortium
- Gestion financière

Chaque volet a fait l'objet d'une analyse fondée sur les renseignements fournis par le consortium et sur l'information recueillie au cours d'entrevues avec le surintendant des affaires, les membres du conseil d'administration et certains exploitants d'autobus. L'analyse comprenait une évaluation des secteurs nécessitant des améliorations à la lumière des pratiques exemplaires déterminées lors des examens précédents. Ces résultats ont ensuite servi à évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque volet. Le consortium a reçu l'évaluation suivante :

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

3.2 Gouvernance

La gouvernance est la manière 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 en assurent le contrôle est une des fonctions principales d'une structure de gouvernance. Une structure de gouvernance efficace repose sur trois principes clés : la responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des parties intéressées. Afin de respecter ces trois principes, il est important que l'équipe de gouvernance de l'organisme soit indépendante de l'équipe responsable de la gestion des activités quotidiennes.

3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

Le consortium est un service du TLDSB, et sa structure de gouvernance reflète donc celle de ce conseil scolaire; c'est le conseil d'administration du TLDSB (« le conseil ») qui est l'ultime instance de gouvernance. Cependant, certains éléments de la gouvernance du consortium sont délégués à des comités du TLDSB.

Le Comité du transport est un sous-comité du conseil qui assume la responsabilité principale de la gestion des appels en matière d'admissibilité. Il comprend trois membres du conseil, le surintendant des affaires et l'agent régional de transport responsables du secteur dont provient l'appel. Le Comité du transport formule également des commentaires sur les plans stratégique et opérationnel, qui sont ensuite présentés au conseil du directeur du TLDSB. Le conseil du directeur est formé du directeur de l'éducation et des surintendants des conseils scolaires. L'approbation finale des contrats des exploitants relève exclusivement du conseil. Selon des discussions avec les membres du conseil, aucun membre du conseil, du Comité du transport ou du conseil du directeur ne s'occupe de la gestion opérationnelle du consortium au jour le jour.

On ne tient pas de procès-verbaux formels lors des réunions du conseil du directeur. Des procès-verbaux sont rédigés lors des réunions du Comité du transport. Les décisions prises lors des réunions du Comité du transport relativement aux appels en matière d'admissibilité sont consignées et présentées au conseil. Le conseil vote sur la ratification de la décision du Comité du transport, et le résultat est ensuite transmis aux parents.

On distribue un ordre du jour avant les réunions du conseil, et des procès-verbaux sont rédigés et approuvés. De plus, le consortium produit à l'intention du conseil un rapport annuel sur ses activités, qui est ensuite intégré au rapport budgétaire trimestriel présenté au conseil par le trésorier.

Clause d'arbitrage du conseil

On n'a pas jugé nécessaire de mettre en place une disposition sur l'arbitrage au niveau du conseil, puisque le TLDSB est le seul conseil scolaire constituant du consortium.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

Rôles au sein de la gouvernance du consortium

Le conseil, le conseil du directeur et le Comité du transport, qui sont chargés de diverses tâches de supervision au nom du consortium, marquent une nette distinction entre la gestion des activités quotidiennes du consortium d'une part, et la planification et la mise en œuvre des stratégies de haut niveau d'autre part. Les relations de travail positives qui existent entre ces structures de gouvernance et le consortium favorisent la communication entre tous les intervenants, condition essentielle à l'efficacité en matière de gestion et de gouvernance.

Procès-verbaux des réunions du conseil

Les réunions du conseil donnent lieu à un ordre du jour formel et à un suivi des procès-verbaux en public, de sorte que le consortium s'acquitte de son obligation redditionnelle et de transparence à l'égard de ses intervenants.

3.3 Structure organisationnelle

Une structure organisationnelle optimale favorise l'efficacité de la communication et de la coordination, condition de l'efficacité des activités. Les rôles et responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisation; on réalise ainsi des efficacités opérationnelles, en veillant à ce que les tâches ne se chevauchent pas et que les problèmes décelés soient résolus par la direction du consortium. L'idéal serait que l'organisme se compose de plusieurs services ou secteurs d'activité, que toutes les fonctions opérationnelles stratégiques soient définies et que les responsabilités générales en matière de gestion et de fonctionnement soient bien réparties.

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

Le consortium fait partie du TLDSB. Le TLDSB a vu le jour lors de la fusion des anciens Haliburton County Board of Education, Muskoka Board of Education et Victoria County School Board. Le consortium a hérité ses responsabilités en matière de transport pour le SMCDSB à la suite de cette fusion, et il a signé une entente d'achat de services avec le PNVCCDSB en 2007.

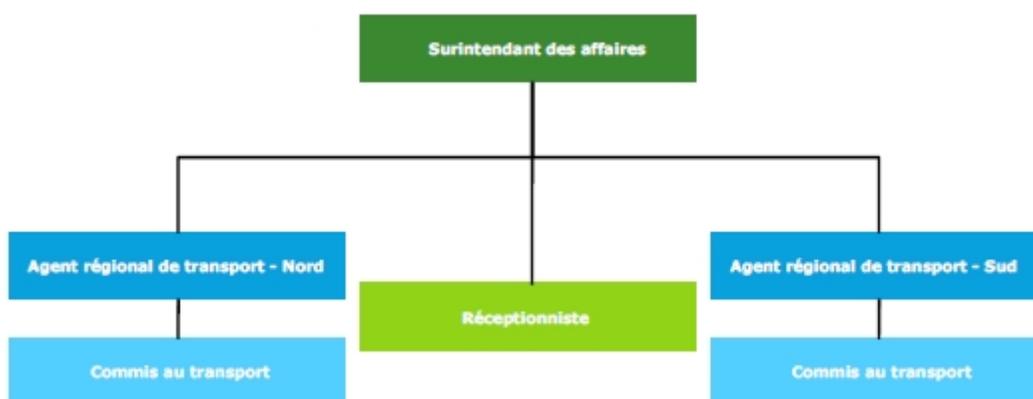
À l'heure actuelle le consortium, qui est essentiellement le service du transport du TLDSB, n'est pas indépendant de celui-ci, ni sur le plan matériel, ni sur le plan juridique. Il est généralement souhaitable qu'un consortium soit distinct, tant sur le plan matériel que juridique, des conseils scolaires qui en sont membres ou partenaires, de façon à garantir son autonomie et sa transparence. Le fait de constituer une entité distincte comporte plusieurs avantages, mais cette situation peut ne pas être appropriée pour le

consortium en cause, étant donné les conditions particulières de son emplacement. Il semble opportun que le service du transport soit intégré au TLDSB, tant à titre de service ne constituant pas une entité distincte que par son occupation de locaux sur le même emplacement. Cet arrangement permet au personnel du consortium d'avoir facilement accès au surintendant des affaires pour obtenir des directives et des approbations; il permet aussi au surintendant des affaires de s'acquitter de ses autres responsabilités au sein du TLDSB.

Structure du consortium

Tous les employés du consortium sont au service du TLDSB. Voici la structure organisationnelle du consortium :

Figure 4 : Structure organisationnelle



Surintendant des finances, des affaires et des installations

Le leadership du consortium est assuré par le surintendant des affaires. Le surintendant des affaires relève du directeur de l'éducation du TLDSB et est responsable de la gestion stratégique et opérationnelle du consortium. L'actuel surintendant des affaires est aussi responsable des installations et des finances au sein du TLDSB, et ses responsabilités à l'extérieur du consortium représentent de 50 % à 60 % de ses tâches. Le chef des finances assume les responsabilités du surintendant des affaires en son absence.

Les responsabilités du surintendant des affaires ont été établies au cours de discussions avec la direction du consortium. Ces responsabilités comprennent, entre autres, la liaison avec d'autres services concernant les questions de transport; l'examen des problèmes particuliers soulevés par les commis au transport au sujet de l'emplacement des arrêts, de l'établissement des itinéraires et autres; le traitement des problèmes de gestion du personnel; l'analyse des contrats, l'optimisation des tournées,

les logiciels d'optimisation des tournées et la rédaction des rapports y ayant trait. Le surintendant des affaires assume également d'importantes responsabilités de communication, notamment la liaison avec les municipalités, les membres du conseil et les conseils scolaires acquéreurs de services touchant les questions de transport des élèves; l'examen des répercussions des communiqués du Ministère. Sur le plan des finances et de la comptabilité, le surintendant des affaires est responsable de l'examen des factures, du paiement des exploitants et d'autres questions financières de même que de la présentation du budget et des rapports au conseil.

Il n'existe pas actuellement de description de poste à l'égard de cette fonction. Des discussions avec la direction du consortium indiquent que la rédaction d'une description de poste a été retardée en raison de la nomination récente de l'intéressé en qualité de SBO (responsable de l'administration scolaire) et d'une certaine incertitude quant aux responsabilités du surintendant des affaires à l'extérieur du consortium.

Agent régional de transport

L'agent régional de transport relève du surintendant des affaires, et il est principalement responsable de la mise en œuvre, du maintien et de l'amélioration des services de transport au moyen des logiciels d'optimisation des tournées; de la vérification et de la compilation des données; de la vérification, de la compilation et de la présentation des données en vue du rapport annuel du Ministère. Ses responsabilités comportent, entre autres choses, le développement des services de transport à l'aide de logiciels d'optimisation des tournées de véhicules, la coordination de la collecte de données, l'élaboration des cartes et la description des tournées; la surveillance des exploitants afin d'assurer la conformité aux dispositions des contrats ainsi qu'aux politiques et procédures du conseil scolaire; la coordination de la collecte des données sur les itinéraires en vue des paiements prévus aux contrats; la prévision et l'analyse des besoins en matière de transport.

Le consortium dispose de deux agents régionaux de transport, affectés chacun à une région donnée. Il existe une description détaillée des tâches quotidiennes des agents régionaux de transport. Ces agents ont le statut de cadres moyens au TLDSB et ne font pas partie d'une unité de négociation collective.

Commis au transport

Le consortium possède deux commis au transport, affectés chacun à une région donnée et relevant de l'agent régional de transport affecté à leur région. Le commis au transport est principalement responsable d'assurer des services de secrétariat et de soutien au service du transport. Ces tâches comprennent, entre autres, l'utilisation de logiciels d'optimisation des tournées, le tracé des tournées d'autobus, l'entrée et la mise à jour de données, la vérification des itinéraires et des arrêts d'autobus; la compilation

des listes de passagers, des cartes et d'autres types d'information à l'intention des exploitants et des conducteurs.

Une description de poste donne le détail des tâches quotidiennes du commis au transport, qui est membre d'une unité de négociation collective.

Réceptionniste

Relevant du surintendant des affaires, le réceptionniste doit assurer au consortium des services de secrétariat et de soutien en cas de surcharge. Une description de poste donne le détail des tâches quotidiennes du réceptionniste, qui est membre d'une unité de négociation collective.

Selon des discussions avec la direction du consortium, tous les employés reçoivent actuellement une formation commune à leurs tâches réciproques.

3.3.2 Pratiques exemplaires

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

Structure du consortium

La structure organisationnelle du consortium en schématise clairement la filière hiérarchique et les secteurs opérationnels. Les employés reçoivent une formation commune de façon à parer efficacement aux excédents de main-d'œuvre, mesure importante étant donné la petite taille du consortium.

3.3.3 Recommandations

Établir une description pour le poste de surintendant des affaires

Il existe actuellement une description claire, détaillée et à jour à l'égard de tous les postes du consortium, à l'exception de celui de surintendant des affaires. Or, il est essentiel de disposer d'une description pour tous les postes si l'on veut s'assurer que les employés puissent s'acquitter de façon efficiente de leurs tâches quotidiennes et pour faciliter la transition dans l'éventualité d'un renouvellement de l'effectif. Cela est particulièrement important dans le cas du surintendant des affaires, étant donné les rôles considérables qu'il joue à l'extérieur du consortium. Il est donc recommandé d'établir une description où figurent les responsabilités opérationnelles réelles du poste, qui facilite un regroupement approprié des tâches et définit la portée et les priorités relatives de tous les rôles et responsabilités du surintendant des affaires, en matière de transport et autres.

3.4 Gestion du consortium

La gestion du consortium est axée sur les aspects opérationnels de l'organisation, à savoir : responsabilisation du personnel, insistance sur l'amélioration continue au moyen de mesures de planification opérationnelle et de contrôle et gestion des risques par l'établissement de contrats et d'ententes définissant clairement les relations d'affaires.

3.4.1 Observations

Formation du consortium et entente

Puisque le consortium est un service au sein du TLDSB, il ne possède ni actes constitutifs, ni contrats qui définissent les rôles, droits et obligations des conseils scolaires auxquels des services de transport sont assurés. Le plan de formation du consortium présenté au Ministère en novembre 2006, en même temps que la politique de transport du TLDSB, est le plus proche équivalent d'un acte constitutif.

Le consortium assure des services de transport au SMCDSB et au PNVCCDSB en vertu d'une disposition de la politique du transport énonçant que le conseil scolaire n'épargnera aucun effort pour intégrer les tournées de transport à celles d'autres conseils scolaires dans la mesure du possible. Les modalités selon lesquelles des services de transport doivent être assurés à d'autres conseils scolaires sont formulées dans une entente de service de transport conclue avec le PNVCCDSB et dans une ébauche d'entente de service de transport non exécutés avec le SMCDSB. Des discussions avec les membres du conseil d'administration du TLDSB et la direction du consortium indiquent qu'il y a peu d'interaction avec d'autres conseils acquéreurs de services au niveau du conseil (c.-à-d. de la gouvernance). Le SMCDSB passe par le consortium du transport – le Simcoe County Student Transportation Consortium – pour traiter de ses problèmes de transport avec le consortium. Le PNVCCDSB a déclaré que Services de transport des élèves de l'Ontario central (STSCO) peut agir en son nom; cependant, jusqu'ici, le consortium dit avoir communiqué directement avec le surintendant des affaires du PNVCCDSB pour traiter de ces problèmes.

Partage des coûts

Étant donné le statut du consortium comme service du transport qui vend des services à d'autres conseils scolaires, les dispositions du consortium relatives au partage des coûts sont, en fait, des mécanismes qui servent aux autres conseils scolaires à rembourser le TLDSB en échange des services fournis en vertu des ententes de service de transport existantes. Les formules de remboursement sont les suivantes :

SMCDSB

Un taux fixe par élève est déterminé pour le territoire, et il s'y ajoute une augmentation annuelle en fonction des changements apportés au contrat du consortium avec les exploitants d'autobus. En outre, des frais supplémentaires sont facturés au SMCDSB s'ils affectent des élèves à certaines tournées. Ces frais supplémentaires sont établis sur la base du coût réel de l'itinéraire, multiplié par le nombre proportionnel des élèves du SMCDSB figurant à cet itinéraire. Le nombre total d'élèves est calculé en date du 31 octobre de chaque année.

Les frais généraux et les coûts liés à l'administration et à la sécurité sont assumés par le TLDSB. D'après des discussions avec la direction, cette façon de faire s'explique par le très petit nombre des élèves du SMCDSB dont le transport est assuré par le consortium. En ce qui concerne les programmes de formation des conducteurs, le contrat édicte que le TLDSB assumera l'entier des coûts, pourvu que le Ministère accorde toujours un financement à ces programmes.

PNVCCDSB

La portion des coûts d'exploitation attribuable au PNVCCDSB est fonction de la proportion des élèves de ce conseil scolaire affectés à une certaine tournée, multipliée par le coût de l'itinéraire. De plus, des frais administratifs sont facturés au PNVCCDSB, à raison de 2 % du total des coûts d'exploitation qui lui sont attribuables. Les coûts des programmes de formation et de sécurité des usagers dispensés aux élèves du PNVCCDSB sont facturés au conseil scolaire, et les coûts rattachés à la formation à la sécurité des conducteurs sont assumés par le PNVCCDSB en fonction du nombre proportionnel des élèves transportés. Les services de nolisement sont fournis par le TLDSB et intégralement facturés au PNVCCDSB. Le nombre total d'élèves est calculé en date du 31 octobre de chaque année.

Première nation mohawk de Wahta

La portion des frais d'exploitation attribuables à la Première nation sont établis sur la base de la proportion des élèves de la Première nation affectés à une certaine tournée, multipliée par le coût de l'itinéraire. En outre, des frais administratifs de 2 % sont facturés à la Première nation, sur la base du total des frais d'exploitation qui lui sont attribuables. Le nombre total d'élèves est calculé en date du 31 octobre de chaque année.

Selon l'entente, le coût des laissez-passer de transports en commun destinés aux élèves du PNVCCDSB sera assumé par ce conseil scolaire, mais, en pratique, aucun élève n'utilise les transports en commun.

Des discussions avec la direction indiquent que la différence entre les formules de paiement découle des négociations qui ont eu lieu pendant les fusions qui ont abouti à la formation du TLDSB.

Ententes de service de transport

Une entente de service de transport, signée et exécutée par le TLDSB et le PNVCCDSB en mai 2007, a été en vigueur jusqu'en août 2008. L'entente renfermait une clause de reconduction automatique, à condition que les deux parties y consentent. Cette clause a été invoquée, et le contrat a été reconduit jusqu'en juin 2010.

On n'a pas signé d'entente de service de transport avec le SMCDSB. Des discussions avec la direction indiquent que les pratiques antérieures étaient consignées dans une ébauche d'entente de service de transport (qui a été remise à l'équipe d'examen), document présenté au SMCDSB pour étude. Le document n'a pas encore été exécuté par le SMCDSB.

Les services de transport assurés à la Première nation mohawk de Wahta sont exposés dans une section d'une entente plus générale en matière de droits de scolarité conclue par la Première nation et le TLDSB.

L'entente de service de transport conclue avec le PNVCCDSB stipule que le consortium assure des services de transport aux écoles du PNVCCDSB situées dans le territoire de compétence du TLDSB, conformément aux politiques et procédures administratives sur le transport définies par le PNVCCDSB. Les zones desservies par les écoles doivent aussi être définies par le PNVCCDSB. D'autres dispositions ont trait aux modalités de facturation et de paiement, aux indemnités, aux conditions de résiliation et de reconduction ainsi qu'à la confidentialité et à la divisibilité.

Tant l'ébauche que la version exécutée des ententes de service de transport renferment des dispositions relatives au règlement des différends. Selon ces dispositions, tout litige doit être réglé par la médiation et, en cas d'échec, par voie d'arbitrage par un seul arbitre. La marche à suivre pour tout arbitrage doit être déterminée par les deux parties, par consentement mutuel.

Ententes d'achat de services/de services de soutien

En août 2007, le consortium a mis en place un nouveau système logiciel, à l'égard duquel une entente de service a été signée avec GEOREF. Ce contrat a été exécuté le 27 août 2007, sans date de résiliation; il reste en vigueur jusqu'à sa résiliation. GEOREF assure au consortium des services de formation, de mise en œuvre, de soutien technique et de mise à jour. Le soutien technique donne lieu à des frais annuels, à négocier annuellement après la deuxième année.

Puisque le consortium est un service du TLDSB, il bénéficie de tous les autres services de soutien par le biais des processus réguliers du TLDSB, y compris ceux de comptabilité, de paie, de technologie de l'information et de communications. La méthode appropriée d'affectation de ces coûts administratifs au consortium/service de transport a été définie et fait l'objet d'une mise à jour continue, afin de veiller à une affectation raisonnable des services fournis. La répartition des coûts est commentée en plus grand détail à la section 3.5.

Le TLDSB achète également des services du Simcoe Muskoka Catholic District School Board pour le transport des élèves de la zone de Honey Harbour, qui relève du conseil. L'entente avec le Simcoe Muskoka n'a pas encore été signée.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium est assujéti aux politiques d'achat du TLDSB. Ces politiques formulent les objectifs généraux du conseil scolaire en ce qui touche les achats. Ces objectifs sont d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix, le maintien d'un climat concurrentiel entre les fournisseurs, la prestation de services efficaces à toutes les écoles, ainsi que le choix de préférence de biens et produits fabriqués au Canada et respectueux de l'environnement. Les politiques définissent des seuils et des méthodes d'achat de biens et services.

Opérations bancaires

Des services de gestion de la trésorerie de même que des services bancaires sont assurés au consortium par l'intermédiaire du TLDSB.

Assurance

Le consortium, ses activités et les risques associés font l'objet d'une police d'assurance souscrite par le TLDSB. Des discussions ont fait ressortir un manque de clarté en ce qui concerne la couverture de la responsabilité civile associée au transport des élèves du SMCDSB et du PNVCCDSB.

Le TLDSB est couvert par une assurance responsabilité civile par l'Ontario School Boards Insurance Exchange, tout comme les deux autres conseils scolaires acquéreurs de services. La politique d'assurance du TLDSB est entrée en vigueur en janvier 2008.

Évaluation du rendement, formation et gestion du personnel

Des discussions avec la direction indiquent que l'actuelle dotation en personnel du consortium est appropriée, sans employés superflus. La direction a cependant exprimé de légères préoccupations touchant l'incidence de la charge de travail si un employé quittait le consortium.

L'évaluation du rendement du personnel a lieu conformément aux politiques du TLDSB en matière de ressources humaines, lesquelles stipulent que cette évaluation doit avoir lieu régulièrement. Le processus et les critères ou objectifs de l'évaluation ne sont pas propres aux besoins du consortium, mais la direction est d'avis que la participation du surintendant des affaires contribue à la pertinence du processus. Le personnel est évalué selon trois formules.

Les commis au transport sont évalués tous les deux ans par l'agent régional de transport, conformément aux procédures établies par le TLDSB pour l'évaluation des employés de soutien qui font partie d'une unité de négociation collective. Parmi les critères d'évaluation, il y a entre autres la connaissance des tâches à exécuter, les compétences liées à la tâche, la qualité du travail, l'aptitude à la communication et l'entregent. Les employés soumis à l'évaluation ont l'occasion de faire des commentaires sur le processus et aussi sur leur évaluation.

Les cadres intermédiaires sont évalués tous les quatre ans par le surintendant des affaires, conformément aux procédures établies par le the TLDSB. Ce processus comporte une réunion préalable, une période de collecte de données et une évaluation après une période d'observation. Les critères d'évaluation comprennent, entre autres, les compétences professionnelles, la qualité du travail, la quantité du travail, le sens de l'organisation, l'aptitude à la communication et l'entregent, le leadership, la planification du travail et l'esprit d'initiative. Les employés soumis à l'évaluation ont l'occasion de faire des commentaires sur le processus et de formuler des objectifs à la lumière de leur évaluation.

En ce qui concerne le surintendant des affaires, l'évaluation du rendement est effectuée par le directeur de l'éducation du TLDSB, sur une base annuelle. Il n'y a pas d'approbation formelle rattachée à ce processus.

On dispose actuellement d'un processus d'élaboration des plans et objectifs de formation. Les initiatives mises en train par les employés du consortium en matière de formation sont encadrées par le surintendant des affaires, qui veille à ce qu'elles correspondent aux besoins du consortium. On assure la formation pertinente aux employés, et le TLDSB a institué un fonds de perfectionnement professionnel à l'intention des employés qui sont membres d'une unité de négociation collective. Les formations suivies récemment par des employés visaient, entre autres, l'utilisation de logiciels d'optimisation des tournées et d'autres outils de productivité, de même que le perfectionnement professionnel sous forme de groupes de réflexion avec les exploitants et d'ateliers de l'OASBO/OSBA. Comme documents à l'appui, il y a les demandes de remboursement adressées au fonds. Dans son document de planification stratégique, le consortium se donne comme objectif en matière de formation l'établissement, l'examen et la mise à jour continue d'un processus formel de planification. Le plan stratégique du

TLDSB reconnaît comme essentiel le perfectionnement professionnel du personnel; cette activité doit donc se poursuivre et figurer en bonne place dans les plans stratégiques futurs.

Planification à long terme et à court terme

Le consortium a mis en place un processus de planification stratégique qui fait partie du processus global de planification stratégique du TLDSB. Le conseil, le Comité du transport et le conseil du directeur contribuent à étoffer le plan, bien que le processus de planification même ne soit pas documenté.

Le processus débute au niveau du consortium/service du transport, avec le concours de la direction et du personnel. Une fois achevé, le plan est transmis au Comité du transport, qui donne son avis, puis au conseil du directeur à titre d'information. On ne tient pas de procès-verbaux formels lors des réunions du conseil du directeur, il n'a donc pas été possible de corroborer le détail de ce processus.

La pratique courante au TLDSB veut que les services produisent un document annuel de planification stratégique. Le consortium a pris l'initiative d'étendre ce processus à toutes les années d'ici 2011, afin d'obtenir un relevé des éléments clés au fil de son évolution. Le plan stratégique expose les priorités, les stratégies à employer dans le cadre de la mise en œuvre, des mécanismes de surveillance et des indicateurs de succès. Parmi les priorités stratégiques pour les périodes de 2008 à 2011, il y a la mise au point d'un site Web sur le transport, l'élaboration d'un plan de perfectionnement professionnel pour les employés et l'aboutissement en temps opportun de la négociation annuelle des contrats des exploitants d'autobus. La réalisation d'économies plus importantes au chapitre des tournées constitue une priorité supplémentaire pour 2009-2010, tandis que l'élaboration d'un rapport sur la surveillance du rendement des exploitants d'autobus constitue une priorité pour 2010-2011.

Le processus de réalisation de chacune de ces priorités stratégiques ne fait l'objet d'aucun plan d'action précis. C'est le surintendant des affaires qui est le grand responsable de l'exécution du plan.

Compte tenu d'un avis récent du Ministère qui annonçait une réduction du financement du transport correspondant à la baisse des effectifs scolaires, les consortiums doivent se donner des plans stratégiques pour tenter de réduire les coûts du transport. Des discussions avec la direction du consortium indiquent que, à l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas d'un plan qui tienne compte du déclin futur des inscriptions.

Principaux indicateurs du rendement (IRC)

Selon des discussions avec la direction du consortium, bien que la durée des trajets des élèves fasse l'objet d'une surveillance, on n'a pas institué pour ce faire de processus formel selon les indicateurs de rendement clés (IRC).

3.4.2 Pratiques exemplaires

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

Politiques d'approvisionnement

Le consortium a mis en place des politiques d'approvisionnement explicites, où des critères d'achat préliminaires sont associés à diverses méthodes d'approvisionnement. En formalisant ces politiques, on normalisera les méthodes d'approvisionnement du consortium.

Assurances

Le consortium souscrit des assurances par l'intermédiaire du TLDSB et revoit périodiquement ses besoins en la matière. Chaque conseil scolaire qui achète des services possède également sa propre couverture. Il est indispensable que les conseils scolaires acquéreurs de services possèdent également une couverture d'assurance, pour veiller à ce que toutes les parties soient convenablement protégées des risques éventuels.

Évaluation du rendement, formation et gestion du personnel

Des évaluations du rendement du personnel sont effectuées régulièrement selon un cadre clair et facile à comprendre, qui peut être adapté au consortium et à ses besoins. Les paramètres utilisés appuient les buts et les objectifs du consortium. De même, la formation du personnel est assurée sur une base régulière et fait l'objet d'un suivi interne. On travaille actuellement à relever les antécédents et à élaborer une planification proactive au chapitre du perfectionnement professionnel des employés.

Planification à long terme et à court terme

Le document de planification stratégique établi chaque année par le consortium décrit ses initiatives stratégiques et préconise l'amélioration continue de ses activités au-delà du transport par autobus; ce document donne au personnel une vue plus vaste de ce que l'organisme apporte aux intervenants. Il préconise en outre une culture d'auto-évaluation et d'amélioration continue. Le processus de planification permet au

consortium de prendre des initiatives visant à améliorer les services, les activités et les cadres redditionnels.

3.4.3 Recommandations

Conclure une entente officielle de service de transport avec tous les conseils scolaires acquéreurs de services, y compris le SMCDSB

Il est reconnu que le consortium a déployé des efforts considérables pour documenter et officialiser les modalités de ses relations au niveau des services avec tous les conseils scolaires acquéreurs de services. Ces ententes de service de transport comprennent généralement des dispositions relatives aux honoraires, aux polices d'assurance/responsabilité, au règlement des différends et à la durée. Les ententes de service de transport avec le PNVCCDSB et la Première nation mohawk de Wahta ont été exécutées, mais celle qui a été conclue avec le SMCDSB n'est pas encore signée, ce qui fait que le consortium assure des services de transport au SMCDSB en l'absence d'un contrat qui le protège (lui-même et le TLDSB) en définissant clairement la portée des services et les honoraires. En l'absence d'un contrat exécuté, le risque de conflits découlant de malentendus est plus probable à l'avenir. Des ententes officielles doivent être établies pour tous les services vendus afin de s'assurer que les éléments clés comme la portée des services offerts, les frais, l'assurance/responsabilité, la qualité du service, la méthode de règlement des conflits et la durée sont clairement définis et approuvés avant la prestation des services.

Il est en outre recommandé de clarifier l'entente de service de transport conclue par le consortium avec le PNVCCDSB, étant donné qu'une disposition du document indemnise le PNVCCDSB pour les risques courus dans l'éventualité d'une défaillance de service de la part du consortium/TLDSB. Compte tenu de cette disposition, il est important que l'entente de service de transport expose clairement les normes, conditions et situations où il pourrait y avoir constat de défaillance de la part du consortium et du TLDSB.

Surveillance des principaux indicateurs du rendement (IRC)

Au fur et à mesure de la mise en place du consortium, nous suggérons que les principaux indicateurs du rendement soient analysés, afin de déterminer quelle devrait être la fréquence des contrôles et de définir les critères quantitatifs de changement de ces indicateurs au-delà desquels d'autres mesures devraient être prises. Ce processus devrait être documenté selon un plan de surveillance des IRC approuvé par l'instance de gouvernance. Au nombre des autres indicateurs requérant une surveillance formelle, il pourrait y avoir les suivants :

- listes des élèves admissibles non affectés;

- taux de concordance élèves-carte
- nombre total d'élèves transportés;
- données statistiques moyennes sur les véhicules et autres statistiques sur les tournées et itinéraires;
- nombre total de véhicules en exploitation;
- durée des trajets des élèves.

Nous savons que certains de ces indicateurs font l'objet d'une surveillance informelle par le personnel, et que l'on peut obtenir ces statistiques à l'aide d'un logiciel d'optimisation des tournées de véhicules. Les présentes recommandations ont trait à la formalisation d'un protocole de contrôle, de documentation et d'intervention. On trouvera à la section 5.4.2 d'autres recommandations se rapportant à l'évaluation du rendement et aux rapports du système.

3.5 Gestion financière

Une bonne gestion financière veille à l'utilisation optimale des deniers publics ainsi qu'à l'intégrité et à l'exactitude des renseignements financiers. Cette fonction comprend des contrôles internes appropriés et un processus budgétaire bien conçu, comportant un calendrier de planification et d'examen clairement défini, qui favorise la responsabilité et un sain processus de prise de décisions.

Les politiques relatives à la gestion financière tiennent compte des rôles et des responsabilités, des niveaux d'autorisation et des exigences relatives à la présentation des rapports pour assurer la mise en place d'un système de contrôle financier interne adéquat pour le consortium. En outre, ces politiques décrivent clairement les processus financiers du consortium, de manière à assurer une surveillance appropriée sans nuire à l'efficacité.

3.5.1 Observations

Planification et contrôle budgétaires

La constitution des budgets incombe au surintendant des affaires, qui doit suivre les processus budgétaires mis en place pour le consortium et les intégrer aux processus établis pour l'ensemble du TLDSB. Le processus budgétaire est approuvé par les responsables de la gouvernance du consortium et il est documenté, la responsabilité générale du processus relevant du conseil.

Le document qui expose le processus budgétaire définit également la méthodologie à utiliser dans la prévision de chaque poste. Les budgets sont fonction des chiffres réels de l'année courante et des prévisions relatives, entre autres, aux itinéraires supplémentaires, à la hausse du prix de l'essence, aux dépenses prévues, aux besoins en matière de perfectionnement professionnel et aux recouvrements au chapitre du transport. Les conseils scolaires acquéreurs de services fournissent aussi des commentaires au cours du processus. Le chef des finances est consulté quant à l'affectation au consortium de la portion appropriée des coûts indirects du TLDSB.

À compter de cette année, une affectation pour coûts indirects a été déterminée et appliquée au budget de l'année courante. Des discussions avec la direction du consortium indiquent que celui-ci continuera à revoir les frais facturés pour les services de soutien, afin de veiller à ce qu'ils demeurent raisonnables.

Le processus budgétaire débute en mars de chaque année, et le budget est approuvé par le conseil en mai. Le processus prend fin en juillet; le contenu du budget est alors téléchargé par le logiciel de comptabilité du TLDSB. Le rapprochement entre les prévisions et les chiffres réels est effectué régulièrement, sur une base informelle, par le surintendant des affaires à l'aide du logiciel de comptabilité du TLDSB. Le rapprochement et la présentation du rapport formel ont lieu sur une base trimestrielle, lors de la préparation du rapport du trésorier au conseil du TLDSB, ce qui comprend une analyse des activités de transport.

Méthodes comptables et gestion

Les méthodes comptables du consortium sont assujetties aux politiques et procédures comptables du TLDSB. Le consortium obéit donc aux critères du TLDSB en ce qui touche les approbations et autorisations d'achats. Les entrées inscrites dans le système financier sont faites par le service de comptabilité du TLDSB. Les factures sont traitées au cours du processus régulier du TLDSB. Le surintendant des affaires fait la vérification des factures, ce que les agents régionaux de transport sont aussi autorisés à faire. Le surintendant des affaires peut aussi faire passer en temps réel des rapports par le système comptable du TLDSB. En ce qui touche les frais d'administration, une affectation pour coûts indirects a été déterminée et appliquée à l'année courante. Le consortium continuera à se concerter avec le chef des finances du TLDSB pour l'examen des frais facturés pour services administratifs, afin de veiller à ce qu'ils demeurent raisonnables. Les dépenses du surintendant des affaires doivent être approuvées par le directeur de l'éducation.

Les deux conseils scolaires acquéreurs de services sont facturés par le service des comptes débiteurs du TLDSB, conformément aux ententes de service de transport. Les factures préparées par l'agent régional de transport sont envoyées au PNVCCDSB tous

les mois, et les factures préparées par l'agent régional de transport sont envoyées au SMCDSB sur une base semestrielle. La ventilation des coûts est fournie aux conseils acquéreurs de services au besoin, en conformité avec l'entente de service de transport. Les modalités du processus de facturation sont exposées dans une politique du TLDSB.

Les exploitants d'autobus sont rémunérés par le service des comptes fournisseurs du TLDSB, conformément aux modalités du contrat d'exploitant d'autobus.

Vérification

Le TLDSB fait l'objet d'une vérification tous les ans.

3.5.2 Pratiques exemplaires

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

Contrôles internes

Le consortium a établi des politiques et contrôles internes appropriés pour la comptabilité des revenus et des dépenses, conformément aux politiques du TLDSB. Ces mesures protègent le consortium, le TLDSB et les conseils scolaires acquéreurs de services contre la fraude et/ou les erreurs comptables.

Responsabilité

Le surintendant des affaires effectue régulièrement des examens et l'approbation des rapprochements afin d'assurer le contrôle approprié et éviter les erreurs comptables. On effectue également une analyse des écarts entre les prévisions et les chiffres réels.

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

Le consortium a reçu l'appréciation **moyenne-élevée**. Parmi les éléments positifs à relever, il y a l'existence d'une structure de gouvernance efficace; d'un mécanisme de partage des coûts bien documenté; d'une évaluation du rendement du personnel et des procédures de formation efficaces; de procédures de planification efficaces, à court et à long terme, et de pratiques rigoureuses en matière de comptabilité et de budget.

Les principaux points susceptibles d'amélioration touchent l'exécution d'une entente formelle sur les services de transport avec le SMCDSB et l'ajout à toutes les ententes de service de transport de dispositions sur les normes et attentes relatives au service. Il faudra également établir une description de poste qui énonce clairement les tâches

quotidiennes du surintendant des affaires, que ce soit dans le domaine du transport ou dans d'autres.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

L'examen des politiques et des pratiques met l'accent sur les politiques de transport actuelles du consortium et des conseils partenaires et sur la façon dont ces politiques se reflètent dans la pratique. L'analyse est axée sur trois composantes clés :

- Politiques et pratiques générales de transport
- Besoins particuliers et programmes spécialisés
- Programmes de sécurité et de formation

Les observations, les conclusions et les recommandations contenues dans cette section du rapport sont le résultat d'entretiens avec le surintendant des affaires et les agents régionaux de transport ainsi que d'une analyse des documents présentés et des données et renseignements provenant du site Web du consortium. Les pratiques exemplaires, telles qu'établies dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité, ont servi de base de comparaison pour chacune des composantes clés. Ces résultats ont ensuite été utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficacité de chaque secteur opérationnel et pour déterminer l'efficacité générale des politiques et des pratiques du consortium, tel qu'indiqué ci-dessous :

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

4.2 Politiques et pratiques de transport

Des politiques et des procédures claires et concises et des pratiques applicables sont cruciales pour un système de transport effectif et efficace. Les politiques établissent les paramètres qui définissent le *niveau de service* qui sera fourni par le consortium. Il importe également de pouvoir appliquer les politiques grâce à des procédures, des pratiques opérationnelles et des protocoles clairement définis et bien documentés. Tous ces facteurs déterminent *les modalités de prestation* des services. L'harmonisation des politiques entre les conseils scolaires permet d'assurer une prestation de services équitable et conforme aux règles de sécurité à chacun des conseils scolaires acquéreurs et fournisseurs de services. Dans cette section, nous évaluons les politiques et les pratiques établies et leur incidence sur l'efficacité et l'efficacité opérationnelles du consortium.

4.2.1 Observations

Le TLDSB représente un cas, unique jusqu'ici, où l'harmonisation des politiques doit être envisagée dans le contexte d'un seul conseil opérationnel et de plusieurs conseils acquéreurs. La question de l'harmonisation relève donc davantage de la gestion que des politiques. Les commentaires sur les politiques et procédures ci-dessous ont trait spécifiquement aux politiques du TLDSB, sauf lorsque les exigences de l'acquéreur de services sont différentes ou ont préséance.

Orientation générale des politiques

Le TLDSB a établi pour son conseil une infrastructure stratégique qui sert généralement à orienter les services assurés par le consortium. La mise en place de politiques clés, y compris les conditions d'admissibilité, les règlements et les mesures disciplinaires à l'égard des élèves, l'emplacement des arrêts d'autobus et les critères d'examen, les durées de trajet souhaitées et les procédures liées au transport des élèves inscrits à des programmes spécialisés, présente une base de référence précise aux parents, au personnel du conseil, aux élèves et au personnel des entreprises de transport par autobus (exploitants). En outre, les politiques énoncent clairement que l'autobus scolaire est un prolongement de la salle de classe et que les règles de comportement habituelles s'y appliquent. Ces politiques représentent un guide de planification pour toutes les tournées qui incorporent des élèves de plusieurs conseils scolaires aussi bien que pour les tournées qui ne desservent que des élèves du TLDSB.

Les politiques définissent clairement l'admissibilité mais prévoient aussi des exceptions. Les exemptions prévues ont pour effet à la fois d'élargir et de restreindre les conditions d'admissibilité aux services. Une politique exigeant l'entretien des routes à l'année peut limiter le nombre des zones de desserte, mais la même politique permet aux parents de conduire l'élève à l'arrêt le plus proche, pour qu'il puisse bénéficier des services. Il s'agit là d'un compromis raisonnable et approprié entre les normes de service et les normes de sécurité. De plus, aucune mention particulière n'est faite concernant les services de transport de courtoisie, mais des exemptions aux politiques sont prévues pour différentes formules de garde d'enfants, les conditions de transport dangereuses et les « programmes spécialisés » (tels que définis par le conseil scolaire). En contrepartie de cette expansion des services, il est nécessaire d'établir, pour chaque élève, un itinéraire fixe unique, doté d'une certaine souplesse eu égard à la garde de l'enfant et à la garde partagée. Ces exemptions représentent une autre tentative d'établir un juste compromis entre les services et les coûts, et il faut alors que la solution de rechange soit un autre itinéraire, fixe et toujours le même.

Outre les énoncés de politique, un certain nombre d'énoncés procéduraux constituent d'excellents documents d'orientation. Les suivants sont particulièrement dignes d'intérêt :

- On a mis au point une procédure de conception des tournées d'autobus qui définit les critères d'emplacement des arrêts d'autobus, des règles concrètes pour la conception des parcours, ainsi que les procédures administratives qui exigent l'examen régulier des parcours. La procédure vient renforcer le partage des responsabilités entre le conseil scolaire et les parents, en rappelant que les parents sont responsables de conduire l'élève à l'arrêt de manière sécuritaire. Cette procédure précise la façon de mesurer les distances admissibles et recommande des limites à la durée des trajets. On y prévoit des exceptions à la politique sur la durée des trajets dans l'intérêt d'une plus grande efficacité. Ce document a pour complément d'autres conseils sur les procédures d'examen et de modification des itinéraires.
- Mise à part l'admissibilité aux services, on a établi une politique et un énoncé de procédure pour aider à la planification des services destinés aux élèves ayant des besoins particuliers. Cette procédure comprend des considérations administratives et opérationnelles, et on en trouvera le détail à la section 4.3.1.
- L'énoncé de politique comprend l'approbation explicite de l'intégration des tournées d'autobus dans l'intérêt de l'efficacité. Cette mesure a aussi mené à la mise en œuvre d'un certain nombre de stratégies de rechange pour l'optimisation des tournées, y compris des parcours avec points de correspondance. On ne préconise généralement pas le recours aux correspondances, mais des procédures opérationnelles ont été définies pour promouvoir la sécurité des élèves. Les correspondances ont lieu dans des lieux sécuritaires, tels que les écoles, les stations d'exploitants et d'autres établissements municipaux. Si la correspondance doit avoir lieu dans un endroit non supervisé, elle se fait d'« autobus à autobus » sous la surveillance des conducteurs, ce qui assure la sécurité de l'élève. Lorsque les correspondances mettent en cause des élèves de l'élémentaire, il doit y avoir une supervision quelconque, sinon le conducteur doit attendre jusqu'à ce que l'élève soit à bord de l'autre autobus. Si possible, on essaie de restreindre le nombre des correspondances à une correspondance par trajet.
- Bien qu'il ne s'agisse pas d'une mesure stratégique, le TLDSB a formulé une politique relative à l'âge des véhicules qui fixe à 12 ans l'âge maximum, mesure énoncée dans le contrat d'exploitant. Cette exigence a pour but de promouvoir la sécurité des véhicules et de veiller à ce que les élèves et le TLDSB bénéficient des progrès réalisés en conception des véhicules et en technologie des moteurs.

Le TLDSB n'a pas formulé de politiques spécifiques quant à la responsabilité de l'évaluation de l'incidence des heures de classe sur l'efficacité du transport. Plusieurs

des conseils scolaires acquéreurs de ses services ont formulé ce genre de politiques, et les principes directeurs de l'énoncé de mandat en gestion du transport, lesquels exigent que les services soient efficaces et économiques, servent généralement de guide à cet égard.

Dans les cas où les élèves d'un conseil scolaire acquéreur de services en sont les seuls usagers, on a déterminé que ce sont alors les politiques de ce conseil scolaire qui servent de principes directeurs quant à la gestion et à la planification. Ces différences sont relevées au moyen de la fonction du système d'information sur la gestion du transport et sont traitées au moyen d'un processus d'appel établi. Lorsque des inquiétudes se manifestent à l'égard d'une certaine décision, le conseil acquéreur en cause recourt à son propre processus d'appel pour arriver à une décision. Cette décision est ensuite transmise au TLDSB, qui configure le service selon les modalités du processus décisionnel.

4.2.2 Pratiques exemplaires

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

Conception des parcours

L'établissement d'une procédure formelle pour guider le processus de planification des tournées est une pratique utile pour assurer l'uniformité de traitement pour tous les élèves bénéficiaires des services. De plus, ce document dote les employés du TLDSB de lignes directrices claires lors de la conception de parcours qui doivent satisfaire au mandat du consortium, soit la prestation de services efficaces.

Critères d'emplacement des arrêts

Le TLDSB a défini des critères explicites pour déterminer l'emplacement des arrêts d'autobus. Ces critères ont été mis à l'épreuve de la pratique, afin de déterminer les lieux où il peut exister des conditions dangereuses. La définition et l'établissement de ces critères assurent la transparence et la responsabilité en matière d'emplacement des arrêts et d'élaboration des parcours.

4.3 Transport adapté

La planification des tournées pour le transport des élèves en difficulté, des élèves ayant des besoins particuliers et des élèves qui suivent des programmes spécialisés présente des défis, car on doit assurer le transport efficace de ces élèves sans exercer de pressions indues sur l'ensemble du système. Pour assurer le transport des élèves en difficulté, notamment, il faut tenir compte des capacités physiques de l'élève et de ses besoins émotionnels, des contraintes en matière de durée ou de distance, des aides à la mobilité, dont les élévateurs et les appareils de contention, des problèmes médicaux et de l'administration de médicaments, ainsi que des mesures de gestion des élèves ayant des troubles du comportement. Étant donné la complexité associée au transport sûr et efficace de ces élèves, il est indispensable que des politiques claires et concises et des pratiques documentées soient établies et suivies afin de répondre aux besoins de ces élèves sans effets indus sur l'ensemble du réseau.

4.3.1 Observations

Lignes directrices de planification du transport adapté

Le TLDSB a mis au point une procédure distincte à l'égard de l'enfance en difficulté, laquelle prescrit la manière dont les services de transport doivent être demandés et le processus d'approbation des demandes. L'énoncé de procédure comprend les formules qui doivent être remplies. Ces formules visent à assurer le respect de toutes les étapes administratives, en vue du classement approprié des élèves.

L'administration du conseil scolaire détermine quels sont les programmes considérés comme spécialisés aux fins de la planification du transport. Les conditions du transport sont très diverses, par exemple : ramassage à la porte dans le cadre d'un itinéraire ordinaire, itinéraire conçu spécialement à destination d'une école hors zone ou itinéraire exigeant un autobus adapté aux fauteuils roulants, avec un aide enseignant comme accompagnateur, conformément au document sur les politiques. Le classement des élèves est déterminé par les conseillers en transport adapté du TLDSB.

Le processus désigné prévoit un examen et l'intégration des commentaires de l'agent régional de transport approprié, et peut comprendre l'intégration à un parcours ordinaire lorsqu'il est raisonnable et opportun de le faire. L'approche actuelle ne comporte pas d'analyse des coûts formelle, mais la considération opérationnelle actuellement en place constitue une pratique utile pour le contrôle du coût de prestation des services dans le cas des programmes spécialisés et la réduction de l'incidence de ces programmes sur l'efficacité et l'efficience du système dans son ensemble.

Formation des conducteurs

La prestation d'une formation spécifique au transport adapté fait en sorte que les conducteurs soient en mesure de répondre aux besoins des élèves ayant des besoins particuliers. Les données sur les besoins des élèves sont consignées sur les feuilles de parcours produites à l'aide du logiciel *BusPlanner*. Un solide programme de formation des conducteurs en complément des techniques de gestion des comportements en classe contribue à promouvoir l'idée que l'autobus scolaire est un prolongement de la salle de classe, ainsi que l'énonce la politique du conseil scolaire. De plus, l'établissement et l'harmonisation des attentes en matière de comportement concourent à la cohérence de l'apprentissage chez l'élève qui a des besoins particuliers à cet égard.

Le service de l'éducation de l'enfance en difficulté du TLDSB, en collaboration avec le consortium, a élaboré des lignes directrices à l'intention des conducteurs qui s'occupent d'élèves atteints d'un trouble du spectre autistique, pour les aider à faire en sorte que le trajet en autobus soit raisonnable et sécuritaire pour ces derniers comme pour tous les autres. Mettre les conducteurs en mesure de comprendre la maladie et ses symptômes tels que peuvent les manifester les élèves à bord de leur autobus réduira la frustration chez ces conducteurs et rendra l'environnement plus sécuritaire. Un supplément de formation sur d'autres anomalies, courantes ou moins connues, peut être avantageux pour la sécurité de tous les élèves.

4.3.2 Pratiques exemplaires

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

Incidence des services aux élèves ayant des besoins particuliers

L'actuel processus de planification relativement aux élèves en difficulté ou ayant des besoins particuliers prévoit un examen et des commentaires de la part des employés du consortium sur l'incidence des affectations d'élèves. Cette mesure permet à toutes les parties de se familiariser avec les difficultés possibles découlant de l'affectation des élèves avant que leur classement soit définitif et permet aussi d'envisager des solutions de rechange plus efficaces ou efficientes. Tel qu'il est structuré actuellement, le processus ne comprend pas de volet formel d'établissement des coûts pour l'analyse.

4.3.3 Recommandations

Améliorer l'analyse de l'incidence des services aux élèves ayant des besoins particuliers

Un moyen d'améliorer l'actuelle politique d'affectation des élèves en difficulté ou ayant des besoins particuliers consisterait à établir un mécanisme formel d'établissement des coûts qui ferait ressortir l'incidence à la fois opérationnelle et financière des décisions prises en matière de services. Ce processus devrait intervenir avant l'envoi de la formule Request for Transportation (demande de transport) au bureau du conseil scolaire.

Améliorer la formation relative aux élèves ayant des besoins particuliers

La politique du conseil et le contrat de service actuel n'exigent aucune formation spécifique sur certaines anomalies chez les élèves pour les conducteurs. Le consortium devrait se concerter avec les exploitants pour établir et surveiller un programme de formation périodique sur les exigences du transport adapté. On pourrait par exemple y faire figurer des procédures opérationnelles pour le transport en autobus des élèves ayant des besoins particuliers; des procédures décrivant l'utilisation des sièges-auto et des sièges rehausseurs; l'embarquement et le débarquement des fauteuils roulants; l'utilisation de dispositifs de contention; l'administration de l'auto-injecteur EpiPen.

4.4 Politique relative à la sécurité

Des politiques, des pratiques et des procédures claires et concises ainsi qu'une formation en matière de sécurité sont essentielles à la sécurité du transport des élèves. Étant donné le mandat du consortium, qui de gérer des services dans une vaste zone géographique de concert avec de multiples exploitants, les mesures de sécurité doivent être bien définies et documentées, de façon à assurer la conformité à l'échelle du système. Il est tout aussi important de connaître les responsabilités des parents, des élèves, des conducteurs et de chaque collectivité dans la prestation de services de transport sécuritaires.

4.4.1 Observations

Le TLDSB fait la promotion de la sécurité des élèves par une combinaison de mesures, initiatives tant du consortium que des exploitants. Des énoncés de procédure supplémentaires ont également été formulés relativement aux exigences du transport de certains articles à bord de l'autobus, du transport temporaire, du code de conduite à bord des autobus scolaires et d'une formation visant l'évacuation.

Formation des élèves

Le consortium appuie tout un éventail de programmes de formation des élèves en matière de sécurité, auxquels il participe. Il y a, par exemple :

- Le programme First Rider – pour familiariser les élèves avec le transport par autobus scolaire et le comportement à adopter pendant le trajet.
- Les exercices d'évacuation – ont lieu tous les ans et visent à apprendre aux élèves la manière correcte et sécuritaire d'entrer et de sortir de l'autobus en cas d'incident.
- Le programme Bus Patroller – dispensé conjointement par la Police provinciale de l'Ontario et First Student, pour former certains élèves de la 6^e à la 8^e année à aider d'autres élèves à observer les règles de sécurité lors de l'entrée, de la sortie et de l'évacuation d'un autobus scolaire.

Le consortium se concerte également avec des municipalités de la région lorsqu'il est possible de promouvoir la sécurité du transport par autobus par l'intermédiaire des services de police et de voirie.

Formation des conducteurs

On a établi une procédure qui définit le rôle du personnel des services de transport, des conducteurs, des exploitants et des écoles. Au début de chaque année scolaire, l'agent régional de transport participe à un processus de démarrage avec les exploitants d'autobus et/ou les conducteurs en examinant les itinéraires pour l'année à venir. L'agent régional de transport rencontre les exploitants seuls, en groupes ou en présence des conducteurs lors des réunions de démarrage tenues dans les écoles ou dans les locaux des exploitants. L'objet de ces réunions est de veiller à ce que chaque exploitant et conducteur soit au courant des exigences et des attentes du consortium, tout en établissant un rapport qui pourra servir ultérieurement à régler rapidement les problèmes relatifs aux services.

On a également établi des procédures de traitement des circonstances exceptionnelles, telles que les autorisations de trajet temporaire et la recherche d'un enfant manquant. Si un élève obtient de son directeur l'autorisation d'un transport d'urgence, le directeur est responsable de la remise au conducteur de l'autobus d'une autorisation écrite et de télécopier la formule Daily Discretionary Arrangements (dispositions discrétionnaires du jour) à l'agent régional de transport concerné. Cette procédure a pour but de veiller à ce que l'élève puisse être localisé dans l'éventualité d'un incident à bord de l'autobus auquel il est affecté ou de l'autobus qu'il a eu l'autorisation temporaire d'emprunter.

Lorsqu'un enfant manque à l'appel, le service du transport sert de point de communication entre les écoles, les exploitants et les autorités de la localité. On a élaboré un organigramme comme rappel de la marche à suivre pour le personnel des transports.

Procédures en cas d'accident

Le TLDSB a établi une procédure de gestion en cas d'accident qui énumère le détail des exigences en matière de surveillance et de rapport à l'égard du conducteur et de l'exploitant. La procédure établit les exigences quant à la notification des parents, selon l'heure de l'accident. Ces procédures sont clairement définies dans la politique, mais il peut être utile d'envisager leur simplification afin qu'il n'y ait qu'une façon de procéder, peu importe l'heure de l'accident. Cette mesure pourrait être facilitée par l'accès à distance au logiciel de gestion des transports par des employés désignés.

4.4.2 Pratiques exemplaires

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

Processus d'examen de l'accident

La procédure relative aux accidents d'autobus scolaires établit une pratique exceptionnelle, qui officialise un processus d'examen post-accident par le consortium afin de déterminer s'il est nécessaire d'apporter des modifications à la politique ou à la procédure afin de réduire ou de minimiser l'exposition future à des incidents analogues. Il s'agit là d'une approche modèle, conçue pour améliorer la sécurité des élèves par une analyse opérationnelle détaillée et cohérente.

4.4.3 Recommandations

Prévoir des améliorations aux programmes de sécurité

Le TLDSB appuie fermement la sécurité des élèves au moyen des divers programmes ci-dessus énumérés. D'autres occasions d'améliorer le soutien aux programmes de sensibilisation et de formation à la sécurité sont possibles et peuvent promouvoir l'uniformité de formation chez tous les exploitants. Au nombre des possibilités, il y a une participation accrue du consortium à la détermination des exigences en matière de compétence chez les conducteurs. À l'heure actuelle, les services de formation sont le domaine quasi exclusif des exploitants, qui en déterminent à la fois le curriculum et l'horaire de prestation. Une formation parrainée par le consortium dans le secteur de la gestion des élèves et une formation spécifique dans le secteur de la gestion des comportements chez les élèves en difficulté ainsi que chez les élèves dont la santé est

fragile aiderait à s'assurer que la formation des conducteurs est uniforme et répond aux attentes du TLDSB.

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

Les politiques et procédures ont reçu la cote **moyenne-élevée**. Le TLDSB a établi une politique et une infrastructure opérationnelles qui fournissent des lignes directrices de référence pour la planification et les procédures opérationnelles critiques. Des opérations telles que la procédure de conception des parcours, la définition de critères pour l'emplacement des arrêts et le processus d'examen post-accident concordent toutes avec les pratiques exemplaires. L'amélioration des politiques et procédures établies et une amplification des pratiques en matière de formation et de sécurité permettraient au TLDSB d'obtenir une cote élevée à cet égard.

5 Technologie et optimisation des tournées

5.1 Introduction

Le secteur technologie et optimisation des tournées recouvre 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 de ses cinq composantes principales, à savoir :

- Utilisation des logiciels et de la technologie;
- Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves;
- Rapports du système;
- Planification et optimisation des tournées de transport, ordinaire et adapté.

Chacune des composantes a été analysée en fonction d'observations tirées de faits (y compris les entrevues) ainsi que d'une évaluation des pratiques exemplaires menant à un ensemble de recommandations. Ces résultats ont servi à évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque composante, qui font alors l'objet d'une synthèse et d'une appréciation au chapitre technologie et optimisation des tournées, comme suit :

Technologie et optimisation des tournées – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne- élevée

5.2 Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie

Les systèmes modernes d'optimisation des tournées du transport scolaire 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 forts volumes de données sur les élèves et les tournées. Cependant, pour donner toute leur mesure, les systèmes doivent être pleinement mis en œuvre et dotés de structures de codage bien conçues et de mécanismes efficaces pour l'extraction des données et leur transmission à tous les groupes d'intervenants. La présente section porte sur l'évaluation de l'acquisition, de la configuration, de l'installation et de la gestion de base des logiciels dans le domaine du transport.

5.2.1 Observations

Logiciel d'optimisation des tournées et logiciels connexes

Le consortium s'est procuré le logiciel de gestion des transports *BusPlanner* de GEOREF Systems, Ltd., en suivant un processus concurrentiel de demande de

propositions. Le consortium a procédé à la mise en œuvre intégrale du produit en visant le début de l'année scolaire 2008-2009. La mise en œuvre du logiciel signalait un changement d'avec le fournisseur antérieur et avait pour but d'améliorer la capacité de cartographie et d'en accroître la puissance, étant donné l'augmentation de la demande en matière de rapports sur la gestion et sur les activités. Le délai de mise en œuvre relativement court n'a pas nui à l'utilisation des éléments les plus complexes des fonctions du logiciel ni réduit la capacité en matière de rapports. Le TLDSB s'est également procuré le module *GeoQuery*, qui permet l'accès à distance aux données sur les élèves et les parcours tant pour les écoles que pour les exploitants.

Ententes d'entretien et de service

Le TLDSB a conclu une entente d'entretien et de service standard avec GEOREF. Cette entente est actualisée et prévoit des mises à jour régulières (semestrielles pour l'instant) du logiciel ainsi qu'une aide technique. L'entente établit également les tarifs des services dans les cas où une aide supplémentaire serait nécessaire.

L'obtention des licences pour tous les autres logiciels connexes se fait par le biais des processus de gestion des systèmes réguliers du conseil. Ces procédures sont l'assurance adéquate que le matériel et les logiciels demeurent à niveau, que les dernières rustines nécessaires sont installées et que des versions à jour des produits clés sont disponibles.

Formation du personnel

La formation du personnel répond à une combinaison de besoins et d'attentes déterminées aux plans à la fois individuel et organisationnel. Chaque employé présente une demande de formation par l'intermédiaire de son supérieur hiérarchique et des mesures sont prévues pour que les activités se poursuivent sans interruption majeure lorsque le personnel est en formation. Tel que prévu, l'utilisation du logiciel *BusPlanner* a fortement mobilisé les ressources ces derniers temps; cependant, des occasions supplémentaires de perfectionnement professionnel autre sont offertes. Ce compromis entre formation technique et formation professionnelle concorde avec les objectifs des pratiques exemplaires.

Gestion des systèmes

Au TLDSB, les activités se déroulent dans deux bureaux (l'un à Lindsay, et l'autre à Bracebridge). Ces deux bureaux disposent de licences pour six postes concurrents en vue de l'utilisation de *BusPlanner* et pour un poste en vue de l'utilisation de *GeoQuery*. La plupart des services de gestion de la technologie relèvent du personnel technique du TLDSB, notamment les procédures d'achat et d'entretien du matériel, des logiciels et des systèmes.

On effectue des sauvegardes des données relatives au transport tous les soirs, à l'aide de scripts de traitement par lots mis au point en collaboration avec GEOREF. Les scripts sauvegardent les données et tables nécessaires dans un certain dossier, qui est ensuite copié sur bande magnétique. Les bandes sont entreposées à l'extérieur plusieurs fois par semaine. On a testé les procédures de restauration pour s'assurer de leur bon fonctionnement, et des contrôles ponctuels ont lieu régulièrement sur les bandes magnétiques de sauvegarde, ce qui garantit la disponibilité des données. Un plan de continuité des opérations prévoit également la possibilité de réaffectation du personnel dans d'autres installations régionales du conseil scolaire, et le dédoublement de serveurs dans les deux bureaux du conseil scolaire permettrait de rétablir le service dans les 24 heures suivant un sinistre.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

Processus d'approvisionnement concurrentiel

L'utilisation d'un appel d'offres est conforme aux pratiques exemplaires souhaitées par l'équipe d'examen. La mise au point de la formule Request for Proposals (demande de propositions) a permis au TLDSB de bien articuler son service d'après les attentes et représente un mécanisme efficace d'évaluation de la réponse des fournisseurs par rapport à un ensemble de critères définis.

Gestion des systèmes

Le TLDSB a établi un processus de contrôle de l'intégrité des données essentielles des systèmes sur une base régulière, de sorte que, dans l'éventualité d'une défaillance des systèmes, les activités puissent se poursuivre sans interruption majeure. De plus, la continuité des activités de transport a été prise en compte et incorporée à la planification d'ensemble du conseil.

Formation du personnel

On a défini une approche structurée de la formation du personnel d'après une évaluation des compétences existantes dans l'utilisation du logiciel, des attentes concernant la planification et les analyses de gestion et les fonctions des logiciels disponibles. De plus, on reconnaît qu'une formation autre que technique est essentielle pour repérer les possibilités d'économies en matière de service.

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

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

5.3.1 Observations

Carte numérique

Une carte sert à représenter l'ensemble d'un territoire desservi. La carte source est mise à jour selon les renseignements reçus des municipalités et des régions. Tous les emplacements d'écoles peuvent être géocodés, de même que plus de 99 % des élèves. Bien que la région géographique soit vaste et sa topographie accidentée en raison de la présence de lacs et de cours d'eau, tous les emplacements d'écoles et la plupart des élèves peuvent être géocodés à l'aide du processus de jumelage habituel.

Exactitude de la carte

La carte a été calibrée de façon à refléter la vitesse de circulation des autobus en se fondant sur les caractéristiques par défaut et les révisions effectuées par le personnel du TLDSB. Les agents régionaux de transport ont désigné des personnes ressources au sein des services de voirie municipaux de même que d'entreprises de construction, de cabinets d'ingénieurs et de firmes de consultation. Ces personnes ressources fournissent des renseignements précieux sur la géométrie routière.

Un des agents régionaux de transport assume la responsabilité de la gestion technique du système, y compris les caractéristiques essentielles des cartes. Chacun des agents de transport est autorisé à réviser les distances de segment entre les adresses et les caractéristiques de parcours (p. ex. pas de parcours l'hiver) à l'égard du territoire desservi qui leur est assigné. Cette approche a pour but de promouvoir la précision des horaires d'itinéraires dans tous les territoires desservis. Des révisions sont aussi apportées à l'aide d'un sondage sur le service mené avec les exploitants, en fonction des commentaires des conducteurs.

Des zones d'exception ont aussi été circonscrites sur la carte. Aucune politique ne définit ce qui caractérise une zone d'exception ou à risque, mais les critères appliqués à ces zones sont analogues à ceux qui caractérisent les conditions dangereuses dans le cas des arrêts d'autobus. Les zones d'exception courantes renferment des cours d'eau, des routes principales et des chemins de fer.

Valeurs par défaut

Les principales valeurs par défaut ont été établies lors de la mise en œuvre initiale du logiciel et ont été périodiquement modifiées selon les observations des agents régionaux de transport et les avis de changement reçus des exploitants. La gestion des données cartographiques et autres sur le transport a été affectée à l'un des commis au transport. Cependant, tant les agents régionaux de transport que les commis au transport sont autorisés à modifier certaines des caractéristiques sous-jacentes qui n'ont pas d'incidence sur la desserte des itinéraires. Au nombre des éléments qui peuvent être modifiés, il y a la correction des distances entre les adresses, l'identification des voies sans issue et la désignation d'exigences en entretien hivernal, s'il y a lieu.

Gestion des données sur les élèves

Une base de données sur les élèves a été établie en se fondant sur les téléchargements mensuels des données du système d'information sur les élèves de tous les conseils scolaires partenaires. Ces données portent sur tous les élèves, qui sont admissibles ou non aux services. On a établi une méthode permettant de déterminer l'admissibilité selon des paramètres de distance et des caractéristiques cartographiques. Cette méthode comporte le repérage des élèves domiciliés dans des zones d'exception reconnues. On peut ensuite attribuer les codes d'admissibilité et de déplacement appropriés.

L'agent régional de transport désigné effectue la gestion et le traitement des données téléchargées, puis distribue à chacun des commis au transport les données à vérifier ou à traiter pour leur redressement. Pendant l'intervalle entre les téléchargements, les modifications sont télécopiées au bureau de transport désigné, où le commis au transport traite les dossiers des élèves à l'aide des données de la fiche. Ce procédé est utilisé dans le cas des élèves réguliers. Quant aux élèves ayant des besoins particuliers, il faut se procurer d'autres documents auprès des conseillers en transport adapté afin de circonscrire toute autre anomalie ou exigence en matière d'équipement. Les différences d'adresse sont traitées par le commis au transport de concert avec le secrétaire de l'école aux fins de la correction des données dans le système d'information sur les élèves (c.-à-d. inscription dans un champ erroné, orthographe des noms de rue, etc.). Si une école a été incapable de corriger les données en cause, les tables d'équivalence du *BusPlanner* sont révisées, de façon à corriger l'adresse lors des importations à venir.

Structures de codage

L'actuelle structure de codage d'admissibilité constitue la structure standard de mise en œuvre du *BusPlanner*. La liste des codes de transport a été adaptée de façon à tenir

compte des facteurs particuliers. Les codes d'itinéraires sont conçus de façon à fournir une ventilation détaillée des besoins particuliers des élèves en matière de transport. D'autres détails sont consignés dans les champs de commentaires et dans les catégories d'élèves établies dans le logiciel. Dans l'ensemble, cette structure fonde une approche fonctionnelle, qui permet d'effectuer des analyses détaillées au besoin.

L'utilisation d'un symbole de codage des besoins particuliers sert dans certaines circonstances précises. La logique de l'utilisation est complexe mais est susceptible d'être enseignée aux commis et aux agents régionaux de transport. Des renseignements fournis ultérieurement par des employés du consortium ont aidé à clarifier l'utilisation des symboles de codage des besoins particuliers. Le symbole d'itinéraire « enfance en difficulté » sert à signaler les élèves qui ne sont pas usagers d'un autobus ordinaire, qu'ils fréquentent leur école d'attache ou non, et le symbole de « enfance en difficulté », les élèves qui font partie d'une classe commune en éducation de l'enfance en difficulté que n'offre par leur école d'attache. Les élèves qui se déplacent en fauteuil roulant sont signalés par le code d'itinéraire (W/CH), sur la liste d'équipement et quant au type de siège nécessaire. De plus, les élèves ayant des besoins particuliers sont identifiés comme faisant partie de groupes bénéficiant du programme « fauteuil roulant » et d'autres programmes particuliers aux fins de la coordination et de la présentation des rapports par l'agent régional de transport.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion des données sur les élèves

Les responsabilités ont été attribuées de façon appropriée aux employés désignés en vue du contrôle des caractéristiques de gestion de la carte et de la souplesse nécessaire à l'exactitude des horaires d'itinéraires. Les commentaires des intervenants et un examen régulier effectué par les agents régionaux de transport et les commis au transport contribuent à l'exactitude et à l'exhaustivité des données. Ces aspects deviendront de plus en plus importants, étant donné une distribution plus large des données à l'aide de *GeoQuery* et d'autres mécanismes de déclaration.

5.3.3 Recommandations

Accroître la fréquence du téléchargement des données sur les élèves

Des efforts soutenus pour accroître la fréquence du téléchargement des données sur les élèves réduiront le volume des transferts manuels de documents entre les conseils acquéreurs de services et le consortium. Le traitement manuel des téléchargements quotidiens devrait être réduit au minimum. Une fois le téléchargement validé à l'aide des méthodes établies, les changements devraient être apportés au système d'optimisation des tournées, de façon à réduire au minimum les opérations manuelles de la part de l'agent régional de transport. Le consortium statuera sur les changements qui, par exemple, entraînent la réaffectation d'un élève d'un arrêt ou d'un itinéraire à un autre, mais qui n'entraînent pas une situation de surcharge ou de sous-charge pour l'un ou l'autre des itinéraires et qui devraient être automatisés, ce qui facilitera la gestion uniforme des seuls cas d'exception.

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'organisme et permet aux intervenants internes et externes d'être mieux informés au sujet des activités. Le but de ce volet de l'examen était de déterminer les rapports qui sont habituellement produits, les personnes qui les reçoivent et les capacités permettant de produire des rapports ponctuels.

5.4.1 Observations

Rapports et analyse des données

La présentation des rapports se fait sur une base tactique restreinte, et comporte principalement l'extraction de listes en vue de la présentation de rapports aux écoles ou aux exploitants. D'autres extractions de données sont effectuées aux fins du sondage du Ministère et des rapports sur certains parcours. L'utilisation accrue de *GeoQuery* et de ses fonctions de rapport deviendra plus courante, au fur et à mesure que les groupes d'intervenants se familiariseront avec le système. On demande au personnel du transport de recommander aux personnes qui ont besoin de renseignements de consulter le site Web, afin de faire connaître cette ressource. Une mise à niveau permettra l'impression des cartes, ce qui accroîtra chez les exploitants l'utilisation du site Web comme moyen de se procurer les listes de parcours par téléchargement et éliminera la nécessité d'un envoi par courriel.

Le logiciel est doté d'une large gamme de fonctions d'extraction de données et de présentation de rapports. De plus, les agents régionaux de transport utilisent un certain nombre des outils d'analyse établis dans *BusPlanner* afin d'évaluer l'exactitude et l'exhaustivité des données. En général, les analyses portent sur l'évaluation de la durée des parcours d'autobus et des trajets des élèves, de la distance totale parcourue par les autobus et l'analyse de la capacité (y compris l'évaluation des surcharges). Ce sont là des indicateurs importants de certains niveaux de service, mais une grande partie du travail d'analyse vise des parcours individuels plutôt que le système dans son ensemble.

Les agents régionaux de transport se servent également des capacités d'analyse de données du logiciel comme aide à la gestion financière du transport. La fonction de sommaire des parcours de *BusPlanner*, permet aux agents régionaux de transport d'évaluer les facteurs de charge relativement aux taux fixés par contrat. Par exemple, si la charge d'un autobus est égale à une capacité pondérée de 48, l'itinéraire est rémunéré au taux de 48 passagers fixé au contrat, même si l'exploitant décide d'utiliser un autobus scolaire de 72 passagers pour cet itinéraire. Cette méthode permet au logiciel d'optimisation des tournées d'être intégré correctement au processus de gestion financière.

Le TLDSB a mis au point, à l'égard des dernières années, un type de rapport annuel qui est conçu pour renseigner les intéressés sur les activités et les défis du transport des élèves. Ce type de rapport illustre bien l'utilisation des données disponibles pour tenir les parties intéressées au courant de l'actualité. De plus, ce procédé permet au personnel du transport de faire ressortir les efforts à valeur ajoutée qu'il consent pour promouvoir l'efficacité et l'efficience dans tous les secteurs du service.

Le rapport annuel comprend généralement le sommaire statistique des activités, sans insister sur l'analyse stratégique de ces activités. Plusieurs des rapports disponibles évaluent les résultats du schème de tournées du point de vue de la gestion interne. On prévoit une utilisation accrue de ces rapports au fur et à mesure de la mise en œuvre de *BusPlanner*.

5.4.2 Recommandations

Améliorer la distribution des données

L'actuelle méthode d'analyse des données est adéquate en ce qui touche la gestion tactique du système, mais il serait possible d'y apporter des améliorations permettant une analyse stratégique plus poussée. Ces améliorations cibleraient des points particuliers dans toute l'organisation, afin d'attribuer les valeurs clés du rendement en temps opportun. Étant donné la structure unique du TLDSB, le type de contenu de

certain rapports gagne à être déterminé par des entretiens avec les conseils acquéreurs de services, les exploitants, les écoles et les titulaires de certains postes au sein de l'organisation.

De plus, il serait dans l'intérêt de l'efficacité globale d'établir un mécanisme électronique de transmission des données aux exploitants sous un format approprié. *GeoQuery* permet d'extraire des données dans un logiciel de productivité standard chez une tierce partie, données qui peuvent ensuite être importées dans d'autres systèmes de gestion. Au fur et à mesure de la disponibilité des révisions et des mises à jour de *GeoQuery*, le personnel du TLDSB trouvera sans doute nécessaire de dispenser une formation ciblée sur le processus d'extraction des données.

5.5 Planification et optimisation des tournées – Transport ordinaire et transport adapté

La planification de l'optimisation des tournées est l'activité principale d'un consortium. Ce volet de l'examen a pour but d'évaluer les stratégies, les tactiques et les processus utilisés pour assurer le transport des élèves, courant et adapté aux besoins particuliers, ainsi que les approches mises en œuvre pour réduire les coûts et les perturbations associés à ces deux types de transport.

5.5.1 Observations

Cycle de planification

On a établi un calendrier de planification, assorti d'une liste de tâches mensuelles. La liste de tâches énumère les exigences associées aux téléchargements des données sur les élèves et les tâches précises qui doivent être accomplies par les titulaires de divers postes dans l'ensemble du consortium. Y figurent aussi des tâches saisonnières en rapport avec le processus de planification annuelle, la reprise des classes et les redressements d'octobre. Les tâches qui figurent au plan sont de nature générale et ne consignent aucune priorité dans l'éventualité de difficultés empêchant le respect des délais.

Au cours du processus d'examen, on s'est penché de façon plus poussée sur le processus de gestion des données sur les élèves avant d'entamer l'examen annuel des itinéraires. La base de données qui doit être utilisée pour la planification de l'année suivante est déterminée par l'agent régional de transport, qui se fonde sur une importation de données du système d'information sur les élèves qui fait l'objet d'un contrôle avec le nombre réel des promotions. Le logiciel de transport est doté d'une fonction de mise à jour des notes si nécessaire; cette base de données est ensuite mise à la disposition des commis au transport et des agents régionaux de transport qui y

apportent des révisions. On examine les arrêts et les parcours du point de vue des valeurs de charge nulle, avec élimination au besoin. Les élèves sont alors affectés aux arrêts suivant des paramètres établis de distance et de limite des secteurs d'exception.

Cette base de données actualisée sert de base au plan des itinéraires.

Gestion des itinéraires de base

La région géographique que dessert le TLDSB comprend deux grands secteurs de service; à chacun de ces secteurs sont affectés un agent régional de transport et un commis au transport. Les agents régionaux de transport ont la responsabilité générale de la gestion et de la prise de décisions dans leurs secteurs désignés respectifs, et ils établissent le schéma des tournées qui convient, compte tenu de la répartition de la population et des exigences en matière de service. Conformément à la description de ces deux postes et au cycle de planification établi, les tâches essentielles de la planification du transport sont les suivantes :

- valider les attributs de la carte, s'ils sont exacts et complets;
- veiller à ce que les critères d'admissibilité au service soient exacts et complets;
- établir les emplacements des arrêts d'autobus et y affecter les élèves, en conformité avec les conditions de la politique;
- établir les parcours d'autobus et les réunir pour former des parcours combinés;
- répondre aux préoccupations des parents, des écoles et des exploitants d'autobus.

Les différences géographiques des deux secteurs de service expliquent l'élaboration de deux modèles distincts d'optimisation des tournées. Dans la partie nord, plus rurale, on prévoit surtout des parcours intégrés, à étape unique, en raison de contraintes de temps. Dans la partie sud du secteur, où la population est plus dense, les parcours à étapes et les parcours combinés sont plus courants. Cette méthode d'adaptation du schéma des tournées selon la demande locale est un aspect essentiel du travail en planification du transport.

Au TLDSB, la gestion des itinéraires et des parcours doit tenir compte de plusieurs paramètres de planification en raison de la structure du consortium. L'établissement d'un régime selon lequel les conseils scolaires achètent des services par opposition à des conseils scolaires qui fournissent ces services modifie les exigences quant aux activités de transport. La nécessité de répondre à des demandes différentes conformément à l'entente d'achat de services aboutit généralement à la nécessité de

gérer de multiples contraintes stratégiques en rapport avec l'admissibilité au service et les distances de marche. On a établi des pratiques permettant à chacun des conseils de prendre des décisions sur les demandes d'exception, lesquelles sont ensuite consignées dans le *BusPlanner* en vue de leur mise en œuvre et de leur surveillance. Ces différences entraînent un fardeau administratif plus lourd, mais on s'est efforcé de réduire leur incidence au minimum par la mise en place de procédures d'exploitation et par l'automatisation à l'aide du logiciel de gestion du transport.

Les agents régionaux de transport sont également responsables du repérage des possibilités d'accroître l'efficacité dans leurs secteurs respectifs. Les évaluations sont généralement menées dans le cadre du processus de planification annuelle, mais peuvent avoir lieu en tout temps, si les circonstances le justifient. Comme nous l'avons déjà mentionné, les évaluations ciblent généralement des aspects particuliers du fonctionnement, en n'accordant qu'une importance restreinte aux modifications stratégiques plus générales, dans l'ensemble du secteur desservi.

Planification de l'optimisation des tournées en transport adapté

Chaque agent régional de transport est en outre responsable de la planification du transport adapté dans son secteur. Des politiques spécifiques guident la planification du TLDSB en matière de transport des élèves ayant des besoins particuliers et dictent les exigences opérationnelles et administratives associées au transport adapté. La planification ne comporte pas de restrictions spécifiques quant aux services réguliers pour les élèves en difficulté ou ayant des besoins particuliers. Il n'y a pas non plus de restrictions à admettre des élèves des programmes réguliers au transport par autobus adapté s'il y a lieu.

Analyse de l'efficacité du système⁷

Le consortium a pour mandat de veiller à l'utilisation efficace des ressources, tout en assurant un transport sécuritaire des élèves, qui peuvent ainsi arriver à l'école en état d'apprendre. Les restrictions imposées par la géographie, la dispersion des élèves et la durée des trajets ont toutes une incidence sur la capacité d'atteindre ces objectifs. Le territoire desservi par le consortium renferme des zones urbaines, suburbaines et fortement rurales, de même qu'un grand nombre de lacs et de cours d'eau. Chacune de ces zones présente des difficultés particulières pour la conception des itinéraires. Un service quotidien est offert à quelque 15 000 élèves et 66 écoles, au moyen de plus de 900 itinéraires, le matin et l'après-midi.

⁷ Les données présentées dans cette section ont été transmises alors que l'équipe d'examen était sur place; elles peuvent différer de celles fournies au Ministère, car elles ont été réunies à des dates différentes.

Pour une utilisation efficiente des ressources en transport, la conception des tournées doit maximiser l'utilisation de la capacité de chaque autobus et de chaque place. L'optimisation des places (soit l'utilisation de la capacité) est fonction de la distance qu'un autobus peut parcourir en une période de temps donnée. Plus on a de temps, plus on peut prendre d'élèves, ce qui accroît l'utilisation de la capacité. Les heures de classe, les directives relatives à la durée des trajets et aux places ont une incidence importante sur la capacité d'un transporteur d'optimiser l'utilisation des places. Pour optimiser l'utilisation des autobus (appelée utilisation des actifs), on doit tenir compte du nombre de fois qu'un autobus est utilisé au cours de la journée. Les heures de classe et la durée des trajets sont, nous le répétons, les facteurs qui influent le plus sur la capacité d'optimiser les actifs. Le gestionnaire du transport doit tenir compte de tous ces facteurs lors de la conception des tournées d'autobus en vue de l'efficience du système.

Toutes ces analyses reposent sur la connaissance des caractéristiques géographiques et démographiques de la zone desservie. Tel que mentionné à la section 5.5.1, les particularités topographiques des deux secteurs de service définis ont mené à l'élaboration de stratégies d'optimisation des tournées différentes. Dans la partie nord, où prédominent les parcours à étape unique, l'efficience exige un taux d'utilisation optimale de la capacité. Dans la partie sud, un juste équilibre entre le taux optimal de capacité et la réutilisation du matériel est un indicateur d'efficience important. Nous examinons ces éléments en plus grand détail ci-dessous.

Étant donné l'importance du facteur temps sur l'utilisation de la capacité aussi bien que sur l'utilisation du matériel, il est important de se pencher sur la plage qui sépare le début et la fin des classes. Comme l'indique le tableau ci-dessous, il y a quelque 55 minutes le matin et 80 minutes l'après-midi entre la première heure de début et la dernière heure de fin. Cependant, fait plus pertinent, dans la majorité des écoles de tous les secteurs, le début se situe dans une fenêtre de 30 minutes et la fin dans une fenêtre de 40 minutes. Étant donné le vaste territoire desservi, tant au nord qu'au sud, et une durée moyenne de parcours d'un peu plus de 40 minutes, on comprend que la réutilisation du matériel constitue un défi dans l'ensemble du système.

Tableau 4 : Début et fin des heures de classe

Heure d'arrivée de l'autobus le matin	Nombre	Heure de départ de l'autobus l'après-midi	Nombre
De 7 h 55 à 15 h	8	De 14 h 38 à 15 h 15	16
8 h 20	21	15 h 20	24
8 h 25	2	15 h 30	11
8 h 30	10	15 h 35	8
8 h 35	8	15 h 40	3
8 h 40	7	16 h	4
8 h 45	6	-	-
8 h 50	4	-	-

Le tableau 5 ci-dessous donne un aperçu de l'utilisation de la capacité et de la durée moyenne des trajets d'élèves dans les trois grandes régions géographiques. À souligner : le tableau ne rend compte que des autobus dont la capacité est de 48 passagers et plus.

Tableau 5 : Haliburton Utilisation de la capacité et durée moyenne des trajets d'élèves

Données	Matin		Après-midi		Total global	
		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité
Durée moyenne des parcours (minutes)	51	-	56	-	53	-
Nombre total de places selon la capacité nominale	2,964	-	2,964	-	5,928	-

Données	Matin		Après-midi		Total global	
		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité
Nombre total des passagers	1,737	59%	1,742	59%	3,479	59%
Charge en nombre d'élèves selon un facteur de pondération	2,166	73%	2,171	73%	4,337	73%

Tableau 6 : Kawartha Utilisation de la capacité et durée moyenne des trajets d'élèves

Données	Matin		Après-midi		Total global	
		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité
Durée moyenne des parcours (minutes)	39	-	40	-	39	-
Nombre total de places selon la capacité nominale	14 164	-	14 166	-	28 330	-
Nombre total des passagers	7 638	54 %	7 484	53 %	15 122	53 %
Charge en nombre d'élèves selon un facteur de pondération	9 322	66 %	9 332	66 %	18 654	66 %

Tableau 7 : Muskoka Utilisation de la capacité et durée moyenne des trajets d'élèves

Données	Matin		Après-midi		Total global	
		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité
Durée moyenne des parcours (minutes)	44	-	49	-	47	-
Nombre total de places	10 052	-	10 052	-	20 104	-

Données	Matin		Après-midi		Total global	
		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité
selon la capacité nominale						
Nombre total des passagers	5 815	58 %	5 847	58 %	11 662	58 %
Charge en nombre d'élèves selon un facteur de pondération	6 862	68 %	6 939	69 %	13 801	69 %

Tableau 8 : Total général de Utilisation de la capacité et durée moyenne des trajets d'élèves

Données	Matin		Après-midi		Total global	
		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité
Durée moyenne pour l'ensemble des parcours (minutes)	42	-	45	-	44	-
Total général – Nombre de places selon la capacité nominale	27 180	-	27 182	-	54 362	-
Total général – Nombre de passagers	15 190	56 %	15 073	55 %	30 263	56 %
Charge totale en nombre	18 350	68 %	18 442	68 %	36 791	68 %

Données	Matin		Après-midi		Total global	
		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité		Utilisation de la capacité
d'élèves selon un facteur de pondération						

Comme on le voit dans ce tableau, l'utilisation de la capacité (selon le nombre réel de passagers et la capacité prévue) est assez uniforme dans les trois secteurs de service. Ce résultat est inattendu, vu les écarts de densité des élèves dans les trois secteurs. Le fort taux d'utilisation de la capacité prévue (selon le nombre pondéré de passagers) et la longue durée des trajets dans les secteurs de Haliburton et de Muskoka témoignent des efforts déployés par le TLDSB pour maximiser l'efficacité.

L'incidence des places vides est mitigée du fait que le processus de passation des contrats permet au TLDSB de facturer à l'égard du nombre minimum de places, en fonction de la charge en nombre d'élèves. Par exemple, un parcours dont la charge pondérée est de 47 élèves à bord d'un autobus de 72 passagers serait facturé au taux en vigueur pour un autobus de 48 passagers.

5.5.2 Pratiques exemplaires

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

Autres pratiques visant l'optimisation des tournées

Le TLDSB a mis en œuvre des techniques d'optimisation des tournées telles que l'itinéraire par étapes dans le contexte des heures de classe normales afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du système dans son ensemble. De plus, dans les secteurs où d'autres modalités ne sont pas possibles, on s'efforce d'optimiser la capacité par l'optimisation de la conception des tournées, sans imposer de restrictions par des procédures stratégiques ou opérationnelles.

5.5.3 Recommandations

Effectuer l'analyse des parcours pour évaluer la faisabilité d'autres plans d'optimisation des tournées

On doit constamment s'efforcer d'évaluer la faisabilité d'autres plans d'optimisation des tournées, en particulier en rapport avec la structure des horaires scolaires. La pratique actuelle consistant à regrouper les heures de début et de fin dans tout le système restreint probablement le nombre des occasions ciblées sur une meilleure réutilisation du matériel dans les secteurs visés. Toute évaluation de stratégies de parcours autres doit être menée avec prudence, de façon à ne pas se répercuter négativement sur les stratégies existantes qui aboutissent à de forts taux d'utilisation de la capacité.

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

L'exploitation de la technologie en vue de l'optimisation des tournées a reçu la cote **moyenne-élevée**. Le TLDSB a acquis et mis en œuvre tout un éventail d'outils pour améliorer la planification des tournées et la distribution des données. L'affectation du personnel a également été conçue de façon à assurer la gestion et l'administration efficaces des systèmes. Les plans de formation du personnel devraient continuer à hausser les niveaux de compétence au niveau tant de l'utilisation des systèmes que de la gestion globale des activités.

Les améliorations préconisées dans la présente section représentent des apports progressifs aux processus existants. Des efforts continus sont nécessaires pour parachever la mise en œuvre et encourager l'utilisation du module *GeoQuery* pour la distribution des données et la présentation des rapports. De plus, il faudra poursuivre les efforts visant une fréquence plus grande des téléchargements de données sur les élèves afin de réduire les niveaux de gestion manuelle des dossiers.

6 Contrats

6.1 Introduction

Cette section traite des processus et des 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 de passation des contrats :

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

Chaque composante a été analysée en fonction des observations découlant des renseignements fournis par le consortium, et des entrevues avec les membres de la direction du consortium et de certains exploitants. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant des améliorations établies d'après des pratiques exemplaires déterminées lors des examens précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque composante. Le consortium a reçu l'appréciation suivante pour l'efficience et l'efficacité de ses pratiques en matière contractuelle :

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

6.2 Structure des contrats

Un contrat de transport en bonne et due forme⁸ établit des modalités claires, qui définissent les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération correspondant aux services désignés. Un bon contrat prévoit aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peut prévoir des mesures incitatives pour le dépassement des exigences de service. L'analyse d'un contrat comporte l'examen des dispositions qu'il renferme, sous l'angle de la formulation explicite des modalités et de la validité de la structure tarifaire, afin de permettre la comparaison de ses composantes avec les pratiques exemplaires.

6.2.1 Observations

⁸ Dans ce contexte, le terme « contrat » s'entend des documents détaillés où sont définis la portée des services, les tarifs et les attentes quant aux niveaux de service. Dans le présent rapport, le terme « entente d'achat de services » désigne un document moins détaillé, qui définit uniquement les services à dispenser et les tarifs en rapport.

Les exploitants d'autobus du secteur de service ont formé une association, composée exclusivement des 15 exploitants d'autobus (« les exploitants ») qui fournissent des services de transport au consortium. Cette association n'est pas une entité juridique et son unique raison d'être consiste à négocier des contrats de service avec le consortium.

Dispositions des contrats des exploitants d'autobus

Le consortium a exécuté une entente sur le transport (« le contrat ») entre le TLDSB et les exploitants en vigueur du 1^{er} septembre 2008 au 31 août 2009, et renferme une disposition de reconduction automatique du contrat dans l'éventualité de négociations en cours, pourvu qu'une lettre d'intention présentée à l'avance aux exploitants soit acceptée. Cette disposition de reconduction automatique fait toutefois mention de l'association d'exploitants. Le consortium a l'habitude de négocier les contrats d'exploitants sur une base annuelle.

- Le consortium signe un contrat standardisé qui expose les modalités selon lesquelles le transport des élèves doit être fourni. Les principales dispositions du contrat et des annexes énoncent, entre autres :
- L'obligation pour l'exploitant de dispenser, sur une base semestrielle, une formation à la sécurité dans les autobus scolaires aux élèves des écoles élémentaires que l'exploitant dessert;
- L'obligation pour l'exploitant de souscrire une assurance responsabilité civile en fonction du nombre d'élèves transportés à bord de chaque autobus, de même qu'une assurance responsabilité générale. Une preuve d'assurance doit être produite;
- Les exigences du consortium/TLDSB touchant la formation opérationnelle des conducteurs, la confidentialité et d'autres obligations en vertu de la loi;
- L'obligation pour l'exploitant de transmettre l'âge des véhicules, les permis des conducteurs et les coordonnées des personnes ressources avant le 1^{er} septembre de chaque année;
- Toute subvention ponctuelle supplémentaire reçue par le conseil du Ministère en vue de la hausse des coûts de transport doit être transmise aux exploitants, selon les intentions exprimées par le Ministère;
- Les conditions auxquelles le contrat peut être renouvelé ou résilié;

- Les exigences du consortium/TLDSB en ce qui concerne la conformité aux exigences de la loi touchant les véhicules, l'âge des véhicules, les obligations quant à l'inspection, l'obligation de prévoir une liaison radio bidirectionnelle dans tous les autobus et les exigences en matière de signalisation.

Il est interdit aux exploitants de mettre en service des véhicules qui ont plus de 12 ans d'âge sans le consentement du consortium. Cependant, des discussions avec les dirigeants du consortium et les exploitants indiquent que, en pratique, l'âge des véhicules se définit par le nombre d'années en service et non par l'année de fabrication de l'autobus. Les exploitants doivent produire un acte de vente et les autres renseignements pertinents au consortium s'ils se servent d'un autobus mis en service après l'année de fabrication. À moins que des documents autres l'attestent, le consortium suppose que l'année de fabrication est l'année de mise en service du véhicule. Ces discussions indiquent également que, avec l'approbation du consortium, les exploitants sont autorisés à se servir de véhicules plus anciens comme véhicules de réserve. Ces véhicules plus anciens font l'objet d'un suivi par le GEOREF. On fait le suivi de toute préoccupation en rapport avec l'âge des véhicules à l'aide du logiciel d'optimisation des tournées, ce qui permet au personnel du consortium de connaître le nombre des autobus qui dépassent la limite d'âge stipulée au contrat. Au moment de notre visite sur place, le logiciel d'optimisation des tournées ne présentait aucune entrée de données sur l'âge des véhicules. Nous avons appris que ce logiciel a depuis été mis à jour et que l'année de fabrication des véhicules y est maintenant consignée.

Les exigences en matière de formation à l'utilisation sécuritaire de l'EpiPen ne sont pas stipulées par le contrat. Cependant, le contrat énonce que le TLDSB peut à l'occasion demander à un exploitant d'administrer des médicaments aux élèves. La responsabilité de la formation des conducteurs à l'égard de ce service incombe aux parents des élèves en question. Le contrat ne fait aucune mention d'une formation en premiers soins, à l'utilisation de l'EpiPen et en RCR. Des discussions avec les dirigeants du consortium indiquent que le consortium n'a pas dispensé ce genre de formation depuis trois ans. Le consortium ne compile pas de données et de suivi quant à la formation des conducteurs. Comme la certification initiale des conducteurs a expiré cette année, la direction nous a déclaré qu'elle avait informé les exploitants du fait que, lors de la production de la recertification de leurs conducteurs, ils seraient responsables des coûts. Le contrat est également muet en ce qui concerne le règlement des différends.

Touchant l'affectation/réaffectation des tournées, le contrat stipule qu'un comité doit être formé de représentants des exploitants visés et du conseil scolaire dans le but de définir les critères qui serviront à déterminer le mode d'affectation des tournées. Cependant, c'est le consortium/TLDSB qui aura le dernier mot en matière d'affectation des tournées.

Rémunération des exploitants d'autobus

Les exploitants doivent être rémunérés en 10 versements pour une année scolaire de 188 jours, chaque versement étant dû le 15 de chaque mois à compter du 15 septembre. Les formules selon lesquelles les exploitants sont rémunérés sont exposées dans le contrat, de même que dans ses annexes A et B. L'Annexe A décrit la formule de rémunération correspondant au transport ordinaire du domicile à l'école, tandis que l'Annexe B décrit la formule pertinente dans le cas des excursions scolaires. Chacune de ces deux formules comporte ses propres sous-éléments.

Annexe A : du domicile à l'école

La rémunération des exploitants est calculée en fonction d'une formule quotidienne globale, dont voici le détail : au taux de base quotidien, qui est fixe, s'ajoute un taux variable, selon le kilométrage parcouru. Les deux taux varient selon la taille du véhicule en cause. Le taux variable qui s'applique au kilométrage est versé selon un minimum de 50 kilomètres par jour.

Des discussions avec la direction du consortium indiquent que le versement à taux fixe correspond aux coûts d'immobilisation de l'exploitant, tandis que le taux quotidien par kilomètre correspond aux coûts liés au conducteur et au carburant.

L'Annexe A comprend des dispositions autres, notamment la prévision de primes pour la fourniture d'élévateurs à fauteuil roulant, les parcours et les jours de classe en supplément des 188 jours de la norme. On y trouve également le mode de calcul de la distance parcourue; le consortium s'y réserve le droit de négocier les taux relatifs aux élèves en difficulté, de même que le droit de recourir aux parents ou aux tuteurs pour le transport des élèves.

Outre les dispositions de l'Annexe A, le contrat énonce que le coût par jour de classe est soumis aux révisions nécessaires pour rapprocher les données sur le kilométrage des itinéraires quotidiens présentées au conseil et les données que renferme la formule d'identification des itinéraires du consortium; les données sur les augmentations ou diminutions du kilométrage quotidien de plus de 10 kilomètres; les modifications apportées aux données sur le kilométrage des itinéraires quotidiens découlant d'une vérification des itinéraires; les fermetures d'écoles pour intempéries et autres imprévus.

Le traitement des jours d'intempéries est aussi exposé à l'Annexe A. On y énonce que les exploitants sont alors rémunérés à 100 % du taux de base quotidien et à 50 % du taux quotidien pour le kilométrage. Comme le taux selon le kilométrage comprend la rémunération des conducteurs, le TLDSB verse 50 % de ce taux, même les jours de mauvais temps, de façon à rémunérer les conducteurs à l'égard de ces journées.

Le contrat prévoit des fermetures d'école imprévues, en raison de conflits de travail. Dans ces situations, le consortium verse intégralement le taux de base quotidien pendant les 10 premiers jours. Par la suite, il verse le taux de base quotidien uniquement à l'égard des journées où le transport n'est pas nécessaire.

Annexe B : excursions

La formule relative aux excursions établit un seuil de 50 kilomètres. Un taux fixe s'applique aux excursions pour lesquelles le kilométrage est inférieur au seuil, et un taux par kilomètre s'applique aux excursions pour lesquelles la distance est supérieure à 50 kilomètres. Ces taux varient également selon la taille du véhicule utilisé. Une allocation de temps est comprise, et varie selon la distance parcourue. Tout dépassement de cette allocation est rémunéré à un taux horaire fixe.

L'Annexe B comprend d'autres dispositions où sont définis les termes ci-dessus; on y établit l'allocation pour les conducteurs lors des excursions de plus d'une journée; une prime pour les excursions concurrentes, comportant des parcours du matin et de l'après-midi, et on y détermine des d'annulation.

Gestion des contrats des exploitants d'autobus

Les procédures de gestion des contrats sont en partie traitées dans un document relatif aux procédures de démarrage du consortium au début de chaque année scolaire.

Les données sur les itinéraires sont distribuées par les agents régionaux de transport aux exploitants avant le début de l'année scolaire. On demande aux exploitants et aux conducteurs d'examiner les itinéraires établis; les politiques et procédures de transport; les changements apportés à toute pratique d'exploitation; les fenêtres d'arrivée en matinée et en après-midi; l'ordre des autobus lors de leur retour pour réglage à la fin de la journée et les données relatives à toute initiative du TLDSB pouvant avoir une incidence sur les services de transport. On distribue aux exploitants une note de service sur les changements majeurs, tels que l'introduction de nouvelles politiques ou modification à la sécurité, document qui peut servir de référence pendant toute l'année. On fait aussi l'examen, avec les conducteurs, des directives se rapportant aux politiques du consortium. On établit des lignes directrices quant à la gestion appropriée des élèves en difficulté ou ayant des besoins particuliers et l'on traite des questions de sécurité relatives à des tournées spécifiques. Le consortium demande aux exploitants de dispenser, si nécessaire, un supplément de formation ou de perfectionnement aux conducteurs concernés, et le consortium se charge de cette formation s'il n'est pas satisfait des mesures mises en œuvre par l'exploitant.

Les autres mises à jour d'itinéraires et données sur les élèves d'importance mineure sont au besoin transmises aux exploitants par télécopieur. Les changements importants

sont communiqués par téléphone aux exploitants concernés par l'agent régional de transport. Les exploitants sont tenus de présenter leurs feuilles d'information sur leurs itinéraires au consortium, pour autorisation et vérification, après la date limite du 31 octobre.

La direction du consortium indique que la vérification des casiers judiciaires et de la conformité des contrats d'exploitants est effectuée au cours du processus annuel de démarrage.

À l'élémentaire, la formation en matière d'évacuation est coordonnée directement par les directeurs d'école et les exploitants concernés. Cette formation doit avoir lieu avant le 15 décembre de chaque année. La formation relative au programme Bus Patroller est dispensée le dernier mercredi ou jeudi de septembre à Muskoka, le premier mercredi ou jeudi à Haliburton et par un agent de liaison de la PPO dans diverses écoles du sud de la région. Les dates de prestation de la formation relative au Bus Patroller dépendent de l'emplacement, ainsi que de la disponibilité de l'agent de la PPO et de l'exploitant.

Ce n'est qu'au besoin que les autobus sont munis de caméras. À l'heure actuelle, le consortium ne possède pas de caméras, mais songe à acquérir des caméras mobiles, qui peuvent être déplacées d'un véhicule à un autre. Certains exploitants qui oeuvrent de concert avec le consortium possèdent eux-mêmes des caméras. Des discussions avec la direction du consortium indiquent que le consortium n'a recours à des caméras qu'en cas de nécessité. Les exploitants n'utilisent pas de caméras à moins d'en avoir obtenu l'autorisation du consortium. La direction du consortium indique également que le TLDSB travaille actuellement à formuler des politiques sur la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et son incidence sur l'utilisation de caméras pour la surveillance des élèves. Le contrat est muet quant au recours à des caméras et à d'autres systèmes de surveillance des enfants.

Contrats relatifs au transport en taxi

L'actuel contrat relatif au transport en taxi comporte notamment les dispositions suivantes :

- Exigence en matière de sécurité et de conformité à la loi, y compris des spécifications concernant la vérification du casier judiciaire; des renseignements sur les permis; une formation en premiers soins; le traitement des élèves en difficulté ou ayant des besoins particuliers; la formation et le comportement appropriés des conducteurs.
- Exigences à l'égard des exploitants, y compris les spécifications des véhicules; la connaissance des politiques pertinentes du consortium, telles que les limitations de vitesse; les directives sur la restriction de la sous-traitance; les

dispositions relatives à la rémunération des travailleurs; les exigences en matière d'assurance et les directives quant au ramassage. Le document stipule également qu'il est interdit d'utiliser des véhicules de plus de trois ans d'âge; cependant, un certain nombre de véhicules mentionnés dans la soumission de l'exploitant lors de la demande de proposition font exception à cette disposition.

- Procédures exposant le mode de commande et de paiement des services de taxi; mécanismes de règlement des différends portant le litige directement en arbitrage en cas d'échec des négociations.

Tous les sujets mentionnés ci-dessus sont documentés dans le cadre de la soumission à la demande de proposition présentée par le fournisseur agréé. Puisqu'il s'agit de la première année d'adoption de ce processus, toutes les données réunies dans le cadre des réponses à la demande de proposition sont à jour. La direction du consortium indique que l'exploitant d'un taxi sera tenu de présenter ces renseignements au consortium lors des années suivantes du contrat.

Le consortium fait actuellement l'achat de services de taxi afin d'assurer le transport de 27 élèves.

Parents conducteurs

Le consortium rembourse les parents en fonction du nombre de kilomètres parcourus pour assurer des services de transport du domicile à l'arrêt d'autobus. Ces services sont dispensés si un élève réside plus loin que la distance de marche autorisée et si, de l'avis du consortium, il n'est pas rentable ou sécuritaire que l'autobus ramasse l'élève à l'arrêt prévu. Cette situation peut se présenter, par exemple, si le domicile est situé au bout d'une route en impasse, où l'autobus ne peut faire demi-tour de façon sécuritaire. Les parents conducteurs reçoivent, par lettre de l'agent régional de transport pertinent, des directives quant au remboursement, à l'emplacement de l'arrêt d'autobus et à l'heure de retour. Cette lettre doit être signée par l'un des parents et renvoyée au consortium. Cette lettre formule aussi les exigences en matière de permis et d'assurance, les procédures de vérification et de résiliation. Aucun suivi n'est effectué pour vérifier la validité du permis de conduire et de l'assurance du conducteur.

6.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a établi une pratique exemplaire dans les secteurs suivants :

Transmission de l'information

Le consortium fournit aux exploitants d'autobus des renseignements complets et en temps voulu sur leurs itinéraires et des données relatives aux élèves afin de leur permettre de s'acquitter de travail de manière compétente et d'offrir des services de transport sûrs et fiables.

Dispositions des contrats des exploitants de taxis

Le consortium a mis en place des contrats détaillés pour les exploitants de taxis où sont énoncées toutes les modalités non monétaires pertinentes, soit celles qui touchent la sécurité et la conformité à la loi, notamment le caractère confidentiel et les obligations du consortium et de l'exploitant.

Procédure de démarrage documentée

Le consortium a mis en place une procédure de démarrage explicite en vue du début de l'année scolaire. Cette procédure expose les mesures à prendre et les attentes pour toutes les parties en cause – y compris le personnel du consortium, les conseils scolaires, les exploitants et les conducteurs. Ce document facilite le démarrage de l'année et contribue à la prestation de services de qualité pour le transport des élèves.

6.2.3 Recommandations

Ajouts ou modifications au contrat des exploitants d'autobus

Il est fortement recommandé au consortium de modifier son contrat avec les exploitants, de façon à y inclure une disposition sur la prestation obligatoire d'une formation en premiers soins, à l'utilisation de l'EpiPen et en RCR, pour tous les conducteurs dans un certain délai au début de leur emploi chez un exploitant. Les futurs contrats devraient aussi comprendre une disposition sur le règlement des différends, afin de pouvoir régler les différends de manière formelle sans qu'il soit nécessaire de réduire le niveau de services ou de recourir à un procès. Ce processus est à la fois neutre et transparent.

Il est aussi recommandé d'apporter les modifications suivantes à des dispositions existantes du contrat d'exploitant :

- Les dispositions relatives à la formation à l'utilisation de l'EpiPen ne devraient pas imposer aux parents la responsabilité de la prestation de cette formation aux conducteurs, puisque le financement de cette formation est actuellement fourni par le Ministère, dans le cadre des dispositions annuelles de financement;

- Les mentions au contrat de l'association des exploitants devraient être supprimées.

De plus, il est recommandé que le consortium suive la directive transmise par le Ministère dans sa note de service 2008:B15 en date du 10 décembre 2008, à propos des dispositions et de l'utilisation du modèle de contrat. Ce spécimen de contrat présente des modèles de dispositions et diverses possibilités de formulation et de disposition facultatives, ainsi qu'un contenu à adapter aux besoins de la localité. Le consortium se penchera attentivement sur les modalités de ce modèle, afin de déterminer s'il ne conviendrait pas d'apporter certaines modifications aux contrats actuels. De plus, le consortium devrait tenir compte des résultats de l'étude sur les coûts de référence et la mise à jour du financement pour déterminer les niveaux de service et les taux contractuels appropriés en vue de leurs nouveaux contrats.

Ajouts à l'entente avec les parents conducteurs

Il est recommandé que les ententes conclues avec les parents conducteurs comprennent certaines exigences auxquelles les parents devraient se conformer en ce qui concerne les politiques et règlements du consortium, du TLDSB et/ou d'autres conseils scolaires acquéreurs de service. L'inclusion de ce type d'exigences en matière de conformité aide à restreindre la responsabilité du consortium, tout en assurant la sécurité des élèves transportés. Les ententes conclues avec les parents conducteurs devraient comprendre des dispositions contractuelles analogues à celles des ententes conclues avec les exploitants d'autobus.

Politiques touchant l'utilisation de caméras

Il est reconnu que le TLDSB étudie actuellement la mise en œuvre de cette recommandation et que ses autobus ne sont actuellement pas dotés de caméras, il est recommandé à la direction du consortium d'élaborer et d'approuver des politiques sur l'utilisation appropriée de caméras. Cette politique devrait exposer les circonstances dans lesquelles les enregistrements des caméras seront visualisés, entreposés, supprimés et utilisés à l'égard des mesures disciplinaires. Ces politiques devraient aussi déterminer l'identité des personnes autorisées à visionner les enregistrements et prévoir également des mesures de conformité à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*.

Rémunération des exploitants d'autobus

Le TLDSB devrait effectuer le contrôle du nombre des itinéraires comportant une distance minimum, pour veiller à ne pas effectuer des paiements excédentaires.

6.3 Négociation des contrats

Des contrats sont négociés afin de permettre au consortium, à titre d'acquéreur de services, d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix qui soit pour les services acquis. Le consortium s'est donné comme objectif d'obtenir un service de qualité supérieure à juste prix.

6.3.1 Observations

Transport adapté

Des politiques du TLDSB définissent la prestation des services de transport adapté. Selon ces politiques, le TLDSB a le pouvoir discrétionnaire de déterminer quels sont les programmes « spéciaux » et leur admissibilité à ce type de transport. Plus précisément, la prestation de services de transport adapté est laissée à la discrétion du surintendant de l'éducation de l'enfance en difficulté. Ces programmes comprennent les cours d'immersion en français et des cours d'apprentissage adapté. On n'y trouve pas de calendrier de rechange pour l'année scolaire.

Le transport adapté est assuré sur demande du service d'éducation de l'enfance en difficulté à l'égard de services dispensés en dehors des heures de classe normales, par exemple pendant une période de transition où un élève arrive dans une nouvelle école ou à son entrée dans un certain programme. En ce cas, l'agent régional de transport collabore avec le conseiller en transport adapté pour déterminer les meilleurs moyens de répondre à la demande. L'agent régional de transport discute alors de la demande avec l'exploitant concerné, pour établir les heures et les prix de ces dispositions. Dans ces cas, l'exploitant présente une facture distincte au consortium. Ce type de paiement est fait sur la base des besoins et n'est pas soumis au paiement mensuel prévu par le contrat de l'exploitant.

L'actuel contrat d'exploitant d'autobus prévoit une prime devant être versée par le consortium s'il devient nécessaire d'installer un élévateur à fauteuil roulant dans un autobus.

Négociation des contrats avec les exploitants d'autobus

Le consortium ne suit pas de processus concurrentiel pour l'achat de services de transport par autobus.

Le consortium suit une procédure documentée de négociation des contrats. Cependant, ce document ne mentionne pas de délai pour les négociations. Le TLDSB et d'autres conseils scolaires acquéreurs de service sont représentés aux négociations par le surintendant des affaires et les agents régionaux de transport. Des représentants du

SMCDSB et du PNVCCDSB sont aussi présents au besoin. Les exploitants ont formé une association dans le but exclusif de la négociation des contrats de service avec le consortium. Les négociations ont lieu sur une base annuelle ou semestrielle, selon les modalités du contrat antérieur. La négociation des contrats commence généralement après l'annonce des subventions du Ministère.

Le processus de négociation expose une phase préparatoire, laquelle comprend entre autres l'examen des sites d'autres consortiums; le repérage des sujets de préoccupation qui se sont manifestés dans l'année; renseigner le conseil et d'autres conseils scolaires acquéreurs de service quant aux points des contrats qui seront à discuter.

Pendant le processus de négociation et une fois qu'une entente provisoire a été formulée, les membres de l'association des exploitants tiennent une réunion de discussions visant à parvenir au consensus d'acceptation des modalités du contrat. Sur ratification de l'association, une ébauche du contrat est présentée au conseil pour approbation. Une fois obtenue l'approbation du conseil, les taux mentionnés au contrat sont calculés pour chaque exploitant et, si nécessaire, un rajustement rétroactif est effectué au compte de l'exploitant.

Le processus de négociation des contrats ne respecte pas les délais; en effet, ces deux dernières années, la négociation des contrats relatifs à l'année courante s'est poursuivie au-delà du début des classes. Des discussions avec la direction du consortium indiquent que ce retard serait en partie dû au désir du consortium de connaître ses niveaux de financement avant de fixer des taux par contrat. Parmi les autres contraintes, il y a la nécessité de prévoir les budgets nécessaires pour répondre aux taux fixés par contrat, de ratifier le budget et de faire approuver la version définitive du contrat par le conseil, lequel ne reprend ses réunions qu'à la fin de l'été.

Processus de négociation des contrats de taxi

Le consortium a récemment lancé un processus concurrentiel d'achat de services d'une entreprise de taxi. On donne un aperçu du contenu de ce contrat à la section 6.2.1.

6.3.2 Pratiques exemplaires

Processus concurrentiel d'achat de services de taxi

En dépit de la recommandation ci-dessous au sujet de l'approvisionnement concurrentiel, le consortium a fait l'achat de services de taxi par le biais d'un processus concurrentiel (demande de propositions) qui a abouti à des taux concurrentiels. L'appel d'offres a permis au consortium de bénéficier d'offres concurrentielles. Les soumissions présentées dans le cadre de ce processus ont permis au consortium d'identifier les

exploitants de services de taxi les plus compétents et offrant les prix les plus intéressants pour le niveau de services fournis. Il s'agit là d'une réalisation remarquable et une condition essentielle à l'obtention de services de transport à des taux concurrentiels tout en assurant le respect des normes de service et de sécurité appropriées, mises en place dès le début.

Processus de négociation documenté

On a mis en place un processus de négociation documenté qui rend compte de chaque étape et des facteurs dont le négociateur a tenu compte. Ce type de document aide le négociateur à formuler un ensemble explicite d'objectifs et de modalités, ainsi qu'une vision pouvant contribuer à obtenir un rapport qualité-prix satisfaisant.

6.3.3 Recommandations

Définition d'un calendrier de négociation

Il est reconnu qu'un processus de négociation documenté est actuellement en place, mais le consortium devrait définir un calendrier de négociation où figurent les dates clés, des points de repère et la définition du partage des responsabilités, aidera à veiller à ce que le consortium et les exploitants parviennent à une entente concernant le contrat de l'année à venir avant le début des classes.

Mise en œuvre d'un processus concurrentiel d'achat de services des exploitants d'autobus

À l'heure actuelle, les contrats de services de transport par autobus scolaire ne font pas l'objet d'un processus concurrentiel. En l'absence d'un appel d'offres, le consortium ne peut pas savoir s'il paie le tarif du marché pour les services fournis. Le recours à un processus concurrentiel pour l'achat de services à contrat permettrait au consortium d'énoncer clairement, dans le document d'appel d'offres, toutes les exigences en matière de service. De plus, le consortium pourrait ainsi s'assurer d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix, puisque les exploitants seraient en concurrence pour la prestation des niveaux de services demandés, à des prix garantissant un taux de rentabilité approprié. Cette mesure ne signifierait pas nécessairement une baisse de tarifs; cependant, le consortium devrait se préoccuper d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

Cette opération devrait cependant se faire avec certaines garanties en place pour protéger la prestation des services. Le consortium devrait continuer à faire respecter les restrictions en place sur le pourcentage des contrats qu'un exploitant peut détenir, pour éviter les situations de monopole. En outre, lors de l'évaluation des dossiers des soumissionnaires retenus, le coût ne devrait pas constituer le principal critère de sélection; si cela était, les offres des soumissionnaires les moins disant pourraient être

retenues sans que les niveaux de services offerts soient à la hauteur. À tous les stades de la mise au point et de l'évaluation d'une proposition de service, il faudrait tenir compte des conditions du marché local. Par exemple, les exploitants de la région peuvent être encouragés à participer au processus en attachant de la valeur à l'expérience d'ordre régional dans le cadre des critères d'évaluation; cependant, ce critère de l'expérience locale ne devrait pas devenir un facteur prédominant au cours du processus d'évaluation des propositions.

Comme la trousse d'information concernant les pratiques contractuelles a été publiée, le consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre d'un processus d'achat concurrentiel. Ce plan devrait comprendre l'examen des politiques d'approvisionnement existantes, l'analyse du marché local des fournisseurs, des stratégies de détermination de la portée et des processus de la demande de propositions (DP), ainsi que des critères et un calendrier pour la mise en place progressive du processus. Le plan devrait aussi mettre à profit les pratiques exemplaires et les conclusions auxquelles ont donné lieu les consortiums pilotes.

6.4 Gestion des contrats

La signature d'un contrat ne met pas un terme aux bonnes pratiques. La surveillance permanente de la conformité et des services obtenus par contrat est un moyen important et utile d'améliorer les niveaux de service et de garantir que les exploitants fournissent les services sur lesquels on s'est entendu. Pour être efficace, cette surveillance devrait être effectuée de façon proactive, régulière et permanente.

6.4.1 Observations

Surveillance

Il existe déjà un document qui expose, de façon générale, les moyens qui permettent la surveillance du rendement. Des discussions avec la direction du consortium indiquent que, bien qu'il n'existe pas actuellement de processus formel de vérification aléatoire des itinéraires, certaines vérifications d'itinéraires ont lieu sur une base irrégulière et informelle. Le consortium ne mène pas de vérification aléatoire formelle et documentée des itinéraires qui permettrait d'exercer un contrôle sur le rendement des exploitants.

Le document sur la surveillance indique que, après la date limite du 31 octobre, les exploitants sont tenus de présenter des feuilles d'information sur les itinéraires pour autorisation et vérification. Les données figurant sur cette feuille comprennent des facteurs de charge, des listes d'usagers, les arrêts des itinéraires, le détail des itinéraires, ainsi que des données sur les conducteurs et le kilométrage. Le personnel

du consortium parcourra ces itinéraires afin d'effectuer la vérification de ces données au besoin.

6.4.2 Recommandations

Surveillance du rendement et vérification des itinéraires

Le consortium effectue des vérifications périodiques documentées auprès des exploitants et des conducteurs, afin de s'assurer qu'ils fournissent des niveaux adéquats de service aux écoles sur les plans de la ponctualité, de la conformité aux itinéraires et de la conformité des conducteurs aux règlements de la circulation. Nous incitons le consortium à intégrer à son processus de vérification un régime formel de surveillance aléatoire des itinéraires. Ce régime devrait comprendre une liste de contrôle standardisée à remplir par le vérificateur, et préciser les itinéraires à vérifier et les délais pour ce faire (p. ex. 10 % des itinéraires de l'exploitant A seront vérifiés en 2008). Un processus formel d'examen et de suivi devrait être établi pour assurer le suivi des vérifications effectuées. Les vérifications sont un élément important de la gestion des contrats. Elles permettent de déterminer si les exploitants et les conducteurs respectent les dispositions des contrats et, au bout du compte, si le service fourni est sûr et fiable. Le consortium a reconnu la nécessité d'un processus formel et la création de ce type de processus de surveillance a été signalée comme prioritaire dans le plan stratégique du consortium.

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 cote **moyenne**. Au nombre des éléments particulièrement positifs, il y a l'inclusion de contrats d'exploitant exhaustifs et standardisés; également, le consortium a lancé un processus concurrentiel d'achat de services auprès des exploitants de taxi.

Parmi les principaux secteurs à améliorer, il y a l'ajout d'une disposition sur la formation obligatoire en premiers soins /RCR/à l'utilisation de l'EpiPen dans les contrats ou ententes conclus avec les exploitants et les parents conducteurs, et l'institution d'un régime de surveillance formel. En outre, un calendrier de négociation peut contribuer à la ponctualité d'exécution des contrats, et le consortium devrait normaliser son recours à des processus d'achat concurrentiels en adoptant cette pratique lorsqu'il traite avec les exploitants d'autobus.

7 Rajustement du financement

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

La formule de financement du Ministère se présente comme suit :

Tableau 9 : Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires affichant un déficit ⁹	Incidence sur les conseils scolaires affichant un excédent
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées
Moyenne-élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir ci-dessus
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %	Voir ci-dessus
Faible-moyenne	Réduire l'écart de 30 %	Voir ci-dessus
Faible	Aucune incidence sur le financement	Voir ci-dessus

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

Trillium Lakelands District School Board

⁹ Se rapporte aux conseils ayant un déficit/excédent en matière de transport scolaire.

Point	Valuer
Excédent (déficit) budgétaire 2008-2009	714 839
% de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	714 839
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement	Néant

Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board

Point	Valuer
Excédent (déficit) budgétaire 2008-2009	1 054 910
% de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	1 054 910
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement	Néant

Simcoe Muskoka Catholic District School Board

Point	Valuer
Excédent (déficit) budgétaire 2008-2009	(32 806)
% de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	20 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(6 561)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	90%
Rajustement total du financement	5 905

(Ces chiffres seront arrêtés définitivement une fois obtenue l'approbation réglementaire)

8 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Appréciation globale	Terme défini à la section 3.2 du cadre d'évaluation
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Trillium Lakelands District School Board », qui structure l'évaluation de l'équipe d'examen; ce document n'est pas un document public
Conducteur	Personne qui conduit un autobus; voir aussi « exploitant »
Conseil d'administration	Terme défini à la section 3.2.1
Conseil partenaire, conseil membre ou conseil	Conseil scolaire qui est membre du consortium ou en est partenaire à part entière
Conseils en gestion	Terme défini à la section 1.1.5
Consortium	Le service du transport du Trillium Lakelands District School Board
Cote ou appréciation	Cote attribuée à l'issue de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, pouvant aller de « faible à élevée »; voir la section 1.3.4
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
Efficace	Capacité d'offrir le service voulu ou de produire le résultat souhaité ou attendu
Efficient	Capacité d'exécuter une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Terme défini à la section 1.1.5
Examen de l'efficacité et de l'efficience (E et E)	Terme défini à la section 1.1.4
Exploitant	Entreprise qui exploite des autobus, des embarcations ou des taxis, ou gestionnaire de cette entreprise; l'exploitant peut aussi être le conducteur

Termes	Définitions
Formule de rajustement du financement	Terme défini à la section 1.3.5
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; ce guide doit servir à normaliser l'appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium
IRC	Indicateur de rendement clé
Loi (la)	<i>La Loi sur l'éducation</i>
Maternelle/Jardin d'enfants	Prématernelle/maternelle
Ministère (le)	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., conseillers en optimisation des tournées, selon la définition de la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note de service	La note SB:13 publiée par le Ministère en date du 11 juillet
Personne morale distincte	Constitution en société ou personne morale
PNVCCDSB	Le Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board
Pratiques courantes	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.
Rapport	Rapport préparé par l'équipe d'examen au sujet de chaque consortium ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (p. ex. le présent document)
RH	Ressources humaines
SMCDSB	Le Simcoe Muskoka Catholic District School Board

Termes	Définitions
Surintendant (le)	Surintendant des affaires du Trillium Lakelands District School Board
TI	Technologies de l'information
TLDSB	Le Trillium Lakelands District School Board

9 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire

Trillium Lakelands District School Board

Point	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Allocation ¹⁰	13 445,437	13 998 775	14 105 903	13 383 299	14 844 040
Dépenses ¹¹	12 234 923	12 308 787	13 329 710	13 173 469	14 129 201
Excédent (déficit) budgétaire	1 210 514	1 689 988	776 193	1 209 830	714 839

Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board

Point	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Allocation	9 212 978	9 684 319	9 784 053	9 985 970	10 308 597
Dépenses	8 506 814	8 876 741	8 651 934	8 925 617	9 253 687
Excédent (déficit) budgétaire	706 164	807 578	1 132 119	1 060 353	1 054 910

Simcoe Muskoka Catholic District School Board

Point	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Allocation	10 898 962	11 406 307	11 525 453	11 754 893	12 143 254
Dépenses	10 243 003	10 626 976	10 074 949	11 635 374	12 176 060
Excédent (déficit) budgétaire	655 959	779 331	1 450 504	119 519	(32 806)
Total des dépenses payées au Consortium	-	-	-	-	2 435 212

¹⁰ Allocations fondées sur les données du Ministère – comprend toutes les allocations de subventions pour le transport (section 9 00008C, section 13 00006C, section 13 00012C)

¹¹ Dépenses fondées sur les données du Ministère – tirées des formulaires de données D: 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des activités)

Point	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
En % du total des dépenses du conseil	s/o	s/o	s/o	s/o	20%

10 Annexe 3 : Documents

1. AA1 Données supplémentaires
2. Article – Le conseil réduit de moitié la distance de marche jusqu’à l’arrêt de l’autobus scolaire
3. Article – Le conseil approuve l’ébauche de convention sur le transport par autobus
4. Article – Transfert d’itinéraires d’autobus
5. Article – Des familles pénalisées par un début tardif du jour de classe
6. Article – Un homme est inculpé après une collision avec un autobus scolaire
7. Article – Des rapports visant le règlement du conflit sur les autobus scolaires
8. Article – On répond aux besoins des élèves de Carden Dalton en matière de scolarité et de transport
9. Article – Le conseil scolaire investit 200 000 \$ dans la mise à niveau de logiciels
10. Article – On prête enfin l’oreille aux conseillers scolaires
11. C1 Processus de négociation
12. C1 DP de Trinité Taxi
13. C1 DP de Trinité Taxi – permis de véhicule et assurance
14. C2 Politiques et procédures – véhicules retenus par contrat pour le transport adapté
15. C3a Modèle de contrat – transport par autobus
16. C3b Attestation de signature d’un contrat
17. C3c Rémunération des entrepreneurs
18. C4 Liste des exploitants contractuels
19. C5 Formation des conducteurs

20. C6a Surveillance des exploitants et des conducteurs
21. C6b Attestation de tenue de dossiers
22. C7a Inventaire du parc d'autobus scolaires
23. C7b Politique sur l'âge maximum des véhicules
24. C8 Admissibilité aux transports en commun
25. C9 Véhicules appartenant au conseil
26. CM18a Modèle de facturation pour l'achat de services
27. CM 4 Description de poste pour chaque catégorie d'emploi
28. CM 6a Politique d'évaluation du rendement des employés
29. CM10a Achats
30. CM10b Copie du plan comptable
31. CM11 Processus budgétaire
32. CM18b Modèle de facture – Entrepreneurs
33. CM19 Partage des frais de consortium
34. CM1b Copie des ententes d'achat de services
35. CM1c Délégations au conseil –transport
36. CM1c Règlement des conflits
37. CM1d Attestation de la capacité juridique
38. CM2 Gouvernance du consortium
39. CM20 Information financière sur plusieurs sites
40. CM3 Organigramme
41. CM5 Contrats de services de soutien
42. CM6a Note de service du SCFP

43. CM6a Évaluation du rendement du SCFP – Personnel permanent
44. CM6a Évaluation du rendement du SCFP – Personnel de soutien en stage probatoire
45. CM6a Évaluation du rendement du SCFP – Personnel à l’essai
46. CM6a MM PA Annexe A
47. CM6a MM PA Annexe B.doc
48. CM6a PA Note de service 09
49. CM6b Formation du personnel
50. CM7 Plan opérationnel
51. CM8 Politique sur les réactions anaphylactiques
52. CM8 Procédures en cas de réactions anaphylactiques
53. CM8 Procédures en cas de réactions anaphylactiques – Annexes
54. CM8 Politique de soutien à l’assiduité
55. CM8 Procédure de soutien à l’assiduité
56. CM8 Signature des chèques
57. CM8 Politique sur le code de conduite
58. CM8 Procédures relatives au code de conduite
59. CM8 Politique sur l’utilisation acceptable des ordinateurs et d’Internet
60. CM8 Procédure sur l’utilisation acceptable des ordinateurs et d’Internet
61. CM8 Affidavit – Vérification du casier judiciaire
62. CM8 Procédure de vérification du casier judiciaire
63. CM8 Procédures relatives au fonds de perfectionnement professionnel du SCFP – Annexes
64. CM8 Procédures relatives au fonds de perfectionnement professionnel du SCFP

65. CM8 Programme d'aide aux employés – Politique
66. CM8 Programme d'aide aux employés – Procédure
67. CM8 Marche à suivre dans les cas de harcèlement chez les employés
68. CM8 Procédure de traitement des cas de harcèlement chez les employés
69. CM8 Politique de traitement des cas de harcèlement chez les employés
70. CM8 Procédure de soutien en santé
71. CM8 Embauchage – Consentement à l'entrevue
72. CM8 Politique d'embauchage
73. CM8 Procédure d'embauchage
74. CM8 Procédure d'embauchage, Annexe A – Vérification des références
75. CM8 Procédure d'embauchage, Annexe B – Dossier d'entrevue
76. CM8 Procédure d'embauchage, Annexe C – Processus de promotion du perfectionnement
77. CM8 Politique sur les situations d'intempéries
78. CM8 Procédure en cas d'intempéries
79. CM8 Politique sur les comportements inadmissibles
80. CM8 Procédure dans les cas de comportement inadmissible
81. CM8 Tableau – Règlement des problèmes de comportement répréhensible
82. CM8 Déclaration d'une infraction
83. CM8 Procédure relative à la petite caisse
84. CM8 Politique d'approvisionnement
85. CM8 Mesures disciplinaires progressives
86. CM8 Politique de remboursement des dépenses
87. CM8 Procédure de remboursement des dépenses

88. CM8 Politique de retour au travail
89. CM8 Procédure de retour au travail
90. CM8 Politique – Arrivée sécuritaire
91. CM8 Procédure – Arrivée sécuritaire
92. CM8 L'Unité de la sécurité dans les écoles réagit aux manifestations de violence des élèves envers le personnel
93. CM8 Procédure relative aux congés autofinancés
94. CM8 Politique pour un environnement sans fumée
95. CM8 Procédure pour un environnement sans fumée
96. CM8 Politique d'évaluation du rendement du personnel
97. CM8 Taux de trajet – 2008
98. CM8 Préparation aux situations d'urgence – Processus à suivre dans les écoles et lieux de travail
99. CM9 États financiers annuels
100. Plan de formation du consortium – Trillium Lakelands DSB
101. Évaluation du plan de formation du consortium – Trillium Lakelands DSB
102. Lettre de Kathy Verduyn au Ministre
103. PP1 Politiques du SMCDSB et du PVNC
104. PP1 Politiques du TLDSB
105. PP2 Calendrier annuel de planification – Solutions aux problèmes de transport
106. PP3 Pratique – Processus de planification
107. PP3 Politique d'optimisation des tournées
108. PP4 Rapport servant à l'évaluation des services de transport
109. PP4 Rapports disponibles pour l'évaluation des niveaux de service

110. PP4 Rapports utilisés pour évaluer les services de transport et établir un modèle de référence
111. PP5 Planification du transport adapté
112. PP6 Programmes de sécurité des autobus scolaires
113. PP7 Procédures et protocoles
114. PP8 Programmes spécialisés
115. RTE 1 – Politiques et pratiques – Planification
116. RTE 2 – Procédures d’examen et de modification des itinéraires
117. RTE 3 – Contrat avec les fournisseurs de logiciels
118. RTE 4 – Manuels de procédures des systèmes
119. RTE3 DP à l’intention des fournisseurs de logiciels
120. RTE3 Note de service relative à la DP – Fournisseurs de logiciels
121. Profil du Trillium Lakelands Board.pdf
122. Profil du Trillium Lakelands French Board
123. Information financière sur le site Trillium 04-09

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance du domicile à l'école

Activité	Maternelle/ Jardin d'enfants	4 ^e -8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique – PNVC-CDSB	1,0 km	1,6 km	3,2 km
Politique – SMCDSB	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Politique – TLDSB	1,6 km	1,6 km	3,2 km

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	Maternelle/ Jardin d'enfants	4 ^e -8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km
Politique – PNVC-CDSB	1,0 km	1,0 km	1,6 km
Politique – SMCDSB	-	-	-
Politique – TLDSB	0,8 km	0,8 km	1,6 km
Pratique	0,8 km	0,8 km	1,6 km

Fenêtre d'arrivée

Activité	Maternelle/ Jardin d'enfants	4 ^e -8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique courante	18	18	25
Politique – PNVC-CDSB	15	15	15
Politique – SMCDSB	-	-	-
Politique – TLDSB	20	20	20
Pratique ¹²	-	-	-

¹² Parcours directs – 10 minutes ou moins Parcours combinés – 20 minutes ou moins

Fenêtre de départ

Activité	Maternelle/ Jardin d'enfants	4 ^e -8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique courante	16	16	18
Politique – PNVC-CDSB	-	-	-
Politique – SMCDSB	-	-	-
Politique – TLDSB	20	20	20
Pratique	20	20	20

Heure d'embarquement la plus précoce

Activité	Maternelle/ Jardin d'enfants	4 ^e -8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h
Politique – PNVC-CDSB	-	-	-
Politique – SMCDSB	-	-	-
Politique – TLDSB	-	-	-
Pratique	6 h 18 ¹³	6 h 18 ¹³	6 h 18 ¹³

Heure de débarquement la plus tardive

Activité	Maternelle/ Jardin d'enfants	4 ^e -8 ^e année	9 ^e -12 ^e année
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	18 h
Politique – PNVC-CDSB	-	-	-
Politique – SMCDSB	-	-	-
Politique – TLDSB	-	-	-
Pratique	17h 10 ¹³	17 h 10 ¹³	17 h 10 ¹³

Durée maximale du trajet

¹³ programme à vocation particulière

Activité	Maternelle/ Jardin d'enfants	4^e-8^e année	9^e-12^e année
Pratique courante	75	75	90
Politique – PNVC-CDSB	60	90	-
Politique – SMCDSB	-	-	-
Politique – TLDSB	60	60	60
Pratique	44 minutes ¹⁴	44 minutes ¹⁴	44 minutes ¹⁴

Élèves assis par véhicule

Activité	Maternelle/ Jardin d'enfants	4^e-8^e année	9^e-12^e année
Pratique courante	69	69	52
Politique – PNVC-CDSB	-	-	-
Politique – SMCDSB	-	-	-
Politique – TLDSB	69	69	46
Pratique	69	69	46

¹⁴ Durée moyenne des trajets

1858 150 2008

Deloitte célèbre
150 ans de services professionnels



www.deloitte.ca

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.