



Services consultatifs financiers

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

Phase 2 – Examen  
Consortium de Transport Scolaire d'Ottawa

mai 2008

## Table des matières

Sommaire.....	1
1 Introduction .....	6
1.1 Contexte .....	6
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario.....	6
1.1.2 Réforme du transport.....	6
1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire .....	6
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience .....	7
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	8
Figure 1: Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	8
1.2 Portée de la mission de Deloitte .....	9
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience ....	9
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	10
1.3.1 Étape 1 – Collecte des données.....	10
1.3.2 Étape 2 – Entrevues .....	11
1.3.3 Étape 3 – Documentation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations.....	11
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport d'examen sur place.....	14
Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme .....	14
1.3.5 Rajustement du financement.....	15
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	16
1.3.6 But du rapport.....	16
1.3.7 Documentation .....	16
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport .....	16
2 Aperçu du consortium .....	18
2.1 Présentation du Ottawa School Transportation consortium .....	18
Tableau 2: Données de l'étude de 2006-2007 sur le transport .....	18
Tableau 3 : Données financières de 2006-2007 .....	20
3 Gestion du consortium .....	21

3.1	Introduction .....	21
3.2	Gouvernance .....	21
3.2.1	Observations .....	21
	Figure 4: Organigramme de la gouvernance.....	22
3.2.2	Pratiques exemplaires .....	23
3.2.3	Recommandations.....	24
3.3	Structure organisationnelle .....	24
3.3.1	Observations .....	25
	Figure 5: Organigramme .....	25
3.3.2	Recommandations.....	26
3.4	Gestion du consortium .....	27
3.4.1	Observations .....	27
3.4.2	Recommandations.....	30
3.5	Gestion financière .....	32
3.5.1	Observations .....	32
3.5.2	Pratiques exemplaires .....	34
3.6	Résultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité .....	35
4	Politiques et pratiques.....	36
4.1	Introduction .....	36
4.2	Politiques et pratiques en matière de transport.....	36
4.2.1	Observations .....	37
4.2.2	Pratiques exemplaires .....	42
4.2.3	Recommandations.....	43
4.3	Besoins spéciaux et programmes .....	44
4.3.1	Observations .....	44
4.3.2	Pratiques exemplaires .....	45
4.3.3	Recommandations.....	46
4.4	Politique relative à la sécurité .....	46
4.4.1	Observations .....	46
4.4.2	Pratiques exemplaires .....	47
4.4.3	Recommandations.....	47

4.5	Résultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité .....	48
5	Le routage et la technologie .....	49
5.1	Introduction .....	49
5.2	Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie .....	49
5.2.1	Observations .....	50
	Codes de transport.....	53
5.2.2	Pratiques exemplaires .....	54
5.2.3	Recommandations.....	54
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves .....	55
5.3.1	Observations .....	55
5.3.2	Pratiques exemplaires .....	56
5.3.3	Recommandations.....	56
5.4	Rapport du système.....	57
5.4.1	Observations .....	57
5.4.2	Recommandations.....	58
5.5	Planification et établissement des itinéraires du transport adapté .....	58
5.5.1	Observations .....	59
5.5.2	Recommandations.....	63
5.6	Résultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité .....	64
6	Contrats .....	65
6.1	Introduction .....	65
6.2	Structure contractuelle .....	65
6.2.1	Observations .....	65
6.2.2	Recommandation .....	66
6.3	Négociation des contrats .....	67
6.3.1	Observations .....	67
6.3.2	Recommandations.....	68
6.4	Gestion des contrats .....	69
6.4.1	Observations .....	69
6.4.2	Pratiques exemplaires .....	71
6.4.3	Recommandations.....	71

6.5	Résultats de l'examen de l'efficiencia et de l'efficacité .....	72
7	Rajustement du financement .....	73
	Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est.....	74
	Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario.....	74
8	Annexe 1: Glossaire.....	75
9	Annexe 2: Examen financier – par conseil scolaire.....	78
	Le Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est.....	78
	Le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario.....	78
10	Annexe 3: Liste des documents .....	79
11	Annexe 4: Pratiques en commun .....	81
	Distance de la maison à l'école.....	81
	Distance de la maison à l'arrêt d'autobus .....	81
	Intervalle d'arrivée.....	81
	Intervalle de départ .....	81
	Heure de ramassage la plus tôt .....	82
	Heure la plus tardive de dépôt .....	82
	Durée maximale du trajet.....	82
	Nombre d'élèves assis par véhicule.....	82

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

## Sommaire

### Introduction

Le présent rapport expose en détail les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience du *Ottawa School Transportation Consortium* (le « consortium ») ainsi que les recommandations qui s'y rattachent. Cet examen, réalisé par une équipe de travail mise sur pied par le ministère de l'Éducation, découle d'initiatives prises par le gouvernement en vue de mettre en place une méthode équitable pour réformer le système de transport des élèves dans toute la province et alléger le fardeau administratif des conseils scolaires chargés de la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. Dans cette partie du rapport, on trouve une appréciation globale du consortium ainsi que les principales conclusions et recommandations. Les autres parties du rapport étoffent ces dernières, y ajoutant des résultats et des recommandations plus précis.

Dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, on a évalué le rendement du consortium dans quatre secteurs opérationnels, soit la gestion, les politiques et pratiques, le routage et l'utilisation de la technologie ainsi que les méthodes de passation des marchés. L'examen de ces secteurs visait plusieurs objectifs : évaluer les pratiques courantes pour déterminer si elles sont raisonnables et appropriées, déterminer si le consortium a instauré des pratiques exemplaires et formuler des recommandations quant aux améliorations dont pourrait faire l'objet chaque secteur. On s'est ensuite appuyé sur l'évaluation de chaque secteur pour présenter une appréciation globale du travail du consortium, appréciation dont le ministère se servira pour décider de tout rajustement financier en cours d'exercice.

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

Le consortium a été créé en 2005 par le *Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario* (« CEPEO ») et le *Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est* (« CECLFCE »). Il offre des services de transport aux élèves des deux conseils scolaires partenaires. À l'heure actuelle, le consortium assure le transport de 18 500 élèves le long de plus de 400 itinéraires, et parcourt 35 000 kilomètres par jour sur un territoire de 25 000 kilomètres carrés.

De plus, le consortium achète des services au *Tri-Board Student Services consortium* (« Tri-Board ») et au *Conseil scolaire catholique de l'Est Ontarien* (« Prescott-Russell »), car, les élèves de la zone de recrutement d'Ottawa, compte tenu d'où ils habitent, bénéficient d'un meilleur transport avec Tri- Board ou Prescott-Russell. Tous les jours, Tri-Board achemine un millier d'élèves d'Ottawa et Prescott- Russell environ 200. Le

consortium d'Ottawa partage également six itinéraires d'autobus avec le Ottawa-Carleton Catholic District Board (« OCCDSB ») et le Ottawa-Carleton District Board (« OCDSB »).

Depuis sa création, le consortium a franchi nombre des grandes étapes nécessaires à la réalisation de son mandat, soit assurer le transport des élèves. Parmi ses principaux accomplissements, on citera :

- l'exploitation d'un organisme qui représente au mieux les intérêts des deux conseils scolaires partenaires. La structure de gouvernance du consortium permet aux deux conseils de s'exprimer et de voir leurs idées mises à exécution;
- d'après le système de gestion financière du consortium, tout indique qu'il y a suffisamment de contrôles internes en place et que les rapports sortent dans les délais prévus. Le processus d'enregistrement comptable et de rapprochement, ainsi que l'analyse des écarts, permet au consortium et aux conseils de cerner en temps opportun les problèmes de budgétisation.
- Les conseils scolaires partenaires ont harmonisé toutes les politiques clés sur le transport et ont mis en place des directives politiques permettant au consortium d'établir un plan d'acheminement efficace.
- L'interface de données sur les élèves entre Trillium et BUSTOPS (lorsqu'elle sera pleinement mise en oeuvre dans les deux conseils scolaires partenaires) fournira un précieux outil de gestion des données. En effet, les données sur les élèves n'auront plus à être saisies deux fois et leur présentation plus rapide permettra une prestation de service efficace.

D'après les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les principales possibilités d'amélioration seraient les suivantes :

- *Examiner la possibilité de se constituer en société de capitaux* – Comme le partenariat comporte plusieurs risques inhérents, c'est une entité structurelle moins que parfaite pour coordonner le transport des élèves des conseils scolaires. En se constituant en société de capitaux, un consortium devient alors une personne morale distincte des conseils scolaires, qui en sont les propriétaires. La constitution en personne morale a comme principal avantage de procurer une protection efficace dans le cas où une tierce partie établit la responsabilité d'un conseil scolaire membre. Un de ses avantages qualitatifs secondaires est qu'elle accroît la crédibilité du consortium, car elle exige de rendre davantage de comptes au public. Les exigences en matière de rapports sont plus formelles et il existe des règlements de constitution bien établis qui

régissent les comportements organisationnels et la prise de décisions. Des rôles et responsabilités clairement définis en matière de gouvernance fournissent un solide cadre de responsabilisation à toutes les parties, y compris les conseils scolaires, le consortium, les exploitants ou d'autres prestataires de services contractuels. De plus, grâce à sa constitution en société de capitaux, le consortium est sûr de continuer à exister et d'être plus stable à long terme.

- *Processus de passation des contrats et gestion* – On recommande vivement au consortium de signer avant le début de l'année scolaire les contrats avec les exploitants en place. Si cette méthode est idéale à divers titres, elle pose toutefois quelques soucis quant au partage des responsabilités entre le consortium, les conseils scolaires partenaires et les exploitants. Il est essentiel de définir les conditions du niveau de services dont le consortium fera l'objet et de disposer d'une assise pour faire observer les responsabilités que prévoit le contrat en matière de services. Cela exige que le consortium ait un solide plan pour négocier le contrat et agir avec diligence lors de son exécution. Pour ce faire, il doit entamer le processus plusieurs mois avant le début de l'année scolaire.
- *Contrats entre les exploitants d'autobus scolaires et les conseils scolaires* – Les conseils scolaires et les exploitants d'autobus scolaires sont les seules personnes morales établies qui peuvent participer à un contrat de prestation de transport scolaire. Ni le consortium ni l'association des exploitants d'autobus scolaires ne sont des personnes morales. Par conséquent, jusqu'à ce que les conseils constituent le consortium en personne morale, ce sont les exploitants d'autobus scolaires et les conseils qui doivent signer les contrats de service.
- *Se diriger vers un processus d'approvisionnement concurrentiel* – Un processus concurrentiel confèrera à une activité d'acquisition équité, impartialité et transparence et permettra au consortium de se procurer des services auprès d'exploitants qui sont en mesure de satisfaire à des exigences particulières. Le recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel, en particulier dans les agglomérations urbaines, permettra au consortium d'obtenir le maximum pour son argent et d'établir le niveau des attentes. En outre, ce processus reflètera les prix du marché, car les exploitants pourront soumettre des propositions se fondant sur une efficacité opérationnelle réalisable et un taux de rendement du capital investi adéquat, tout en connaissant pertinemment les exigences de niveau de service du consortium. De surcroît, ce processus représente une base équitable et mesurable pour évaluer le rendement de l'exploitant et donne la possibilité au consortium d'avoir recours à des incitatifs monétaires pour obtenir le niveau de service voulu. Dans les secteurs où ce processus n'est pas adapté,

le consortium peut s'appuyer pour le niveau de service et les prix négociés avec les exploitants sur les contrats conclus dans le cadre d'un processus concurrentiel.

- *Politiques et méthodes de fonctionnement* – Afin de s'assurer d'une application uniforme et équitable du service, on recommande le regroupement de toutes les politiques et méthodes de fonctionnement dans un seul manuel des politiques et des méthodes, qu'approuveraient et appuieraient les conseils scolaires partenaires.
- *Intégration des trajets et des itinéraires* – Il faudrait entreprendre une évaluation complète du routage et des heures de classe dans toute la région desservie pour déterminer si un seul système de routage complètement intégré pourrait améliorer la prestation du service et réduire les coûts. Cette analyse devrait viser à déterminer s'il est possible d'augmenter l'utilisation des capacités sans que la qualité du service n'en souffre. Les conseils scolaires partenaires doivent être d'accord sur les paramètres utilisés pour tracer les itinéraires et sur les modifications apportées aux heures de classe.
- *Logiciel de détermination des itinéraires* – Le consortium doit s'efforcer d'améliorer l'accessibilité des données. Pour ce faire, il faut qu'il termine l'amalgame du système informatique de renseignements sur les élèves des deux conseils scolaires partenaires avec BUSTOPS. Il devrait établir un plan officiel pour fusionner les échéances, les responsabilités et les ressources voulues de façon que l'opération se déroule sans déranger indûment les activités quotidiennes. De plus, il faudrait envisager d'élargir la structure de codage actuelle pour permettre une analyse complète de sous-ensembles de données. Il faudrait également déployer des efforts pour que les deux conseils scolaires partenaires aient accès en ligne de la même façon aux données pertinentes sur le transport.

### **Rajustement du financement**

À la suite de cet examen de son rendement actuel, Ottawa a obtenu la cote **Moyen-Faible** à titre de consortium. D'après cette évaluation, le ministère lui octroiera des subventions supplémentaires pour réduire en 2007-2008 l'insuffisance de financement du système de transport du *Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario* (« CEPEO ») et du *Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est* (« CECLFCE »).

Les rajustements financiers prévus sont exposés en détail ci-dessous<sup>1</sup> :

Le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario	570 522 \$
Le Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est	288 318 \$

---

<sup>1</sup> Pour plus de renseignements sur le calcul des rajustements financiers, se reporter à la partie 7.

# **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 le financement nécessaire pour assurer le transport des élèves. Aux termes de l'article 190 de la *Loi sur l'éducation* (la « Loi »), les conseils scolaires « peuvent » assurer le transport des élèves. Si un conseil scolaire décide de le faire, le ministère lui accorde les subventions nécessaires pour offrir ce service. Bien qu'en vertu de la Loi, les conseils scolaires ne soient pas tenus d'assurer le transport des élèves, tous les conseils scolaires de l'Ontario offrent ces services aux élèves admissibles du primaire et la plupart assurent le transport des élèves admissibles du secondaire. Les conseils scolaires ont la responsabilité d'élaborer et de maintenir leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions sur la sécurité.

Le nouveau modèle de financement de l'éducation lancé en Ontario en 1998-1999 décrivait brièvement l'approche globale prévue pour financer les conseils scolaires. De 1998-1999 à 2007-2008, en raison du coût à la hausse du transport des élèves, dû à l'augmentation du prix de l'essence entre autres, les fonds alloués ont augmenté de plus de 195 millions de dollars, bien que les inscriptions d'élèves aient baissé au cours des dernières années.

### **1.1.2 Réforme du transport**

En 2006-2007, le gouvernement a commencé à réformer le système de transport des élèves. Les réformes visent à se donner de meilleurs moyens pour offrir des services de transport sécuritaires, efficaces et efficaces aux élèves, adopter une approche équitable en matière de financement et réduire le fardeau administratif lié à la prestation des services de transport, tout en permettant aux conseils scolaires de mettre l'accent sur l'apprentissage et la réussite des élèves.

Les réformes comprendront l'obligation pour le consortium d'assurer la prestation d'un service de transport des élèves, des examens de l'efficacité et de l'efficience des consortiums de transport, et une étude du coût de référence de l'intégration des normes de sécurité des véhicules et de la formation des conducteurs pour un autobus scolaire.

### **1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire**

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

- Anglophone public;
- Anglophone catholique;
- Francophone public;
- Francophone catholique.

Par conséquent, une même région de la province peut compter jusqu'à quatre conseils scolaires limitrophes (c.-à-d. des conseils scolaires dont les territoires se chevauchent) assurant la gestion des écoles et de leurs systèmes de transport respectifs. Des conseils scolaires limitrophes peuvent former des consortiums pour assurer le transport des élèves de deux conseils scolaires contigus ou plus dans une même région. Le ministère estime que la mise en place d'un consortium est un modèle opérationnel viable qui permet de réaliser des économies. En 2000, la Commission d'amélioration de l'éducation s'est ralliée à cette opinion. De leur côté, certains territoires de consortium établis dans la province ont démontré sa véracité. À l'heure actuelle, la majorité des conseils scolaires collaborent dans une certaine mesure à la prestation des services de transport. La collaboration entre les conseils scolaires prend différentes formes, notamment :

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

En Ontario, presque 99 p. 100 des services de transport des élèves sont offerts dans le cadre de marchés conclus entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et des exploitants privés. Les autres services (1 p. 100) sont offerts à bord de véhicules que louent les conseils scolaires, ces véhicules servant à compléter les services achetés à des exploitants privés.

#### **1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience**

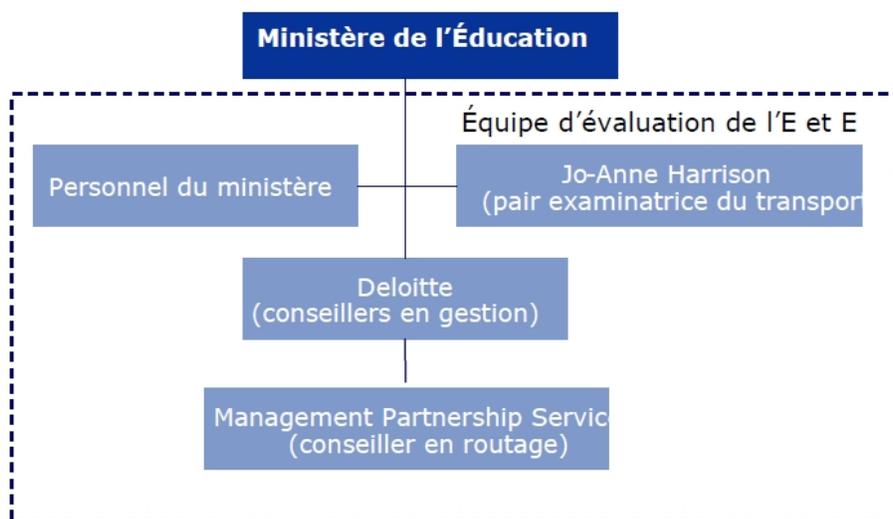
D'après les lignes directrices sur les consortiums du ministère, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB:13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen est réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et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

évaluer différents aspects du consortium, soit la gestion, les politiques et pratiques, l'utilisation des itinéraires et de la technologie ainsi que les méthodes de passation des marchés. Ces examens permettront de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux qui serviront à orienter les prochaines décisions en matière de financement. L'étude du rendement (collectivement les examens de l'efficacité et de l'efficience) des consortiums se déroule en plusieurs phases dans toute la province. La phase 1 des examens de l'efficacité et de l'efficience, qui s'est terminée en mars 2007, comprenait l'examen de quatre consortiums. À la suite de ces examens, les conseils scolaires en question ont touché 7,6 millions de dollars supplémentaires de subventions.

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

Afin de s'assurer de l'objectivité des examens, le ministère a mis sur pied une équipe d'examen (l'« équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience », définie au figure 1) pour s'exécuter de cette tâche. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été formée pour tirer parti de l'expertise des professionnels de l'industrie et des sociétés d'experts-conseils en vue d'évaluer des aspects distincts de chaque territoire de consortium. Des conseillers en gestion ont été embauchés pour réaliser des évaluations sur la gestion, les politiques et pratiques et la passation des marchés de chaque consortium. Des spécialistes du routage ont été embauchés et chargés de se concentrer sur l'approvisionnement, la mise en place et l'utilisation des logiciels de détermination des itinéraires et des technologies connexes. L'examinatrice paire du transport a donné à l'équipe d'examen des conseils éclairés sur la prestation de services de transport aux élèves de l'Ontario.

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



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

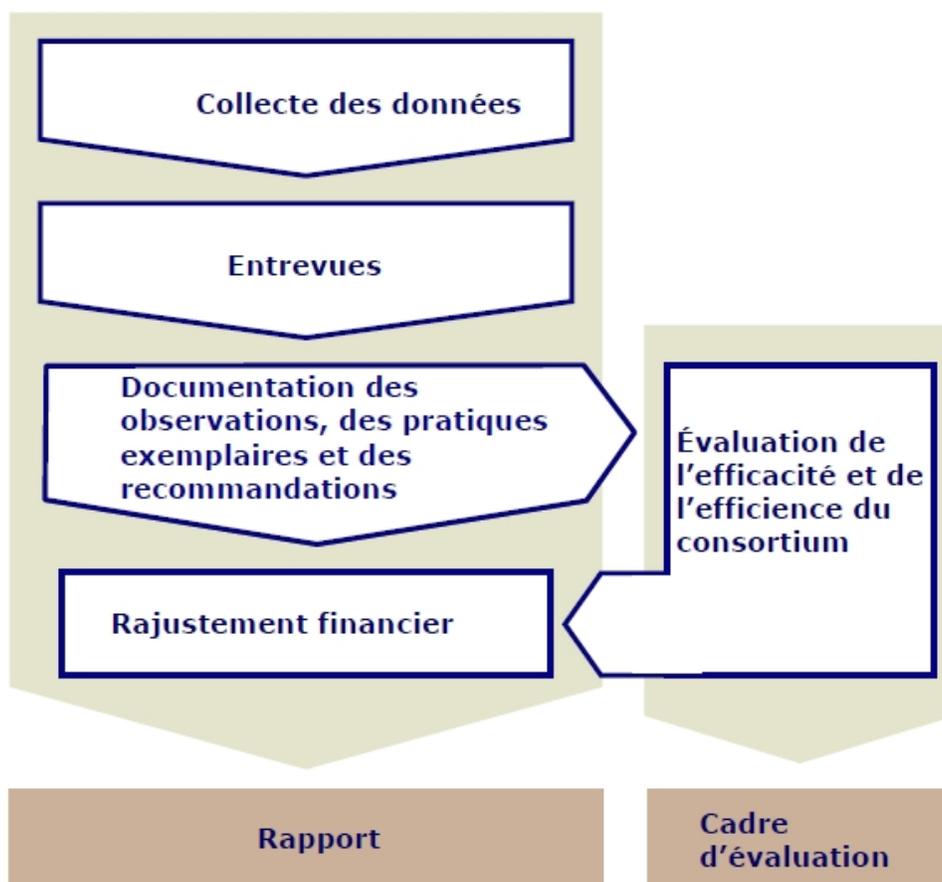
L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe et agir à titre de conseiller en gestion de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Le rôle général de Deloitte est le suivant :

- diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience des cinq (5) consortiums de transport qui seront étudiés au cours de la phase 2 (se reporter à la partie 1.1.4);
- au début de chaque examen de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen;
- diriger la réalisation de chaque examen de l'efficacité et de l'efficience. Le ministère a facilité le processus en présentant à l'avance au consortium les renseignements nécessaires, de sorte que la préparation et la cueillette des renseignements aient lieu avant l'examen sur place;
- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les pratiques en matière de passation de contrat du consortium;
- regrouper les résultats de l'examen des processus de détermination des itinéraires et de l'utilisation des technologies, qui doit être réalisé par MPS;
- préparer un rapport pour chaque consortium ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience à la phase 2. Le public cible du rapport comprend le ministère, le consortium et les conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport 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 l'approche en cinq étapes présentée dans les parties suivantes.

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



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

### **1.3.1 Étape 1 – Collecte des données**

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

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

1. gestion du consortium;
2. politiques et pratiques;

3. routage et technologie;
4. contrats.

### **1.3.2 Étape 2 – Entrevues**

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

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

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

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

#### **Efficacité**

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

- 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 œuvre 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 politiques ont 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

### ***Technologie et optimisation des tournées***

- 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***

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

### **Efficienne**

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

- Le comité de supervision 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 œuvre

#### ***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'efficience 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•

### ***Technologie et optimisation des tournées***

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

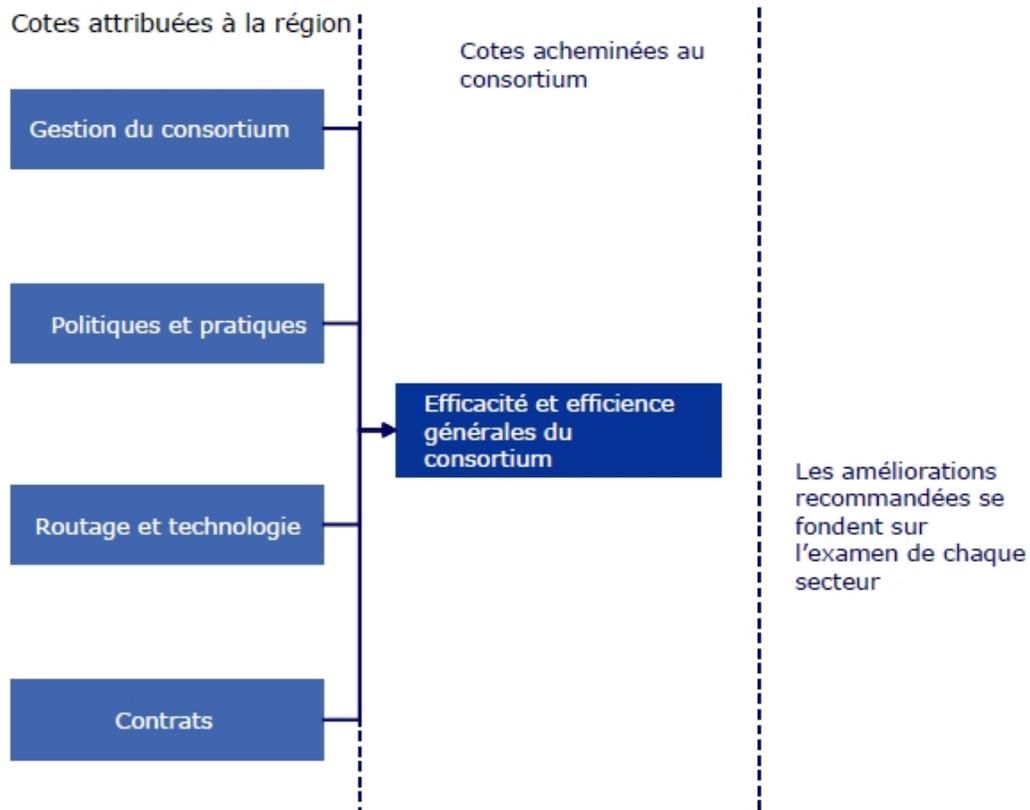
### ***Contrats***

- 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 sur place**

Le Guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'offrir tous les consortiums faisant l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience une méthode d'évaluation uniforme, juste et transparente. Le Guide d'évaluation comprend quatre parties, soit les principaux volets de l'examen (gestion du consortium, politiques et pratiques, détermination des itinéraires et utilisation de la technologie, passation des marchés) et illustre ce que constitue chaque niveau d'efficacité et d'efficience donné (se reporter au Figure 3 pour consulter un diagramme du processus).

#### **Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme**



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

### 1.3.5 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficacité pour orienter ses décisions à propos des futurs rajustements du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 1 précise la façon dont on utilisera l'appréciation globale pour réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

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

<b>Appréciation globale</b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires déficitaires<sup>2</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires ayant un excédent budgétaire<sup>2</sup></b>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. le combler)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne-élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %	Voir plus haut
Moyenne-faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut

### **1.3.6 But du rapport**

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant la semaine du 7 janvier 2008.

### **1.3.7 Documentation**

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

### **1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport**

Le but du présent rapport est de présenter les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du *Ottawa School Transportation Consortium*. L'examen de l'efficacité et de l'efficience, de par sa nature et sa portée, ne constitue pas une vérification réalisée d'après les normes de vérification généralement reconnues. Par conséquent, dans le

---

<sup>2</sup> Il s'agit des conseils qui affichent un déficit ou un excédent dans le secteur du transport des élèves (voir la section 7 – Rajustement du financement).

cadre du présent examen de l'efficacité et de l'efficience, Deloitte n'a pas exprimé d'opinion sur les états, les éléments ou les comptes financiers qui ont servi à l'examen lorsqu'elle a présenté ses résultats au ministère. De plus, les procédures utilisées par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience ne visent pas à divulguer les détournements de fonds, les lacunes du système ou d'autres irrégularités.

## 2 Aperçu du consortium

### 2.1 Présentation du Ottawa School Transportation consortium

Le Ottawa School Transportation consortium a été mis sur pied en 2005 par le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (« CEPEO ») et le Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est (« CECLFCE »). Avant la création du consortium, les deux conseils entretenaient des relations de travail pour assurer le transport des élèves, c'est-à-dire qu'ils synchronisaient certaines de leurs politiques de transport et partageaient quelques itinéraires d'autobus.

Le consortium partage également des itinéraires d'autobus avec le Ottawa-Carleton Catholic District School Board (« OCCDSB ») et le Ottawa-Carleton District School Board (« OCDSB »). À l'heure actuelle, le CECLFCE loue six (6) autobus scolaires, que conduisent des employés à son service, conformément au plan de gestion global du consortium.

Le consortium couvre un vaste territoire, soit 25 000 kilomètres carrés qui incluent la ville d'Ottawa et la région de Pembroke dans le comté Renfrew. En raison du nombre d'écoles dans les régions rurales et la densité des écoles urbains, il lui est quelquefois impossible de faire deux ou trois trajets.

Comparativement dans la ville d'Ottawa le consortium de transport d'anglais sert à presque quatre fois le nombre d'écoles.

Le tableau 2 ci-dessous récapitule les statistiques clés du consortium :

**Tableau 2: Données de l'étude de 2006-2007 sur le transport**

Élément	CECLFCE	CEPEO
Nombre d'écoles desservies	42	17
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire	9,105	2,811
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui ont des besoins spéciaux <sup>3</sup>	262	77
Nombre total d'élèves ayant besoin d'un autobus accessible en	21	3

---

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

Élément	CECLFCE	CEPEO
fauteuil roulant		
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui sont inscrits à des programmes spécialisés <sup>4</sup>	782	Tous sur le transport en commun
Nombre total d'élèves bénéficiant du service à titre gracieux	470	77
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	1,055	194
Nombre total d'élèves bénéficiant du service de transport tous les jours	11,695	3,162
Nombre total d'autobus de grande taille ou de taille moyenne exploités à contrat <sup>5</sup>	154	38
Nombre total de minibus exploités à contrat	31	5
Nombre total de véhicules d'usage scolaire <sup>6</sup> exploités à contrat	104	52
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	-	-
Nombre total de taxis exploités à contrat	-	-
Nombre total de véhicules exploités à contrat	289	95

Note : les données dans le tableau 2 sont un sous-ensemble des données des conseils et représentent seulement le territoire servi par le consortium.

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

<sup>5</sup> Comprend les autobus de taille normale, les autobus de taille intermédiaire, les autobus de taille normale et de taille intermédiaire adaptés aux fauteuils roulants; toutes les données relatives aux véhicules sont arrondies au nombre entier le plus près.

<sup>6</sup> Comprend les fourgons, les mini-fourgonnettes et les berlines à usage scolaire.

**Tableau 3 : Données financières de 2006-2007<sup>7</sup>**

<b>Élément</b>	<b>CECLFCE</b>	<b>CEPEO</b>
Affectation (2006-2007)	11 391 265	6 484 120
Dépenses (2006-2007)	12 401 180	9 605 307
Excédent budgétaire (déficit) en 2006-2007	(1 009 915)	(3 121 187)
Pourcentage des dépenses de transport liées aux services	95,16 %	44,34 %

---

<sup>7</sup> D'après les données du ministère (voir Annexe 2)

## **3 Gestion du consortium**

### **3.1 Introduction**

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

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

Les quatre volets ont fait l'objet d'une analyse se fondant sur les renseignements fournis par le consortium et sur l'information recueillie au cours d'entrevues avec des exploitants de service d'autobus scolaire choisis. L'analyse compte une évaluation des pratiques exemplaires, laquelle mène à une série de recommandations. Ces résultats servent ensuite à préparer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque volet; l'évaluation est à son tour résumée pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du consortium, comme il est indiqué ci-dessous :

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

### **3.2 Gouvernance**

On entend par gouvernance la façon dont une organisation est dirigée. Il incombe en particulier à la structure de gouvernance de mettre en place des structures et des processus administratifs qui facilitent une bonne gestion des activités et permettent d'en surveiller l'efficacité. La responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des intervenants sont les trois grands principes de la mise en place d'une structure de gouvernance efficace. Afin de respecter ces trois principes, il est essentiel que l'organisme de gouvernance soit dégagé de la gestion des activités quotidiennes.

#### **3.2.1 Observations**

##### *Structure de gouvernance*

Il incombe au comité de gouvernance de veiller à ce que le consortium se concentre sur un objectif déterminant, de surveiller correctement le consortium et de faire en sorte que

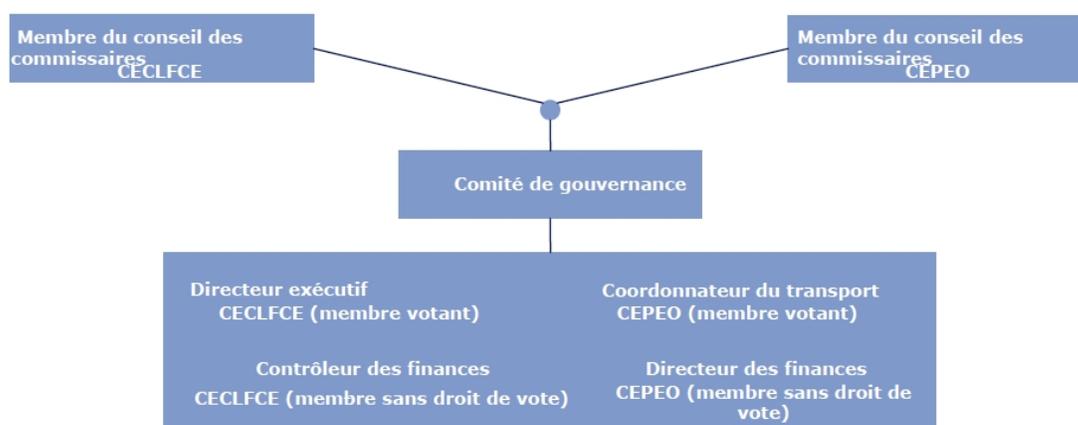
tous les intervenants clés soient représentés comme voulu. Le comité de gouvernance prend des mesures pour harmoniser les politiques sur le transport des élèves, comme les heures de classe et les zones d’admissibilité au transport, tout en travaillant de concert avec la direction du consortium à l’établissement d’objectifs stratégiques et à leur transposition en buts et en objectifs. Il approuve le budget du consortium et ses dépenses principales. Il agit de sorte que les intérêts véritables des conseils et de tous les intervenants clés soient représentés et il surveille le consortium pour s’assurer qu’il remplit son mandat.

En 2005, le CEPEO et le CECLFCE se sont associés pour former le consortium. Les deux conseils scolaires partenaires sont représentés à parité au comité de gouvernance. Les membres du comité de gouvernance comprennent :

- deux membres du conseil d’administration, un du CECLFCE et un du CEPEO;
- le directeur du CECLFCE;
- le coordonnateur du transport du CEPEO;
- le contrôleur des finances du CECLFCE (membre sans droit de vote);
- le directeur des finances du CEPEO (membre sans droit de vote).

Les dossiers que les membres du comité de gouvernance traitent et ne parviennent pas à régler d’un commun accord sont transmis aux commissaires d’écoles pour qu’ils les dénouent. Si ces derniers ne parviennent pas à se mettre d’accord, on applique alors la politique approuvée du conseil sur le règlement des différends (voir ci-dessous).

**Figure 4: Organigramme de la gouvernance**



### *Politique sur le règlement des différends du conseil*

Le conseil a une politique en place pour régler les différends entre les conseils scolaires partenaires. Il existe une ancienne politique qui renvoie les différends du comité de gouvernance du consortium devant les conseils scolaires pour que ces derniers fassent des suggestions et les règlent. En novembre 2007, le comité de gouvernance a actualisé la politique sur le règlement des différends pour faire mention de la Loi sur l'arbitrage de l'Ontario. En vertu de la nouvelle politique sur le règlement des différends, les conseils scolaires partenaires proposent quatre arbitres et le comité de gouvernance en choisit un pour régler tout différend auquel il n'a pu trouver une solution et qui ne peut être non plus réglé en se basant sur les suggestions des conseillers scolaires représentant chaque conseil scolaire.

### *Coordonnateur du transport du CEPEO*

Le CEPEO emploie un coordonnateur de transport pour s'occuper de toutes les questions portant sur le transport des élèves qui ne concernent que le conseil. De plus, cette personne a droit de vote au comité de gouvernance du consortium. Si toutes les personnes qui travaillent au consortium sont des employés du CECLFCE, la structure des rapports hiérarchiques est telle qu'elles rendent compte par l'intermédiaire du directeur du consortium. Le coordonnateur de transport du CEPEO rend directement compte au directeur de l'éducation du CEPEO. En ce qui concerne le coordonnateur de transport du CEPEO, il n'existe pas de description de son emploi dans les documents. D'après l'information que nous avons obtenue, les responsabilités quotidiennes du coordonnateur de transport comprennent un peu de gestion et de surveillance.

### **3.2.2 Pratiques exemplaires**

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

- chaque conseil scolaire partenaire est représenté à parité au comité de gouvernance qui surveille le consortium et y compte le même nombre de membres ayant droit de vote. La structure de l'organisme de gouvernance du consortium favorise l'impartialité et une participation équitable aux prises de décisions et garantit un traitement juste des droits des intervenants;
- indépendamment de nos commentaires plus bas quant à la place du coordonnateur de transport du CEPEO, les rôles et responsabilités de la direction du consortium et du comité de gouvernance sont clairement délimités. Les membres du comité de gouvernance s'en tiennent à élaborer des politiques relatives au transport, et laissent ainsi à la direction du consortium toute liberté

de s'occuper des affaires courantes. Il s'agit d'un élément essentiel d'une gouvernance et d'une gestion efficaces et efficientes;

- le comité de gouvernance se réunit tous les deux mois, ou selon les besoins. Ces réunions se déroulent selon un programme établi et font l'objet d'un procès-verbal. Il est ainsi responsable devant ses intervenants et fait preuve de transparence;
- une politique sur le règlement des différends bien définie est en place au consortium. Elle constitue un bon moyen de protéger les droits des deux conseils, permet que les décisions prises respectent leurs intérêts à tous deux et assure la poursuite des activités du consortium.

### **3.2.3 Recommandations**

#### *Coordonnateur du transport du CEPEO*

Une bonne structure de gouvernance exige de tracer une frontière précise entre le comité de gouvernance et la direction du consortium. Cette frontière n'est pas facile à délimiter lorsqu'il y a à un poste de gestion quelqu'un qui remplit à la fois une fonction de surveillance sur le consortium et une fonction de gestion dans des limites normalement réservées au consortium, soit analyser des données sur le transport et en déclarer les résultats ou participer au règlement des plaintes sur le service de transport. Il est évident que les responsabilités que le bureau du coordonnateur de transport du CEPEO assume sont indispensables et à valeur ajoutée, mais, au strict plan de l'efficacité de la gouvernance, il serait préférable de consigner ces responsabilités et d'établir des limites précises, dont attributions de la gouvernance par rapport aux tâches de gestion.

### **3.3 Structure organisationnelle**

La structure organisationnelle peut avoir en elle la capacité d'offrir un système de communication et de coordination efficace, système qui permet le bon déroulement des activités. Dans l'organisme, il faut bien définir les rôles et responsabilités, ce qui permet de réaliser des économies, car alors les tâches ne se chevauchent pas et les problèmes sont réglés avec efficacité. Théoriquement, l'organisation est divisée de façon fonctionnelle (par service ou secteur) et toutes ses fonctions essentielles sont formulées.

### 3.3.1 Observations

#### *Statut de l'organisme*

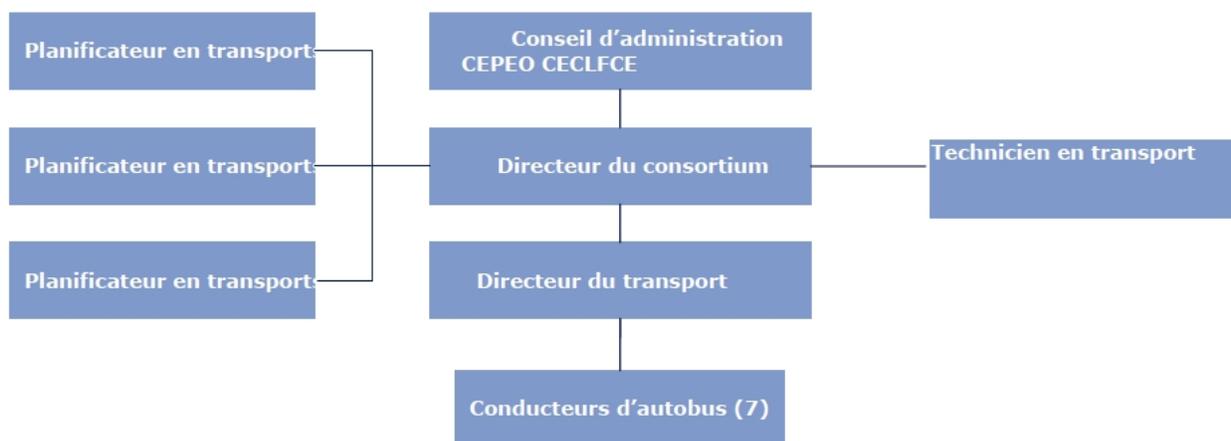
Le CEPEO et le CECLFCE se sont associés pour former un consortium, lequel n'a aucune capacité juridique distincte des deux conseils partenaires. Le consortium est situé dans l'édifice du CECLFCE. Il n'existe à l'heure actuelle aucun contrat de location entre le consortium et le CECLFCE qui établit les conditions de leur relation à titre de locataire et de propriétaire; toutefois, le procès-verbal de la réunion de novembre 2007 du comité de gouvernance fait état d'une discussion à propos des termes- clés et des coûts associés à l'utilisation des locaux.

#### *Organisation de l'organisme*

L'organisation du consortium, comme le montre l'organigramme 7, témoigne de rapports est assujetti à l'évaluation annuelle du rendement du personnel du CECLFCE. L'emploi par un seul conseil de tout le personnel vise à alléger le fardeau administratif du consortium. Le directeur du consortium surveille les opérations générales du consortium. Le directeur du transport, le technicien en transport et trois planificateurs rendent directement compte au directeur du consortium. Le directeur du transport surveille les sept conducteurs d'autobus, qui sont directement employés par le CECLFCE.

L'organigramme 7 illustre la structure de l'organisation.

**Figure 5: Organigramme**



### 3.3.2 Recommandations

#### *Constitution d'une personne morale séparée*

En règle générale, les membres d'un partenariat sont conjointement responsables de toutes les dettes et obligations contractuelles dudit partenariat. Par ailleurs, tous les membres d'une association peuvent se trouver liés à une affaire concernant le partenariat à cause de l'un d'eux. Résultat : tous les partenariats comportent plusieurs risques inhérents, ce qui en fait des entités structurelles moins que parfaites pour coordonner le transport des élèves:

- Le risque que les actes d'un conseil scolaire partenaire puissent engager la responsabilité des autres conseils scolaires partenaires;
- Le risque que les conseils scolaires partenaires soient impliqués dans des litiges à propos de problèmes mettant en cause des élèves qui n'appartiennent pas à leur conseil scolaire;
- Le risque que les responsabilités, qu'amène le partenariat, dépassent les limites actuelles des responsabilités assurables. Le consortium devrait se renseigner, avec l'aide de son assureur, à propos de la couverture qu'il détient en ce qui concerne les dommages-intérêts punitifs, les plaintes relatives aux droits de la personne et les poursuites pour congédiement injustifié, sans toutefois s'y limiter.

D'après les risques, les conseils scolaires partenaires devraient envisager de constituer le consortium en personne morale distincte pour officialiser et améliorer ses pratiques actuelles en matière de passation des marchés. La création d'une personne morale distincte limiterait réellement les risques que courent les conseils scolaires partenaires dans le cadre de leurs activités liées au transport des élèves. Par conséquent, lorsqu'une entité constituée en personne morale prend à son compte le transport des élèves, une personne morale distincte constitue une mesure efficace pour se protéger dans le cas où une tierce partie établit la responsabilité d'un conseil scolaire membre. À long terme, il se pourrait qu'un changement des circonstances politiques ou d'éventuels conflits dans les conseils scolaires partenaires provoquent une déstabilisation de la structure actuelle. D'un point de vue organisationnel, l'officialisation de la constitution en personne morale du consortium serait avantageuse pour la continuité de l'entreprise, la planification du personnel, la passation des contrats, la gestion ainsi qu'au plan des responsabilités.

### **3.4 Gestion du consortium**

La direction du consortium se concentre sur les aspects opérationnels de l'organisation, c'est-à-dire qu'elle veille à ce que le personnel rende compte, se soucie de la planification opérationnelle et de la gestion des risques aux fins d'améliorations permanentes et s'assure de la pertinence des contrats et ententes en place pour définir clairement les relations d'affaires.

#### **3.4.1 Observations**

##### *Buts et objectifs du consortium*

À la réunion du comité de gouvernance de novembre 2007, les buts et les objectifs du consortium ont donné lieu à une séance de remue-méninges. Le consortium n'a pas encore de système de suivi pour surveiller la mise en oeuvre de ses buts et objectifs, mais il prévoit en élaborer un à court terme.

##### *Indicateurs de rendement clés (IRC) du consortium*

Les IRC sont des statistiques qu'on peut examiner ou analyser pour évaluer le fonctionnement du consortium. Ce sont aussi des indicateurs qui sont pratiques pour cerner les secteurs à améliorer. Ces indicateurs comprennent :

Réduction des coûts :

- Le nombre de trajets doubles
- Le pourcentage des véhicules utilisés
- Un rapport analytique (coût du transport par élève, par région, par conseil)
- Le nombre d'accidents déclarés

Prestation de services de transport sûrs :

- Le nombre d'écoles qui reçoivent des cours de formation sur la sécurité à bord des autobus
- L'agrément actuel des employés qui reçoivent une formation en réanimation cardio- respiratoire (RCR)
- Le nombre de vérifications annuelles

Qualité du service :

- Le nombre d'appels reçus
- La qualité du service de transport telle qu'évaluée dans l'enquête
- Les délais de réponse en cas de plainte

Cette liste, récemment élaborée, s'accompagnait de documents dans le procès-verbal de la réunion du comité de gouvernance du consortium de novembre 2007. Au moment de l'examen, aucune preuve n'a transparu quant à la mise en œuvre de ces plans de surveillance des KPI.

### *Partage des frais*

Le CECLFCE et le CEPEO ont convenu que les coûts directs de transport devaient être répartis, d'après le nombre de trajets de chaque itinéraire, quel que soit le nombre d'élèves à bord de l'autobus ou le nombre de kilomètres parcourus. Les conseils ont aussi convenu de partager à parts égales les frais administratifs et d'autres dépenses sans rapport au transport, comme les services de sécurité et de formation assurés par des fournisseurs tiers.

### *Location d'autobus scolaires par le conseil scolaire*

À l'heure actuelle, le CECLFCE loue six autobus scolaires que conduisent les sept conducteurs employés du CECLFCE, l'un d'eux étant un remplaçant. Si les services de ce dernier ne sont pas requis, il s'acquitte alors d'autres tâches dans l'administration ou s'occupe de réserver des autobus charter. En 2004, le CECLFCE a conclu un contrat quinquennal de location d'autobus. D'après une analyse des coûts réalisée par le consortium, il revient deux fois plus cher par an d'avoir un autobus loué (y compris le conducteur) en service que de se procurer le même service auprès exploitant d'autobus tiers (environ 68 000 \$ par rapport à 35 000 \$). Le CECLFCE paie entièrement le coût supplémentaire des autobus scolaires loués.

Les conducteurs d'autobus employés par le CECLFCE sont mieux payés que ceux à l'emploi d'exploitants du secteur privé. De plus, ils ont la garantie de travailler cinq heures par jour pendant l'année scolaire. Le locateur offre une garantie complète sur les autobus scolaires en location. Le CECLFCE a gardé les autobus en location pour fournir de l'équipement aux sept conducteurs qu'il emploie. Une fois le bail parvenu à expiration, le CECLFCE achètera autant d'autobus scolaires en location qu'il a de conducteurs d'autobus qui ne sont pas encore à la retraite. Le CECLFCE a indiqué, qu'au fur et à mesure que les conducteurs d'autobus prendront leur retraite, il vendra

les autobus scolaires dont il est propriétaire et le consortium intégrera les trajets correspondants dans ses contrats avec des exploitants privés.

### *Entente d'achat de services*

Le consortium achète au CECLFCE des services administratifs (paie, TI, RH et locaux). Traditionnellement, le CECLFCE offrait ces services de soutien à titre gracieux au consortium et ne prélevait aucuns frais administratifs. Depuis 2007, le consortium doit payer des frais forfaitaires. Le comité de gouvernance en a accepté le montant, et l'information a été transmise aux deux conseils scolaires partenaires. Ni le conseil ni le consortium n'ont effectué une analyse des coûts pour justifier le montant. Il n'existe pas non plus d'entente entre le CECLFCE et le consortium pour les services administratifs rendus.

### *Assurance*

Le consortium ne détient pas d'assurance séparée pour ses activités de transport scolaire. Toutefois, l'assurance IARD d'un montant de 20 millions de dollars souscrite par chaque conseil le protège contre d'éventuelles responsabilités. À l'heure actuelle, le consortium n'étudie pas périodiquement si les besoins d'assurance sont couverts du seul point de vue du transport scolaire. Le consortium ne peut pas souscrire sa propre assurance en raison de son statut de personne morale et le conseil ne détient pas d'assurance transports particulière. Le consortium se sert aussi d'un parc de stationnement pour récupérer et déposer deux élèves. Le consortium n'a pas envisagé de souscrire une assurance pour ce lieu.

### *Service de transport à titre gracieux*

Le consortium offre des services de transport à titre gracieux. Chaque école soumet au consortium une liste de candidats possibles au service de transport à titre gracieux. Il revient au consortium d'accepter à sa seule discrétion les élèves admissibles aux arrêts existants, selon le nombre de sièges disponibles le long d'un itinéraire donné. L'information sur les élèves acceptés à titre gracieux est entrée dans le système informatique de renseignements sur les élèves pour assurer la sécurité et la bonne gestion de ces élèves.

### *Cadres d'évaluation du rendement des employés*

La direction du consortium effectue l'évaluation annuelle du rendement du personnel. Ottawa se sert du cadre général d'évaluation du rendement qu'a créé le CECLFCE pour ses propres employés. Ce cadre, comme celui de tout organisme important, est prévu pour être utilisé dans différentes situations. En raison de sa conception, il peut répondre aux besoins de différents services.

## Formation des employés

Le personnel du consortium suit régulièrement des cours de formation. La direction du consortium ne tient pas de dossier de suivi sur le programme de formation du personnel; cependant, compte tenu du nombre assez restreint d'employés au consortium, un système de suivi officialisé n'est pas indispensable. Les entrevues avec les exploitants et les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience corroborent dans l'ensemble le fait que l'équipe de gestion et le personnel chargé de la planification du transport du consortium s'acquittent de leurs fonctions avec compétence.

### **3.4.2 Recommandations**

#### *Planification à long terme et à court terme*

Bien que le comité de gouvernance et le consortium aient déjà pris des mesures pour élaborer les buts et les objectifs du consortium, ils devraient en élargir le processus pour y inclure l'élaboration de plans d'exécution. Ces plans devraient permettre de faire la différence entre les questions qu'il faut traiter immédiatement et celles qui peuvent attendre plus longtemps. Le processus permettrait également de déterminer les principales tâches et responsabilités à confier à des membres particuliers du personnel du consortium; par la suite, ces tâches pourraient être associées au plan de rendement et au rapport d'appréciation des employés. De plus, il est essentiel que le comité de gouvernance et le consortium prennent le temps d'étudier les buts à court et à long terme du consortium pour s'assurer que leurs méthodes d'exploitation témoignent du milieu en mutation des affaires et de la réglementation.

#### *Surveillance des indicateurs de rendement clés (IRC)*

Nous reconnaissons que le consortium a récemment déployé de nombreux efforts pour déterminer les IRC qu'il surveillera. Au fil de l'évolution de ce processus, et à l'appui du plan de surveillance des IRC, nous suggérons au consortium d'analyser plus en détail les IRC afin de décider de la fréquence de la surveillance et d'établir les seuils quantitatifs de modification des IRC au-dessus desquels de nouvelles initiatives seront prises. Le consortium pourrait aussi étudier plus en détail certains aspects exigeant une surveillance officielle, dont :

- les listes d'élèves admissibles qui ne sont pas attribuées;
- le taux de correspondances sur les cartes;
- le nombre total d'élèves qui bénéficient du service de transport;
- Les statistiques moyennes sur les véhicules et d'autres statistiques;

- le nombre total de véhicules en circulation;
- la durée des trajets des élèves.

Nous reconnaissons que le personnel surveille certains de ces indicateurs et que ces statistiques sont disponibles sur le logiciel de routage. Les recommandations que nous faisons portent sur l'officialisation d'un protocole de surveillance, de documentation et d'intervention. On trouve à la partie 5.4.2. d'autres recommandations à propos du système de production de rapports et la mesure du rendement.

#### *Autobus scolaires loués et conducteurs employés par le conseil*

On comprend qu'il est prévu de continuer à louer des autobus scolaires pour les conducteurs à l'emploi du conseil scolaire et d'acheter, dans la mesure nécessaire, les autobus à l'expiration du bail en attendant que les conducteurs à l'emploi du conseil scolaire décident de prendre leur retraite. Avant de prendre la décision de se lancer dans des dépenses propres à la possession d'autobus, on recommande au consortium d'effectuer une analyse qui prenne en compte tous les coûts pertinents et les solutions de rechange. Étant donné que les conducteurs qu'emploie le conseil scolaire ont une bonne connaissance de l'institution, comme les itinéraires d'autobus, la sécurité du transport scolaire et les exigences réglementaires associées à la prestation de services de transport par exemple, il faut réfléchir à l'avantage qu'il y aurait de faire concorder cette capacité et expérience avec les besoins du consortium, comme la vérification régulière et efficace des itinéraires.

#### *Contrats pour les services de soutien*

Il n'existe pas de contrat entre le CECLFCE et le consortium pour les services administratifs que le CECLFCE fournit au consortium. On recommande que, dès que le consortium fournit un service, les deux parties signent une entente ou un contrat pour indiquer leurs obligations respectives. En signant un contrat ou une entente, le consortium protégera son droit de s'assurer qu'il reçoit le même niveau de service qu'un fournisseur de service tiers lui donnerait. Cet aspect revêt une importance particulière dans certaines circonstances. Donnons à titre d'exemple la priorité que le CECLFCE accorderait au consortium dans le cas de la réparation d'une grave panne du système, en dépit d'autres priorités concurrentes, ou la force exécutoire des ententes de confidentialité pour le personnel du service des TI du CECLFCE quand il s'agit des renseignements sur les élèves du CEPEO, renseignements auxquels ils peuvent avoir accès en tant qu'agents de soutien du système et de la base de données. Si rien n'indique que les attentes en matière de service ne sont pas satisfaites, nous estimons néanmoins qu'il serait prudent de mettre en place des contrats de service.

## *Évaluations du rendement du personnel et surveillance*

Nous avons remarqué que le cadre d'évaluation du rendement du personnel est bien adapté au personnel général et bien conçu pour répondre aux besoins de nombreux services du CECLFCE. Les évaluations du rendement constituent un excellent outil pour guider les employés et les encourager à garder à l'esprit les buts et objectifs de tout le consortium pendant leurs activités quotidiennes. Elles illustrent l'adage selon lequel ce qui est bien surveillé est bien géré. De plus, au consortium, la technologie occupe une place plus importante que dans les services du CECLFCE qui se servent du cadre d'évaluation; les buts et les objectifs du consortium sont également très précis par rapport à ceux du conseil. Le consortium devrait donc penser à fusionner ses buts et ses objectifs stratégiques annuels pour personnaliser le cadre d'évaluation du rendement. Il devrait communiquer ces buts aux employés de manière que ces derniers sachent par rapport à quels objectifs ils sont collectivement évalués.

### **3.5 Gestion financière**

Grâce à un processus de gestion financière solide, on est en mesure de garantir l'intégrité et la précision de l'information financière. La gestion financière comprend les contrôles internes, les rôles et responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière de rapports. Les conventions comptables documentées du consortium renferment des échéanciers clés en ce qui concerne la conformité, des politiques de contrôle et des précisions sur la répartition des tâches.

#### **3.5.1 Observations**

##### *Méthodes comptables et gestion*

Le consortium ne possède ni processus comptable ni compte bancaire séparés. C'est le CECLFCE qui fournit les services de comptabilité. Pour les services de transport, le cycle des dépenses commence au consortium par un bon de commande approuvé. Au début de l'année scolaire, ou à la signature de nouveaux contrats de services, le technicien en transport prépare un bon de commande pour les services de transport de toute l'année scolaire, bon de commande qu'a approuvé le directeur du consortium.

Tous les mois, les exploitants soumettent au consortium une facture pour leurs services. Le directeur du consortium vérifie les factures des exploitants d'autobus par rapport aux données les plus récentes sur les itinéraires pour s'assurer que les renseignements sur les itinéraires, le nombre de factures et la répartition des coûts entre les deux conseils partenaires sont corrects. Il signe ensuite les factures pour indiquer qu'elles ont été vérifiées et inscrit sur la facture le numéro de bon de commande voulu.

Le consortium indique qu'il a reçu le service sur le bon de commande électronique dans le système comptable, donnant ainsi son feu vert au paiement de la facture de l'exploitant d'autobus pour le mois en question. Quand un aide-comptable du service de la comptabilité du CECLFCE reçoit la facture d'un exploitant d'autobus, il vérifie que le consortium l'a dûment signée pour indiquer qu'il en autorise le paiement et il l'assortit au bon de commande approuvé. Le CECLFCE émet alors le paiement lors du passage d'impression des chèques suivant.

Trois fois par an, le directeur des finances du CECLFCE rapproche les comptes. Les paiements des bons de commande autorisés et le montant total des déboursés jusqu'à cette date ainsi que le montant restant des bons de commande autorisés pour l'année scolaire sont consignés dans un registre. Le directeur du consortium a le droit de voir et d'autoriser les bons de commande dans le système comptable du CECLFCE. Le technicien en transport a la prérogative de voir les bons de commande et peut préparer les reçus des marchandises dans le système comptable du CECLFCE.

Le CEPEO s'occupe de la répartition des coûts et du budget de trésorerie, c'est-à-dire qu'il effectue dix paiements mensuels basés sur les dépenses annuelles prévues pour le transport et l'administration et un rajustement à la fin de l'exercice pour redresser les dix paiements mensuels. Les services du mois à venir des exploitants sont prépayés en début de mois d'après les coûts réels du mois précédent.

Le CEPEO et le CECLFCE sont assujettis à des vérifications externes. Comme ces vérifications englobent les postes sur le transport, le consortium ne fait pas appel à un vérificateur extérieur pour vérifier les opérations du consortium.

### *Planification budgétaire et contrôle*

Le processus budgétaire en place au consortium, très bien documenté, compte des échéanciers et un système d'approbation. Les points saillants de ce processus comprennent les étapes budgétaires documentées suivantes :

1. mise au jour des besoins du consortium, dont confirmation d'une nouvelle orientation de l'administration, modifications relatives à l'admissibilité des usagers du système de transport, et besoins différents en raison de nouveaux changements dans les écoles ou programmes;
2. indication des besoins en matière de transport, y compris vérification et, s'il y a lieu, une période pour clarifier les questions;
3. préparation d'un budget de transport préliminaire pour chaque conseil, y compris précisions sur les dépenses partagées, comme les salaires et les avantages

sociaux du personnel du consortium, et dépenses imputables à chaque conseil, comme le coût des exploitants d'autobus, de taxi et des petits véhicules);

4. vérification de la trousse budgétaire, y compris contrôle de l'exactitude des données et comparaison avec l'année précédente;
5. soumission au conseil des budgets préliminaires pour qu'il les étudie; explications données selon les besoins;
6. approbation des budgets par chaque conseil scolaire;
7. réception d'une confirmation par écrit indiquant que les budgets ont été approuvés;
8. révisions des budgets en fonction des contrats, de tout rajustement découlant du processus de négociation et approbation par le comité de gouvernance des montants corrigés, même si le changement est mineur;
9. saisie du budget approuvé dans la CCE, analyse périodique du budget et rapport fait aux conseils scolaires.

Dans chaque conseil, le personnel comptable compare tous les mois les dépenses réelles avec les prévisions budgétaires. Tous les mois également, une analyse des écarts est effectuée et le directeur du consortium la passe en revue. Cette politique budgétaire est documentée et le conseil en signe la version approuvée. Sa dernière mise à jour date de novembre 2007.

### **3.5.2 Pratiques exemplaires**

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

- le système de gestion financière mis en oeuvre par le consortium compte suffisamment de contrôles internes et de rapports dans les délais voulus. Les méthodes comptables et de rapprochement ainsi que l'analyse des écarts permettent au consortium et aux conseils de dépister à temps les problèmes;
- le processus budgétaire du consortium est solide en ce qui concerne sa documentation et les exigences en matière d'approbation. La politique, récente, est approuvée par le conseil. Si le processus ne prévoit de documenter l'approbation initiale du comité de gouvernance du consortium, les approbations par écrit qu'envoient les conseils scolaires sont considérées comme des pratiques exemplaires.

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

Le rendement en ce qui concerne les pratiques de gestion du consortium est **moyen**. La structure du comité de gouvernance permet de surveiller correctement le consortium et de s'assurer que ce dernier fonctionne dans l'intérêt véritable des deux conseils scolaires partenaires et des intervenants clés. Le consortium a de solides pratiques de gestion financière en place, en particulier un excellent système pour établir le budget et de contrôle pour les approbations.

On recommande que le consortium examine son statut et l'avantage qu'il aurait à se constituer en personne morale distincte. Il serait aussi important qu'il établisse clairement les responsabilités de la gouvernance et de la direction pour favoriser une bonne gouvernance. Il devrait analyser sa décision de louer des autobus scolaires, voir peut-être d'en devenir propriétaire. Il serait aussi important de se doter d'une méthode pour surveiller le rendement du consortium à l'aide d'indicateurs de rendement clés et de signer des ententes de service avec tous les fournisseurs, y compris lorsque des services des conseils scolaires membres assurent la prestation des services.

## **4 Politiques et pratiques**

### **4.1 Introduction**

Les politiques et les pratiques englobent l'élaboration de politiques d'orientation, de méthodes de fonctionnement et des pratiques quotidiennes qui déterminent les normes de service en matière de transport.

L'analyse se concentre sur trois secteurs clés :

- les politiques et pratiques générales en matière de transport;
- les besoins spéciaux et les programmes spécialisés;
- les programmes de sécurité et de formation.

Les conclusions et recommandations se trouvant dans cette partie du rapport se fondent sur les entrevues avec le personnel du consortium et une analyse des documents et données mis à notre disposition. Des pratiques exemplaires, selon celles établies dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, ont servi de point de comparaison pour chacun de ces secteurs clés. Les résultats ont servi à évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque élément clé et de donner une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des politiques et des pratiques du consortium, tel qu'il est indiqué ci- dessous :

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

### **4.2 Politiques et pratiques en matière de transport**

Un système de transport efficace et efficient doit s'appuyer sur des politiques précises et concises et sur des pratiques exécutoires. Les politiques établissent les paramètres qui définissent le niveau de service que le consortium sera en mesure d'offrir. Une application des politiques reposant sur des procédures, des pratiques de fonctionnement et des protocoles bien définis et documentés, qui déterminent tous la manière dont les services sont en fait assurés, est tout aussi importante.

L'harmonisation des politiques des conseils scolaires partenaires et une application identique des méthodes contribuent à ce que les conseils partenaires qui se procurent des services bénéficient d'un service sûr et équitable. On évalue dans cette partie les politiques et pratiques en place et la façon dont elles influent sur le fonctionnement du consortium.

### 4.2.1 Observations

Afin que les deux conseils scolaires partenaires fassent l'objet d'un service équitable, un large éventail de politiques, procédures et pratiques éprouvées s'imposent. Ce n'est qu'ainsi qu'on peut remplir les nombreuses conditions opérationnelles nécessaires pour répondre aux besoins d'élèves répartis sur une vaste zone de service, qui compte à la fois des attributs typiques de villes et de la campagne.

Citons à ce titre des exemples : critères généraux d'admissibilité au transport, distance acceptable pour se rendre à pied jusqu'à un arrêt d'autobus ou à l'école, critères concernant l'emplacement des arrêts d'autobus, durée acceptable des trajets, admissibilité au service de transport à titre gracieux, procédure d'appel, dépistage des dangers et admissibilité au service de transport, gestion des heures de classe pour améliorer l'efficacité du service, utilisation des transferts et d'autres moyens de transport spéciaux pour améliorer l'efficacité du service, gestion du comportement des élèves et événements et interruption du service liés aux conditions météorologiques.

Dans le cas du transport des élèves inscrits à un programme d'éducation spécialisée, des politiques, des pratiques, des cours de formation en sécurité et des règlements d'exploitation s'imposent pour établir clairement les paramètres sur lesquels reposera le fonctionnement du consortium. Par ailleurs, grâce à ce genre de politiques, il est possible d'assurer la prestation de services efficaces s'inscrivant dans les lignes directrices en place et répondant aux besoins uniques et individuels des élèves inscrits à un programme d'éducation spécialisée, ce de la manière la plus rentable possible. Parallèlement aux énoncés de politique générale, d'autres, plus précis, sur la sécurité, les pratiques de fonctionnement et les programmes de formation permettent de veiller à ce que se réalise l'ultime objectif d'un service de transport sûr pour tous les élèves du consortium.

#### *Harmonisation des politiques et admissibilité*

Le fonctionnement du consortium repose sur tout un éventail de politiques et de pratiques harmonisées, accompagnées de paramètres clairement définis sur la sécurité, qui répondent aux besoins en matière de service des élèves fréquentant une école régulière et de ceux inscrits à un programme d'éducation spécialisée. Si l'harmonisation des politiques cadre avec les attentes de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, le consortium applique, en revanche, les énoncés de politique de chaque conseil scolaire partenaire, alors qu'il aurait avantage à consolider toutes les politiques en un seul manuel.

Les conseils admettent l'importance d'harmoniser les politiques qu'ils ont demandées au consortium de mettre en oeuvre. L'harmonisation facilite la prestation de services équitables et permet une plus grande efficacité du processus de planification. Les

politiques qui régissent les distances à parcourir à pied pour arriver à l'école ont été harmonisées, soit 1,5 kilomètre pour les élèves de la 1<sup>er</sup> à la 6<sup>e</sup> année, 2,5 kilomètres pour les élèves de la 7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> année et 4 kilomètres pour les élèves des écoles secondaires.

La distance à pied jusqu'à un arrêt d'autobus a toujours été de 0,5 kilomètre pour tous les élèves, sauf pour les élèves de la prématernelle. En fait, les élèves de la prématernelle ne doivent pas normalement marcher plus de 0,3 kilomètre. Par souci d'efficacité et pour plus de sécurité, les emplacements des arrêts d'autobus sont prévus en tenant compte de ce qui suit:

- pour augmenter l'efficacité des services de routage, les arrêts sont situés à l'intersection de grandes rues, la sûreté du lieu étant la principale préoccupation;
- dans les grandes rues, les arrêts sont situés (dans la mesure du possible) à un endroit où les élèves n'ont pas à traverser la rue;
- pas plus de 15 élèves par arrêt si possible.

Dans les politiques adoptées par le consortium, les élèves ne peuvent être ramassés et déposés qu'à un seul endroit. Les élèves qui fréquentent une garderie peuvent être admissibles au transport en autobus, pourvu que celle-ci soit située dans la zone de ramassage et de distribution. Les parents des élèves de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année qui se partagent la garde d'un enfant peuvent obtenir que celui-ci soit ramassé ou déposé à plus d'une adresse, sous réserve que certaines conditions précises soient remplies. Ces conditions sont clairement énoncées dans les politiques du conseil. L'une de ces conditions veut que les élèves de la prématernelle à la 6<sup>e</sup> année ne soient pas admissibles, car on craint de confondre les jeunes élèves dont les itinéraires d'autobus changeraient et de voir un élève monter à bord du mauvais autobus. La politique limitant le nombre de lieux de ramassage et de dépôt des élèves, qui est identique à celle mise en place par le consortium, améliore grandement l'efficacité de la planification, car elle permet de minimiser les modifications lors de la planification des trajets quotidiens. De plus, en minimisant la possibilité de voir des élèves monter à bord du mauvais autobus car l'emplacement des arrêts varie tous les jours, on augmente la sécurité.

### *Processus de planification des itinéraires*

Le consortium a mis en place un processus de planification annuel lui permettant d'examiner l'efficacité de son plan d'acheminement. Au CECLFCE, le processus débute au début du mois de mars en rappelant aux écoles d'entrer dans Trillium les nouveaux élèves ou les changements connus. Il incombe en particulier aux agents délégués au routage d'établir des trajets que toute l'équipe du routage et de la gestion regroupe en

itinéraires. La politique du conseil permet aux élèves de la prématernelle à la 12<sup>e</sup> année et/ou à des élèves d'autres conseils de prendre le même autobus. Par contre, en pratique, le partage des trajets est limité, sauf dans la région de Renfrew.

À la mi-mars, les données du CECFLE sont saisies dans BUSTOPS, une autre base de données de planification. Tous les agents de transport, sous la direction de la direction, participent au processus de planification. Au CECLFCE, la planification est en général terminée dès la mi-mars. Au CEPEO, le processus de planification commence à la fin du plan de planification du CECLFCE et se termine à la mi-juin. À la fin de leur processus de planification, chaque conseil prépare les lettres destinées aux parents et les envoie fin juin. Au début du mois de juillet, les conseils appartiennent les itinéraires d'autobus et les exploitants. Les itinéraires sont à nouveau vérifiés en août. À la mi-août, les listes définitives sont envoyées aux écoles.

On attribue à chaque agent de transport une zone géographique dont il est principalement responsable et dans laquelle il s'occupe de tenir à jour les itinéraires et les trajets. Les changements sont en général dus à une différence dans l'adresse d'un élève ou à l'inscription d'un nouvel élève. Toutes les modifications, qui sont consignées sur un support papier, servent de principale source de communication entre le service administratif des écoles et les exploitants d'autobus scolaires. Si chaque agent a un secteur de responsabilité principal, tous les agents, néanmoins, connaissent bien toute la zone de service et sont habilités à ajouter des élèves sur les trajets, dans la mesure où il y a déjà un arrêt d'autobus prévu et un siège libre dans l'autobus. Seul un agent chargé d'une zone particulière peut apporter un changement entraînant l'ajout d'un nouvel arrêt. Un changement provoquant l'ajout d'un autobus doit être approuvé par le directeur du consortium. Bien que l'utilisation d'un support papier serve à faire un suivi des changements et fournisse un moyen de communication, ce système est superflu, car il fait double emploi avec les changements saisis dans BUSTOPS et la saisie suivante dans Trillium. Les fonctions de suivi et d'établissement de rapports de BUSTOPS pourraient réduire le travail et répondre aux besoins en matière de suivi et de communication.

Le processus de planification distinct de chaque conseil représente un bon exemple d'un secteur où une modification des pratiques de fonctionnement pourrait améliorer l'efficacité et l'efficience du routage. À l'heure actuelle, il n'y a pas en fait de stratégie générale de planification des itinéraires, mais deux systèmes qui planifient séparément leurs itinéraires, alors qu'ils partagent fondamentalement les mêmes autobus et font appel aux mêmes exploitants, et ne se répartissent presque pas les itinéraires et les trajets. Compte tenu de la vaste région qu'il dessert, le consortium, en raison de cette incapacité des conseils à partager les trajets, ne peut augmenter son efficacité et l'efficience des services que de manière restreinte. Les conséquences de cette habitude de ne pas partager les trajets se font surtout directement sentir sur l'utilisation

du nombre de sièges dans les autobus et sur la durée des trajets pour les élèves, comme on le verra à la partie 5.5.1.

### *Durée des trajets pour les élèves*

L'analyse de la durée des trajets est un important indicateur pour évaluer le niveau de service global du consortium. Selon les paramètres de planification des itinéraires, la durée du trajet de la prématernelle à la 8<sup>e</sup> année ne doit pas dépasser une heure, alors que celle des élèves du niveau secondaire ne doit pas dépasser une heure et demie. D'après l'analyse de la durée des trajets, la durée moyenne d'un trajet en autobus est de 49 minutes sur tous les itinéraires (écoles régulières et éducation spécialisée). Une analyse plus poussée des trajets de l'après-midi indique que, même si la durée moyenne des trajets se situe bien dans les paramètres établis, environ 17 p. 100 de tous les trajets durent plus de 60 minutes et quelque 67 p. 100 durent 40 minutes, voire plus. Si cette situation peut s'expliquer par les distances à parcourir et la densité de la population, le fait de ne pas regrouper les élèves des deux conseils dans les autobus réduit sans doute les possibilités d'écourter la durée des trajets.

### *Service de transport offert à titre gracieux*

Un service de transport offert à titre gracieux peut être accordé à la demande du directeur ou de la directrice de l'école, en collaboration avec le consortium, en fonction des sièges disponibles. Ce service est accordé en priorité aux jeunes élèves qui habitent le plus loin de l'école qu'ils fréquentent. La politique définit clairement les critères d'admissibilité et confie au directeur ou à la directrice de l'école la responsabilité d'annuler l'admissibilité en cas de manque de sièges libres. Selon une analyse des données, environ 497 élèves, soit 2,67 p. 100 des élèves admissibles au service de transport, bénéficient du service de transport offert à titre gracieux.

La politique définit clairement les critères d'admissibilité au service de transport en cas de danger et dresse une liste complète des éléments dont il faut tenir compte. Selon une analyse des renseignements sur les élèves, environ 1 555 élèves, soit 8,37 p. 100, sont admissibles à ce service en raison de conditions dangereuses. Parmi les exemples de cas de danger, citons:

- la vitesse et le volume de la circulation ;
- l'année scolaire des élèves,
- les autoroutes à quatre voies et les routes qu'empruntent les camions,
- les passages à niveau,

- la présence de trottoirs dans les zones où la vitesse limite est supérieure à 50 km/h et où la densité de la circulation est supérieure à 600 véhicules l'heure.

Si la mise en place de limites bien définies dans les zones comportant un danger favorise le transport des élèves en toute sécurité, il faudrait toutefois passer en revue les zones à risque pour s'assurer que leurs limites sont toujours nécessaires et adéquates. Ainsi, pendant l'examen, on a identifié une zone où des élèves habitant dans une zone de recrutement ont été transférés dans une autre école. Les élèves transférés dans l'école « hors limite » auraient dû traverser une grande route pour se rendre à l'école, alors qu'ils se trouvaient dans la zone à distance de marche approuvée. Ces élèves bénéficiaient du transport en raison d'une situation susceptible d'être dangereuse. S'ils avaient été envoyés dans l'école de leur quartier, ils n'auraient pas eu droit au service de transport puisqu'ils habitaient dans les limites de la zone à distance de marche.

### *Heures de classe*

Le consortium gère un système à deux volets dans lequel chaque conseil fonctionne en général de façon autonome. Cette stratégie, qui permet au consortium de se servir du même autobus pour fournir un service aux deux conseils, est un élément important en ce qui concerne l'efficacité. Le décalage des heures de classe constitue de toute évidence une politique et une composante opérationnelle indispensables. Les conseils ont conféré au consortium le pouvoir d'étudier des solutions de réaménagement des heures de classe qui permettraient une utilisation plus efficace des ressources. Les cadres supérieurs du consortium sont généralement chargés d'élaborer des scénarios de rechange et de les présenter au personnel des conseils. Les conseils ont gardé en dernier ressort le pouvoir d'approuver tout réaménagement des heures de classe, processus qui diffère d'un conseil à l'autre.

S'il semble exister un fort esprit de coopération entre le consortium et les conseils, des procédures particulières en ce qui concerne la modification des heures de classe devraient être envisagées :

- documenter le processus d'une demande de modifications aux heures de classe faite soit par l'école soit par le consortium;
- mise en place d'un système officiel dans chaque conseil pour évaluer les coûts associés à une modification des heures de classe;
- processus d'approbation et de notification.

### *Gestion du comportement des élèves*

Les politiques et le site Web du conseil définissent clairement les attentes en ce qui concerne le comportement des élèves. Les mesures disciplinaires y sont expliquées. Les responsabilités des élèves, des parents, du directeur et de la directrice d'école et des conducteurs y sont également clairement indiquées pour que le transport se fasse dans l'ordre et en toute sécurité.

### *Évènements et interruption du service liés aux conditions météorologiques*

Les procédures en cas d'interruption du service sont bien documentées et explique en détail les responsabilités de chaque membre du personnel du consortium. Une « chaîne téléphonique » est prévue pour s'assurer que les parents, les écoles, l'administration, les médias, les exploitants et les conducteurs sont mis au courant. Ces procédures comprennent des messages types à des fins d'uniformité et font en sorte que tous les intervenants reçoivent le message sur les conditions dangereuses en cas d'interruption du service de transport et de fermeture des écoles.

### *Exécution des politiques*

Des politiques et des pratiques qui ne sont pas suivies à la lettre donnent lieu à un service moins que parfait et risquent de provoquer un manque d'équité dans le service que reçoivent les conseils.

D'après nos observations et les entrevues, une exécution cohérente des politiques et pratiques du consortium est en place dans tout le système. Dans le cadre de leur orientation, on remet aux nouveaux employés des documents sur les politiques et procédures.

Toutes les questions relatives au transport sont directement envoyées au consortium pour qu'il les règle. Les appels sont d'abord entendus par un agent de la zone. Quand un règlement n'est pas trouvé, la question est renvoyée devant le directeur du consortium, dont la décision est finale. Si cette méthode répond aux besoins du consortium, il faudrait toutefois envisager de créer un processus d'appel officiel et bien défini pour que les parents et les élèves sachent qu'ils sont traités de façon juste lorsqu'ils remettent en question une politique du conseil. De plus, le fait d'adopter une approche bien documentée en cas d'appels des politiques minimise les répercussions que peut avoir un changement de personnel sur le processus décisionnel.

#### **4.2.2 Pratiques exemplaires**

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

- il a mis en place un processus de planification annuel pour étudier les trajets d'autobus et leur efficacité, compte tenu des politiques établies et des facteurs limitatifs des pratiques;
- il a harmonisé tout l'éventail de ses grandes politiques de planification pour encourager la prestation d'un service équitable et donner davantage la possibilité aux agents de transport de tracer efficacement les itinéraires.

### **4.2.3 Recommandations**

#### *Regroupement des politiques des deux conseils en un guide des politiques du consortium*

On recommande le regroupement de toutes les politiques et méthodes de fonctionnement, qu'a approuvé et que favorisent les conseils scolaires partenaires, pour que la prestation du service soit cohérente et équitable. De toute évidence, de grands efforts ont été déployés pour élaborer des politiques et des procédures détaillées et bien documenter les pratiques. L'harmonisation des politiques contribue à une application juste et équitable des pratiques et à la prestation d'un même service aux conseils scolaires partenaires et qui achètent les services. Il faut constamment réviser toutes les politiques et pratiques pour que ces dernières ainsi que les méthodes de fonctionnement en place de longue date continuent d'être appliquées en cas de changement au consortium ou à la direction des conseils. La gestion des heures de classe est un exemple de pratique, à la politique très vague, qui doit compter sur la bonne volonté et la coopération des conseils. Il y d'autres exemples à cet égard, dont les divergences existant entre les énoncés sur la politique de planification (écart des arrivées et des départs ou le nombre de passagers à bord des véhicules) et le portrait des conseils qui est présenté au ministère. Il faudrait analyser les conséquences qu'a la planification séparée des itinéraires des conseils scolaires partenaires et leur partage minime des trajets pour déterminer dans quelle mesure l'efficacité du consortium en est affectée. On aborde plus en détail cette question dans la partie suivante sur le routage et la technologie.

#### *Routage*

Le consortium a la possibilité de mieux répartir les ressources. La philosophie qui dicte l'établissement des arrêts, des trajets et des itinéraires se fonde sur la ségrégation des systèmes de chaque conseil. Les itinéraires sont intégrés, mais les trajets ne le sont pas. Compte tenu de la vaste région qui doit être desservie, ce genre de chevauchement est particulièrement préoccupant. Le principal avantage d'une intégration tient à ce que plus d'élèves pourraient suivre un même trajet, ce qui améliorerait l'utilisation globale du nombre de sièges. En utilisant à meilleur escient le

nombre de sièges et en éliminant le temps qu'il faut pour retourner dans le même quartier à plusieurs reprises, on pourrait réduire le nombre d'autobus et les dépenses. Un tel changement exigerait aussi d'étudier en détail la possibilité de modifier les heures de classe pour que les élèves de plusieurs écoles puissent emprunter le même autobus, le cas échéant.

### **4.3 Besoins spéciaux et programmes**

Afin qu'un système de transport soit très efficace, il faut tenir compte des besoins de tous les élèves, y compris les élèves ayant des besoins spéciaux et ceux inscrits à un programme spécialisé. En ce qui concerne le transport des élèves ayant des besoins spéciaux, il faut prendre en compte plusieurs facteurs : mobilité, problèmes comportementaux, fonctionnement du matériel spécial et des fixations, troubles médicaux, administration de médicaments, durée et distance de trajet que l'élève peut supporter. Le transport adapté, bien que moins compliqué, car il ne faut pas répondre à des exigences aussi précises pour chaque élève, fait face aux mêmes pressions dans la mesure où il faut souvent aller chercher les élèves dans une région éloignée pour les conduire jusqu'à des programmes se déroulant en ville ou situés à distance. Bien que ces deux programmes imposent des services et des coûts supplémentaires au système, il est possible d'inclure ces élèves dans le service de transport régulier pour utiliser tout le parc du mieux possible.

Dans cette partie, on étudie les politiques et les pratiques qui déterminent l'approche adoptée en ce qui concerne le transport des élèves ayant des besoins spéciaux et le transport adapté, et la mesure dans laquelle les politiques établies sont appliquées dans la pratique.

#### **4.3.1 Observations**

Chaque conseil scolaire partenaire a mis en œuvre des procédures pour assurer le transport des élèves ayant des besoins spéciaux ou des exigences en matière d'accessibilité. Le directeur du transport est la principale personne-ressource du coordonnateur ou de la coordonnatrice de l'éducation spécialisée de chaque conseil. Il lui revient aussi de planifier les itinéraires de tous les élèves ayant des besoins spéciaux dans toute la zone de service. Bien que le consortium ne participe pas directement à la planification de l'éducation de chaque élève ayant des besoins spéciaux, il donne des conseils quant au meilleur moyen de transport lui convenant, compte tenu de ses besoins, dont l'inclure dans le service de transport régulier; toutefois, ce sont les besoins précis de l'élève qui déterminent en fin de compte le moyen de transport, lesquels peuvent exiger un exploitant spécial ou un contrat avec les parents. Le consortium et le Centre hospitalier pour enfants de l'est de l'Ontario

parrainent chaque année un programme de formation pour les conducteurs d'autobus afin que ces derniers comprennent mieux les élèves autistes ou ayant des besoins spéciaux et puissent mieux communiquer avec eux.

Des procédures d'appui ont aussi été élaborées, dont :

- dans le cas de l'utilisation d'un système de retenue et d'un siège rehausseur, des explications sur les responsabilités des parents et du personnel scolaire pour s'assurer que l'enfant est correctement attaché,
- des méthodes de planification pour les élèves des classes autonomes.

Si les énoncés de politique de chaque conseil témoignent de leur volonté de fournir les services voulus aux élèves ayant des besoins spéciaux, maints éléments qu'on pourrait s'attendre à être mis en relief ne sont pas ni documentés ni regroupés dans un guide complet délimitant clairement les responsabilités des parents, des élèves, du personnel scolaire, des conducteurs et des exploitants.

Citons à titre d'exemples :

- une politique précise sur les troubles médicaux ou affectifs de l'élève;
- l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen;
- le chargement et le déchargement d'un fauteuil roulant;
- l'utilisation de dispositifs de sécurité;
- le levage;
- les exigences en ce qui concerne la formation des conducteurs.

#### **4.3.2 Pratiques exemplaires**

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

- La participation du Service des transports au processus décisionnel permet que tous les moyens de transport et méthodes de prestation de services soient évalués. En outre, leur participation permet aussi d'examiner comment optimiser la prestation du service pour les élèves ayant des besoins spéciaux, sans toutefois perturber d'autres éléments du réseau de routage.

### 4.3.3 Recommandations

#### *Éducation spécialisée : amélioration des politiques et procédures*

L'élaboration et la consignation par écrit d'un ensemble complet de politiques et méthodes de fonctionnement qui régit tous les aspects du transport des élèves ayant des besoins spéciaux permettrait d'assurer une excellente prestation de service, indépendamment de l'exploitant ou d'un changement de direction au consortium. Un exemple : l'administration d'un médicament aux élèves susceptibles d'une réaction anaphylactique. En vertu des énoncés de politique du CECLFCE, le directeur ou la directrice d'école est responsable de la « formation régulière de tous les employés et des autres personnes qui sont régulièrement en contact avec les élèves, dont les services de transport scolaire ». Les énoncés de politique du CEPEO ne mentionnent pas l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen dans un autobus scolaire.

## 4.4 Politique relative à la sécurité

La sécurité des élèves est de la plus haute importance dans tout système de transport scolaire. Le consortium dessert plusieurs conseils dans une vaste zone, qui compte à la fois des attributs typiques de villes et de la campagne, et fait appel à divers exploitants. L'élaboration de politiques, de pratiques et de programmes de formation précis sur la sécurité s'impose pour favoriser une culture de la sécurité chez les élèves, les parents, les conducteurs et dans la collectivité en général.

### 4.4.1 Observations

Le consortium parraine divers programmes de sécurité et de formation pour les élèves et les conducteurs. Citons à titre d'exemples les suivants :

- School Bus Safety Awareness Day (Journée de sensibilisation la sécurité à bord d'un autobus): Pendant cette journée coparrainée par les exploitants d'autobus scolaires de la région et les conseils anglophones limitrophes, on apprend aux passagers novices à embarquer et débarquer de l'autobus en toute sécurité. Des vidéos sur la sécurité et du matériel à emporter à la maison complètent la séance de formation.
- Les élèves de la prématernelle à la 6<sup>e</sup> année assistent à l'activité Sécurité à bord de l'autobus de *Intertrain*. Dans le cadre de cette activité, le consortium fournit du matériel à emporter à la maison. School Bus Survivor cible les élèves de la 4<sup>e</sup> à la 8<sup>e</sup> année.

- Tous les élèves de l'école primaire sont tenus de participer tous les ans à une simulation d'évacuation d'autobus.

Les conducteurs sont tenus d'avoir reçu une formation dans les domaines suivants :

- conduite défensive;
- premiers soins et RCR,
- l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen.

Grâce à ses exigences contractuelles et à ses programmes continus de formation, le consortium a réussi à mettre l'accent sur la sécurité.

#### **4.4.2 Pratiques exemplaires**

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

- Le consortium a prouvé son engagement à l'égard de la sécurité et de la formation en parrainant des séances de formation pour les élèves et les conducteurs. L'embauchage d'un nouvel employé qui sera chargé de l'élaboration et de la surveillance de tous les programmes de sécurité et de formation est une preuve supplémentaire de son engagement dans ce domaine.

#### **4.4.3 Recommandations**

Si le consortium a prouvé sa volonté d'élaborer et d'appuyer des programmes continus de formation et de sensibilisation sur la sécurité, on lui recommande de préparer un manuel des politiques sur la sécurité et la formation (qui constituera un élément du guide complet des politiques) qui englobe tous les aspects de la sécurité et de la formation, y compris:

- la responsabilité qui incombe aux exploitants de former les nouveaux conducteurs et ceux qui reprennent du service;
- le contrôle de la formation des conducteurs pour s'assurer que celle-ci est uniforme d'un exploitant à l'autre;
- les occasions existant pour sensibiliser la collectivité dans son ensemble à la question de la sécurité du transport scolaire et la faire participer à la circulation routière locale et à des comités de la sécurité.

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

Le consortium a été évalué comme étant **moyen** dans le domaine de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des procédures. L'harmonisation des politiques de planification essentielles, y compris les distances de marche jusqu'aux arrêts d'autobus et à l'école, assure une prestation équitable du service. De plus, la mise en œuvre de ces politiques est terminée en pratique. Des énoncés de politique précis ont été aussi établis en ce qui concerne le comportement des élèves et la fermeture des écoles.

L'harmonisation des politiques n'est pas le seul facteur qui influe sur l'efficacité et l'efficience de la prestation des services. Des pratiques de fonctionnement favorisant une utilisation maximale des avoirs, comme le nombre de places, sont essentielles. La prestation des services est rentable. La fusion limitée d'élèves des deux conseils sur les mêmes trajets est une pratique qui a des effets néfastes sur l'efficacité globale du consortium. Elle devrait par conséquent être remise en question. En outre, il faudrait envisager de conférer au consortium davantage de pouvoir pour établir les heures de classe. De plus, grâce à des méthodes de routage qui ne sont pas classiques, comme le recours à des trajets combinés, au transfert et à des navettes, le cas échéant, il pourrait élaborer des plans d'acheminement qui réduiraient les coûts ou amélioreraient le niveau de service.

## 5 Le routage et la technologie

### 5.1 Introduction

Dans le cadre du transport des élèves, le routage et la technologie englobent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie. L'analyse suivante se fonde sur un examen des quatre principaux éléments suivants, soit:

- l'utilisation des logiciels et de la technologie;
- la gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves;
- les rapports provenant du système;
- la planification et routage du transport normal et adapté.

Ces éléments clés ont été analysés à partir des observations et des entrevues. On a ensuite comparé chaque élément avec les pratiques exemplaires d'efficacité et d'efficience. Les résultats ont ensuite servi à évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque élément clé pour enfin déterminer l'efficacité générale du routage et de la technologie du consortium, tel qu'indiqué ci-dessous :

### **Routage et technologie – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne-Faible**

### 5.2 Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie

En utilisant efficacement les systèmes modernes de routage du transport des élèves, les gestionnaires du transport peuvent planifier les trajets et les itinéraires et utiliser à bon escient les ressources. Ces systèmes permettent d'améliorer la gestion de grands volumes de données sur les élèves et les itinéraires. Cependant, pour être en mesure de tirer le meilleur parti d'un système de routage, il faut que sa mise œuvre soit complète et qu'il compte des structures de codage bien conçues s'appuyant sur des politiques et des méthodes de transport bien établies. Grâce à un tel système, l'extraction des données peut se faire efficacement, ce qui permet de bien planifier et étudier les itinéraires et de faire rapport à tous les groupes d'intervenants. Cette partie a été conçue pour évaluer le produit de base, sa configuration, son installation ainsi que la gestion du logiciel de transport connexe.

### **5.2.1 Observations**

#### *Configuration et entretien du système*

Depuis 1991, le consortium se sert du logiciel de routage de Micro Analytics, Inc. (BUSTOPS). Comme il utilise ce dernier depuis longtemps, le personnel du consortium le maîtrise parfaitement. Dans ce logiciel, la base de données contient tous les dossiers de tous les élèves de chaque conseil scolaire partenaire, sans égard à l'admissibilité de ces derniers au système de transport.

BUSTOPS, installé dans les bureaux du consortium sur un réseau local (RL), compte un serveur principal et le serveur de secours BUSTOPS. Une pièce sécurisée, résistante au feu abrite le serveur de secours, à laquelle seuls des employés ayant le code de sécurité peuvent avoir accès. Le CECLFCE fournit au consortium, à titre de service informel et gratuit, un appui technique pour la maintenance du réseau et un appui de secours. Si les protocoles documentés de sauvegarde et de récupération des données sont informels, la sauvegarde d'une copie de secours complète, en revanche, est prévue tous les jours et les données sur le routage sont transférées à l'extérieur toutes les semaines. Ces méthodes, que le consortium applique, car l'importance des données ne lui échappe pas, sont conformes à des pratiques exemplaires. Toutefois, il devrait conclure une convention de services officielle avec le conseil pour établir une structure du coût des services fournis et le niveau de service attendu.

#### *Communication*

En général, à l'interne, le consortium transmet les données par courriel ou télécopieur. Il est aussi possible d'avoir un accès limité aux données sur le transport sur le site Web du consortium. Les parents du CECLFCE peuvent avoir accès sur le site Web à un programme d'interrogation de BUSTOPS. Cet outil en ligne donne accès à la base de données du système de gestion BUSTOPS dans laquelle les parents et le personnel scolaire peuvent trouver des renseignements. Ce système n'est toujours pas accessible aux élèves du CEPEO. Les gestionnaires du consortium ont indiqué leur intention de donner le même genre d'accès au CEPEO sur le site Web du consortium, mais aucun plan précis n'indique que la mise en œuvre de l'interface avec Trillium ou de l'accès sur la toile est prévue. L'absence d'un plan de mise en œuvre, particulièrement dans un environnement aussi exigeant que celui du transport, rend extrêmement difficile l'octroi des ressources nécessaires pour mettre en œuvre et à l'essai les solutions proposées. Les gestionnaires du consortium devraient élaborer un plan de mise en œuvre pour que les deux conseils bénéficient du même niveau de service.

Les exploitants n'ont pas accès à distance à BUSTOPS. Pour les informer de la nouvelle adresse ou du changement d'adresse d'un élève, on leur envoie la copie d'une formule interne par télécopieur ou courriel. Cette formule sert également d'outil

informationnel pour signaler directement à l'école la modification du plan de transport d'un élève. Cette situation (les exploitants n'ont pas accès au logiciel ou il est impossible de leur fournir une copie électronique) a donné lieu à une double saisie des données, car les exploitants entrent les données que leur fournit le consortium dans leur propre système de gestion.

Le site Web du consortium ne donne pas aux parents de renseignements sur les politiques et procédures s'appliquant au transport, y compris les critères d'admissibilité, la sécurité à bord des autobus, les responsabilités et les mesures disciplinaires. Par contre, le site Web décrit les procédures appliquées en cas de fermeture des écoles ou de retards dus aux conditions météorologiques et donne une liste des médias locaux qui diffusent les renseignements en anglais et en français.

### *Formation et utilisation du système*

BUSTOPS offre un programme de formation au directeur du consortium, au directeur du transport et à l'agent de transport responsable de la maintenance de la carte numérique. Par contre, les nouveaux agents de transport sont formés et encadrés par des employés expérimentés qui appliquent la méthode « Formation des formateurs ». À cette formation, s'ajoutent des conférences d'usagers. Le consortium apporte aussi son soutien à d'autres consortiums se servant de BUSTOPS, ce qui prouve sa connaissance profonde du logiciel.

La gestion tactique (p.ex., la détermination ou le déplacement d'un arrêt d'autobus, l'insertion d'un nouvel élève, les changements d'itinéraires) du plan d'acheminement incombe principalement aux agents de transport. D'après nos observations sur place, les agents de transport du consortium utilisent avec compétence le programme dans le cadre du maintien courant des itinéraires et des trajets et pour donner des renseignements aux cadres supérieurs et au personnel scolaire. Les agents ne se servent que très peu du système à des fins de planification stratégique.

L'utilisation du système à des fins de planification stratégique plus poussées est principalement du ressort des gestionnaires du consortium. Ce sont surtout les cadres supérieurs qui s'occupent d'analyser les solutions possibles pour établir différentes heures de classe, ou de concevoir les paramètres du chargement ou les stratégies de routage. Le plus préoccupant est que le consortium sous-utilise sans doute les compétences de ses agents de transport alors qu'il surcharge les cadres supérieurs de tâches opérationnelles. En confiant aux cadres supérieurs la responsabilité de trouver d'autres scénarios de routage, alors que ces derniers ont déjà à s'acquitter d'importantes responsabilités de gestion, le consortium s'empêche de bien utiliser BUSTOPS pour étudier d'autres solutions de routage qui pourraient augmenter l'efficacité et l'efficacités. Le consortium devrait envisager de donner un plus grand rôle

aux agents de transport, dont leur confier l'analyse de la structure des itinéraires, en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du routage.

### *Système de codage*

L'efficacité générale du système logiciel repose dans une large mesure sur celle du système de codage. Un bon codage revêt une importance capitale pour gérer et analyser des fiches de données particulières dans le système. En recueillant et analysant les données, les agents de transport déterminent le rendement de chaque exploitant et la qualité globale de la prestation des services du consortium et en font un suivi. Ainsi, afin de trouver un groupe particulier de trajets ou d'élèves, il faut une structure de codage complète, hiérarchique et bien conçue. Cette structure devrait avoir une utilité fondamentale, c'est-à-dire qu'elle devrait se faire régulièrement l'écho de l'information dont ont besoin la direction et les agents de transport. Elle ne devrait pas être trop compliquée, mais devrait présenter un équilibre entre le besoin de disposer de données détaillées et les difficultés et erreurs inhérentes à toute structure trop compliquée.

Dans les dossiers des élèves, le consortium code l'admissibilité avec une lettre et leur année d'études par l'école qu'ils fréquentent. Les élèves qui se rendent à l'école à pied et ceux hors limite (qui ne bénéficient pas du système de transport) ainsi que les élèves bénéficiant du transport à titre gracieux ou en cas de danger sont également codés dans le système. D'autres codes identifient les élèves ayant des besoins spéciaux et ceux qui empruntent le transport en commun. Les élèves sont également classés selon le conseil desservi, en particulier d'après l'école qu'ils fréquentent. D'autres codes indiquant la désignation d'un conseil sont disponibles, mais leur mise à jour n'était complète au moment de l'examen. Cette méthode est importante d'un point de vue analytique, car elle facilite l'évaluation de divers facteurs au niveau du conseil et de l'école, et permet un rapide appariement des élèves et de leur itinéraire et des itinéraires aux écoles pendant les activités quotidiennes. Le code d'admissibilité indique si l'élève est admissible au service de transport et la nature de l'admissibilité.

Le tableau suivant indique le nombre d'élèves que compte la base de données, selon le code d'admissibilité.

## Codes de transport<sup>8</sup>

Code d'admissibilité des usagers	Nombre d'élèves auxquels ce code est attribué	Total (en %)	Description
A	13 291	71,53 %	Élèves admissibles au système de transport
A/OC	2 822	15,19 %	Élèves empruntant le transport en commun
A/SP	416	2,24 %	Élèves admissibles à un transport adapté ou spécial
C	497	2,67 %	Élèves bénéficiant du transport à titre gracieux
E	1 555	8,37 %	Élèves bénéficiant du transport en cas de danger
Total	18 581	100,00 %	

Si cette méthode répond aux besoins fondamentaux du consortium en matière d'établissement de rapports et d'analyses, une démarche plus hiérarchisée, selon laquelle tous les élèves admissibles recevraient le même code de base et auquel on attribuerait ensuite un sous-code pour indiquer la raison spéciale du transport, permettrait de se doter d'une structure plus facilement gérable et donnant lieu à de meilleures analyses.

Dans le système, on attribue aussi pour les identifier un code aux élèves ayant des besoins spéciaux. Toutefois, il n'existe pas de protocole ou de structure de codage, les élèves souffrant d'allergies en constituant le meilleur exemple. Comme mentionné précédemment, l'administration de médicaments aux élèves souffrant d'anaphylaxie ne fait pas l'objet d'une politique claire. Ce manque de clarté des politiques se retrouve aussi dans le codage des élèves ayant des besoins spéciaux. À l'heure actuelle, il n'existe pas de protocole de codage cohérent pour les élèves souffrant d'anaphylaxie. Faut de disposer de ces renseignements essentiels, une intervention auprès d'un élève souffrant d'anaphylaxie pourrait être retardée. Ce parfait exemple montre les avantages d'une méthode de codage hiérarchique, méthode qui non seulement facilite

---

<sup>8</sup> Les chiffres indiqués dans ce tableau se fondent sur les données tirées du logiciel de routage pendant la période sur place de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité. Ils ne correspondent pas aux valeurs utilisées ailleurs, lesquelles se fondent sur des données fournies précédemment par le consortium.

l'analyse des données et des besoins des élèves mais appuie aussi l'objectif général du consortium, soit offrir un système de transport sûr.

### **5.2.2 Pratiques exemplaires**

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

- le personnel du consortium utilise avec grande compétence le logiciel de routage BUSTOPS dans le cadre de la gestion tactique du système. Les cadres supérieurs l'utilisent aussi avec dextérité, ce qui leur permet d'effectuer des analyses approfondies et de former les usagers;
- le consortium a mis en place des méthodes permettant une bonne protection des données, c'est-à-dire qu'il existe un système de secours et de récupération qui limiterait le temps d'indisponibilité en cas de panne du système.

### **5.2.3 Recommandations**

#### *Amélioration du système de codage*

Le consortium devrait élargir sa structure de codage en appliquant une démarche hiérarchique pour permettre l'analyse de sous-ensembles de données particuliers. La structure de codage vise à donner progressivement des renseignements de plus en précis : l'élève est-il admissible au transport?, raison pour laquelle l'élève emprunte l'autobus, destination de l'élève, ce qu'il faut pour le déposer à son programme. Par conséquent, une structure échelonnée qui présente l'admissibilité au service, le type de service fourni (p.ex., éducation normale ou spécialisée), la nature du service (p.ex., transport en cas de danger, à titre gracieux ou dans le cadre d'un programme particulier) et le matériel peut-être nécessaire (p.ex., fauteuil roulant, moniteur, etc.) permettrait au personnel du consortium d'analyser plus à fond et facilement les types de service fournis. Une telle structure permettrait également d'établir des rapports plus détaillés sur les effets qu'auraient différentes stratégies sur les populations d'élèves, selon divers scénarios de routage.

#### *Programme de formation officiel*

Le consortium a réussi à embaucher du personnel compétent, à offrir des séances de formation en cours d'emploi et à partager avec d'autres son savoir sur le logiciel de routage BUSTOP. Une formation régulière à l'échelle de l'organisme sur tous les aspects de l'industrie du transport des élèves, y compris la planification et l'analyse des itinéraires, permettrait d'augmenter encore plus les capacités du personnel du consortium. Compte tenu de la compétence des employés actuels, il est possible au

consortium d'assurer presque toute la formation à l'interne, avec l'appui de spécialistes extérieurs, dont les fournisseurs du logiciel de routage, les représentants des exploitants, les dirigeants des affaires des conseils scolaires partenaires, et d'autres spécialistes de l'industrie. Cette formation viserait à poursuivre l'harmonisation des responsabilités dans le domaine de la planification stratégique, comme on le verra plus loin.

### *Harmonisation des responsabilités*

Le consortium devrait mettre en place un processus permettant aux agents de transport de se servir du logiciel de routage pour étudier de manière proactive des solutions de routage de rechange. En réaménageant les responsabilités en ce qui concerne les analyses stratégiques, le consortium tirerait profit du niveau de compétence élevé des usagers, tout en rationalisant plus efficacement les responsabilités des cadres supérieurs.

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

Tout système de routage efficace repose sur des données sur les élèves exactes et une carte numérique actualisée. Ce qui suit évalue les méthodes et procédures que le consortium applique pour s'assurer de l'exactitude des données sur les élèves et de la carte de la région.

### **5.3.1 Observations**

#### *Carte numérique*

Il n'y a qu'une seule carte numérique pour toute la région que dessert le consortium. Un seul agent de transport s'occupe de la carte et la met à jour. Le directeur du consortium et le directeur du transport sont aussi capables de mettre à jour la carte. La plupart des changements que l'agent de transport désigné y apporte découlent de recommandations faites par un exploitant ou de corrections mineures apportées à une région de la carte. Le consortium continue de s'occuper de la coordination, tandis que les municipalités de la région fournissent au moins une fois par an des cartes actualisées indiquant les nouvelles routes et subdivisions, le cas échéant. Les conseils de la région et d'autres sources provinciales fournissent aussi des cartes. Dans toute la zone de service, le numéro d'urgence à appeler est le 911.

La carte indique l'emplacement de toutes les écoles ainsi que les lignes de démarcation des zones de marche et de celles présentant un danger. Les limites de vitesse et d'autres caractéristiques cartographiques similaires sont codées et correspondent à

chaque zone. Certains tronçons indiquent « Circulation interdite », mais il n'y en a guère et s'il y en a c'est surtout dans la ville d'Ottawa.

#### *Gestion des données sur les élèves*

BUSTOPS a été intégré au système informatisé des renseignements sur les élèves, ce qui améliore grandement la fonctionnalité des deux systèmes logiciels, car le téléchargement en amont des dossiers des élèves a nettement baissé. L'interface permet de mettre à jour en temps réel les données sur les élèves du CECFLE, alors que pour les données des élèves du CEPEO il faut procéder toutes les semaines à un téléchargement vers l'aval. L'absence d'interface comparable retarde l'appariement des données et exige davantage de travail de la part du personnel du consortium pour mettre à jour les dossiers du CEPEO.

L'interface avec Trillium et les procédures spécialement mises en place pour les données du CEPEO permettent d'apparier presque à 100 % les adresses des élèves avec les rues dans BUSTOPS. Cette interface comprend une liste que peuvent voir tous les agents de transport et indique toute information incorrecte sur un élève. Le consortium travaille à l'heure actuelle avec un courtier local pour modifier l'interface, ce qui permettra d'avoir la version améliorée BUSTOPS 2005. Pendant l'examen, aucun calendrier ou plan n'a été présenté, qui indiquait quand cette modification serait terminée.

### **5.3.2 Pratiques exemplaires**

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

- reconnaissant l'importance d'avoir des données complètes et précises sur la carte, le consortium a confié la responsabilité de la gestion de la carte à un seul agent de transport versé dans la gestion d'information géographique;
- l'interface avec Trillium (une fois mise en œuvre pour les deux conseils scolaires partenaires) fournira un précieux outil de gestion des données, outil qui évitera de saisir deux fois les données des élèves et augmentera la rapidité de leur diffusion pour garantir une prestation de service efficace.

### **5.3.3 Recommandations**

#### *Gestion des données sur les élèves*

La fusion de BUSTOPS et Trillium représente un modèle pour les autres consortiums qui se servent de cette combinaison de logiciels. Le consortium devrait terminer en

priorité le passage à la mise à jour en temps réel du CEPEO, ce qui permettrait que les données des élèves soient à jour et exactes, quels que soient l'école que les élèves fréquentent et le conseil auquel ils appartiennent. Il faudrait établir un plan de mise en œuvre détaillé, qui indiquerait le calendrier, les responsabilités, les prescriptions d'essais, les ressources financières nécessaires pour mettre complètement en œuvre la version à jour du logiciel et l'interface connexe.

## **5.4 Rapport du système**

L'établissement de bons rapports permet de cerner tôt les tendances pouvant nuire aux activités, améliore la capacité analytique de l'organisation et permet aux intervenants internes et externes d'être mieux informés sur les activités. Ce volet de l'examen visait à déterminer les rapports habituellement produits et leurs destinataires ainsi que les moyens existant pour créer des rapports ponctuels.

### **5.4.1 Observations**

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

C'est surtout la direction du consortium qui se sert des rapports et en produit. Les cadres supérieurs sont responsables de préparer les rapports présentés au comité de gouvernance lors de sa réunion trimestrielle. Voici certains rapports qui sont régulièrement préparés :

- analyse des dépenses actuelles;
- rendement de l'exploitant/arrivées tardives;
- inventaire de la flotte, ancienneté du parc;
- nombre actuel d'itinéraires,
- dépenses de chaque conseil scolaire partenaire, par autobus et élève.

Les agents de transport se servent principalement de la fonction d'établissement de rapports de BUSTOPS pour générer des lettres et des listes d'élèves pour les écoles et les exploitants. Ce programme de mesure du rendement ne permet pas une analyse opérationnelle complète. Compte tenu de la complexité du système de transport, une évaluation régulière du système s'appuyant sur un calendrier détaillé de présentation des rapports améliorerait les capacités des agents et l'efficacité de l'organisme.

Citons à titre d'exemples de calculs de la mesure du rendement, l'utilisation de la capacité par itinéraire et l'ancienneté du parc par exploitant. Ces mesures du

rendement et d'autres, qui sont traitées dans la partie suivante, sont importantes, car elles donnent au consortium de précieux renseignements sur les niveaux actuels de rendement et mettent en relief les secteurs où une attention particulière à la planification des itinéraires pourrait mener à une amélioration de la prestation des services ou à une baisse des dépenses.

#### **5.4.2 Recommandations**

##### *Présentation de rapports et évaluation du rendement*

Comme il l'a été précédemment expliqué, les agents de transport, en particulier l'équipe de gestion du consortium, utilisent avec grande compétence le logiciel de routage et sont capables d'extraire toutes les données nécessaires à l'analyse des données. On recommande que le service du transport tire meilleur parti de leur expérience pour mettre en place une approche méthodique de l'évaluation du rendement. La mise en place d'un calendrier proactif d'établissement des rapports, dont un journal de bord quotidien pour les agents; un rapport hebdomadaire sur les changements d'itinéraires pour chaque agent; un rapport trimestriel sur le rendement opérationnel pour le directeur du transport, rapport qui donnerait des statistiques sommaires et des données détaillées sur l'utilisation de la capacité, l'appariement des itinéraires, la durée moyenne des trajets et les retards et un résumé annuel des opérations pour les conseils scolaires partenaires qui résumerait des statistiques clés sur le rendement, comme les coûts directs et indirects par autobus, le coût par élève et le coût au kilomètre, augmenterait beaucoup la valeur du logiciel de routage. Le consortium pourrait ensuite se servir de cette structure de rapport pour mieux faire comprendre aux agents de transport l'impact de leurs stratégies de planification des itinéraires et de leurs décisions à cet égard.

#### **5.5 Planification et établissement des itinéraires du transport adapté**

La planification des itinéraires est essentielle pour assurer la prestation d'un service de transport efficace et efficient aux élèves des écoles ordinaires et aux élèves ayant des besoins spéciaux. Si la planification des itinéraires des élèves fréquentant une école ordinaire est dictée en grande partie par les politiques établies, les stratégies de planification des itinéraires dans le cas du transport adapté doivent d'abord prendre en compte les besoins des élèves, tout en n'écartant pas l'efficacité. Cette partie de l'examen visait à évaluer les stratégies, les tactiques et les processus appliqués pour assurer le transport des élèves des écoles régulières et des élèves inscrits à des programmes d'éducation spécialisée ainsi que les méthodes utilisées pour minimiser le coût et les perturbations opérationnelles associés à ces deux types de transport.

### **5.5.1 Observations**

#### *Planification des itinéraires du transport adapté*

L'établissement des itinéraires du transport adapté est principalement géré par le directeur du transport. Le surintendant des services pédagogiques ou le coordonnateur de l'éducation spécialisée du conseil déterminent les besoins particuliers d'un élève. Quand cela convient aux besoins d'un élève, on intègre celui-ci aux trajets réguliers. Dans le cadre du processus de planification annuel, le directeur du transport rencontre chaque conseil pour discuter des changements de programme et des besoins des nouveaux élèves, le cas échéant. La préparation d'un calendrier de planification détaillé (similaire à la planification des itinéraires des écoles ordinaires) commence à la mi-avril, les exploitants devant être mis au courant des trajets qui leur sont attribués au plus tard début juillet. On demande aux exploitants de communiquer directement avec les parents et de présenter le conducteur à chaque élève. Ils discutent de l'utilisation d'un siège rehausseur et la confirme, s'il y a lieu.

#### *Analyse de l'efficacité globale du système*

Le consortium, qui fournit des services dans la région d'Ottawa, gère un système de transport qui doit tenir compte des besoins en matière de planification de zones urbaines et rurales. Il a recours à de nombreux exploitants pour fournir les services aux élèves, soit plus de 400 trajets simples, doubles ou triples. Hormis les autobus, les élèves empruntent un taxi ou le transport en commun quand cela répond aux besoins et s'explique d'un point de vue économique. Pour les élèves, le premier ramassage commence à 6 h 30 pour qu'ils arrivent à temps en classe (entre 8 h et 9 h 15). Ces véhicules desservent les programmes de transport ordinaire et adapté et transportent tous les jours quelque 18 500 élèves.

Les véhicules du parc peuvent asseoir de 6 à 72 passagers. Environ 85 % des trajets sont desservis par des autobus de 72 places.

Le reste des trajets, soit 14 %, sont desservis par des autobus de 11, 20 ou 24 places, comme le montre le tableau ci-dessous<sup>9</sup>:

Nombre de places dans les véhicules	Total	Pourcentage
6	1	0,21 %
7	1	0,21 %
11	9	1,89 %
20	45	9,47 %
24	10	2,11 %
36	1	0,21 %
54	1	0,21 %
60	1	0,21 %
72	406	85,47 %
Nombre total	475	100 %

Note : Inclut des itinéraires de combinaison

Environ 50 % des autobus sont en mesure de faire des trajets doubles, le matin et l'après-midi. Les trajets triples représentent moins de 7 %, aussi bien le matin que l'après-midi, comme le montre le tableau ci-dessous :

Itinéraires du matin	Total	Pourcentage
Nombre d'itinéraires	259	
Nombre d'itinéraires avec une trajet	126	48,64%
Nombre d'itinéraires avec deux trajets	124	47,88%
Nombre d'itinéraires avec trois trajets	9	3,47%
Itinéraires de l'après-midi	Total	Pourcentage
Nombre d'itinéraires	254	
Nombre d'itinéraires avec une trajet	123	48,43%

<sup>9</sup> Les chiffres indiqués dans ce tableau se fondent sur les données tirées du logiciel de routage pendant la période sur place de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité. Ils ne correspondent pas aux valeurs utilisées ailleurs dans le rapport, lesquelles se fondent sur des données fournies précédemment par le consortium.

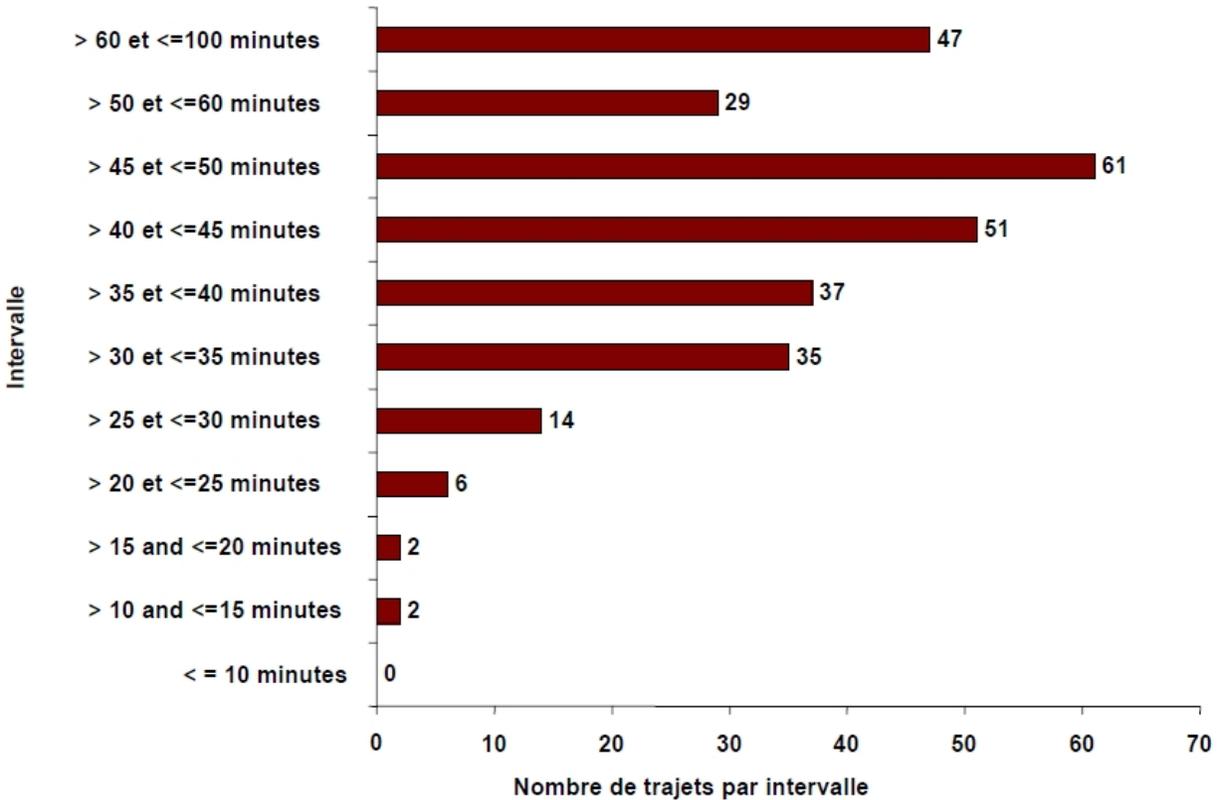
<b>Itinéraires du matin</b>	<b>Total</b>	<b>Pourcentage</b>
Nombre d'itinéraires avec deux trajets	122	48,03%
Nombre d'itinéraires avec trois trajets	9	7,38%

En vertu du plan d'acheminement actuel, l'accent est mis sur la réutilisation maximale des autobus au cours d'une même journée. Pourtant, presque 50 % ne font qu'un trajet, le matin et l'après-midi, ce qui s'explique en partie par la taille du territoire à desservir et par le fait que les élèves des conseils scolaires partenaires ne sont pas regroupés le long de mêmes trajets.

Selon sa structure actuelle, le plan d'acheminement est généralement divisé en deux systèmes qui sont intégrés au niveau des itinéraires et pas au niveau des trajets. On constate les résultats que donne de cette méthode en lisant les chiffres présentés ci-dessus et plus loin dans cette partie. Ce genre de méthode limite le recours à certaines stratégies comme les transferts, les navettes et les trajets combinés. Faute de revoir cette méthode et d'établir un mandat précis pour fonctionner comme un seul et même système, à l'avantage de tous, les possibilités d'augmenter l'efficacité et l'efficience resteront limitées. Compte tenu du territoire à desservir et du temps qu'il faut pour ramasser et déposer des élèves dans une école, puis retourner dans le même quartier pour en ramasser d'autres appartenant à l'autre conseil, il semble que l'application d'une stratégie permettant l'intégration des trajets aurait des effets positifs sur la capacité d'utilisation et la durée des trajets. La mise en œuvre de cette méthode exigerait une grande coordination des heures de classe entre les conseils.

#### Durée des trajets

La durée moyenne d'un trajet est de 43 minutes le matin et de 49 minutes l'après-midi. On la mesure en prenant la somme des parcours en minutes, du premier au dernier arrêt, et en la divisant par le nombre de trajets. À noter que le calcul indique la distance la plus longue que n'importe quel élève parcourt à bord de l'autobus au lieu de la distance que tous les élèves parcourent.



La durée moyenne des trajets se situe dans les paramètres établis dans la planification des itinéraires, soit 60 minutes maximum. Comme l'illustre le graphique, la fréquence à laquelle les trajets se rapprochent des paramètres de planification ou les dépassent est d'environ 27 % (78 sur 284 trajets) pour les trajets d'une durée de 50 minutes ou plus. Ces chiffres indiquent clairement à quel point le territoire à desservir est vaste et montrent à nouveau qu'il faudrait penser à évaluer d'autres stratégies de routage pour essayer d'écourter si possible la durée des trajets.

### *Utilisation de la capacité*

L'utilisation moyenne de la capacité de tout le parc se situe à environ 56 %. On la détermine en prenant l'utilisation moyenne de tous les trajets et en la divisant par la capacité nominale de l'autobus, et en divisant ensuite le chiffre obtenu par le nombre maximum d'élèves sur le trajet. On s'attend à ce que la capacité d'utilisation, d'après la capacité nominale de l'autobus (pas de facteur de pondération des élèves), soit inférieure à la capacité prévue. Les politiques du conseil pondèrent les élèves du niveau secondaire à 1,5, ce qui fait baisser la capacité réelle d'un autobus, car cette pondération permet d'avoir deux élèves par siège au lieu de trois selon la capacité nominale.

Un dénombrement réel des usagers serait probablement inférieur, ce qui donnerait une utilisation réelle de la capacité inférieure au taux prévu, soit 56 %, par rapport à la fourchette opérationnelle prévue de 60 et 70 % (usagers réels). Si cette situation est en partie imputable à certains facteurs, dont la faible densité des élèves dans certains secteurs desservis et une plus faible capacité d'utilisation, comme prévu, chez les élèves ayant des besoins spéciaux, le facteur primordial en est toutefois le manque d'intégration des élèves des deux conseils, lequel empêche d'avoir davantage d'élèves à bord des autobus.

### *Transports en commun*

Environ 2 800 élèves, soit 15 %, empruntent le transport en commun. Les calculs ci-dessus ne tiennent pas compte de ces élèves ou du niveau de service qui leur est offert. La majorité de ces élèves fréquentent des écoles secondaires du CEPEO. Le transport des élèves des écoles secondaires du CECLFCE s'effectue à bord de véhicules scolaires classiques, conformément à la planification du consortium et sous son contrôle. D'après ce que l'on sait, cette méthode de service doit faire l'objet d'une étude (par le consortium) afin d'en déterminer le coût et l'efficacité, mais aucun calendrier ne nous a été présenté à ce propos. Il est impératif que cette étude soit terminée en temps opportun pour garantir aux élèves des deux conseils scolaires partenaires un service rentable et équitable.

## **5.5.2 Recommandations**

### *Évaluation du routage*

On recommande qu'une évaluation complète du routage et des heures de classe soit effectuée dans toute la zone desservie afin d'analyser les améliorations de service et les économies que permettrait un système de routage pleinement intégré. Des paramètres de planification des itinéraires, que les deux conseils scolaires accepteraient et soutiendraient, formeraient la fondation sur laquelle les trajets seraient tracés. Il faut que les conseils scolaires partenaires manifestent leur soutien en accordant les modifications d'heures de classe nécessaires pour encourager un appariement logique des écoles (indépendamment du conseil) par secteur.

D'après cette évaluation, le consortium devrait étudier la possibilité de continuer à utiliser les services de transport public. La création d'un réseau intégré de trajets et d'itinéraires donnera très vraisemblablement la possibilité de fournir des services aux élèves du CEPEO qui empruntent les autobus scolaires existants. Il se peut que l'utilisation des services de transport en commun par les élèves soit garantie. Toutefois, il ne faudrait envisager de modifier les modèles actuels de services, en vue

d'augmenter la capacité d'utilisation des véhicules actuels, que dans le cadre d'une vaste analyse du routage se fondant sur l'application de trajets intégrés.

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

L'utilisation du routage et de la technologie a été notée de **moyenne à faible**. Si la mise en oeuvre de BUSTOPS et de son interface avec Trillium est un modèle que d'autres devraient suivre, le système sert principalement en revanche à documenter les trajets et itinéraires existants, et pas suffisamment à analyser régulièrement les possibilités pour augmenter l'efficience. Bien que la mise en œuvre des changements de politique incombe au comité de gouvernance et aux conseils scolaires partenaires, il est impératif que le consortium présente de façon proactive des solutions à prendre en considération.

Une utilisation efficace des ressources s'appuie sur le principe selon lequel le tracé des trajets doit optimiser le plus possible l'utilisation des sièges et une utilisation répétée de chaque autobus. Le regroupement des élèves de plusieurs conseils dans un autobus donné contribuerait à cette utilisation efficace des ressources. En éliminant l'obligation pour un autobus de traverser un quartier et de ramasser tous les élèves qui fréquentent des écoles à proximité les unes des autres, le consortium augmenterait le nombre d'élèves à bord d'un autobus donné et réduirait le temps que les élèves passent dans l'autobus. Le regroupement des élèves sur plusieurs trajets, allié à des heures de classe qui encouragent le recours à d'autres stratégies pour tracer les itinéraires, constitue un élément clé pour contrôler ou réduire le coût des services de transport et améliorer la qualité du service.

## 6 Contrats

### 6.1 Introduction

La partie sur les contrats traite des processus et méthodes que le consortium applique pour conclure des contrats de service de transport et les gérer. L'analyse s'appuie sur l'évaluation des trois éléments clés suivants en matière de pratiques contractuelles :

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

Chaque volet a fait l'objet d'une analyse se fondant sur les renseignements fournis par le consortium, dont la direction, et sur l'information recueillie au cours d'entrevues avec des exploitants de service d'autobus scolaire choisis. L'analyse compte une évaluation des pratiques exemplaires, laquelle mène à une série de recommandations. Ces résultats servent ensuite à préparer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque volet; l'évaluation est à son tour résumée pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des pratiques contractuelles, comme il est indiqué ci-dessous :

#### **Contrats – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Faible**

### 6.2 Structure contractuelle

Un contrat de transport efficace établit un point de référence précis qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie et présente en détail la rémunération offerte pour le service désigné. Il prévoit aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et des mesures d'encouragement si les exigences de service sont dépassées. L'analyse contractuelle compte un examen des clauses du contrat pour vérifier que le libellé des modalités est clair et un examen de la structure tarifaire pour pouvoir en comparer ses éléments aux pratiques exemplaires.

#### 6.2.1 Observations

*Exploitant : les clauses contractuelles*

Le consortium conclut des contrats avec des entreprises de petits véhicules et des exploitants de véhicules scolaires, appelés dans le présent rapport « exploitants d'autobus scolaires » ou « exploitants ». Au moment de l'examen, il n'existait aucun contrat régissant les services que fournissent les exploitants au consortium pendant

l'année scolaire 2007-2008. D'après une étude les contrats avec les exploitants de l'année précédente, ceux qui utilisent le consortium comprennent des clauses sur les intervalles d'arrivée et de départ, la durée maximale des trajets, le chargement des autobus, l'annulation des services, le nombre minimum de kilomètres, les changements d'itinéraires, le nombre de kilomètres au litre, la taille et l'âge des autobus et la communication radio. En vertu du contrat, les exploitants sont aussi tenus de satisfaire aux règlements provinciaux et fédéraux. De plus, le consortium prévoit les exigences en matière de formation des conducteurs. D'après notre analyse des contrats de l'année précédente, le consortium et l'association des exploitants d'autobus signent le contrat, et aucun avocat ne les a récemment passés en revue. Nous avons également remarqué qu'aucune date n'accompagne les signatures apposées sur les contrats. Ces derniers ne comptent pas de clause d'indexation de l'essence. En outre, leur interprétation quant à l'installation dans chaque autobus d'un téléphone cellulaire ou de matériel de radio communication reste ouverte.

#### *Rémunération des exploitants en cas de tempête de neige*

Dans les situations où les conditions météorologiques empêchent les autobus de circuler en toute sécurité, ou lorsque les écoles ferment pour les mêmes raisons, le contrat stipule que les exploitants d'autobus scolaires toucheront le montant « normal », c'est-à-dire que les éléments fixes et variables ainsi que le salaire des conducteurs leur sont payés. Si le consortium garantit aux exploitants une rémunération complète ces jours-là, c'est parce qu'il estime qu'une réduction de ces paiements fixes rendrait plus difficile la situation des exploitants pour garder les conducteurs. Le consortium explique également cette dépense en disant que les exploitants engagent de toute façon des dépenses les jours de tempête de neige, car ils doivent déneiger les autobus et les déplacer pour déblayer la neige autour d'eux.

### **6.2.2 Recommandation**

#### *Utilisation des contrats*

Un contrat qui énonce clairement les attentes et les obligations de chaque partie est indispensable pour établir une bonne relation d'affaires. Comme les contrats actuels avec les exploitants d'autobus scolaires ne sont pas totalement documentés, les conseils scolaires et le consortium ont plus de mal à s'assurer que la disposition sur le transport des élèves est respectée. Le consortium devrait déployer tous les efforts possibles pour que les contrats soient signés avant le début de l'année scolaire, de façon que les exploitants d'autobus soient tenus d'honorer les niveaux de services convenus. Il est important que, grâce à l'application de contrats dûment établis, les conseils scolaires, le consortium et les exploitants se partagent comme il se doit la responsabilité du transport des élèves.

### *Rémunération des exploitants en cas de tempête de neige*

Nous reconnaissons que l'érosion des conducteurs est un problème qui touche tous les exploitants d'autobus scolaires et, en fait, tous les consortiums de la province. Nous reconnaissons, en outre, que les exploitants doivent engager des dépenses pour que le parc d'autobus et les conducteurs soient prêts à reprendre du service quand les intempéries sont finies. Toutefois, dans le contrat, la composante fixe et les composantes du salaire des conducteurs captent entièrement ces coûts. Il est essentiel de faire cette distinction, car ce ne sont pas les exploitants qui assument ou paient de leur poche les coûts variables, c'est-à-dire ceux qui découlent des distances parcourues. Le paiement de ces frais variables les jours d'intempérie ne devrait donc pas continuer. L'érosion des conducteurs ne devrait pas changer si le salaire des conducteurs continue d'être payé en cas de tempête de neige. De plus, compte tenu de la composante fixe de la rémunération, l'entretien du parc devrait se poursuivre.

## **6.3 Négociation des contrats**

La négociation des contrats vise à permettre au consortium à titre d'acheteur de services d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix. L'objectif de l'acheteur est de se procurer un service de haute qualité au prix le plus avantageux.

### **6.3.1 Observations**

#### *Processus de négociation des contrats des exploitants d'autobus*

Toutes les grandes entreprises de transport scolaire sont représentées par une association des autobus scolaires, le but étant de se doter, grâce à elle, d'une entente contractuelle commune, mais d'en laisser l'exécution aux conseils scolaires et à chaque exploitant d'autobus scolaires. Pour l'année 2007-2008, le processus de négociation n'est pas terminé et, en général, les exploitants ne connaissent pas les tarifs jusqu'à la signature du contrat au cours de l'année scolaire. Tous les ans, le consortium rajuste le tarif de façon qu'il corresponde au pourcentage du rajustement financier du transport que lui accorde le ministère. Au moment de l'examen, aucune ébauche du contrat 2007-2008 pouvant faire l'objet d'un examen ou d'une discussion n'existait. Le consortium est entré en contact avec la School Bus Association à propos des modifications du contrat 2006-2007, contrat sur lequel s'appuie le consortium pour préparer le contrat 2007-2008.

#### *School Bus Association*

Les exploitants d'autobus scolaires de la région d'Ottawa sont représentés par l'Association des autobus scolaires, qu'ils ont formée tous ensemble. À l'heure actuelle,

les exploitants extérieurs ne disposent d'aucun moyen pour faire une demande afin de devenir membres de l'association, le seul moyen pour eux de s'y joindre étant d'acquérir une entreprise de transport scolaire existant déjà. Le consortium paie à tous les exploitants de l'Association les services prévus dans l'entente au même prix et ne conclut pas de contrat de service avec les exploitants d'autobus d'Ottawa qui n'appartiennent pas à l'Association. Le consortium n'étudie aucune offre de service que lui proposent des exploitants qui ne sont pas membres de l'Association, indépendamment des prix qu'ils offrent. En cas d'ajout ou de retrait d'itinéraires d'autobus, le consortium fait son possible pour que la part relative des trajets de chaque exploitant d'autobus reste la même.

### **6.3.2 Recommandations**

#### *Processus d'approvisionnement concurrentiel*

À l'heure actuelle, les contrats de service de transport ne sont pas attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel. Le consortium ne sait donc pas s'il paie les services qui lui sont fournis au meilleur prix. S'il appliquait un processus concurrentiel, le consortium pourrait énoncer clairement toutes ses exigences en matière de services dans le document d'approvisionnement. De surcroît, le consortium serait ainsi assuré d'optimiser ses ressources financières, car les exploitants se livreraient alors concurrence pour offrir le niveau de service voulu à un prix leur permettant de réaliser un taux de rendement du capital investi adéquat. Cela ne signifie pas pour autant que les tarifs baisseraient. Le souci du consortium devrait néanmoins d'obtenir un bon rapport qualité-prix pour les services fournis. Selon les fournisseurs de services disponibles, il n'est pas dit qu'un processus concurrentiel d'acquisition ne se prête pas à toutes les régions ou à tous les itinéraires.

Un processus concurrentiel doit s'accompagner de certaines mesures pour protéger les normes de service. Il faudrait que le consortium continue à imposer une limite sur le volume d'affaires d'un exploitant pour éviter qu'il en détienne le monopole. De plus, lors de l'évaluation des soumissions, il ne faut pas que le coût soit le facteur primordial, si l'on veut encourager des auteurs de proposition à bas prix à s'implanter sur le marché, même s'ils ne garantissent pas le même niveau de service, voire un niveau supérieur. Il faut tenir compte à toutes les étapes du processus d'élaboration et d'évaluation des propositions de service des conditions locales du marché local. On peut ainsi inciter les exploitants locaux à participer au processus en comptant parmi les critères d'évaluation l'expérience locale. Ce critère particulier, néanmoins, ne doit pas être non plus le facteur primordial lors de l'évaluation des propositions.

Dans les régions où ce processus n'est pas adapté, comme dans les régions reculées où le nombre d'exploitants s'intéressant à fournir le service peut être insuffisant, le

processus de négociation actuel peut répondre aux besoins de l'exploitant et du consortium. Le consortium, toutefois, peut avoir recours à des contrats obtenus par voie concurrentielle pour remplacer les niveaux de service et les coûts négociés avec les exploitants des zones rurales.

#### *Désignation des parties voulues dans les contrats des exploitants*

L'Association des autobus scolaires n'ayant aucune capacité juridique, elle n'est pas une personne morale et ne devrait donc pas être nommée dans un contrat, comme elle l'a été dans les contrats 2006-2007. Les conseils scolaires et les exploitants d'autobus scolaires sont les seules personnes morales établies qui peuvent conclure un contrat de prestation de services aux élèves qui fréquentent les écoles du CEPEO et du CECLFCE ayant force d'obligation. D'après nos discussions avec le consortium, les exercices sur le renforcement des capacités réalisés au cours de l'été leur ont fait prendre conscience de cette exigence, ce qui permettra que les personnes morales voulues soient nommées dans le contrat définitif de 2007-2008.

## **6.4 Gestion des contrats**

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

### **6.4.1 Observations**

#### *Surveillance*

Il semble qu'en général il n'existe pas de méthode officielle pour surveiller de manière proactive le rendement de l'exploitant. Les planificateurs vérifient une fois par an l'exactitude des données de tous les trajets et analysent le rapport annuel sur les autobus, y compris la marque du véhicule, le conducteur, le permis, l'assurance, la liste des élèves, la description des itinéraires et les arrêts. Le rapport sur les autobus est distribué aux exploitants pour qu'ils confirment l'exactitude de l'information. Deux fois par an, les planificateurs visitent les écoles pour vérifier les intervalles entre les arrivées et les départs des autobus scolaires. Le consortium a affirmé que, chaque fois qu'il se livre à cet exercice de surveillance au cours d'une année donnée, il se rend dans toutes les écoles.

Toutefois, les planificateurs ne préparent aucun document sur les résultats de ces contrôles et n'ont pas à monter à bord des autobus, à faire un trajet ou à vérifier

d'autres éléments, comme l'âge des autobus, l'utilisation à bon escient des listes d'élèves, ou encore à contrôler que le permis est à portée de main. Ces aspects font l'objet d'une surveillance passive, soit en comptant sur les exploitants d'autobus pour faire une déclaration volontaire et pour savoir qu'il est obligé de faire vérifier régulièrement un parc d'autobus scolaires par le ministère des Transports.

Certains autobus scolaires sont dotés de caméras pour enregistrer le comportement du conducteur et des élèves après le signalement officiel de problèmes. À des fins de documentation, la date et l'heure sont préprogrammées dans le système. Les vérificateurs effectuent aussi des contrôles des itinéraires à bord des véhicules à la suite de plaintes portées par les parents et l'école. D'après le nombre et la gravité des plaintes que le consortium reçoit, ce dernier se réserve le droit de retirer un conducteur ou un trajet à un exploitant. Nous n'avons pas en main de document officiel quant aux politiques du conseil sur l'entreposage, l'analyse, la conservation ou la destruction des vidéos enregistrées par les caméras.

### *Industrie des autobus*

Comme des exploitants d'autres régions de la province, les exploitants de la région d'Ottawa s'inquiètent de la hausse continue des frais d'exploitation, le carburant et les dépenses d'immobilisation en étant deux exemples, et du problème constant que pose le maintien des conducteurs. Les exploitants d'autobus scolaires qui ont été interviewés ont reconnu que le consortium leur donne des renseignements pertinents et en temps opportun, dont les renseignements sur les itinéraires qu'ils reçoivent tous les ans début juillet et les listes d'élèves mises à jour, qui leur permettent de bien faire leur travail.

### *Optimisation des ressources dans le cadre des contrats*

Le consortium attend des instructions du ministère sur les pratiques exemplaires à suivre en ce qui concerne l'approvisionnement concurrentiel avant de mettre en œuvre son propre processus à cet égard. En se référant à l'analyse des coûts 2007 du ministère et à d'autres consortiums de la province, le consortium s'efforce que les contrats reflètent au mieux les prix et offrent un bon rapport qualité-prix. D'après une autoévaluation, le consortium d'Ottawa estime s'aligner sur ces coûts standard, voire ne pas les atteindre, et optimiser par conséquent les ressources. Il n'y avait pas de documents de travail disponibles sur les résultats des exercices d'analyse comparative qu'a menée le consortium; toutefois, le personnel du consortium a indiqué que les coûts associés à l'exploitation des autobus loués au conseil et à la gestion des conducteurs d'autobus employés par le conseil étaient rajustés (voir les parties 3.3.1 et 3.3.2).

## **6.4.2 Pratiques exemplaires**

### *Information sur les itinéraires et les élèves*

Le consortium fournit des renseignements détaillés et en temps opportun aux exploitants d'autobus scolaires sur les trajets dont ils sont responsables et sur les élèves de façon qu'ils puissent bien faire leur travail et transporter les élèves de manière fiable et sûre. Les renseignements sur les itinéraires sont en général donnés aux conducteurs d'autobus début juillet pour qu'ils soient en mesure de faire des parcours de pratique et de signaler bien avant le début de l'année scolaire toute modification des itinéraires à laquelle ils ont procédé pour des raisons de sécurité.

## **6.4.3 Recommandations**

### *Surveillance*

Le consortium devrait mettre en oeuvre un système de surveillance proactif pour surveiller le rendement des exploitants. Une vérification des itinéraires sérieuse doit être effectuée par une personne ayant reçu une formation et expérimentée. Celle-ci fait des trajets à bord d'un autobus choisi pour s'assurer que le conducteur se conforme aux exigences contractuelles imposées par le consortium, dont respect des itinéraires établis, aucun arrêt pour ramasser ou déposer des élèves à des endroits non autorisés et bonne utilisation de la liste d'élèves. Une vérification correcte des itinéraires fournit aussi au consortium les éléments de base pour déterminer si le nombre d'élèves que les exploitants déclarent tous les ans le 31 octobre est exact, dénombrement qui sert à établir le partage des coûts.

Il faudrait régulièrement vérifier les itinéraires et accompagner ces contrôles de documents résumant les résultats. Ce type de suivi aide à évaluer les exploitants et peut servir à montrer que les politiques de surveillance énoncées sont bien mises en oeuvre. Le consortium devrait s'efforcer d'obtenir un vaste échantillonnage des résultats des vérifications qui représente tous les exploitants au service du consortium. Le consortium devrait documenter les résultats des vérifications d'itinéraires et les communiquer ensuite aux exploitants pour les aider à gérer leurs conducteurs et à améliorer la qualité globale des services. Opter pour une surveillance passive ou laisser les exploitants d'autobus scolaires s'autoréglementer et signaler les cas de non-conformité aux conditions des contrats, dont les cas d'arrêts non autorisés, n'est la bonne méthode ni pour dépister ni pour décourager les actes qui peuvent mettre en péril la sécurité des élèves à bord des autobus.

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

Les méthodes de passation des contrats de transport du consortium ont été notées **Faibles**. Cette appréciation est due s'explique par l'absence de documents sur les contrats actuellement en vigueur, un processus de négociation qui ne satisfait pas aux pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement pour assurer responsabilisation et transparence, ainsi qu'à la carence de vérifications complètes des itinéraires.

Pour devenir hautement efficace et efficient, le consortium devrait actualiser les contrats de façon opportune, les faire signer avant le début de l'année scolaire par les parties voulues (exploitants d'autobus scolaires et conseils scolaires) et améliorer le contrôle des itinéraires en ayant des vérificateurs à bord des autobus. À l'heure actuelle, les contrats de service de transport ne sont pas attribués selon un processus concurrentiel. En n'appliquant pas ce genre de processus, le consortium ne sait pas s'il paie les services qui lui sont offerts au meilleur prix. En revanche, s'il applique un processus concurrentiel pour se procurer les services, le consortium pourra clairement énoncer toutes ses exigences en matière de service dans les documents d'achat. En outre, le consortium serait ainsi assuré d'optimiser ses ressources financières, car les exploitants se livreraient alors concurrence pour offrir le niveau de service voulu à un prix leur permettant de réaliser un taux de rendement du capital investi adéquat. Le consortium devrait appliquer un processus concurrentiel d'acquisition qui s'accompagne de certaines mesures pour protéger les normes de service et tient compte de la situation du marché local.

## 7 Rajustement du financement

Le ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer la formule de rajustement du financement à chaque conseil qui a été soumis à l'examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la Phase 1. À noter que dans le cas des conseils qui engagent des dépenses de transport dans plusieurs sites de consortium, le rajustement du conseil sera calculé proportionnellement à la portion du consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au consortium A et que 10 % de ses dépenses sont attribuées au consortium B, l'ajustement du financement résultant de l'examen du consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de financement du ministère est la suivante :

<b>Appréciation globale</b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires déficitaires<sup>10</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires ayant un excédent budgétaire<sup>2</sup></b>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. le combler)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne-élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %	Voir plus haut
Moyenne-faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut

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

---

<sup>10</sup> D'après les données du ministère – voir Annexe 2

### Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est

Élément	2006-2007
Excédent 2006-2007 (déficit)	(1 009 915)
% de l'excédent/ (déficit) attribué au consortium (arrondi)	95,16, %
Excédent/ (déficit) révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(961 061)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-faible
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère	30%
Ajustement total du financement 2007-2008	288 318 \$

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

Élément	2006-2007
Excédent 2006-2007 (déficit)	(3 121 187)
% de l'excédent/(déficit) attribué au consortium (arrondi)	60,93%
Excédent/ (déficit) révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(1 383 920)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-faible
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère	30%
Ajustement total du financement 2007-2008	570 522 \$

## 8 Annexe 1: Glossaire

Termes	Définitions
Loi	Loi sur l'Éducation
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium.
Adjoint, services budgétaires et administration	Comme il est indiqué à la Figure 5
Analyste des systèmes de gestion	Comme il est indiqué à la Figure 5
CECLFCE	Le Conseil des écoles catholique de langue française du Centre-Est
CEPEO	Le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario
Pratique courante	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Deloitte	Deloitte & Touche LLP (Canada)
Consortium ou Ottawa	Consortium de transport scolaire d'Ottawa
Department Clerk	Comme il est indiqué à la Figure 5
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « exploitants »
Efficacité et efficience	Efficacité et efficience
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Aux termes de la partie 1.1.5

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Aux termes de la partie 1.1.4
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu.
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework For Student Transportation Services Of Central Ontario » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Formule de rajustement du financement	Aux termes de la partie 1.3.6
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'Information
Maternelle/jardin d'enfants	Prématernelle/maternelle
IRC	Indicateurs du rendement clés
Directeur	Aux termes de Figure 5
Note de service	Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le ministère
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services, le conseiller en détermination d'itinéraires, tel que défini à la partie 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
OCCDSB	Ottawa-Carleton Catholic District Board
OCDSB	Ottawa-Carleton District Board

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
Exploitants	Se rapporte à la compagnie d'exploitation d'autobus (ensemble de conducteurs travaillant pour une compagnie); dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Aux termes de Partie 3.2 du cadre d'évaluation
Conseils scolaires partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui sont des partenaires à part entière du consortium
Rating	La cote d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience sur une échelle allant d'Élevé à Faible (voir la partie 1.3.4)
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document)
Trajet	Un ou plusieurs groupes d'élèves que l'on dépose à un ou plusieurs emplacements. Également la mission d'une autobus pendant une période donnée.
Itinéraire	Un ensemble de trajets.
Personne morale séparée	Constitution en société de capitaux
Lieu de transfert	Un emplacement qui n'appartient pas au conseil scolaire et où les élèves descendent d'un autobus et montent dans un autre pour permettre un routage plus efficace.
Planificateur en transports	Comme il est indiqué à la Figure 5
Technicien en transport	Comme il est indiqué à la Figure 5

## 9 Annexe 2: Examen financier – par conseil scolaire

### Le Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation <sup>11</sup>	9,215,617	9,641,948	11,391,265	11,585,303
Dépenses <sup>12</sup>	10,302,053	10,992,770	12,401,180	13,026,165
Excédent (déficit)	(1,086,436)	(1,350,822)	(1,009,915)	(1,440,862)
Total des dépenses payées au consortium	\$9,891,527	\$10,542,670	\$11,801,282	\$12,418,443
En % du total des dépenses du conseil	96.02%	95.91%	95.16%	95.33%

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

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation	5,892,936	6,347,950	6,484,120	6,622,004
Dépenses	9,209,055	10,353,031	9,605,307	9,750,000
Excédent (déficit)	(3,316,119)	(4,005,081)	(3,121,187)	(3,127,996)
Total des dépenses payées au consortium	\$4,105,474	\$4,983,195	\$4,258,948	\$5,940,705
En % du total des dépenses du conseil	44.58%	48.13%	44.34%	60.93%

---

<sup>11</sup> Allocation se fondant sur les données du ministère – comprend toutes les subventions octroyées pour le transport (Partie 9 0008C, Partie 13 00006C, Partie 13 000012C)

<sup>12</sup> Dépenses se fondant sur les données du ministère – tirées de Data Form D: 730C (Adjusted expenditures for compliance) - 212C (Other Revenues) + 798C (Capital expenditures funded from operating)

## 10 Annexe 3: Liste des documents

1. Données financières de 0405 à 0708
2. Profil du Consortium de transport scolaire d'Ottawa
3. Structure de gouvernance du consortium
4. Structure organisationnelle du consortium
5. Politiques et pratiques relatives à la planification du consortium
6. Protocole d'accord du Consortium de transport scolaire d'Ottawa
7. Procès-verbal de la réunion du comité de gouvernance (16 novembre 2007)
8. Consortium de transport scolaire d'Ottawa (Manuel des méthodes comptables)
9. Plan comptable
10. Processus budgétaire
11. Dispositions budgétaires révisées 2007-2008 du CECLFCE (Ottawa)
12. Dispositions budgétaires révisées 2007-2008 du CEPEO (Ottawa)
13. Étude sur la re-localisation du consortium
14. Convention d'achat de services de transport avec Tri-Board
15. Consortium de transport scolaire d'Ottawa – Modification du contrat (2006-2007) (Grands véhicules)
16. Consortium de transport scolaire d'Ottawa – Modification du contrat (2006-2007) (Petits véhicules)
17. Collecte de données sur les emplois
18. Évaluation du rendement – Ressources humaines
19. Politique relative à la formation du personnel
20. Objectifs, indicateurs de la mesure du rendement
21. Rapport sur la situation financière au 31 août 2007

22. Consortium de transport scolaire d'Ottawa - Procédures pour les négociations
23. Procédures d'attribution des contrats de transport adapté
24. Contrat de l'année scolaire 2006-2007, calendrier des tarifs – transport scolaire en autobus
25. Guide de la rémunération (2007-2008)
26. Transport Bergeron 2006-2007
27. Soumission du plan du consortium
28. Intervalles pour les arrivées et les départs C2
29. Facteurs du chargement C7B
30. Rapports sur les indicateurs et les objectifs de rendement CM7
31. Répertoire des politiques CM8
32. Calendrier de la planification des itinéraires PP2
33. Philosophie relative à la la planification des itinéraires PP3
34. Rapports d'évaluation PP4
35. Calendrier de la planification des itinéraires PP5 – Élèves ayant des besoins spéciaux
36. Programmes sur la sécurité PP6
37. Procédures – Enfant perdu et siège rehausseur PP7
38. Programmes pour les élèves ayant des besoins spéciaux PP8
39. Procédures pour la modification de la route R2
40. RTE 1 Exploitant spécialiste des besoins spéciaux / Attribution de contrat

## 11 Annexe 4: Pratiques en commun

### Distance de la maison à l'école

Activité	PM/M	1 <sup>er</sup> – 6 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> -8 <sup>e</sup>	9 <sup>e</sup> -12 <sup>e</sup>
Pratique en commun	0,8	1,2	1,6	3,2
Politique - CECLFCE	0	1,5	2,5	4
Politique - CEPEO	0	1,5	2,5	4
Pratique	0	1,5	2,5	4

### Distance de la maison à l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1 <sup>er</sup> – 6 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> -8 <sup>e</sup>	9 <sup>e</sup> -12 <sup>e</sup>
Pratique en commun	0,5	0,8	0,8	0,8
Politique - CECLFCE	0,5	0,8	0,8	0,8
Politique - CEPEO	0,5	0,8	0,8	0,8
Pratique	0,3	0,8	0,8	0,8

### Intervalle d'arrivée

Activité	PM/M	1 <sup>er</sup> – 6 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> -8 <sup>e</sup>	9 <sup>e</sup> -12 <sup>e</sup>
Pratique en commun	18	18	18	25
Politique - CECLFCE	15	15	15	15
Politique - CEPEO	15	15	15	15
Pratique	15	15	15	15

### Intervalle de départ

Activité	PM/M	1 <sup>er</sup> – 6 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> -8 <sup>e</sup>	9 <sup>e</sup> -12 <sup>e</sup>
Pratique en commun	16	16	16	18
Politique - CECLFCE	10	10	10	10
Politique - CEPEO	10	10	10	10
Pratique	10	10	10	10

### Heure de ramassage la plus tôt

Activité	PM/M	1 <sup>er</sup> – 6 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> -8 <sup>e</sup>	9 <sup>e</sup> -12 <sup>e</sup>
Pratique en commun	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique - CECLFCE	-	-	-	-
Politique - CEPEO	-	-	-	-
Pratique	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 30

### Heure la plus tardive de dépôt

Activité	PM/M	1 <sup>er</sup> – 6 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> -8 <sup>e</sup>	9 <sup>e</sup> -12 <sup>e</sup>
Pratique en commun	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique - CECLFCE	-	-	-	-
Politique - CEPEO	-	-	-	-
Pratique	17 h 00	17 h 00	17 h 00	17 h 00

### Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1 <sup>er</sup> – 6 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> -8 <sup>e</sup>	9 <sup>e</sup> -12 <sup>e</sup>
Pratique en commun	75	75	75	90
Politique - CECLFCE	60	60	60	90
Politique - CEPEO	60	60	60	90
Pratique	60	60	60	90

### Nombre d'élèves assis par véhicule

Activité	PM/M	1 <sup>er</sup> – 6 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> -8 <sup>e</sup>	9 <sup>e</sup> -12 <sup>e</sup>
Pratique en commun	69	69	69	52
Politique - CECLFCE	69	69	48	48
Politique - CEPEO	69	69	48	48
Pratique	39	39	27	27

**Remarque 1 :** En pratique, 17 % des trajets durent plus de 60 minutes.

**Remarque 2 :** Les politiques sont complètement harmonisées.





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

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

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

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

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu**