



Services consultatifs financiers

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

Phase 2 – Examen  
Services de transport scolaire de Durham

mars 2009

## Table des matières

Sommaire.....	1
1 Introduction .....	6
1.1 Contexte .....	6
1.1.1 Financement pour le 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 de 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 .....	15
1.3.5 Rajustement du financement.....	15
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	16
1.3.6 But du rapport.....	16
1.3.7 Documentation .....	16
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport .....	17
2 Aperçu du consortium .....	18
2.1 Présentation du consortium des services de transport scolaire de Durham (DSTS).....	18
Tableau 2 : Données de l'étude de 2007-2008 sur le transport .....	18
Tableau 3 : Données financières de 2007-2008 .....	19
3 Gestion du consortium .....	21

3.1	Introduction .....	21
3.2	Gouvernance .....	21
3.2.1	Observations .....	21
	Figure 4 : Organigramme de gouvernance .....	23
3.2.2	Pratiques exemplaires .....	23
3.2.3	Recommandations.....	24
3.3	Structure organisationnelle .....	25
3.3.1	Observations .....	25
	Figure 5 : Organigramme de DSTS.....	26
3.3.2	Pratiques exemplaires .....	26
3.3.3	Recommandations.....	27
3.4	Gestion du consortium.....	28
3.4.1	Observations .....	29
3.4.2	Pratiques exemplaires .....	33
3.4.3	Recommandations.....	34
3.5	Gestion financière .....	36
3.5.1	Observations .....	36
3.5.2	Pratiques exemplaires .....	39
3.5.3	Recommandations.....	40
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	41
4	Politiques et pratiques.....	42
4.1	Introduction .....	42
4.2	Politiques et pratiques en matière de transport.....	42
4.2.1	Observations .....	43
	Tableau 4 – Sommaire des documents de politique .....	44
	Tableau 5 : Charges visées pour les autobus .....	50
4.2.2	Recommandations.....	51
4.3	Transport adapté .....	52
4.3.1	Observations .....	52
4.4	Programmes de sécurité et de formation .....	52
4.4.1	Observations .....	53

4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	53
5	Le routage et la technologie .....	54
5.1	Introduction .....	54
5.2	Routage et logiciel connexe .....	54
5.2.1	Observations .....	56
	Tableau 6 : Tabulation des codes de programme .....	58
5.2.2	Pratiques exemplaires .....	61
5.2.3	Recommandations.....	61
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves .....	62
5.3.1	Observations .....	62
5.3.2	Pratiques exemplaires .....	65
5.4	Rapports du système .....	65
5.4.1	Observations .....	66
5.4.2	Pratiques exemplaires .....	67
5.4.3	Recommandations.....	67
5.5	Planification et routage du transport régulier et adapté .....	68
5.5.1	Observations .....	68
	Figure 6 : Distances des trajets.....	73
	Tableau 7 : Nombre de trajets par véhicule .....	74
	Figure 7 : Distribution des heures de classe .....	75
	Tableau 8 : Statistiques de trajets du matin .....	76
	Tableau 9 : Trajets effectués le matin par capacité d'autobus .....	76
	Figure 8 : Durée des trajets.....	78
5.5.2	Pratiques exemplaires .....	78
5.5.3	Recommandations.....	78
5.6	Résultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité .....	79
6	Contrats .....	80
6.1	Introduction .....	80
6.2	Structure contractuelle .....	80
6.2.1	Observations .....	80
6.2.2	Pratiques exemplaires .....	83

6.2.3	Recommandations.....	83
6.3	Négociation des contrats .....	84
6.3.1	Observations .....	85
6.3.2	Recommandations.....	86
6.4	Gestion des contrats .....	87
6.4.1	Observations .....	87
6.4.2	Pratiques exemplaires .....	87
6.5	Résultats l'examen de l'efficience et de l'efficacité .....	89
7	Rajustement du financement .....	91
	Durham Catholic District School Board.....	92
	Durham District School Board.....	92
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....	93
8	Annexe1: Glossaire.....	94
9	Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire.....	97
	Durham Catholic District School Board (DCDSB).....	97
	Durham District School Board (DDSB) .....	97
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS) .....	97
10	Annexe 3 : Liste de documents.....	98
11	Annexe 4 : Pratiques en commun .....	101
	Distance du domicile à l'école.....	101
	Distance du domicile à l'arrêt d'autobus .....	101
	Intervalle d'arrivée.....	101
	Intervalle de départ .....	102
	Heure d'embarquement la plus précoce .....	102
	Heure de débarquement la plus tardive .....	102
	Durée maximale du trajet.....	102
	Élèves assis par véhicule.....	103

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

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

## Sommaire

### Introduction

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

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

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

DSTS fournit des services de transport à quelque 23 800 élèves dans la municipalité régionale de Durham qui fréquentent 179 écoles réparties dans sept municipalités. La région de Durham couvre une superficie de 1 868 kilomètres carrés. DSTS a été formé dans le but de réduire le coût global du transport et de maintenir dans le même temps un niveau de service sécuritaire, sûr, efficace et fiable pour les élèves de la région de Durham, en adoptant les méthodologies les plus efficaces et économiques qui soient.

DSTS est le fruit d'un effort de collaboration entre le Durham Catholic District School Board (DCDSB) et le Durham District School Board (DDSB). Il en résulte la formation d'une entité sans personnalité morale qui fonctionne sous la direction des deux conseils

scolaires au moyen d'un comité de gouvernance. Formé par le DCDSB et le DDSB suite à une fusion de leur service des transports, DSTS fonctionne comme un consortium depuis 2005. Il est surveillé par un comité de gouvernance composé de membres des deux conseils scolaires respectifs. DSTS a franchi plusieurs des grandes étapes nécessaires à la réalisation de son mandat en tant que consortium de transport scolaire. Voici quelques-uns de ses principaux accomplissements :

- La structure et la composition du comité de gouvernance qui surveille le consortium conviennent pour favoriser l'impartialité et une participation équitable aux prises de décisions et garantissent un traitement juste des droits des intervenants.
- Un robuste système de facturation est en place avec des contrôles internes appropriés et bien exécutés pour assurer l'exactitude de la répartition des recettes/coûts entre les deux conseils. L'entente de consortium comprend un accord de partage des coûts bien défini qui appuie la redevabilité partagée et la responsabilité financière des coûts de transport.
- Une structure organisationnelle bien documentée et des liens hiérarchiques clairs.
- Les technologies sont exploitées de manière optimale pour améliorer la qualité et la rapidité de l'information à la disposition des utilisateurs et des intervenants dans le système. Ces technologies peuvent maintenant servir à améliorer la qualité des services et l'efficacité et l'efficience des opérations.
- Des contrats normalisés sont signés pour tous les exploitants et étaient en place avant le début de l'année scolaire 2007-2008.

D'après nos constatations dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les principaux éléments qu'il est possible d'améliorer sont les suivants :

- *Envisager la constitution d'une personne morale distincte* – Si les entités sans personnalité morale dotées d'accords de partage de coûts et de systèmes d'indemnisation pertinents ont un profil de risque différent que les partenariats, le fait demeure qu'elles présentent plusieurs risques inhérents qui en font des structures non optimales pour la coordination des transports pour le compte des conseils scolaires. Même si le Consortium était constitué en personne morale, il serait considéré juridiquement comme une entité distincte des conseils scolaires qui en sont propriétaires. Le principal avantage de la constitution en personne morale est qu'elle protège efficacement les conseils scolaires contre les poursuites éventuelles. La constitution en personne morale présente aussi des

avantages qualitatifs secondaires, dont l'accroissement de la crédibilité du Consortium dans le public découlant de sa plus grande obligation de rendre des comptes. Les exigences de déclaration sont plus nombreuses et les décisions et actions de la société sont régies par un ensemble de règlements internes. La définition claire des rôles et des responsabilités de gouvernance de la personne morale produit un cadre de responsabilité robuste pour toutes les parties concernées y compris les conseils scolaires, le consortium et les exploitants et autres fournisseurs de services sous contrat. En outre, la constitution en personne morale produit l'assurance d'une existence continue et confère au consortium une plus grande stabilité à long terme.

- *Rapports financiers et caractéristiques connexes* – Les rapports financiers dont dispose le consortium ne sont pas produits dans un format approprié ou à temps pour permettre à celui-ci de s'acquitter efficacement de ses obligations ou pour faciliter les prises de décisions. Les rapports financiers actuels ne sont pas intégrés et nécessitent un haut niveau d'intervention manuelle et de duplication dans un chiffrier afin d'obtenir des analyses pertinentes permettant d'assurer la conduite des affaires et de faciliter les prises de décisions. Le consortium devrait s'assurer d'obtenir des rapports pertinents auprès du DCDSB afin de réduire le niveau d'intervention manuelle requise pour obtenir des données financières plus pertinentes. Le consortium devrait persévérer dans ses efforts pour résoudre ce problème par le biais de son entente d'achat de service.
- *Consignation des politiques* – Le consortium devrait étudier la possibilité de collaborer avec les conseils partenaires afin d'élaborer un document de politique unique comme une première étape vers une harmonisation pleine et entière des politiques de transport. Les politiques actuelles formulées par chaque conseil scolaire varient en termes de niveau de détail et d'usage des procédures administratives, mais elles partagent déjà beaucoup de caractéristiques communes. L'intégration des documents de politique existants de manière à ce qu'on dispose d'un énoncé unique tout en maintenant l'intégrité des politiques de chaque conseil scolaire constituerait un pas dans la bonne voie vers une pleine harmonisation. En s'appuyant sur l'énoncé de politique intégré comme point de départ, le consortium devrait entamer des discussions avec les conseils membres afin d'établir des paramètres de service uniformes ou harmonisés (admissibilité, distances à parcourir à pied pour se rendre aux arrêts et à l'école, transport à titre gracieux) dans un délai mutuellement acceptable.
- *Efficacité du système* – L'analyse effectuée indique qu'il est possible d'améliorer l'efficacité globale du système de transport. De telles améliorations pourraient nécessiter des compromis pour l'établissement des heures de classe et

l'augmentation de la durée moyenne des trajets des élèves. Cela serait toutefois compensé par d'éventuelles réductions du nombre total d'autobus requis pour faire fonctionner le système, et par conséquent du coût global. Cette recommandation part du principe que le consortium peut accroître l'utilisation moyenne de la capacité en allongeant chacun des circuits, et augmenter le nombre moyen de circuits que chaque véhicule boucle au cours de la journée en établissant les heures d'ouverture des classes par rapport à deux niveaux de temps distincts. Ces changements permettraient d'obtenir un niveau de rendement, sous forme d'utilisation de la capacité et de durées des trajets, plus conforme aux attentes et aux politiques du conseil. Le consortium devrait toutefois procéder à une analyse plus exhaustive afin d'apprécier la valeur pratique de ces changements et d'évaluer les résultats probables avant d'entreprendre le vaste effort de restructuration qui serait requis.

- *Processus d'achat concurrentiel* – Un processus d'achat concurrentiel assure l'équité, l'impartialité et la transparence de tout exercice d'achat et permettra au consortium, d'une part, d'acheter des services auprès des exploitants qui sont capables de répondre aux exigences spécifiques et, d'autre part, d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et de fixer les attentes en matière de niveau de service. En outre, ce processus reflètera les prix du marché en permettant aux exploitants de soumettre des propositions fondées sur une efficacité opérationnelle réalisable et un rendement des investissements approprié, étant pleinement conscients des exigences en matière de niveau de service spécifiées par le consortium. D'autre part, il fournit des paramètres justes et mesurables pour évaluer le rendement des exploitants et permet au consortium d'utiliser des incitatifs financiers pour obtenir les niveaux de service souhaités. Là où ce processus risque de ne pas convenir, le consortium peut utiliser les contrats d'approvisionnement concurrentiel aux fins d'estimation pour la négociation des niveaux de service et des coûts avec les exploitants.

DSTS est encore à ses premiers balbutiements en tant que consortium. Il a cependant fait des pas concrets vers l'établissement d'un consortium efficace et efficient par le biais de plusieurs initiatives dont la migration des bases de données patrimoniales du DDSB et du DCDSB vers une solution tierce intégrée. La mise en œuvre des recommandations présentées et l'utilisation continue des pratiques exemplaires mentionnées tout au long du rapport permettront à DSTS d'évoluer plus facilement pour devenir un consortium grandement efficace et efficient.

### **Rajustement du financement**

À la suite du présent examen, DSTS a obtenu la cote **Moyenne** à titre de consortium. D'après cette évaluation, le Ministère accordera du financement additionnel en matière

de transport afin de réduire l'écart de financement du Durham Catholic District School Board et du Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud pour l'année 2008-2009, tandis que le financement du transport accordé au Durham District School Board restera inchangé pour l'année scolaire 2008-2009. Les rajustements apportés à l'égard du financement sont exposés en détail ci-dessous<sup>1</sup>:

Durham Catholic District School Board	néant
Durham District School Board	néant
Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud	49 587 \$

(Les chiffres seront complétés une fois que les états financiers de 2007-2008 auront été fournis par les conseils scolaires et que l'approbation réglementaire aura été obtenue.)

---

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

# **1 Introduction**

## **1.1 Contexte**

### **1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario**

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

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

### **1.1.2 Réforme du transport**

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

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

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

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

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

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

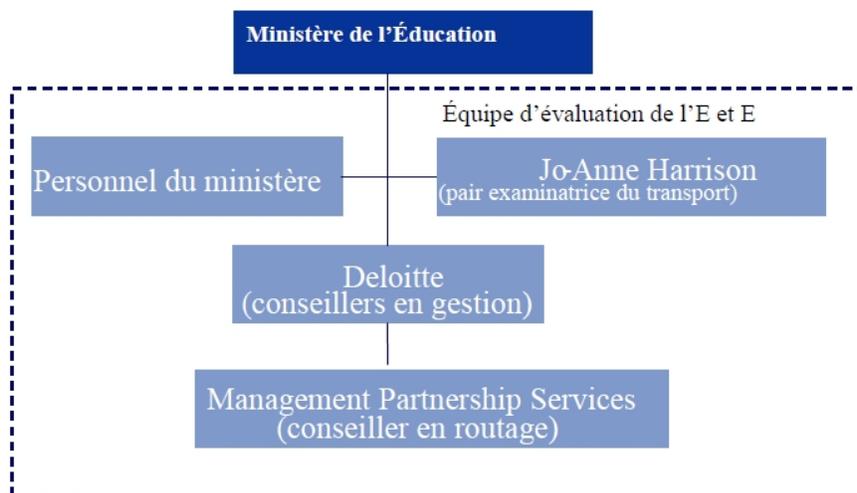
D'après les lignes directrices du Ministère sur les consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB: 13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen sera réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité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

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

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

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

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



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

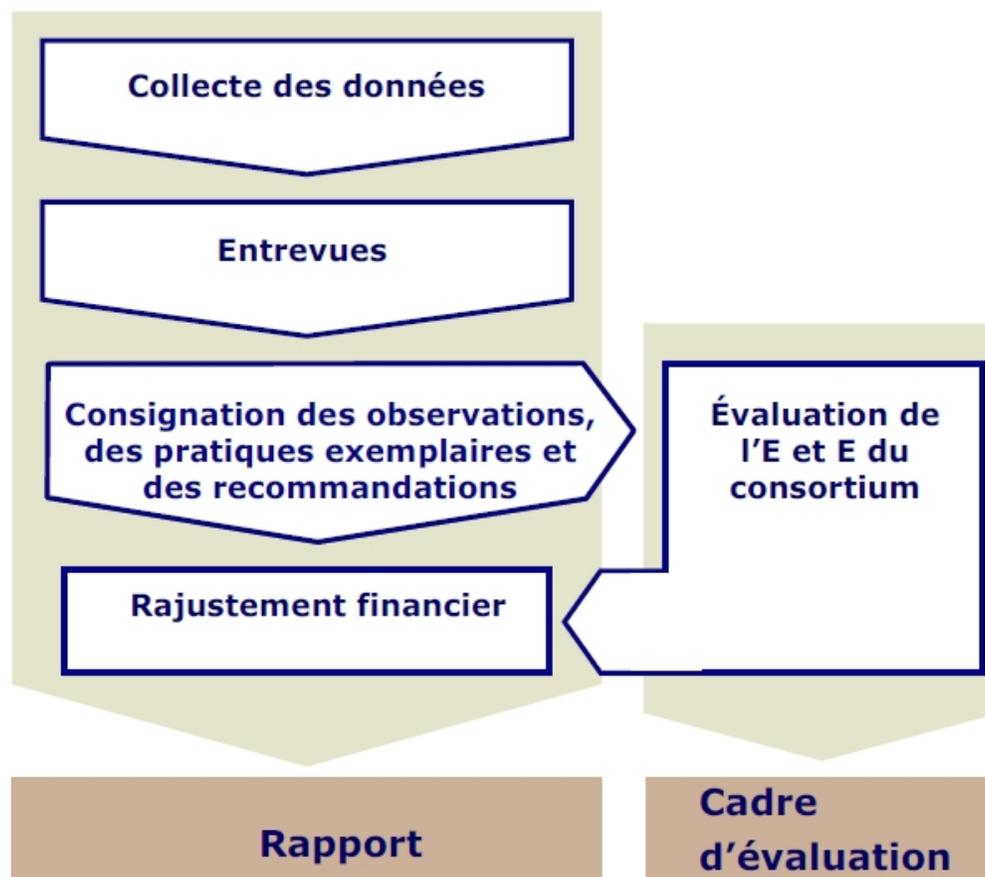
L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et agir comme conseiller en gestion de l'équipe. Son rôle était le suivant :

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

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

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

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



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

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

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

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

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

3. routage et technologie;
4. contrats.

### **1.3.2 Étape 2 – Entrevues**

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

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

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

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

#### **Effacité**

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

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

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

### ***Politiques et pratiques***

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

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

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

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

### **Contrats**

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

### **Efficiences**

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

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

#### ***Politiques et pratiques***

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

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

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

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

### ***Contrats***

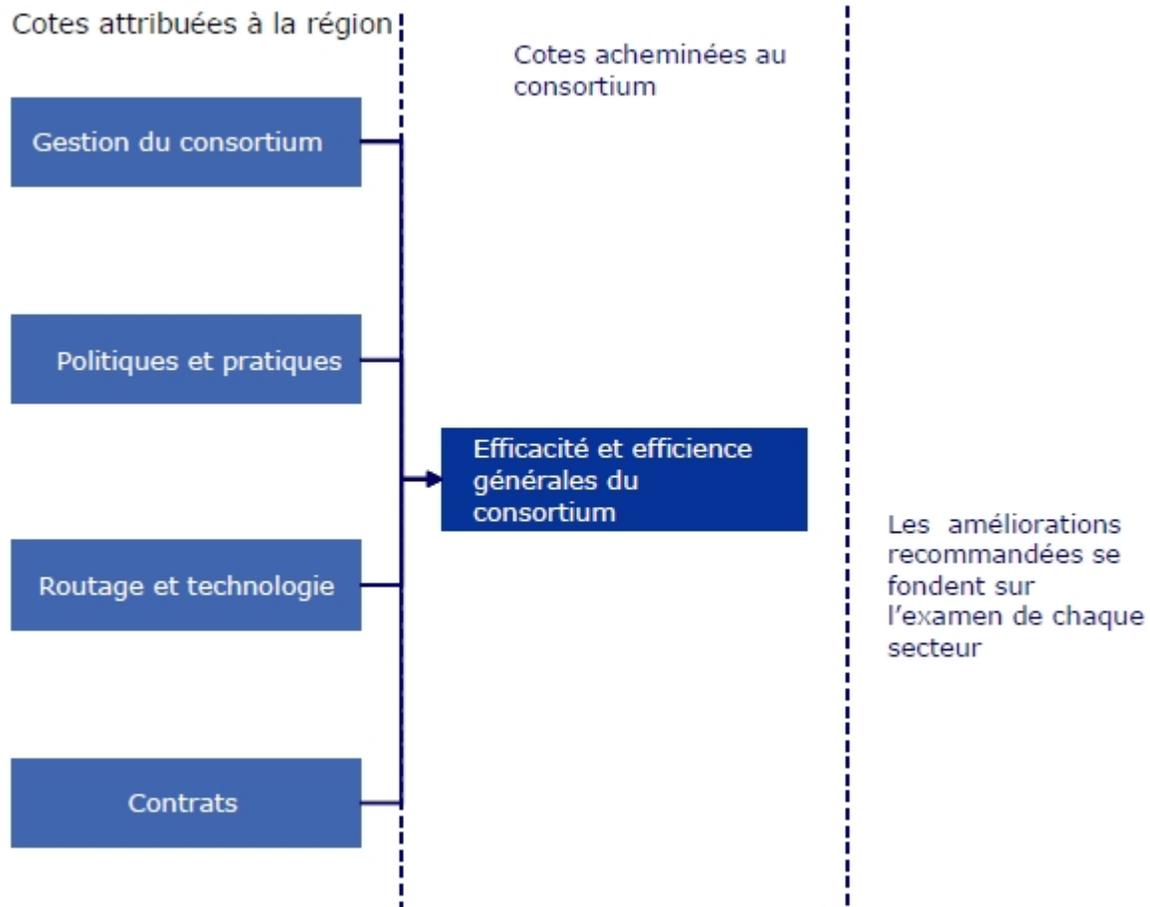
- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualité-prix
- Des modalités de paiement équitables figurent dans les contrats et sont mises en œuvre de façon transparente pour les deux parties

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

Le Guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'offrir à chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience une méthode d'évaluation qui soit uniforme, juste et transparente. Le Guide d'évaluation comprend quatre sections, soit les quatre composantes principales de l'examen (gestion du consortium, politiques et pratiques, détermination des routes et utilisation de la technologie, passation des marchés) et

illustre ce que constitue chaque niveau d'efficacité et d'efficience donné (se reporter à la figure 3 pour consulter un diagramme du processus).

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



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

### **1.3.5 Rajustement du financement**

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et de l'étude du coût de référence pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 1 précise la

façon dont on utilisera l'appréciation globale pour réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

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

<b>Appréciation globale</b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires déficitaires<sup>2</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire<sup>1</sup></b>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées
Modérée – élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Modérée	Réduire l'écart de 60%	Voir plus haut
Faible - modérée	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 de DSTS, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant la semaine du 16 juin 2008.

### **1.3.7 Documentation**

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

---

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

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

## 2 Aperçu du consortium

### 2.1 Présentation du consortium des services de transport scolaire de Durham (DSTS)

DSTS assure le transport de quelque 24 169 élèves dans la municipalité régionale de Durham. DSTS a été formé par le Durham Catholic District School Board (DCDSB) et le Durham District School Board (DDSB) en fusionnant leur service des transports respectif. DSTS fonctionne comme un consortium depuis 2005. Il est surveillé par un comité de gouvernance composé de membres des deux conseils scolaires respectifs.

Le tableau 2 qui suit présente en bref les statistiques clés de chaque conseil membre ainsi que celles du Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (« CSDCCS ») qui achète des services auprès du consortium de DSTS :

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

Élément	DCDSB	DDSB	CSDCCS
Nombre d'écoles desservies	51	125	4
Nombre total d'élèves bénéficiant du service de transport tous les jours	7 201	16 017	951
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire	6 368	10 965	951
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui ont des besoins spéciaux <sup>3</sup>	120	1 472	0
Nombre total d'élèves ayant besoin d'un autobus accessible en fauteuil roulant	21	110	0
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui sont inscrits à des programmes spécialisés <sup>4</sup>	692	3 336	0
Nombre total d'élèves bénéficiant du service à titre	0	0	0

---

<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.

<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 ».

Élément	DCDSB	DDSB	CSDCCS
gracieux			
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger <sup>5</sup>	0	134	0
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	4 769	0	0
Nombre total de véhicules exploités à contrat	145	442	23
Nombre total d'autobus de grande taille ou de taille moyenne exploités à contrat <sup>6</sup>	109	299	18
Nombre total de minibus exploités à contrat	24	129	4
Nombre total de véhicules d'usage scolaire <sup>7</sup> exploités à contrat	1	12	0
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	0	0	0
Nombre total de taxis exploités à contrat	11	3	1

**Tableau 3 : Données financières de 2007-2008<sup>8</sup>**

Élément	DCDSB	DDSB	CSDCCS
Affectation (2007-2008)	8 233 191	20 016 438	15 419 952
Dépenses (2007-2008)	7 427 048	16 167 700	16 648 767
Excédent budgétaire (déficit) en 2007-2008	806 143	3 848 738	(1 228 815)
Pourcentage des dépenses de transport	100 %	100 %	6.73%

<sup>5</sup> Les élèves bénéficiant du service en cas de danger ne sont pas pris en compte dans les données de l'étude sur le transport, le consortium ayant réduit les lignes de démarcation des zones de marche pour ces élèves qui appartiendraient autrement à la catégorie des élèves bénéficiant du service en cas de danger de sorte qu'ils soient pris en compte dans la catégorie des élèves admissibles au transport.

<sup>6</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>7</sup> Comprend les fourgons, les mini-fourgonnettes et les berlines à usage scolaire.

<sup>8</sup> D'après les données du ministère (voir Annexe 2).

<b>Élément</b>	<b>DCDSB</b>	<b>DDSB</b>	<b>CSDCCS</b>
liées aux services			

La zone desservie par DSTS connaît une croissance dans les secteurs à forte densité de population de la région. En réponse, le DDSB construit quatre autres écoles (une école secondaire et trois écoles élémentaires). En attendant que la construction de ces écoles s'achève, les élèves visés sont transportés par autobus vers des écoles temporaires, ce qui génère des coûts de transport temporaire additionnels. Cependant, la croissance additionnelle est compensée par une baisse des inscriptions dans d'autres secteurs de la région. La baisse de la population étudiante à Oshawa a entraîné la fermeture de cinq écoles élémentaires desservies par le DCDSB, ce qui a fait augmenter les coûts du transport. DSTS s'est efforcé de réduire les coûts en modifiant les heures de classe dans plusieurs écoles.

L'établissement du consortium DSTS s'appuie sur plusieurs années de partage de circuits pour les autobus scolaires, notamment à Durham-Nord. Le consortium assure actuellement le transport de quelque 24 169 élèves par jour vers 180 écoles au moyen d'un parc de quelque 600 véhicules exploités sous contrat. Les besoins en matière de transport du DDSB et du DCDSB sont comblés à 100 % par le consortium. Le CSDCCS achète des services de transport auprès du consortium pour certains élèves résidant à Durham qui fréquentent les écoles qu'il dessert. D'autre part, un nombre restreint d'élèves du DCDSB résidant à Durham-Nord sont transportés vers une école secondaire du comté de Simcoe.

## **3 Gestion du consortium**

### **3.1 Introduction**

La gestion du consortium englobe la gestion de toute l'organisation offrant des services de transport scolaire. 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 DSTS et sur l'information recueillie au cours d'entrevues avec le directeur de transport et des exploitants choisis. L'analyse comprend 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 : Modérée**

### **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*

Le rôle du Comité de gouvernance est de veiller à ce que le consortium se concentre sur un objectif fondamental laissant à la direction la responsabilité de gérer les activités

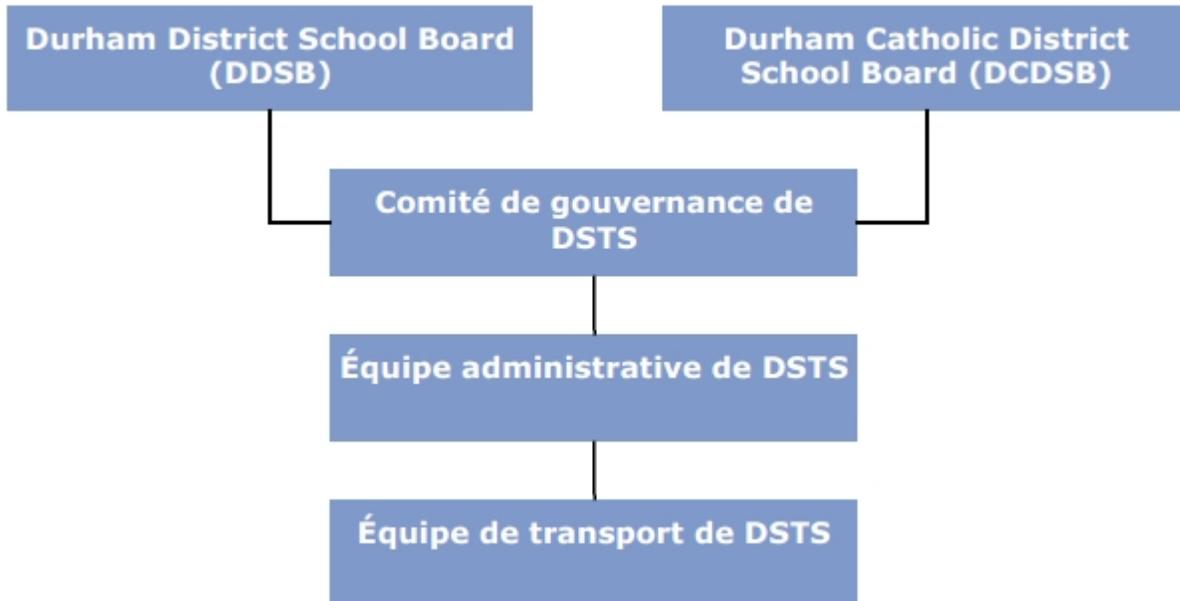
quotidiennes. Il exerce une fonction de surveillance et s'assure que tous les intervenants clés sont représentés de façon appropriée. Les rôles et responsabilités pertinents des membres devraient être documentés de manière à maintenir une structure stable. Le niveau de responsabilité devrait se limiter à la surveillance du consortium sans intervention dans la gestion de ses activités quotidiennes.

En 2005, le DDSB et le DCDSB ont conclu une entente pour qu'ils commencent à fonctionner comme entité unique, soit de coordonner des services de transport pour les élèves de la région de Durham et de participer au processus de partage des services en vue de réduire les coûts de tous les services conformément aux politiques de chaque conseil. Le consortium qui en résulte fonctionne sous le nom de Durham Student Transportation Services (DSTS). DSTS est chargé d'administrer le transport des élèves du domicile à l'école, d'un établissement scolaire vers un autre, en plus d'administrer le transport adapté.

DSTS comprend un Comité de gouvernance (Figure 4) qui est secondé par une équipe administrative et la direction du consortium. Le Comité de gouvernance est composé d'un président ou administrateur que désignent les conseils scolaires, soit le DDSB et le DCDSB, et d'un directeur que désignent également les conseils scolaires. L'équipe administrative participe généralement aux réunions du Comité de gouvernance et y joue un rôle d'appui (sans droit de vote). La présidence du Comité de gouvernance de DSTS est assumée à tour de rôle par les deux conseils qui se relaient chaque année. Le président du Comité jouit des mêmes droits et privilèges de vote que les autres membres du Comité et les décisions suivent la règle de la majorité. Le Comité de gouvernance se réunit trois fois l'an, leurs responsabilités étant limitées à la surveillance du consortium et autres questions concernant le transport des élèves, l'approbation du budget, la surveillance de l'équipe administrative et du directeur général de l'administration (DGA).

Les procès-verbaux du Comité de gouvernance sont rédigés par le DGA, les procès-verbaux officiels ne sont pas signés par le président du conseil mais sont ratifiés au cours de la réunion subséquente. Les attributions du Comité de gouvernance n'incluent aucun rôle spécifique tant en termes d'orientation et d'élaboration des politiques qu'en termes de rapport et de contrôle financiers. Les procès-verbaux contiennent des preuves que le mécanisme de partage des coûts est examiné par le Comité de gouvernance. Les rôles et responsabilités du Comité de gouvernance et de l'équipe administrative sont consignés dans l'entente de consortium. Les rôles et responsabilités des responsables de la gouvernance ne sont formulés dans aucun document distinct décrivant leur mandat, ni aucun autre document.

**Figure 4 : Organigramme de gouvernance**



*Clause concernant la médiation et l'arbitrage au sein du conseil*

L'accord de consortium comprend une clause relative à la médiation des points de litige qui ne peuvent être résolus en suivant les règles du vote majoritaire. Pour réaliser la médiation, le DGA choisit un médiateur sur approbation de l'équipe administrative. Si la médiation demeure infructueuse après un délai raisonnable, le différend est soumis à l'arbitrage. L'arbitrage est réalisé en faisant intervenir un arbitre unique convenu par les conseils scolaires. Si les parties ne peuvent pas s'entendre sur le choix d'un arbitre dans un délai de 30 jours, le DGA choisit l'arbitre. Les résultats du processus d'arbitrage sont exécutoires pour les deux conseils scolaires et les clauses pertinentes de l'entente de consortium constituent un compromis au sens des dispositions de la Loi sur l'arbitrage (Ontario). Aucun différend au sein du Comité de gouvernance n'a nécessité le recours à l'arbitrage depuis la création du consortium.

### **3.2.2 Pratiques exemplaires**

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

- Chacun des conseils scolaires est représenté à parité au Comité de gouvernance qui surveille le consortium, et y compte le même nombre de membres. La représentation égale favorise l'impartialité et une participation équitable aux prises de décisions et garantit un traitement juste des droits de

chaque conseil scolaire. Il s'agit d'un élément essentiel d'une gouvernance et d'une gestion efficaces et efficientes;

- Le Comité de gouvernance se réunit trois fois l'an (davantage au besoin) tel que prévu par calendrier préparé lors de la séance inaugurale, la présidence du Comité étant assumée à tour de rôle par les conseils scolaires qui se relaient chaque année.
- L'entente de consortium que signe chacun des conseils scolaires comprend une clause concernant la médiation et l'arbitrage au sein du conseil. La politique est un mécanisme efficace pour protéger les droits des deux conseils.

### **3.2.3 Recommandations**

#### *Rôle et responsabilités du Comité de gouvernance*

Le rôle du Comité de gouvernance au niveau de la surveillance est clairement documenté dans l'entente de consortium; cependant, il convient de noter que le rôle du Comité quant à l'orientation des politiques, l'établissement du budget et les rapports et contrôles financiers n'est pas clairement défini dans l'entente. Quant à l'établissement des politiques, il y aurait lieu de préciser si le Comité de gouvernance joue un rôle dans l'harmonisation des politiques ou si le rôle du Comité de gouvernance se résume à la mise en œuvre des politiques établies de manière indépendante par chacun des conseils. Si le rôle du Comité de gouvernance consiste uniquement à mettre en œuvre les politiques établies par chaque conseil de façon indépendante, il y aurait vraisemblablement beaucoup à gagner en termes d'efficacité à harmoniser les politiques et à laisser au Comité de gouvernance du consortium le soin d'orienter ce processus.

#### *Réunions du Comité de gouvernance*

Les décisions prises par le Comité de gouvernance devraient être officiellement documentées et communiquées à l'équipe administrative et à la direction du consortium après chaque réunion. Cela se fait généralement en dressant des procès-verbaux pour les réunions du Comité de gouvernance. Il est entendu que ces réunions sont documentées, mais le fait demeure qu'il n'existe aucun procès-verbal dûment signé. En plus de ratifier les procès-verbaux lors de réunions subséquentes, il est le président du Comité de gouvernance y appose sa signature et qu'une copie du procès-verbal officiel soit conservée par le DGA.

### **3.3 Structure organisationnelle**

Une structure organisationnelle peut avoir 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 en remontant la chaîne de commandement. 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 DDSB et le DCDSB ont signé une entente en décembre 2005 pour la formation d'un consortium sans personnalité morale. L'entente de consortium est assorti d'un avertissement spécifique sur leurs intentions de ne pas former de partenariat ou entreprise commune. Les conseils ont formellement nié toute intention ou engagement à servir d'agent l'un pour l'autre et ont précisé qu'aucun d'entre eux n'est habilité à contracter des obligations ou responsabilités pour un autre conseil. Le consortium qui en résulte n'a aucune capacité juridique indépendante du DCDSB et du DDSB. Les contrats des exploitants sont par conséquent signés par le président du conseil d'administration de chacun des conseils scolaires, soit le DDSB et le DCDSB.

Le consortium est physiquement logé dans des locaux à bureaux loués d'une tierce partie dans les conditions normales du marché. Le contrat de location, qui est entré en vigueur en mars 2006, est d'une durée de cinq ans. Il est signé par des représentants des deux conseils scolaires, soit le surintendant des opérations et du trésor du DDSB et le directeur de l'éducation du DCDSB. Le bail est renouvelable pour une période subséquente de cinq ans.

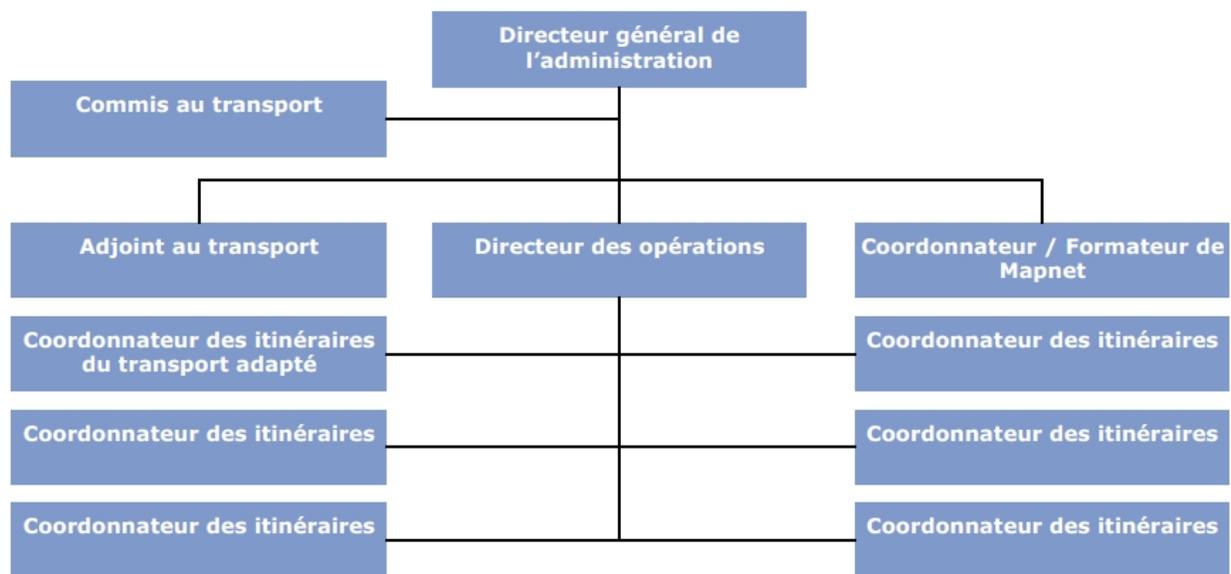
##### *Organisation de l'organisme*

La structure organisationnelle est clairement documentée par le consortium et révèle l'existence de mécanismes redditionnels évidents. Les rôles et responsabilités de la plupart des employés sont documentés dans les descriptions d'emploi, qui sont mises à jour au besoin. Tous les six coordonnateurs d'itinéraires routiers (y compris un coordonnateur d'itinéraires de transport adapté) relèvent directement du directeur des opérations qui, pour sa part, relève du DGA. Le coordonnateur de Mapnet, l'adjoint au transport et le commis au transport relèvent directement du DGA. La dernière mise à jour des descriptions d'emploi du coordonnateur d'itinéraires routiers remonte à 2000, alors que celle des descriptions d'emploi du coordonnateur / formateur de Mapnet

remonte à 2002. Les autres descriptions d'emploi n'ont fait l'objet d'aucune mise à jour récente. Aucune description d'emploi n'était pas disponible pour les postes d'adjoint et de commis au transport lors de l'examen sur place. Il est entendu que le commis au transport exerce une fonction de soutien administratif et sert d'adjoint administratif au DGA. Il est également entendu que la description d'emploi de l'adjoint au transport fait actuellement l'objet d'une révision pour tenir compte des responsabilités accrues de ce poste qui incluent des tâches normalement associées au coordonnateur de la facturation et à l'analyste financier.

Les fonctions des vérificateurs d'itinéraires sont assumées par les coordonnateurs d'itinéraires et les tâches normalement associées à la gestion financière, à la production de rapports, à la coordination de la facturation et à l'analyse financière sont exécutées par l'adjoint au transport et le DGA. Le consortium comprend quatre personnes employées par le DCDSB et les postes restants indiqués à la figure 5 sont comblés par des employés du DDSB. Toutes les personnes mentionnées à la Figure 5, à l'exception du DGA et du directeur des opérations sont membres d'une unité de négociation collective.

**Figure 5 : Organigramme de DSTS**



### 3.3.2 Pratiques exemplaires

Le consortium a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- Les rôles et responsabilités du personnel sont clairement définis dans les descriptions d'emploi et l'organigramme montre des liens hiérarchiques évidents. La structure organisationnelle fait clairement ressortir les lignes de démarcation

entre le secteur de reddition de comptes et le secteur fonctionnel du consortium, car les fonctions et les opérations du consortium ont été subdivisées par tâche et secteur fonctionnels. On trouve du personnel de soutien dans chaque secteur fonctionnel.

- Le consortium a récemment examiné les descriptions d'emploi au sein de l'organisation et a mis l'information à jour là où c'était justifié. Un examen périodique de ces documents est une bonne pratique pour s'assurer que les rôles et responsabilités sont clairement définis et communiqués périodiquement. Le consortium devrait continuer à examiner ces documents pour s'assurer qu'ils tiennent compte des politiques et pratiques les plus récentes.

### **3.3.3 Recommandations**

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

Le DDSB et le DCDSB ont formé un consortium sans personnalité morale. Si les risques associés à une telle structure sont différents de ceux d'un partenariat ou d'une entreprise commune, un consortium sans personnalité morale est une structure moins qu'idéale pour une organisation chargée de la prestation des services de transport scolaire. Plus précisément, une organisation sans personnalité morale n'existe pas en tant qu'entité devant la loi, une fois qu'elle est séparée de son conseil scolaire propriétaire. Par conséquent, toutes les actions du consortium sont considérées comme des actions des conseils scolaires, c'est-à-dire qu'elles sont assujetties à plusieurs clauses de responsabilité et d'indemnisation contenues dans l'entente de consortium. Il y a plusieurs risques dont le consortium devrait être conscient et qu'il devrait chercher à examiner et à gérer activement à mesure que se poursuivent des enquêtes plus approfondies sur l'établissement en tant que personne morale distincte. Ces risques sont les suivants :

- Le risque que les actions d'un conseil partenaire exposent l'autre conseil partenaire à des risques de poursuite;
- Le risque que des conseils partenaires se trouvent mêlés à un litige pour des questions impliquant des élèves qui ne font pas partie de leur conseil scolaire;
- Le risque qu'une responsabilité financière survenant dans le cadre de l'entente de consortium dépasse les limites assurables des conseils scolaires. Le consortium devrait, avec l'aide de leur société d'assurance, examiner leur couverture concernant, sans toutefois s'y limiter, les dommages-intérêts punitifs, les plaintes relatives aux droits de la personne, et les poursuites pour renvoi

injustifié. Le consortium devrait également s'informer auprès de leur société d'assurance au sujet de l'applicabilité de l'assurance erreurs et omissions.

Compte tenu de ces risques, les conseils devraient étudier la possibilité d'établir le consortium en tant que personne morale distincte afin d'officialiser et d'améliorer ses pratiques actuelles en matière de passation de contrats. La création d'une personne morale distincte limite effectivement les risques pour les conseils partenaires quant aux activités liées à la prestation des services de transport scolaire. Par conséquent, lorsqu'une entité dotée de la personnalité morale se charge des services de transport scolaires, le statut de personne morale de l'entité se révèle une protection efficace contre une tierce partie qui établit responsabilité pour un conseil scolaire membre. À long terme, de nouvelles conjonctures politiques et des conflits potentiels entre les conseils partenaires pourraient causer le déséquilibre de la structure actuelle. L'officialisation du consortium comme personne morale serait avantageuse dans une perspective organisationnelle en termes de planification du personnel, de continuité organisationnelle, de responsabilité, de passation de marchés et de gestion.

### **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.

Un consortium peut exister dans la pratique, mais ce n'est qu'en définissant les modalités et conditions de l'accord qu'un consortium prend réellement effet. Cela est dû au fait que la capacité d'un consortium à fonctionner efficacement repose en grande partie sur ses membres, soit les conseils scolaires et le personnel qui gère le consortium. Le personnel aura certes une incidence sur le fonctionnement d'un consortium et à mesure qu'il se renouvelle au fil du temps il est impératif qu'un consortium soit bien défini en termes de structure et de fonctionnement de sorte qu'il y ait en place une pratique commune qui servira à orienter les futurs employés. Une entente de consortium bien définie permettra d'assurer une certaine stabilité dans le fonctionnement de l'organisation et de réduire les risques de malentendu ou de conflit entre les conseils partenaires.

### **3.4.1 Observations**

#### *Formation du consortium*

DSTS a été formé à la fin de 2005 par le DDSB et le DCDSB par le biais d'une entente qui visait à assurer une structure administrative et des services communs pour le transport des élèves dans la région de Durham. L'entente de consortium définit les rôles et responsabilités au sein de l'organisation mais inclut aussi des clauses relatives au partage de coûts liés au transport et à l'administration. Elle couvre divers autres aspects : politiques existantes des conseils scolaires, besoins en matière d'assurance, mandat, fusion, médiation, arbitrage, indemnisation et collaboration.

#### *Partage de coûts*

Le mécanisme de partage des coûts opérationnels et administratifs est consigné dans un document annexé à l'entente de consortium. Le partage des coûts de transport est désigné comme une activité opérationnelle en nature et se fonde sur les coûts contractuels calculés pour chaque circuit. Le partage de coûts entre les conseils qui en résulte se fonde sur le calcul proportionnel et la pondération des élèves. Les chiffres proportionnels pour l'année se fondent sur une analyse sommaire en date du 31 octobre. Les coûts administratifs, qui incluent tous les coûts non reliés au transport engagés par le consortium, sont répartis en fonction du chiffre enregistré (non pondéré) pour tous les élèves bénéficiant du service de transport.

#### *Entente d'achat de services*

Le consortium peut, à sa discrétion, acheter des services de soutien de l'un ou l'autre des conseils scolaires. Cependant, l'obtention des services de TI auprès du DDSB fut une décision logique, car ce conseil scolaire dispose d'un robuste service de TI. À l'heure actuelle, le DCDSB fournit au consortium des services de comptabilité (y compris services bancaires et comptes créditeurs), sous forme de service en nature; le DDSB, pour sa part, fournit des services de TI en nature. Le DCDSB obtient également des services de soutien informatique auprès du DDSB. Les services de RH et de soutien de la paye sont fournis par les employés des conseils scolaires respectifs. Aucun coût n'est imputé au consortium pour les services de RH sous réserve toutefois que les coûts salariaux soient confirmés et répartis entre les deux conseils scolaires selon les modalités du partage de coût non pondéré décrit ci-dessus. Il n'existe aucune entente entre les conseils scolaires et le consortium pour la prestation de ces services en nature. Le consortium peut se procurer des biens et des services auprès de l'un ou l'autre des conseils scolaires tout dépend de celui qui a le meilleur prix ou service. Aucune entente ne couvre les tarifs horaires et les niveaux de service de TI, de RH et de comptabilité que le consortium reçoit des conseils scolaires.

## *Assurance*

Le DDSB et le DCDSB ont une assurance qui couvre les activités du consortium. Il n'existe aucun processus d'examen formel ou de confirmation expresse de la pertinence ou suffisance de la couverture d'assurance. D'autre part, personne n'examine spécifiquement si la couverture correspond au service de transport. Le consortium n'a pas une couverture d'assurance séparée spécifiquement pour les services de transport scolaire, et il ne peut pas en avoir vu son statut actuel. D'après le consortium, la couverture d'assurance en vigueur a été choisie spécifiquement pour le consortium de transport sans égard au statut de l'entité, et le consortium ne juge pas nécessaire de confirmer la pertinence de la couverture d'assurance de manière périodique. La stratégie globale du consortium est de veiller à ce que le partage de la responsabilité du transport scolaire soit couvert dans les contrats conclus avec les exploitants d'autobus, s'il y a lieu.

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

Le consortium n'a pas un processus formel de planification stratégique qui aboutit à la formulation, à la documentation et à l'approbation par le comité de gouvernance d'objectifs à court et long termes. Il y a cependant plusieurs éléments et documents que le consortium a consignés en dossier qui montrent son degré d'organisation et de vision. Citons à titre d'exemple :

- Le plan d'action de DSTS – il documente les pratiques permanentes, quotidiennes et mensuelles du consortium, lesquelles incluent les principes qui guident le fonctionnement de l'organisation, ainsi que certains détails concernant les responsabilités récurrentes de la direction et du personnel du consortium (ce document n'a pas été examiné par le comité de gouvernance);
- Les normes de rendement de DSTS – elles documentent les attentes du consortium en matière de prestation de services et soulignent formellement les efforts du responsable des opérations pour fournir des services d'autobus scolaire aux élèves de Durham. Ce document est un système d'évaluation des exploitants qui aide à définir les rôles et responsabilités et assure que la sécurité et l'efficacité demeurent au centre des priorités (ce document n'a pas été examiné par le comité de gouvernance).

Ces documents sont de nature proactive et leur mise en œuvre aidera certes l'organisation en termes de prestation de services améliorés. Il n'existe aucun document distinct qui parle de la nécessité à ce que le comité de gouvernance approuve les buts et objectifs documentés du consortium et le plan opérationnel qui en résulte. Il n'existe aucune autre preuve à l'effet que le comité de gouvernance

(l'organisme de surveillance) fournit une orientation stratégique à la direction du consortium.

### *Indicateurs de rendement (service) clés (IRC)*

Les IRC sont des statistiques qui peuvent être examinées ou analysées pour évaluer le fonctionnement du consortium et sont des indicateurs pratiques qui permettent de déterminer les aspects à améliorer. C'est une méthode qu'une organisation peut utiliser pour surveiller le rendement et l'amélioration continue des opérations. Le consortium surveille un nombre limité d'IRC dont le nombre total d'élèves bénéficiant du service de transport, le nombre total de véhicules en circulation et la durée des trajets des élèves.

### *Vérification interne*

DSTS ne fait pas l'objet de vérification interne par l'un ou l'autre des conseils scolaires, ni ne fait l'objet d'aucune vérification externe. Les résultats financiers du consortium sont inclus dans les états financiers de chacun des conseils respectifs. Le consortium est donc indirectement vérifié par le biais des conseils scolaires. Chacun des conseils fait l'objet d'une vérification externe. Les coûts du transport partagé sont indirectement vérifiés par le biais de ce processus.

### *Gestion des employés*

Tous les employés du consortium (Figure 6) sont employés directement par l'un ou l'autre des conseils scolaires. Parmi les onze employés, l'adjoint au transport et deux coordonnateurs d'itinéraires routiers sont employés par le DCDSB. Les autres personnes qui travaillent pour le consortium sont employées par le DDSB. Le DGA et le directeur des opérations sont aussi des employés de leur conseil scolaire respectif. Tous les employés sont assujettis aux cadres d'évaluation de la paye, du régime de retraite et du rendement utilisés par leur conseil scolaire respectif.

La direction du consortium voit certaines inefficiences mineures dans le fait d'avoir des employés venant de deux conseils différents. Il en résulte des divergences notamment au niveau du traitement et de l'autorisation des heures supplémentaires. On y trouve d'autres divergences en matière d'autorisation, par exemple la capacité du DGA d'approuver certaines demandes faites par les employés du DDSB mais pas celles des employés du DCDSB (demande de congé, paiement des heures supplémentaires, écart dans le nombre de vendredis travaillés au cours des mois de juillet et d'août). Le fardeau administratif de deux cadres d'évaluation du rendement et les écritures séparées pour des choses comme des demandes de congé ne sont pas significatifs, selon la direction. Si un employé quitte le consortium, le poste doit être comblé selon les règles du syndicat. La répartition proportionnelle relative des employés de chaque conseil scolaire est donc maintenue.

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

La direction du consortium procède chaque année à une évaluation du rendement des employés. DSTS utilise les modèles d'évaluation de rendement de chacun des conseils scolaires pour leurs employés respectifs. Ces cadres d'évaluation sont généralisées pour une variété de circonstances et leur configuration assure qu'ils répondent aux besoins de tous les services au sein de l'organisation. Le consortium voit le processus d'évaluation comme une occasion à exploiter par le personnel pour discuter des buts et objectifs de rendement personnel et d'apporter une solution aux lacunes et faiblesses. La manière dont la direction du consortium a utilisé ces outils d'évaluation du rendement s'est révélée positive et de nature à renforcer les objectifs de l'organisation.

### *Formation des employés*

Une formation obligatoire à l'interne (formation des nouveaux employés) et une formation technique reliée à l'emploi sont offertes au personnel de manière périodique. Le consortium utilise une méthodologie de formation des formateurs qui consiste généralement à envoyer une personne suivre une formation technique, et les leçons apprises sont par la suite diffusées à l'interne par cette personne. Des manuels de formation pour le logiciel de planification des itinéraires sont fournis aux planificateurs à titre de guide. Une formation en compétences non techniques a été offerte au personnel par le biais d'exercices de promotion du travail d'équipe et des cours comme « Dealing with Difficult People » (composer avec des personnes difficiles) et « Humour in the Workplace » (l'humour au travail). Il n'existe aucun système de suivi formel pour la formation suivie. La direction est d'avis que la taille de l'organisation fait qu'il n'est pas nécessaire de tenir un registre de qui a suivi quoi spécifiquement à l'interne ou à l'externe.

### *Laissez-passer d'autobus de transport en commun urbain pour les élèves du secondaire*

Le DCDSB achète des laissez-passer de transport en commun destinés aux étudiants qui sont valides de 7 h à 19 h durant la semaine pour les élèves qui résident hors de la zone non-transport de 3,2 km. Le DDSB a éliminé l'usage des laissez-passer de transport en commun urbain pour les élèves du secondaire en 1993 et a affecté les fonds économisés aux salles de classe (environ 1,9 millions \$). Le laissez-passer à usage restreint du DCDSB coûte 41 \$ par mois par élève. Ces laissez-passer sont achetés par le consortium et subventionnés par le DCDSB. Le consortium prélève des frais administratifs sur le DCDSB pour l'administration des laissez-passer de transport en commun urbain.

La liste des élèves admissibles aux laissez-passer du transport en commun urbain est dressée par chacune des écoles secondaires desservies par le DCDSB et le nombre de laissez-passer demandés par école est soumis au consortium, qui distribue le nombre de laissez-passer requis et en assure le suivi par le biais d'un numéro de série. Quelque 4000 laissez-passer ont été achetés au cours de l'année scolaire 2007-2008 au prix de 41 \$ l'unité. Il en est résulté des dépenses de l'ordre 1,6 million de dollars par le DCDSB. Tel qu'indiqué à la section 5 du présent rapport, les écoles secondaires desservies par le DCDSB tient à jour l'information de la base de données sur les élèves que le consortium utilise dans ses activités.

Le DCDSB et le consortium ont estimé les coûts du transport des élèves par le biais des laissez-passer d'autobus de transport en commun urbain par rapport aux autobus scolaires. Le DCDSB reconnaît également que le niveau élevé de service et la flexibilité qu'offrent les laissez-passer du transport en commun urbain sont plus avantageux pour les élèves des écoles secondaires qu'il dessert. Cependant aucune analyse financière formelle n'a été effectuée pour les coûts associés à l'utilisation des laissez-passer du transport en commun urbain par rapport aux coûts liés à l'intégration des circuits desservant les écoles élémentaires dans la même proximité que les écoles secondaires. Aucune étude de coût n'a été non plus effectuée pour déterminer à quel coût il n'est pas financièrement viable de fournir des laissez-passer d'autobus. La vérification des élèves ayant reçu des laissez-passer du transport en commun urbain indique que certains élèves résident dans la zone où le transport n'est pas offert.

### **3.4.2 Pratiques exemplaires**

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

#### *Entente de partage des coûts documentée*

L'entente de consortium est assorti d'un document qui lui est annexé où sont décrites les modalités et conditions de l'accord de partage de coûts dont les conseils scolaires ont convenu. L'entente définit la pondération et non pondération des usagers en s'appuyant sur une analyse sommaire en date du 31 octobre, exception faite des circuits temporaires (qui sont évalués individuellement en termes de partage de coût), comme un mécanisme permettant de déterminer le partage de coût relatif. Une méthodologie de partage des coûts équitable bien documentée est une pratique exemplaire qui permet d'exercer le contrôle sur les coûts et d'assurer des niveaux de liquidités appropriés pour les obligations financières du consortium.

### **3.4.3 Recommandations**

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

Il n'existe aucun contrat entre le DDSB ou le DCDSB et le consortium pour les services que ces conseils fournissent au consortium. Par conséquent, les services sont obtenus par le consortium et payés sans tenir compte des conditions et des niveaux de service normalement associés aux ententes de cette nature. Nous recommandons que tous les services que le consortium achète fassent l'objet d'une entente ou d'un contrat où les intérêts mutuels du consortium et du fournisseur de services, en l'occurrence chacun des conseils scolaires, soient documentés et convenus. Pour les services de première importance comme le soutien informatique et la comptabilité, ce besoin est primordial. Par exemple, cette préoccupation est particulièrement importante en termes de priorité que le DDSB donnerait au consortium si son système tombe en panne, ou en termes d'engagement du personnel informatique du DDSB quant aux ententes de non-divulgence de l'information sur les élèves du DCDSB, information à laquelle ils peuvent accéder lorsqu'ils assurent le soutien du système et de la base de données.

#### *Besoins en matière d'assurance*

Alors que le consortium continue à peser sa décision de devenir une personne morale distincte, nous l'encourageons à garder à l'esprit ses besoins en matière d'assurance et à les examiner de manière périodique de concert avec son fournisseur d'assurance. Un changement de statut peut avoir une incidence sur les besoins d'assurance, par conséquent une surveillance périodique active est requise.

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

La direction du consortium a élaboré d'excellents documents de planification qui aideront certes à accroître l'efficacité du consortium. Ces documents pourraient être considérés comme des éléments d'un plan stratégique intégré qui reflète les objectifs à long terme et à court terme du consortium. Cependant, nous ne sommes pas certains, compte tenu des documents examinés et des procès-verbaux du consortium, si ces documents ont été examinés et approuvés par le Comité de gouvernance. Nous recommandons de mettre en place un processus formel où sont établis et documentés des objectifs à long terme et à court terme qui correspondent aux plans stratégiques du consortium. Le Comité de gouvernance devrait jouer un rôle dans la surveillance et approuver ces documents de planification en dernier ressort. Il ne fait aucun doute que les efforts de la direction du consortium ont établi certaines composantes de base du processus. Nous encourageons le Comité de gouvernance à y contribuer en fournissant des commentaires et suggestions et à approuver l'exécution de ces plans en dernier ressort.

### *Indicateurs de rendement (service) clés(IRC)*

La direction de DSTS, avec l'aide et l'approbation du Comité de gouvernance, devrait définir de plus vastes indicateurs de rendement (service) clés, ce qui serait avantageux pour évaluer le rendement de l'organisation et surveiller les progrès réalisés au niveau de ses efforts de planification stratégique à court terme et à long terme. Entre la surveillance du rendement, les IRC peuvent servir à orienter les prises de décisions et comme méthode pour s'assurer que les buts et objectifs organisationnels sont atteints. Nous vous présentons ci-dessous une liste indicative des IRC dont on devrait tenir compte dans les efforts pour assurer une surveillance formelle :

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

La surveillance formelle d'un portefeuille pertinent d'IRC permet au consortium de quantifier son rendement et de suivre ses progrès au fil du temps. DSTS peut utiliser les résultats de l'analyse pour générer des plans d'amélioration organisationnelle réalistes ou recommander des politiques aux conseils membres en s'appuyant sur des données pertinentes et à jour obtenues par le biais des IRC.

### *Laissez-passer d'autobus de transport en commun urbain pour les élèves du secondaire*

Le consortium, sur l'ordre du Comité de gouvernance qui agit de concert avec les conseils scolaires, examine en détail les coûts à assumer pour fournir des laissez-passer de transport en commun urbain aux élèves du secondaire. Il n'est pas certain, d'après les documents de travail et l'information disponible, si cette politique et son incidence sur les services et les finances ont été examinées soigneusement dans le cadre d'une étude. Il est entendu et reconnu qu'une simple comparaison du coût du transport en autobus scolaire par élève (400 \$ - 800 \$) par an par rapport à un laissez-passer d'autobus à 410 \$ l'an permet de conclure qu'un laissez-passer de transport en commun urbain à 410 \$ est économique.

Cependant, cette analyse ne tient pas compte des considérations financières autour des circuits intégrés et / ou autres stratégies de routage qui peuvent accroître le coût-efficacité du transport dans sa totalité. Il est également entendu que le transport en autobus scolaire peut ne pas convenir à toutes les écoles et qu'une analyse peut révéler que le transport en commun urbain est le mode de transport le plus efficace et efficient. La recommandation que nous faisons ici n'est pas d'éliminer le transport en commun urbain mais d'encourager le consortium à entreprendre une étude de coût complète en tenant compte des incidences financières des stratégies de routage sur le coût global du transport de tout le service de transport scolaire. Une étude de coût complète permettrait d'établir et d'apurer ce chiffre et de réfuter ou confirmer que cette politique fournit le meilleur service et rapport qualité-prix pour les élèves. Il importe que les conseils scolaires disposent d'information complète afin de pouvoir prendre des décisions.

D'autre part, nous encourageons le Comité de gouvernance et le DCDSB à revoir leur politique concernant la distribution de laissez-passer de transport en commun urbain aux élèves du secondaire de sorte les écoles identifient convenablement les élèves admissibles à un laissez-passer de transport en commun.

### **3.5 Gestion financière**

La mise en place d'un solide processus de gestion financière permet d'assurer l'intégrité et l'exactitude des renseignements financiers. Cela englobe les contrôles internes mis en place dans le processus comptable et l'établissement d'un processus budgétaire solide qui permet la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel. Cette section examine le rendement financier du consortium au cours des trois dernières années afin de comprendre les écarts majeurs en moyenne annuelle. Le but de l'examen est de déterminer les décisions prises par le consortium qui ont fait augmenter ou diminuer les dépenses de transport.

Les politiques de gestion financière définissent les rôles et responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière de déclaration. Le calendrier de planification regroupe les dates importantes en matière de conformité, de politiques de suivi et de mesures permettant d'assurer la séparation des tâches. Les politiques favorisent la mise en place d'un système de contrôle financier adéquat pour le consortium.

#### **3.5.1 Observations**

##### *Rapports financiers et caractéristiques connexes*

Le DCDSB fournit à DSTS des services liés à la comptabilité financière, aux comptes créditeurs et à la production de rapports. Ces services que reçoit le consortium sont

fournis en nature par le DCDSB, de même que les services de TI que le DDSB fournit au consortium. Le grand livre général de DSTS est divisé en trois centres de coûts représentant les dépenses de transport de chacun des conseils scolaires et les dépenses non reliés au transport du consortium excluant la paye. Le livre de paye du consortium réside dans le système financier de chaque conseil scolaire, soit dans des centres de coûts séparés. Par conséquent, les données financières du consortium résident dans cinq centres de coûts séparés réparties dans deux systèmes financiers, et il n'existe aucun rapport financier consolidé orienté système. Ce problème existe tant pour les données financières réelles de l'année donnée que pour les lignes budgétaires correspondantes. Le consortium n'a pas accès au grand livre auxiliaire de leurs comptes créditeurs, et les informations financières prévisionnelles ou réelles connues ne font état d'aucun frais courus en fin de mois, par conséquent il existe un décalage d'un mois dans le contenu du rapport mensuel.

### *Processus d'établissement du budget*

Le processus d'établissement du budget est mené en grande partie par le DGA en adoptant une approche descendante qui tient compte des limites budgétaires établies par les conseils scolaires et assure que le niveau de service requis par chaque conseil scolaire est fourni. Le document budgétaire qui en résulte, lequel est soumis par le DGA, est approuvé au niveau de l'équipe administrative et du Comité de gouvernance. Il n'existe aucun document qui décrit le processus budgétaire ou les délais dans lesquels les diverses étapes du processus doivent être franchies, de préférence le DGA s'assure que le budget de transport respecte les contraintes budgétaires imposées par les conseils. Les besoins en matière de transport sont par la suite communiqués au Comité de gouvernance, qui approuve le budget après avoir présenté ses commentaires et suggestions. La négociation des contrats est assumée par l'équipe administrative qui fournit au DGA des commentaires et suggestions pour l'aider à établir le budget dans les limites imposées par le conseil.

### *Pratiques comptables et gestion*

Les systèmes comptables peuvent être efficaces et efficients si le processus est bien défini et permet d'exercer suffisamment de contrôle sur les actifs. Le consortium mise sur les services de comptabilité que lui fournit le service des finances du DCDSB qui a établi des centres de coûts séparés pour comptabiliser toutes les transactions du consortium. Ce dernier examine et approuve toutes les factures de tierces parties avant qu'elles soient payées par le DCDSB. L'apurement des dépenses est effectué par l'adjoint au transport qui examine et consolide les factures entrantes et les rapports financiers tous les mois.

La division des tâches est présentée dans les descriptions d'emploi et est réalisée en limitant le pouvoir de comptabiliser, de vérifier et d'approuver les factures. Le personnel comptable du DCDSB comptabilise toutes les dépenses du consortium dans le grand livre général (GLG) et des droits de consultation du GLG sont conférés DGA et à l'adjoint au transport. Une analyse des écarts budgétaires est préparée chaque mois par le DGA qui consolide manuellement les diverses données du système de coût. Le rapport compare les dépenses réelles aux affectations budgétaires.

Après l'apurement de chacun des centres de coûts, un examen des factures qui pourraient avoir été assignées à un centre de coûts de DSTS alors que ces dépenses relèvent peut-être d'une école (ex. : taxi) est effectué pour s'assurer qu'aucune erreur de codage n'a été commise. À la fin de l'apurement, les totaux de fin de mois sont acheminés au DDSB aux fins de rapport. À la fin de juin, un dernier apurement est effectué pour tous les trois principaux centres de coûts en s'appuyant sur les mêmes critères mentionnés précédemment. Une procédure similaire est suivie pour les deux autres centres de coûts, laquelle inclut les dépenses de chaque conseil scolaire relativement à la paye et aux avantages sociaux. Le pourcentage d'élèves pondérés et non pondérés est déterminé et appliqué aux dépenses appropriées (dépenses d'immobilisations ou opérationnelles). Le total des factures mensuelles (que le DDSB achemine tous les mois au DCDSB) est calculé. Une fois que l'écart est déterminé, il se produit deux scénarios : soit que des fonds additionnels sont réclamés du DDSB, soit que le DCDSB effectue un paiement de crédit au profit du DDSB. La même méthodologie est appliquée à l'apurement final visant le conseil catholique francophone. Un rapport final de rapprochement des dépenses est préparé pour le Comité de gouvernance en fin d'année, lequel peut être révisé par le Comité.

### *Processus de facturation et gestion*

Le processus de facturation mensuel pour les dépenses de transport est exécuté par les exploitants en soumettant des factures électroniques par le biais du système TRACS. Le coordonnateur de Mapnet veille à ce que l'information la plus récente sur les itinéraires soit téléchargée dans le système TRACS tous les soirs. L'information sur les itinéraires et autres données pertinentes sont sauvegardées dans le système TRACS de sorte que les exploitants puissent générer et soumettre des factures électroniques. Dès qu'il reçoit les factures électroniques, l'adjoint au transport y vérifie divers détails dont le circuit, le type de véhicule, nombre de jours facturés, le montant / tarif, etc. Ces données sont comparées à l'information contenue dans les dossiers du consortium pour s'assurer que la facture est exacte. La facture du mois précédent est aussi vérifiée pour s'assurer qu'il y a continuité d'un mois à l'autre. Les incohérences sont examinées par le consortium.

Les exploitants étant rémunérés à un taux différent au-delà de tout trajet de 90 kilomètres, ils introduisent ces données dans le système TRACS, qui calcule les premiers 90 kilomètres au taux contractuel et l'excédent au taux de 0,69 \$ par kilomètre. TRACS est doté d'un mécanisme de contrôle automatique qui accepte des variations nominales pour le kilométrage soumis par rapport à un circuit donné. Au-delà de ce seuil, un rapport d'exception est produit, lequel est complété par un rapport qui compare les circuits de MapNet Nt à ceux de TRACS. Cette comparaison de circuit est vérifiée par l'adjoint au transport tous les mois. Une fois que l'exploitant soumet une facture électronique dans le système TRACS, il ne peut plus la modifier. Si une erreur de facturation est constatée lors d'un examen, les corrections apportées sont soumises par courriel à l'exploitant qui les vérifie et en accuse réception par courriel. L'accusé de réception des rajustements est annexé à la copie imprimée de la facture. Les rajustements ne sont pas chose courante mais résultent généralement d'un mauvais traitement des journées pédagogiques de la part des exploitants.

Le système TRACS contient une option de partage de coûts entre les conseils scolaires pour les dépenses de transport. Dès qu'une facture électronique est soumise dans le système TRACS, celui-ci calcule et répartit automatiquement les coûts entre les conseils, et inscrit le codage de compte requis sur la facture. L'adjoint au transport compare les coûts répartis à ceux de la facture précédente pour vérifier si tout est raisonnable. Une fois que l'adjoint au transport est satisfait de la facture électronique, il y appose ses initiales et la soumet au DGA pour l'approbation finale avant le paiement. Le DGA et l'adjoint au transport examinent ensemble chaque facture et toute question qui nécessite discussion ou analyse plus approfondie est déterminée à ce stade. Une fois satisfait, le DGA donne son approbation pour le paiement en apposant sa signature sur la facture. Les factures entièrement approuvées sont alors envoyées au DCDSB aux fins de traitement de paiement.

### **3.5.2 Pratiques exemplaires**

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

- Le processus permettant d'assurer la gestion et le traitement des factures des exploitants est robuste et bien établi. De manière générale, des politiques de gestion financière sont en place au sein du consortium pour orienter les mécanismes de contrôle financier, d'examen et d'approbation et de communication avec les conseils scolaires et les exploitants.
- La direction du consortium répond aux défis que posent les rapports qu'elle reçoit avec professionnalisme et optimisme en consacrant le temps nécessaire pour obtenir les rapports importants et faciliter les prises de décisions le mieux

que possible vu les limitations des rapports financiers et des options dont ils disposent.

### **3.5.3 Recommandations**

#### *Rapports financiers et caractéristiques connexes*

Les rapports financiers à la disposition du consortium ne sont pas produits dans un format approprié pour lui permettre de s'acquitter efficacement de ses obligations et de faciliter les prises de décisions. Les rapports financiers actuels ne sont pas intégrés et nécessitent un haut niveau d'intervention manuelle et de duplication dans un chiffrier afin d'obtenir des analyses pertinentes permettant d'assurer la conduite des affaires et de faciliter les prises de décisions. La situation est aggravée par un décalage d'un mois dans les résultats financiers. Si l'intégration des cinq centres de coûts qui contiennent les grands livres généraux du consortium n'est pas appropriée vu les procédures et exigences budgétaires des conseils scolaires, cela n'empêche pas la mise en œuvre d'un logiciel de production de rapport qui répondrait efficacement aux besoins du consortium en matière de rapport financier. Le consortium devrait pouvoir accéder à des rapports périodiques (au minimum mensuels) et à jour (établis d'après la méthode de comptabilité d'exercice pour refléter convenablement l'échéance de la période) où les résultats courants de toutes les opérations sont intégrés dans un seul document assorti d'éléments budgétaires correspondants et de paramètres permettant d'établir des comparaisons par rapport à la période précédente. Il devrait y avoir diverses options de rapport afin d'éliminer le besoin de calculer manuellement le coût total du transport pour une période donnée. Il est entendu que ces problèmes ont déjà été soulevés par le consortium dans plusieurs correspondances formelles et informelles adressées au DCDSB, mais aucune mesure n'a été prise pour résoudre ces problèmes de manière satisfaisante. Le consortium devrait persévérer dans ses efforts pour résoudre ces problèmes par le biais de l'entente d'achat de services. Si le DCDSB n'est pas capable de le faire, le consortium devra peut-être explorer d'autres options pour répondre à ses besoins en vue de réduire le fardeau administratif du processus actuel.

#### *Processus budgétaire*

Si DSTS dispose d'un processus budgétaire, ce processus ne donne pas de calendrier précis pour la préparation et l'approbation du budget. Nous recommandons l'établissement d'un calendrier qui soit documenté et approuvé par les conseils, lequel établirait des délais approximatifs à respecter par la direction. Le calendrier serait établi de manière à ce qu'il soit suffisamment souple pour pouvoir composer avec les circonstances imprévues. À mesure que s'améliorent les rapports financiers fournis à la direction du consortium, il ne fait aucun doute que les analyses et le soutien que le

consortium offre à l'équipe administrative et au Comité de gouvernance feront l'objet de sérieuses améliorations.

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

Le rendement en ce qui concerne les pratiques de gestion de DSTS est **moyen**. Le consortium a en place des structures organisationnelles et de gouvernance appropriées pour assurer la responsabilisation et la surveillance nécessaires au bon déroulement des opérations. Les rôles et responsabilités des divers échelons de l'organisation sont bien documentés et des mécanismes de résolution de différends existent aux échelons clés de l'organisation. Le système de gestion de la facturation des exploitants est robuste et bien exécuté.

Le consortium n'est pas indépendant de ses conseils partenaires mais il a ses propres locaux. Nous encourageons le consortium à continuer à explorer et à s'établir comme personne morale distincte en vue de répondre à certaines des questions soulevées au sujet de la responsabilité. Nous l'encourageons aussi à garder à l'esprit les nouveaux besoins en matière d'assurance qu'il faudrait combler en raison du changement de statut. Les rapports financiers dont dispose le consortium et le niveau excessif d'intervention manuelle nécessaire pour bien analyser les données par rapport à la période précédente ou au budget soulèvent de sérieuses inquiétudes auxquelles il faudrait répondre immédiatement. Les autres services de soutien qui sont fournis en nature au consortium devraient être officialisés en termes de niveaux de service par le biais de l'entente. Il est important que le consortium ait suffisamment d'autonomie pour négocier ses propres services de soutien et obtenir un niveau de service uniforme qui répond à ses besoins de sorte que la direction puisse se concentrer sur les priorités en matière de transport. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience souhaite également qu'une étude de coûts en bonne et due forme soit réalisée au sujet des laissez-passer du transport en commun urbain destinés aux élèves du secondaire afin de faciliter des prises de décisions éclairées au sein des conseils scolaires et du Comité de gouvernance.

## **4 Politiques et pratiques**

### **4.1 Introduction**

Les politiques et les pratiques englobent l'élaboration, l'utilisation et l'application des normes de services 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.

Cette analyse s'est fondée sur l'examen de divers documents et entrevues réalisées auprès du consortium et du personnel des conseils scolaires. Chacun des secteurs clés a été comparé aux pratiques exemplaires. Il en est résulté les observations, commentaires et recommandations ci-dessous. Ces résultats ont servi à réaliser une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque élément clé et à donner une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des politiques et 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 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 la manière dont les services sont en fait assurés, est tout aussi importante.

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

#### 4.2.1 Observations

##### *Élaboration des politiques générales*

Une vaste gamme de politiques et de règlements est requise pour gérer pleinement les divers aspects opérationnels d'un vaste et complexe système de transport tel que DSTS. Les politiques et les lignes directrices devraient couvrir au moins les aspects suivants: critères généraux d'admissibilité au service de transport; distances à parcourir pour se rendre à un arrêt ou à l'école; critères applicables à l'emplacement des arrêts; durée admissible pour les trajets des élèves; admissibilité au service de transport à titre gracieux; identification des dangers et admissibilité au service de transport offert en cas de danger; gestion des heures de classe pour améliorer l'efficacité du service; utilisation des transferts et des services de transport spécialisés pour améliorer l'efficacité du service; âge admissible pour les véhicules et normes applicables pour l'entretien et l'équipement; gestion du comportement des élèves; activités et clôtures liées à la température. D'autre part, deux dossiers méritent une attention particulière : le transport adapté et les programmes et la formation relatifs à la sécurité. Des énoncés de politiques et lignes directrices sur les services clairement définis et concis fournissent les paramètres de fonctionnement du service et assurent que le système demeure dans les limites des niveaux de service établis et convenus.

Le consortium des services de transport scolaire de Durham (DSTS) fonctionne en vertu d'une série de politiques et de règlements administratifs connexes émis séparément par chacun de ses deux conseils partenaires. Ces documents sont complétés par une série de procédures opérationnelles documentées émises par DSTS lui-même et un certain nombre de pratiques opérationnelles courantes qui sont établies mais non documentées. Les énoncés de politiques et les règlements administratifs connexes émis par le Durham District School Board (DDSB) et le Durham Catholic District School Board (DCDSB) sont les documents qui régissent les services que fournit le consortium. Si ces documents présentent les paramètres fondamentaux qui définissent le niveau de service à fournir pour le consortium, certains éléments souhaitables font défaut et la forme et le contenu de ces documents proprement dits peuvent jeter les utilisateurs dans la confusion. En outre, si ces politiques et lignes directrices sont en grande partie harmonisées entre les conseils scolaires, elles ne le sont pas entièrement.

Le tableau 4 indique les principaux éléments de planification et de gestion du transport qui sont couverts par les documents constitutifs de chaque conseil partenaire (indiqués comme « inclus », « oui » ou « non » dans le tableau). Des commentaires sont présentés dans le tableau là où nous constatons de sérieuses incohérences entre les documents et où d'autres observations remarquables sont jugées pertinentes.

**Tableau 4 – Sommaire des documents de politique**

Élément de politique	DDSB Inclus	DDCSB Inclus	DDSB Différences remarquables et autres observations	DCDSB Différences remarquables et autres observations
Lignes directrices	Oui	Oui	Prévoit explicitement l'intégration des services avec les conseils coïncidents	Muet en ce qui concerne l'intégration avec d'autres conseils
Définitions	Oui	Oui		
Responsabilités et attributions	Oui	Oui	Définition de rôle spécifique pour les directeurs d'école, les conducteurs d'autobus, les enseignants, les parents et les élèves	S'applique au personnel, aux parents et aux élèves, mais aucune définition de rôle spécifique
Critères d'admissibilité	Oui	Oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifique quant à la manière dont la distance par rapport à l'école est mesurée</li> <li>• Exclut spécifiquement les élèves qui ne fréquentent pas les écoles « désignées »</li> <li>• Exclut les élèves du secondaire qui ont accès au transport en commun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifique quant à la mesure; prévoit une certaine flexibilité quant aux contraintes physiques.</li> <li>• Identifie spécifiquement ces catégories d'élèves qui sont admissibles au transport dans les paragraphes 1-6</li> <li>• Prévoit des laissez-passer – c'est la pratique opérationnelle pour tous les élèves du secondaire admissibles dans les zones urbaines.</li> <li>• Exclut spécifiquement le transport de mi-journée pour les élèves de la maternelle (sous réserve des récents changements apportés aux politiques)</li> </ul>

Élément de politique	DDSB Inclus	DDCSB Inclus	DDSB Différences remarquables et autres observations	DCDSB Différences remarquables et autres observations
Exceptions à l'admissibilité	Oui	Oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoit la prestation de services de transport vers des écoles non désignées si ces écoles sont fréquentées en raison d'un transfert administratif</li> <li>• Prévoit la prestation de services de transport vers des écoles d'immersion française et deux autres programmes désignés</li> <li>• Prévoit des trajets de moins de 1,6 km pour les élèves aux besoins spéciaux identifiés par le biais du processus d'identification, de placement et de révision</li> <li>• Prévoit la prestation de services (transferts) de transport d'une école vers une autre pour les programmes approuvés par les conseils</li> <li>• Prévoit des exceptions axées sur la sécurité, tel que défini par DSTS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoit la prestation de services de transport vers les programmes régionaux approuvés par les conseils</li> <li>• Muet en ce qui concerne l'exception fait pour les besoins spéciaux.</li> <li>• Prévoit la révocation de l'admissibilité pour des raisons liées à la discipline</li> </ul>
Points	Oui	Oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir la prestation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoit la prestation de</li> </ul>

<b>Élément de politique</b>	<b>DDSB Inclus</b>	<b>DDCSB Inclus</b>	<b>DDSB Différences remarquables et autres observations</b>	<b>DCDSB Différences remarquables et autres observations</b>
d'embarquement et de débarquement admissibles			<p>de services de transport vers deux adresses, en prenant pour acquis que les besoins de services sont constants chaque jour</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoit la prestation de services de transport vers des garderies du matin ou de l'après-midi</li> </ul>	<p>services de transport vers différentes garderies dans la zone d'admissibilité pour les élèves de l'élémentaire et les élèves aux besoins spéciaux seulement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige spécifiquement un point d'embarquement et de débarquement unique qui doit être le même chaque jour, sauf pour les garderies (voir l'observation ci-dessus)</li> </ul>
Distance de marche admissible pour se rendre à l'arrêt d'autobus	Oui	Non	Même chose que les distances de marche admissibles	
Durée de trajet admissible	Non	Non		
Mode de transport admissible	Non	Oui		Spécifie divers modes de transport : autobus scolaire, transport en commun, taxis, et « autres modes de transport requis »
Transport offert à titre gracieux	Non	Non		
Comportement et discipline	Oui	Non		Sauf là où cela s'applique aux exceptions en matière d'admissibilité (voir observation ci-dessus)
Interruptions de service et annulations	Oui	Oui		

Élément de politique	DDSB Inclus	DDCSB Inclus	DDSB Différences remarquables et autres observations	DCDSB Différences remarquables et autres observations
Processus de résolution de différends et d'appel	Oui	Non		
Normes de routage	Oui	Non		

Outre les divergences spécifiques constatées dans le tableau, la forme, l'organisation et la formulation des documents des conseils scolaires sont nettement différentes, et cela requiert un examen minutieux pour évaluer la signification et l'application de chacun de ces éléments. Si les politiques de transport relèvent de chacun des conseils partenaires, une harmonisation insuffisante et un manque d'uniformité dans la forme et le fond peuvent aboutir à la confusion et des erreurs d'appréciation. Les documents actuels sont l'expression des politiques des conseils scolaires qui sont en grande partie bien synchronisées, mais il existe des déficiences remarquables dans un des documents sinon les deux, et quelques sérieuses incohérences qui peuvent occasionner des inégalités dans la prestation des services, si elles ne sont pas surveillées de près. Cela ne pose peut-être pas un problème majeur au sein de DSTS à l'heure actuelle, mais le manque de clarté qui résulte de la structure actuelle crée le besoin de se prêter continuellement à des exercices d'interprétation et d'analyse, problème qui serait réduit s'il existait un document de politique exhaustif unique.

Plus précisément, les éléments de politique clés qui font défaut dans un des documents ou les deux sont les suivants :

- Distances de marche admissibles pour se rendre aux arrêts d'autobus (DCDSB);
- Durée admissible pour les trajets des élèves (les deux conseils);
- Service de transport offert à titre gracieux (les deux conseils);
- Comportement et discipline (DCDSB);
- Normes de routage (DCDSB).

Il existe de sérieuses divergences dans les éléments de politique clés, lesquels sont accentuées par les différents formats dans lesquels les politiques sont présentées. Particulièrement remarquables sont les divergences qui émergent dans l'application des politiques communes d'admissibilité en matière de distance, y compris ce qui suit :

- Utilisation de laissez-passer de transport en commun pour un conseil scolaire;
- Exceptions admissibles pour le transport vers des programmes autres que ceux offerts à l'école de l'élève;
- Embarquement/débarquement à d'autres adresses.

### *Procédures et pratiques opérationnelles*

Des pratiques et procédures opérationnelles sont établies pour accroître la capacité de la direction à mettre en œuvre les politiques, et pour définir plus clairement les paramètres sous lesquels les services de transport seront fournis. Dans beaucoup de cas, ces pratiques et procédures sont documentées sous forme de lignes directrices ou énoncés de procédure. Dans d'autres cas, des politiques sont établies sous forme de protocoles et de pratiques opérationnels, mais elles ne sont pas documentées. Les pratiques opérationnelles établies par la direction du consortium sont peut-être, ou peut-être pas, formellement approuvées par les conseils partenaires. Leur édification et leur utilisation sont néanmoins essentielles pour une bonne gestion. Les pratiques et les procédures internes du consortium définissent plus clairement les énoncés de politique et renforcent la mission générale du consortium, soit de fournir des services sécuritaires, efficaces et efficients.

Un nombre relativement restreint de procédures ont été documentées et émises par DSTS, car on mise beaucoup sur les pratiques opérationnelles établies mais non documentées. À titre d'exemple de procédure émise sous forme de procédure opérationnelle écrite, citons :

- Établissement des heures de classe;

- Utilisation des sièges rehausseurs et des harnais;
- Procédures à suivre en cas d'accident d'autobus;
- Procédures à suivre pour les incidents à bord des autobus;
- Procédures applicables aux conditions météorologiques défavorables;
- Procédures à suivre pour les enfants portés disparus;
- Rapport d'incidents liés au comportement des élèves.

En règle générale, ces documents fournissent une description claire et concise des procédures à suivre dans les divers cas. Nos entrevues auprès du personnel du consortium indiquent également que les procédures sont généralement suivies dans la pratique. Outre ces procédures documentées, il existe un certain nombre de procédures opérationnelles remarquables mais qui ne sont pas documentées. Il s'agit des méthodes et procédures que le personnel du consortium suit généralement. Elles ont l'allure de « pratiques normalisées » même si elles ne sont pas documentées de manière formelle. À titre d'exemple citons :

- *Élèves bénéficiant du service de transport à titre gracieux* – La pratique courante est que le système de DSTS n'offre aucun service à titre gracieux. La clause visant le service offert à titre gracieux a été supprimé des politiques des conseils des écoles publiques.
- *Emplacement des arrêts d'autobus* – La préférence est accordée aux parcs et aux écoles. Les coins de rue sont utilisés comme principaux emplacements. Dans la pratique, les arrêts sont aménagés à une distance maximale de 0,6 km du domicile d'un élève. La plupart des arrêts sont aménagés à des distances allant de 0,2 à 0,4 km.
- *Heure d'embarquement la plus précoce et heure de débarquement la plus tardive* – D'après ce qu'on rapporte, ces heures sont de 6 h 35 et de 17 h, soit la norme générale pour le transport régulier du domicile à l'école.
- *Intervalle d'arrivée et de départ* – La pratique courante exige un intervalle de 15 minutes pour les arrivées et les départs dans les établissements scolaires.
- *Durée des trajets des élèves* – Dans la pratique, les itinéraires sont planifiés pour que les trajets durent moins d'une heure.

- *Pondération des élèves pour le chargement des autobus* – Les facteurs de chargement sont incorporés dans le système à une valeur de 1,0 pour les élèves de l'élémentaire, et de 1,5 pour les élèves du secondaire. En outre, le directeur des opérations surveille les charges réelles des autobus de manière à obtenir le résultat suivant :

**Tableau 5 : Charges visées pour les autobus**

<b>Autobus de 72 passagers</b>	<b>Jordin – 6<sup>e</sup> année</b>	<b>7 e - 12e année</b>	<b>9 e -12 e année</b>
	65	50	48

- *Intégration des niveaux scolaires dans les autobus* – Tous les élèves de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année de chaque conseil scolaire peuvent être assignés au même autobus.
- *Participation des exploitants à l'établissement des itinéraires* – La direction de DSTS indique qu'une nouvelle pratique (à commencer le 30 juin 2008) obligerait les opérateurs à effectuer des essais routiers et à approuver tous les circuits.

Les politiques documentées des conseils scolaires, les procédures documentées de DSTS et les pratiques opérationnelles courantes non documentées couvrent la majorité des éléments de planification et de gestion requis pour un fonctionnement efficace et efficient du consortium. Cependant, l'absence de documentation pour certains des éléments les plus importants (mentionnés ci-dessus), et les incohérences de formulation qui abondent dans les énoncés émis par les conseils partenaires sont une source d'inquiétude pour l'efficacité et l'efficience des opérations. Il importe de reconnaître, cependant, que la chronologie de l'établissement du consortium est telle que nombre des pratiques opérationnelles sont relativement récentes. À ce titre, la documentation n'a pas suivi le rythme des opérations réelles.

#### *Harmonisation des politiques*

Un des facteurs clés dans l'évaluation des politiques et pratiques du consortium est la mesure dans laquelle les politiques et procédures documentées et les pratiques opérationnelles non documentées sont harmonisées entre les conseils partenaires. Tel que mentionné dans les paragraphes descriptifs ci-dessus, les politiques documentées des deux conseils scolaires présentent des incohérences. D'autre part, les entrevues effectuées auprès du personnel du consortium indiquent que les pratiques opérationnelles ne sont pas suffisamment harmonisées. L'examen du matériel documentaire révèle que nombre des principaux critères de planification, comme les distances de marche admissibles pour se rendre à l'école, sont communs pour les deux

conseils partenaires. Cependant, certains éléments clés, comme par exemple le traitement de l'admissibilité des élèves du secondaire au service du transport, sont différents. Il en résulte une prestation de différents niveaux de service aux deux conseils scolaires. En outre, le manque de communauté dans les documents proprement dits diminue leur utilité en tant qu'outils de référence et de mise en application.

### *Application des politiques*

Les entrevues effectuées auprès du personnel du consortium ont soulevé des inquiétudes en ce qui concerne l'uniformité dans l'application des politiques et des pratiques opérationnelles ainsi que les activités quotidiennes des coordonnateurs des itinéraires routiers au sein de l'organisation. Cela s'applique aux éléments tels le placement des arrêts d'autobus, les distances de marche admissibles et la participation des exploitants à l'établissement des itinéraires. Comme dans le cas de nombreux autres éléments du consortium, ce problème est peut-être attribuable à l'établissement relativement récent du consortium. Des progrès se font au niveau opérationnel pour corriger nombre de ces lacunes. À titre d'exemple citons le travail entrepris avec chaque membre du personnel pour établir une pratique et une philosophie communes autour de la sélection des points d'arrêt. D'autre part, DSTS a consacré beaucoup de temps à examiner les emplacements des arrêts dans ses efforts pour s'assurer que tous les élèves, peu importe le système scolaire auquel ils appartiennent, ont une distance juste et convenable à parcourir pour se rendre à leur arrêt d'autobus, et que les critères de placement sont similaires dans toute la région.

## **4.2.2 Recommandations**

### *Documentation des politiques révisées*

Même si beaucoup des politiques sont déjà harmonisées, le consortium devrait envisager de travailler avec les conseils partenaires à élaborer un document de politique unique. Les politiques existantes rédigées par chaque conseil scolaire varient en termes de niveau de détails et d'utilisation des procédures administratives, mais elles présentent aussi beaucoup de caractéristiques communes. Combiner les documents de politique existants en un seul énoncé tout en maintenant l'intégrité des politiques actuelles de chaque conseil scolaire constituerait un pas dans la bonne voie vers une pleine harmonisation. Avec l'énoncé de politique combiné comme point de départ, le consortium devrait entamer des discussions avec les conseils partenaires pour établir des paramètres de service uniformes dans un délai mutuellement convenu.

### *Documentation des pratiques opérationnelles courantes*

Le consortium devrait envisager d'élaborer un guide de fonctionnement complet. Ce guide devrait incorporer les documents existants et en offrir de nouveaux pour ces

procédures, processus et pratiques qui ont été établis par la direction. La formation et l'approche devraient être uniformes tout au long du document, et de nouvelles procédures et pratiques devraient y être ajoutées à mesure qu'elles sont établies dans les années futures.

### **4.3 Transport adapté**

Un système de transport pleinement efficace doit tenir compte des besoins de tous les élèves, y compris ceux qui ont besoins spéciaux et ceux qui suivent des programmes spécialisés. Le service de transport adapté doit tenir compte de la mobilité de l'élève, des problèmes comportementaux, du fonctionnement des équipements spéciaux et des dispositifs de fixation, des troubles médicaux, de l'administration des médicaments, et de la tolérance de l'élève à la durée et à la distance des trajets. Si le transport adapté est moins complexe en termes de besoins particuliers de chaque élève, les pressions qu'il subit ne sont pas différentes car les trajets impliquent souvent des élèves venant de régions éloignées qui se rendent dans des écoles offrant des programmes centralisés ou des élèves qui suivent des programmes éloignés. Bien que ces programmes imposent certaines exigences en matière de service et de coût, il est possible d'intégrer ces élèves aux circuits de transport régulier de manière à assurer une utilisation optimale du parc de véhicules.

#### **4.3.1 Observations**

Les politiques et pratiques relatives au transport des élèves ayant des besoins spéciaux reçoivent un haut niveau d'attention au consortium DSTS par le biais d'un document intitulé « Special Education Transportation Guidelines » (lignes directrices sur le transport adapté) émis par le DDSB, et par l'affectation d'un coordonnateur d'itinéraires dévoué pour s'occuper de cette population d'élèves. Les lignes directrices imprimées fournissent des directives et des procédures détaillées pour l'évaluation et l'assignation du transport adapté, les formulaires de demande et de consignation requis, ainsi que les « pratiques exemplaires » concernant le transport de cette population aux besoins intenses. En outre, les exploitants d'autobus sont responsables, en vertu de leur contrat, de fournir la formation nécessaire aux conducteurs des véhicules de transport adapté.

### **4.4 Programmes de sécurité et de formation**

La sécurité des élèves est l'objectif primordial de tout système de transport scolaire. Avec la complexité d'un modèle de consortium qui dessert plusieurs conseils scolaires en ayant recours à divers exploitants, l'établissement de politiques, de pratiques et de

programmes de formation périodiques précis et concis sert à promouvoir une culture de la sécurité dans le monde de l'enseignement et les collectivités locales.

#### **4.4.1 Observations**

Il incombe au directeur des opérations d'assurer la coordination des programmes de sécurité et de formation au sein de DSTS. La formation des exploitants est une exigence contractuelle. La question de la formation du personnel de DSTS est abordée dans la section Routage et technologie. Les programmes de sécurité périodiques administrés par DSTS comprennent :

- Buster the Bus (pour les élèves du jardin d'enfants à la 3<sup>e</sup> année);
- « SOAR » – Safety Order and Rights (pour les écoles intermédiaires);
- Young Rider (pour les élèves du jardin d'enfants à la 3<sup>e</sup> année);
- Journey Bus Evacuation (pour les écoles élémentaires);
- Wheelchair Evacuation (pour les exploitants);
- Emergency on the bus;
- School Bus Driver Training (comportement responsable à bord des autobus scolaires)

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

Le consortium a obtenu une cote **moyenne** pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des procédures. DSTS a établi une bonne relation de travail avec ses conseils partenaires. Nombre de politiques essentielles en matière d'admissibilité et de planification ont été harmonisées, et la prestation de services équitables est la norme. Cependant, il y a un manque de clarté dans la documentation des politiques, et de sérieuses divergences demeurent dans les principaux critères d'admissibilité et de planification. Au cours des dernières années, la direction du consortium s'est engagée activement à établir des pratiques opérationnelles efficaces pour le personnel. L'harmonisation des autres politiques d'admissibilité, la clarification des documents de politiques et la documentation des pratiques opérationnelles courantes élimineront la nécessité de remettre en question l'équité des services fournis et réduiront l'incidence réelle et potentielle des critères de service divergents sur la planification des itinéraires.

## 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 le routage du transport régulier et adapté.

Chaque élément a été analysé à partir des observations factuelles et des entrevues réalisées. Un ensemble de recommandations est présenté à la suite d'une évaluation des pratiques exemplaires. Ces résultats ont servi à évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque élément, pour enfin déterminer l'efficacité et l'efficience 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**

### 5.2 Routage et logiciel connexe

Une utilisation efficace des logiciels et des technologies commencent avec l'acquisition et l'installation d'outils appropriés à la tâche à accomplir. DSTS et ses conseils partenaires le DDSB et le DCDSB utilisent depuis plus de dix ans le logiciel de transport MapNet de Trapeze Software Group, Inc. En cours d'utilisation, des mises à jour et des mises à niveau ont continuellement été apportées au logiciel d'origine. DSTS utilise présentement la plus récente version du logiciel. Au fil des ans, et plus particulièrement depuis la création du consortium, un nombre approprié d'outils logiciels a été ajouté pour améliorer les fonctionnalités. La suite logicielle présentement utilisée comprend les outils logiciels suivants :

- *MapNet Transportation Software* – Un outil qui est utilisé par les coordonnateurs de transport de DSTS pour le développement et la gestion des trajets et des horaires d'autobus. Il fournit également une base de données de référence aux logiciels IVR, MapNetWeb et TRACS décrits ci-dessous.
- *MapNetWeb* – Une application Web de Trapeze qui permet de reproduire les données et les cartes routières des circuits du système MapNet pour

consultation à distance par des utilisateurs principaux tels que les coordonnateurs de transport, les gestionnaires de DSTS et les gestionnaires en bâtiment des écoles. Les données sont mises à jour à partir de la base de données courante MapNet deux fois par jour.

- *Integrated Voice Response (IVR)* – Un système d'assistance téléphonique automatique de Trapeze qui utilise les données MapNet pour fournir aux parents, à la demande, des renseignements sur les circuits d'autobus, et qui diffuse des messages aux utilisateurs du système de transport concernant les modifications apportées aux circuits et aux services offerts.
- *TRACS* – Logiciel tiers qui utilise la base de données MapNet pour reproduire les renseignements sur les circuits d'autobus. Un accès protégé par mot de passe est fourni à la direction des écoles, au personnel cadre et aux exploitants d'autobus, et ces derniers ne peuvent accéder qu'aux renseignements spécifiques à leur besoin. Le logiciel est utilisé pour rechercher et extraire les renseignements relatifs au transport et à l'itinéraire d'un élève donné, et par les exploitants pour produire des factures et les acheminer à DSTS. Les données sont mises à jour quotidiennement à partir de MapNet.

En plus de ces outils logiciels, DSTS exploite un site Web public. Le site Web offre des renseignements mis à jour sur l'état du service, comme par exemple les interruptions causées par le mauvais temps, ainsi qu'une adresse courriel pour permettre de communiquer avec DSTS. On y retrouve également des documents d'information relatifs aux services de transport, tels que les politiques de l'organisme. DSTS utilise également d'autres logiciels horizontaux, incluant Microsoft Office et Adobe Acrobat, pour effectuer divers rapports et analyses. DSTS a fait l'acquisition de deux licences d'utilisation du logiciel ArcView d'ESRI. ArcView est un système d'information géographique (SIG) qui est utilisé par le consortium pour la gestion des cartes ainsi que pour des fins d'analyses. De plus, DSTS évalue présentement deux autres outils logiciels. Le premier, un logiciel de localisation automatique des véhicules, utilise un système de positionnement global et de technologie radio combiné à une application Web pour colliger en temps réel les données relatives aux autobus scolaires. Ce système est présentement installé dans dix autobus. Le deuxième est un nouveau produit de gestion du transport de Trapeze appelé VEO qui offre une méthode simplifiée et améliorée pour la gestion du transport adapté.

### **5.2.1 Observations**

#### *Ententes de maintenance et de services*

Les logiciels d'application décrits ci-dessus ont été implantés dans plusieurs endroits. Le centre administratif de DSTS possède un serveur principal. Ce serveur héberge les logiciels MapNet, MapNetWeb, et AVL et ils sont accessibles sur le réseau interne du centre administratif. Chaque poste de travail est équipé de logiciels horizontaux. Le centre administratif de DSTS est également relié en réseau avec le centre administratif du DDSB, lequel héberge le système IVR. Le personnel des services TI du DDSB fournit le support technique à DSTS pour le matériel et les logiciels, à l'exception du logiciel MapNet dont le support technique est pris en charge par Trapeze par le biais d'une assistance téléphonique et Web selon les termes de la licence d'utilisation. Les sites Web de TRACS et de DSTS sont hébergés par un fournisseur externe. Une licence de base avec neuf utilisateurs additionnels a été acquise pour le logiciel MapNet et ses produits connexes.

Les protocoles de sauvegarde des données sont établis et bien documentés et ils comprennent une sauvegarde complète toutes les nuits, des bases de données courantes et d'essais MapNet. Deux versions de base de données ont été retenues : une pour la fin du jour précédent et une autre pour le jour préalable. Les données sont transférées quotidiennement dans un serveur du DDSB. De plus, la dernière mise à jour de la base de données de l'année précédente est archivée. Cependant, il n'existe aucun protocole de reprise en cas de désastre, sauf la restauration de la base de données. Aucune mesure n'a été prise pour l'installation d'un nouveau serveur et des postes de travail advenant l'impossibilité d'accéder aux bureaux de DSTS.

#### *Formation et utilisation du système*

Tous les coordonnateurs de transport qui étaient membres du personnel lors de la création du consortium et de l'adoption du logiciel MapNet par les différents conseils partenaires ont reçu une formation de base par Trapeze. Depuis, le consortium a adopté une politique de formation continue et le coordonnateur MapNet assiste aux ateliers et aux conférences de Trapeze afin de mettre à jour ses connaissances sur la fonctionnalité du système et ses possibilités. Le coordonnateur MapNet devient ainsi un formateur à l'interne pouvant aider les coordonnateurs de transport avec les améliorations et les mises à jour du logiciel. De plus, il existe en Ontario un groupe d'utilisateurs MapNet structuré dont plusieurs membres du personnel de DSTS font partie. Les séances de ce groupe permettent aux participants de développer des programmes spécialisés de formation, supervisés par un formateur de Trapeze. C'est une excellente façon d'améliorer les connaissances des utilisateurs MapNet. DSTS n'a pas mis sur pied un programme régulier de formation à l'interne pour son personnel

autre que les séances de groupe d'utilisateurs, mais tous les membres du personnel peuvent entrer en contact avec les membres principaux de l'organisme et avec les membres ayant des compétences spécialisées, tels que les coordonnateurs de transport. Lorsqu'intégré à une approche de groupe d'utilisateurs, ce partage informel des compétences est une façon efficace de pallier l'absence de programme structuré de formation.

### *Structure de codage du système*

L'efficacité de la structure de codage du système définit en grande partie l'efficacité du logiciel. Un codage efficace est primordial pour la gestion et l'identification efficiente des dossiers de données spécifiques à l'intérieur du système. Dans le cadre des activités journalières du coordonnateur de transport, un fonctionnement efficace repose, par exemple, sur la possibilité de filtrer facilement les données relatives aux élèves afin d'identifier un sous-ensemble de dossiers d'élèves en changement constant. C'est le codage du système qui permet de faciliter cette opération. Un codage efficace est également important pour effectuer l'analyse en continu de la performance du système. Une approche globale, hiérarchique ainsi qu'une structure de codage bien conçue est nécessaire afin de permettre de filtrer un groupe particulier de circuits d'autobus tels que ceux desservant un groupe d'écoles particulier, ou pour mesurer la capacité d'utilisation sur une base constante pour tout le système. Le fondement de cette structure doit être utilitaire : c'est-à-dire qu'il doit être le reflet de l'information requise par le gestionnaire et les coordonnateurs de transport sur une base régulière. Elle ne doit pas être trop complexe, mais elle doit plutôt faire l'équilibre entre le besoin de disposer de données détaillées et les difficultés propres aux structures complexes et à leurs marges d'erreurs inhérentes.

Avec MapNet, les dossiers d'élèves de DSTS sont codés avec deux numéros d'identification d'élèves (conseil et OEN), un code de recensement (C), qui n'est pas utilisé à des fins de transport, un code d'admissibilité au transport qui est automatiquement associé à l'école et au programme de l'élève et deux codes de programme personnalisés (PG1 et PG2) qui sont combinés pour identifier les besoins en transport propres à l'élève.

Les codes d'admissibilité s'appliquent uniquement aux paramètres par défaut « Admissible », « Non admissible » ou « Marcheur » du système MapNet. Ces codes sont automatiquement assignés à l'élève selon son secteur de résidence et selon les paramètres de transport associés à l'école et au programme de l'élève, lesquels sont regroupés et définis en tant qu' « activité » à l'intérieur du système. Il y a présentement 36 codes PG1 (Programme 1) et 36 codes PG2 (Programme 2) utilisés. Plusieurs de ces codes sont reproduits sur les deux axes du tableau. Puisque les codes PG1 et PG2

sont assignés à tous les dossiers élèves, le nombre de combinaisons possibles permet de définir les caractéristiques des besoins particuliers en transport de l'élève. Le tableau 6 résume les codes qui sont assignés à tous les élèves dans la base de données de Trapeze et il fournit une indication du potentiel et de la complexité de la structure de codage.

**Tableau 6 : Tabulation des codes de programme**

Programme 1 (PG1)	Programme 2 (PG2)																							Total					
	AL	AT	BR	CT	CW	DT	FI	GF	MS	NR	RG	SA	SB	SE	SG	SH	SI	SL	SM	SO	SP	SR	SS		SV	SX	WC (vide)		
AL	112	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	112
BR	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
MS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	0	0	0	0	20	0	0	0	0	1	0	4	0	0	33	
NR	29	0	0	0	0	0	136	0	0	10	1071	3	4	2	13	0	0	3	5	4	0	0	4	1	11	0	0	1296	
OB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	
RG	0	1	0	2	1	2	4828	38	1	11	82611	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	0	87522	
SA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	299	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	0	320	
SB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184	
SE	0	1	0	2	1	0	0	4	0	0	0	0	0	147	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	158	
SG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	1	0	0	0	943	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	954	
SH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	
SI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
SL	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	148	0	0	0	0	0	0	0	0	0	168	
SM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	298	0	0	0	0	0	0	1	0	299	
SO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	68	0	0	0	0	0	0	0	68	
SP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59	0	0	0	0	1	0	60	
SR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	267	0	0	0	0	0	267	
SS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	477	0	0	0	0	477	
SV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	59	0	64	
SX	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	493	19	0	517	
TL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
TR	0	0	0	0	0	0	63	0	0	0	4537	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4601	
TT	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
WC	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	21	
(vide)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5028</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>31</b>	<b>88238</b>	<b>307</b>	<b>191</b>	<b>156</b>	<b>956</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>171</b>	<b>303</b>	<b>72</b>	<b>59</b>	<b>267</b>	<b>482</b>	<b>7</b>	<b>509</b>	<b>131</b>	<b>1</b>	<b>97174</b>	

L'utilisation de ces deux codes permet d'introduire un grand nombre de champs spécifiques dans le dossier de l'élève. DSTS a développé une liste exhaustive de codes qui permet d'identifier les caractéristiques ou les besoins spécifiques de l'élève. Comme on peut le voir dans le tableau 6, et tel que résumé dans le diagramme 1, la grande majorité (85 % ou 82 611) des élèves est codée « RG » ou « Régulier » pour les programmes PG1 et PG2, ce qui indique l'absence de toute catégorisation spéciale. Un autre groupe de 4 828 élèves (5 % du total) a un code « RG » pour le programme PG1 et un code de catégorisation secondaire « FI » pour le programme PG2, qui distingue les élèves du programme d'immersion française. Cette catégorisation ne permet pas de distinguer lesquels, parmi ces élèves, ont besoin de transport adapté, mais cela représente néanmoins un bon exemple de l'utilisation efficace d'un codage hiérarchique pour identifier un code « maître » de niveau supérieur, suivi d'un code secondaire pour identifier un sous-ensemble spécifique. En ajoutant un code d'admissibilité au transport, la structure à trois niveaux ainsi créée permet d'identifier les besoins spécifiques de l'élève et de multiplier les possibilités d'analyse.

DSTS aurait une excellente structure de codage si la hiérarchie était appliquée uniformément. De plus, les codes de programme manquent de cohérence puisque dans certains cas, ils peuvent aussi bien identifier des besoins en transport que des exigences programmatiques ayant ou non des répercussions sur le transport. L'exemple des 4 567 élèves (4,6 % du total) qui ont reçu un code « TR » pour le programme PG1 et « RG » pour le programme PG2 illustre les conséquences d'une application non uniforme de la hiérarchie. Ces élèves sont des élèves « réguliers » en tout point (RG), sauf qu'ils reçoivent une carte pour le transport en commun au lieu d'utiliser le transport scolaire. Avec une approche hiérarchique, ces élèves recevraient le code « RG » pour PG1 de telle sorte que *tous* les élèves qui n'ont *pas besoin* de services spéciaux puissent être regroupés sous la rubrique « RG » dans le même code de champ PG1. Ainsi, les recherches simples dans la base de données sont facilitées. Ensuite, en utilisant le code PG2 pour effectuer la recherche de codes spécialisés, les services spéciaux et les besoins particuliers peuvent être identifiés en tant que sous-ensemble du code maître. Dans le présent exemple, une simple inversion des codes PG1 et PG2 (RG et TR au lieu de TR et RG) permettrait d'améliorer grandement l'efficacité d'ensemble de la structure.

Un exemple de la juxtaposition des exigences programmatiques et de transport est illustré avec les codes « SG » utilisés pour identifier les élèves du programme destiné aux élèves doués. Comme démontré au tableau 6, un total de 954 élèves sont inscrits au programme PG1 sous la classification « SG ». La plupart (943) affiche également le code « SG » sous PG2. Cependant, de ce nombre, 10 affichent le code « NR » sous PG2 pour indiquer que l'élève est admissible au transport scolaire, mais qu'il a choisi de ne pas l'utiliser. Lors de l'examen de l'axe horizontal du tableau, nous remarquons que parmi les 956 élèves qui affichent le code « SG » sous PG2, 13 affichent le code « NR » sous PG1. Cette approche bivalente du codage augmente la difficulté d'analyse et de gestion des données. Ce type de structure exige une analyse soignée afin d'identifier précisément, par exemple, tous les élèves du programme destiné aux élèves doués admissibles au transport scolaire mais qui ont choisi de ne pas l'utiliser. De plus, le codage ne révèle pas clairement si la catégorisation programme destinés aux élèves doués » indique un besoin de transport particulier réel ou si ce n'est qu'une catégorisation programmatique servant à compiler des statistiques.

Bien que le nombre de codes PG puisse être augmenté pour inclure la liste des besoins spécifiques en transport (par exemple, type de sièges, bouteille d'oxygène ou harnais) contenue dans les dossiers élèves de MapNet, DSTS a choisi de se limiter à l'utilisation des codes PG1 et PG2. Cependant, le consortium utilise également un champ texte libre combiné à certaines conventions d'entrée de données pour emmagasiner d'autres formes d'information dans les dossiers élèves. Un survol de ces données indique qu'on

y trouve beaucoup de renseignements utiles. Par contre, d'un point de vue d'analyse et de gestion, la pertinence de ces données est incertaine. Une approche plus utile serait d'emmagasiner le plus de renseignements possibles dans des champs et des formats choisis pour en faciliter l'accès.

Finalement, la structure de codage montre une lacune importante : aucun code ne permet d'identifier les passagers à titre gracieux ou ceux qui courent un danger lorsqu'ils se rendent jusqu'à leur résidence à pied. Bien qu'il ait été fait mention que DSTS ne permet pas le transport de passagers à titre gracieux, l'examen des données indique qu'un grand nombre d'utilisateurs habitent bien en deçà du périmètre d'admissibilité. *Il est très important de noter qu'au terme de cette analyse, il n'est pas possible de déterminer exactement pourquoi ces élèves sont intégrés au transport scolaire, et les raisons motivant cette intégration sont possiblement nombreuses, par exemple, des besoins particuliers, une route dangereuse pour les piétons, etc.* D'ailleurs, le point de départ de la présente discussion est justement que nous ne pouvons pas facilement, à partir de la structure de codage, déterminer pourquoi ces élèves utilisent le transport scolaire.

Selon les données, il y a 3 877 passagers (en se basant sur les trajets du matin seulement) qui ne satisfont pas au critère d'admissibilité basé sur la distance. Ceux-ci sont presque également partagés entre les élèves du primaire (2 099) et du secondaire (1 778). Il y a au total 23 668 passagers le matin, ce qui signifie que 16 % de tous les passagers ne répondent pas aux exigences d'admissibilité basées sur la distance. Certains de ces passagers ont reçu divers codes de programme indiquant des besoins spéciaux ou des services de transport adapté. Cependant, à partir de la structure de codage et des données accessibles, nous ne pouvons pas expliquer le nombre relativement élevé d'utilisateurs considérés non admissibles. En fait, c'est le chiffre dont nous disposons pour la majorité de ces élèves que nous ne pouvons expliquer à partir des données accessibles et de la façon dont les dossiers sont codés. Nous supposons que des conditions routières dangereuses pourraient expliquer ce nombre élevé, mais les données pour évaluer cette hypothèse n'étaient pas accessibles au moment de rédiger cet examen.

Les trajets d'autobus sont identifiés dans le système par un nom de trajet et un nom de circuit. Le nom de trajet est une longue chaîne alphanumérique. Dans cette chaîne, DSTS identifie le numéro d'autobus, si c'est un trajet de premier, de deuxième ou de troisième échelon, si c'est un trajet du matin ou de l'après-midi et la ou les écoles desservies par le trajet. Le nom du circuit (un circuit étant la combinaison de tous les trajets du matin ou de l'après-midi d'un même autobus) est codé avec le numéro d'autobus et l'identificateur AM ou PM. Cette approche est tout à fait appropriée puisque l'identificateur de trajet fournit des renseignements spécifiques sur la desserte de ce trajet. Le seul défaut de ce système est d'inclure le numéro d'autobus dans

l'identificateur de trajet puisque le numéro d'autobus fait déjà partie du numéro du circuit, il y a donc duplication. Ce système oblige DSTS à changer l'identificateur de trajet si le trajet est réassigné à un autobus différent. En omettant d'introduire le numéro d'autobus dans l'identificateur, l'information sur le trajet peut demeurer intacte et servir d'historique du trajet.

### **5.2.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que DSTS a fait preuve de pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- L'utilisation intensive de la technologie de la part de DSTS dans le but d'améliorer la qualité et l'actualisation des renseignements mis à la disposition des usagers et des intervenants dans le système accroît la qualité du service ainsi que l'efficacité et l'efficacités des opérations;

### **5.2.3 Recommandations**

#### *Récupération des données à la suite d'un sinistre*

Le consortium devrait considérer la mise en œuvre de nouvelles procédures et de nouveaux procédés afin de définir les moyens à mettre en place pour rétablir ses opérations à la suite d'une catastrophe entraînant la destruction de ses bureaux actuels. Ces procédures pourraient être complémentaires à celles présentement en place visant la récupération des données des systèmes d'information du consortium.

#### *Transport des élèves non admissibles*

Le consortium devrait évaluer ses présentes pratiques de fonctionnement afin de déterminer la justification de la prestation de services de transport scolaire aux élèves non admissibles. Des modifications aux présentes politiques pourraient être justifiées pour assurer que les attentes à l'égard des services correspondent à l'offre de services actuels. De plus, il pourrait être nécessaire de réévaluer les critères utilisés pour déterminer à quel moment un élève non admissible peut bénéficier du service de transport.

#### *Codage du système*

Le consortium devrait apporter des modifications à la structure de codage de l'élève en suivant les étapes suivantes :

- Établir une hiérarchie formelle entre les codes PG1 et PG2 pour faciliter l'analyse et la rédaction des rapports; limiter ces codes de manière à ce que le premier

code décrit une catégorie étendue en rapport avec le service de transport, et que le second code soit utilisé pour affiner la recherche à l'intérieur de chacune de ces catégories étendues.

- Établir un codage distinct utilisant les champs déjà existants et ceux accessibles dans MapNet pour identifier clairement les passagers à titre gracieux, selon le cas, et ceux utilisant le service de transport scolaire à cause de conditions routières dangereuses; et
- Transférer les renseignements clés présentement stockés dans des champs de texte libre vers des champs dédiés à cet effet dans MapNet. Cette mesure devrait particulièrement s'appliquer aux codes spécialisés relatifs aux équipements et aux besoins spéciaux des élèves.

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

#### **5.3.1 Observations**

##### *Carte numérique*

L'utilisation d'un logiciel de routage exige des cartes numériques précises et complètes. DSTS dispose de cartes numériques complètes et précises qui sont accessibles dans le système MapNet. La version la plus récente de MapNet offre des fonctionnalités de mappage SIG et DSTS en a tiré le meilleur avantage. DSTS a présentement accès à une carte « 911 » détaillée qui a été développée par les services de la municipalité régionale pour DSTS. Cette carte offre un niveau de données de base très précis comprenant un réseau routier uniligne, les adresses civiques et les annotations de routes. Ces données de base sont mises à jour à chaque mois et mises à la disposition de DSTS par la municipalité régionale. Le logiciel utilitaire Easy Map de Trapeze permet d'effectuer facilement les conversions dans MapNet. De plus, DSTS améliore le contenu informatif de la carte en ajoutant les vitesses permises, les renseignements directionnels (par ex. les sens uniques), les tronçons de route et les passages fermés à la circulation des autobus, etc. Les changements apportés ne sont pas affectés par les mises à jour mensuelles. Elles n'affectent pas non plus les autres niveaux de renseignements colligés, modifiés et conservés pendant les opérations normales. Cela comprend les autres fonctionnalités telles que les limites des zones de services des écoles, les zones piétonnières dangereuses, etc.

La maintenance et la coordination des cartes relèvent du coordonnateur MapNet. Le coordonnateur s'occupe également des transferts de données et du téléchargement des nouvelles cartes. Il est aussi responsable de l'intégrité des réglages du système global qui affectent l'exactitude et l'utilité des cartes. La plupart de ces réglages n'ont pas été

modifiés depuis l'installation de MapNet. Le consortium rapporte n'avoir eu aucune raison de vouloir changer ces réglages depuis l'installation du système. L'étalonnage des cartes est un processus continu qui comprend les changements aux indicateurs de vitesses permises, l'identification des tronçons de routes interdits à la circulation, l'identification des sens uniques et autres changements tactiques qui servent dans l'ensemble à augmenter l'exactitude et l'utilité de la carte numérique. Tout le processus de maintenance de la carte exige sérieux et minutie. Un équilibre entre les mises à jour automatisées et l'étalonnage manuel permet de s'assurer que le niveau de base est précis et complet et qu'il permet d'effectuer des opérations efficaces et efficientes.

### *Gestion des données des élèves*

Selon les pratiques exemplaires de la gestion des données sur les élèves, la planification annuelle des trajets commence par la « reconduction » des données sur les élèves de la base de données de transport. La planification peut alors être simulée à l'aide de ces données. Une fois que la plupart des données sur les élèves contenues dans les systèmes d'information des commissions scolaires a été mise à jour pour l'année scolaire suivante (reclassement, nouveaux élèves PM/M, autres nouvelles inscriptions, etc.), un premier téléchargement peut-être transmis pour mettre à jour les données qui serviront à la planification. Avant le début des classes, un deuxième téléchargement « final » doit alors être transmis en utilisant la base de données exhaustive. Ensuite, pendant l'année scolaire, les modifications journalières « ajout/changement/suppression » doivent être transmises pour mettre à jour la base de données de transport des élèves.

Tous les élèves des deux commissions scolaires associées sont inclus dans la base de données MapNet, indépendamment qu'ils soient ou non admissibles au service de transport scolaire. Il existe un niveau d'intégration élevé entre le système d'information d'élèves eSIS, utilisé par le DDSB et le DCDSB, et la base de données MapNet. Les deux commissions scolaires utilisent eSIS depuis le début de l'année scolaire 2007 – 2008, et les protocoles de transfert de données sont maintenant bien établis. Pendant les opérations normales, le coordonnateur MapNet extrait directement les données relatives aux modifications journalières « ajout/changement/suppression » à partir des systèmes des deux commissions scolaires associées. Après une vérification de routine, ces données sont téléchargées dans la base de données courante MapNet. Les nouveaux dossiers élèves sont ajoutés intégralement; les changements écrasent uniquement les renseignements révisés et les dossiers inactifs sont supprimés.

À l'aide d'une approche unique et très efficace, une fois la mise à jour des données effectuée, DSTS permet au système MapNet de modifier automatiquement les renseignements relatifs au transport des élèves. Par exemple, si un nouveau dossier élève est ajouté, que le numéro civique correspond à la carte et qu'il y a un arrêt

d'autobus et un trajet qui correspondent aux critères de transport du programme de l'élève, l'élève sera automatiquement inscrit sur le trajet et à l'arrêt. Aucune intervention manuelle n'est requise. Ceci étant dit, le coordonnateur MapNet de DSTS utilise des filtres de données pour identifier et vérifier les nouveaux passagers, pour identifier les dossiers élèves sans correspondance avec la carte et les élèves admissibles au transport scolaire qui est sans arrêt d'autobus déterminé. Il utilise également d'autres filtres pour le diagnostic et l'identification des cas d'exception et des problèmes de données. L'information est alors corrigée ou transmise au coordonnateur de transport responsable qui prendra les mesures nécessaires. Un rapport détaillé de trajet est imprimé pour chaque trajet ayant été modifié à la suite du téléchargement journalier des dossiers élèves. Ces rapports sont également remis aux coordonnateurs de transport pour vérification. Ce processus de gestion au jour le jour des données sur les élèves est excellent. Cependant, cette approche repose sur l'exactitude et l'intégrité des données de base qui ont été téléchargées à partir des systèmes d'information sur les élèves des conseils partenaires.

La responsabilité de l'exactitude et de l'intégrité des données sur les élèves appartient alors aux commissions scolaires associées, et plus spécifiquement aux gestionnaires de bâtiments des écoles. L'approche de DSTS sur la gestion des données sur les élèves demande aux administrateurs d'école une gestion serrée puisque les erreurs introduites dans le système auront un effet sur les trajets et sur les affectations de transport des élèves. Pendant les entrevues, certains exploitants ont souligné avoir rencontré des problèmes avec l'exactitude des données, mais, dans le cadre de cet examen, il n'est pas possible de valider le fondement de ces allégations, ni d'évaluer l'exactitude des données sur les élèves qui sont utilisées pour le routage.

En plus de la maintenance des données sur les élèves pendant les opérations normales, DSTS effectue également un téléchargement annuel des données sur les élèves qui fournit une base de référence mise à jour pour le début de chaque année scolaire. Ce téléchargement s'effectue autour du 10 juillet de chaque année. Cette date a été choisie car elle est postérieure à la date limite des inscriptions dans les écoles et des modifications de données de tous les conseils scolaires. Cette date est également postérieure à la date à laquelle les conseils associés effectuent le reclassement (reconduction) dans le système eSIS. Ainsi, tous les changements effectués d'une année à l'autre sont saisis dans ce téléchargement. Ces données sont téléchargées dans la banque de données d'essai de MapNet. C'est là où sont effectués tous les travaux de planification des trajets de l'année scolaire à venir (voir la discussion ci-dessous). Une fois le téléchargement et la vérification de la mise à jour de la base de données sur les élèves effectués, la base de données d'essai devient la base de données courante pour la nouvelle année scolaire. La logique qui sous-tend la détermination du moment propice pour le téléchargement tient au fait que tous les

changements connus pour l'année scolaire à venir ont été apportés avant que le téléchargement ne soit effectué. Comme il en sera discuté ci-dessous, il se pourrait bien qu'au cours de l'année à venir, plusieurs planifications de trajets soient effectuées à partir des données de l'année courante. Donc, bien que le procédé soit judicieux, la détermination du moment propice pourrait demander un travail de planification supplémentaire et être la cause de la diffusion de données de trajets inexacts aux usagers du système.

### **5.3.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que DSTS a fait preuve de pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- L'utilisation d'une seule carte numérique exhaustive, la délégation de la maintenance de la carte à une seule personne et le partenariat avec d'autres usagers locaux de cartes numériques afin d'assurer la cohérence et l'exactitude de la carte de base sont des procédures pertinentes.
- La gestion journalière des téléchargements des données sur les élèves et la gestion générale de la base de données sur les élèves dans MapNet représentent une utilisation dynamique des processus automatisés et de la technologie. Afin de garantir le succès de cette approche, DSTS doit s'assurer que les données sur les élèves qui proviennent des conseils partenaires sont exactes et complètes.

### **5.4 Rapports du système**

La production de rapports adéquats, la mesure du rendement et les analyses opérationnelles permettent la détermination précoce des tendances pouvant nuire aux activités. Elles améliorent aussi la capacité analytique de l'organisation et permettent aux intervenants internes et externes d'être plus adéquatement informés sur les activités. Cet aspect de l'examen a pour but de déterminer quels sont les rapports habituellement produits, qui sont ceux qui les reçoivent, quels sont les moyens existants pour produire des rapports ponctuels et comment sont utilisés les renseignements et les données pour améliorer les opérations.

### **5.4.1 Observations**

#### *Production de rapports et analyse de données*

Il n'y a aucun programme effectuant des rapports de sortie réguliers destinés à être distribués aux gestionnaires, aux conseils partenaires ou aux usagers du système. Cela étant, le personnel de DSTS est aguerri aux fonctions de MapNet qui permettent de créer de nombreuses listes personnalisées et des rapports d'exception, par ex. une requête pour lister « tous les trajets de 30 minutes et plus ». Ces rapports sont destinés principalement à l'administration interne et facilitent le déroulement efficace des opérations du consortium au jour le jour. L'unique utilisation régulière des rapports de sortie est la production de rapports détaillés de trajet fournis aux exploitants à mesure que des changements sont apportés aux trajets, généralement sous forme de fichiers électroniques. Le personnel administratif du consortium a également accès au menu de rapports dans TRACS qui fournit des données opérationnelles auxquelles on peut accéder sur demande. On y accède généralement par l'entremise du directeur des opérations. Il n'y a aucun autre programme de production de rapports ou d'analyse par les gestionnaires de DSTS.

#### *Distribution des données et mesure de rendement*

Les principaux outils utilisés pour distribuer les données aux usagers situés à l'extérieur de DSTS sont les logiciels MapNetWeb et TRACS qui ont été décrits précédemment. Ces outils sont indispensables pour « envoyer » l'information aux usagers du système de transport.

Le principal inconvénient de cette approche tient au fait que les usagers ne savent pas quand des changements ont été apportés à la base de données. Par contre, afin d'éliminer toute confusion, le coordonnateur de transport avisera l'école, par téléphone ou par courriel, de tous changements significatifs apportés à un trajet. L'utilisation intensive du système IVR pour informer les usagers de changements apportés aux trajets pourrait s'avérer être une excellente procédure pour atténuer les inquiétudes que cause ce genre de situation.

Présentement, aucun programme régulier de mesure du rendement n'a été mis en place. Ainsi, bien que les données tactiques sur les trajets et les élèves soient accessibles, DSTS n'a pas implanté de système de mesure ou de surveillance du rendement du système de transport, ni pour son usage interne ni pour informer ses partenaires. La disponibilité des renseignements courants sur le système de transport est importante d'un point de vue opérationnel. L'utilisation d'indicateurs clés et d'analyses des tendances pour mesurer et surveiller le rendement du système sur une base constante est un outil stratégique de gestion qui permet d'assurer l'amélioration continue des opérations de transport.

### 5.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que DSTS a fait preuve de pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- L'utilisation intensive de la technologie pour « envoyer » des données vers les usagers et les intervenants apporte une valeur ajoutée significative et minimise le nombre de suivis que doit effectuer le personnel du consortium. L'utilisation de MapNetWeb Web, TRACS et des capacités de diffusion d'IVR sont reconnus.

### 5.4.3 Recommandations

#### *Production de rapports et mesure du rendement*

Le consortium pourrait récolter des avantages significatifs par la mise en œuvre d'un programme structuré de mesure du rendement. De manière plus spécifique, nous recommandons que DSTS conçoive et mette en œuvre un programme pour l'analyse, la production de rapports et le suivi d'un bon nombre d'indicateurs clés de performances. Ces indicateurs comprennent notamment :

- *Le compte du nombre de trajets quotidiens par autobus* – La mesure de la capacité d'utilisation (discutée ci-après) indique le taux d'occupation pour chaque trajet. Le nombre de trajets quotidiens par autobus mesure le taux d'utilisation de chaque autobus sur une période de temps donnée. La combinaison de ces deux mesures introduit les deux éléments clés qui servent à établir un système efficient – remplir l'autobus et le réutiliser. Comme pour toutes les mesures, elles doivent être calculées sur une base périodique régulière et continue pour permettre de révéler les tendances dans le rendement. Comme pour la capacité d'utilisation, elle doit être calculée pour les sous-ensembles clés tels que les autobus à grande et à petite capacité et pour chaque exploitant.
- *Capacité d'utilisation* - Comme pour le nombre de trajets journaliers par autobus, c'est une mesure clé de l'efficacité de DSTS en regard de l'utilisation de sa flotte d'autobus. La capacité d'utilisation doit être calculée régulièrement pour les sous-ensembles clés du système (écoles primaires et secondaires, transport régulier et adapté, etc.). Avec le temps, le pistage de cette mesure offrira une base comparative au personnel administratif pour évaluer les effets de ses décisions de routage et les causes sous-jacentes aux changements de coûts par élève (qui seront discutés ci-dessous).
- *Temps de trajet moyen* - Le remplissage et la réutilisation des autobus ont un impact négatif sur le service. En règle générale, pour augmenter la capacité

d'utilisation, par exemple, chaque trajet d'autobus doit être rallongé. La mesure du temps de trajet sert de base comparative à ces compromis et permet d'expliquer les causes qui sous-tendent les tendances du rendement global.

- *Coût par élèves* – Le résultat final des changements apportés à la structure de trajets devrait se traduire par son impact sur le coût total. Tous les autres paramètres demeurant tels quels, l'augmentation de la capacité d'utilisation et du nombre de trajets quotidiens par autobus devrait faire augmenter le temps de trajet moyen, mais en contre partie, devrait réduire le coût par élève. Ainsi, une mesure du coût unitaire de base est un ajout indispensable à l'ensemble des mesures devant être suivies et calculées sur une base régulière.
- *Coût journalier par autobus* – Cette dernière mesure complète la compréhension de l'impact des coûts en établissant une unité de mesure secondaire, une mesure qui pourrait se déplacer en opposition au coût par élève et qui apporterait un nouvel éclairage à la compréhension globale du rendement du système.

Plusieurs de ces mesures de rendement sont discutées dans leur contexte dans la section Planification du transport et routage ci-dessous.

## **5.5 Planification et routage du transport régulier et adapté**

La planification des trajets du transport scolaire est la principale activité de DSTS. L'éducation spécialisée présente des défis uniques qui requièrent souvent des stratégies opérationnelles qui dépassent le cadre des pratiques courantes d'un organisme. Ce volet de l'examen est destiné à évaluer les stratégies, les tactiques et les approches utilisées pour assurer le transport des élèves du programme régulier et de ceux ayant des besoins spéciaux, ainsi que les approches utilisées pour réduire le coût des perturbations opérationnelles associées à ce type de transport.

### **5.5.1 Observations**

#### *Analyse stratégique du routage*

Toutes les activités d'analyse et d'élaboration des trajets relèvent des coordonnateurs de transport sous la direction et la supervision du directeur des opérations. Le plan d'action du consortium et la description des tâches du coordonnateur de transport tracent le cadre général des devoirs et des responsabilités qui incombent à ce poste. Dans les faits, cinq des six coordonnateurs de transport ont la responsabilité d'une zone géographique spécifique à l'intérieur de la zone de desserte de DSTS et travaillent comme une unité autonome. À l'intérieur de l'ensemble de la région, l'analyse

stratégique est minimale. Prenez note cependant, que les présentes limites territoriales des écoles ne traversent pas les limites territoriales des municipalités. Donc, la possibilité d'accroître l'efficacité à l'intérieur d'une région ne peut se faire que par la coordination des heures de classe des différentes écoles. Le sixième coordonnateur de transport est responsable du transport adapté à l'intérieur de toute la zone de desserte. L'organisation des tâches et des opérations de ce poste est pertinent, mais demande une communication et une coopération constante entre les coordonnateurs de transport afin d'assurer la cohérence de la prestation de services à l'intérieur de l'ensemble de la zone de desserte.

Lors de la création du consortium, un effort important a été consenti à l'ajustement du réseau de trajets. Les heures de classe de plusieurs écoles ont été modifiées et la structure du réseau de trajets que l'on retrouve aujourd'hui a été élaborée dans chacune des cinq régions géographiques. Depuis ce temps, l'analyse stratégique du réseau de trajets n'a été faite que pour des zones individuelles et n'a généralement porté que sur un sous-ensemble d'écoles à la fois. Les premiers ajustements d'heures de classe ont été élaborés et communiqués aux conseils partenaires un an après que le consortium ait été mis en place. Les ajustements ont été incorporés dans l'ensemble du système au début de l'année scolaire 2007 - 2008. De plus, cinq écoles d'Oshawa seront fermées à partir du 30 juin 2008 et DSTS s'est engagé à revoir les heures de classe dans Oshawa pour déterminer si des ajustements pourraient améliorer le niveau de service ou permettre la réduction de la flotte d'autobus. Finalement, le personnel a effectué une révision de l'emplacement des arrêts d'autobus pour l'année 2007 - 2008 afin d'assurer l'uniformité du niveau de service offert aux usagers. Ces initiatives démontrent bien que l'organisme est engagé dans un processus d'amélioration de ses opérations et recherche activement les occasions d'améliorer son efficacité.

DSTS est équipé d'outils pour gérer le réseau de trajets dans une perspective stratégique. Principalement, l'existence d'une banque de données d'essais séparée utilisée par DSTS pour permettre aux coordonnateurs de transport d'effectuer des analyses par simulation, incluant une restructuration du système à grande échelle et ce, sans affecter la base de données opérationnelle courante. En général, cette capacité est principalement utilisée pour la planification des ajustements de trajets en début d'année scolaire et peut aussi être utilisée pour des analyses stratégiques prévisionnelles en profondeur. Puisque depuis le début de la création du consortium, un bon nombre d'initiatives stratégiques (tel que noté ci-dessus) ont été mises en place, nous prévoyons que le personnel continuera de perfectionner la connaissance de ces outils d'analyse et qu'il en résultera une amélioration de l'efficacité du système.

Les trajets qui sont distribués avant la fin de la présente année scolaire sont des « trajets préliminaires ». Les trajets finaux sont finalisés pendant la période estivale précédant le début de l'année scolaire. Comme il a été mentionné dans la section

Gestion des données des élèves (ci-dessus), la planification initiale des trajets de la prochaine année scolaire est effectuée en utilisant les données de l'année scolaire courante. En plus des erreurs potentielles que cette méthode peut introduire, la distribution de données de trajets préliminaires aux usagers du système peut potentiellement créer de la confusion après que ces données aient été mises à jour au cours de l'été.

### *Gestion des circuits d'autobus de transport régulier*

La maintenance et les modifications des circuits d'autobus de transport régulier est sous la responsabilité de cinq coordonnateurs de transport, chacun responsable de son district, et sujet à la supervision du directeur des opérations. Les changements sont effectués au besoin pour refléter les changements dans la base de données des élèves ou tout autre problématique portée à leur attention. Certains changements sont entrepris pour améliorer l'efficacité globale du système lorsqu'une occasion est identifiée ou devient apparente. Certains changements tels que l'ajout, le retrait et les changements d'élèves sont effectués sur une base plus ou moins régulière. Les changements relatifs à l'ajout ou à la suppression d'arrêt, au déplacement des arrêts sur les trajets, à la modification de la séquence des arrêts, etc. sont moins fréquents, mais doivent être néanmoins effectués sur une base quotidienne dans l'ensemble du système.

Nous avons découvert qu'en l'absence de documentation procédurale les activités de gestion des circuits, les procédures et les applications pratiques dans les différents districts sous la responsabilité des coordonnateurs de transport ne sont pas uniformes. Il n'y a pas de paramètre de planification documenté pour l'ensemble du consortium en regard des principaux niveaux de services et des inducteurs de coûts qui permettent de définir la logique des opérations sur l'ensemble de la zone de desserte. Ceci comprend des éléments clés tels que :

- les paramètres pour déterminer l'emplacement des arrêts d'autobus;
- les objectifs de capacité d'utilisation dans les autobus;
- la durée permise du trajet;
- les fenêtres d'arrivée et de départ sur le site de l'école; etc.

Bien qu'il soit apparent que de tels paramètres ne puissent être universellement applicables, les pratiques exemplaires de planification de trajets offrent un ensemble de règles souples permettant une planification homogène des trajets à l'intérieur d'un système diversifié et géré par un grand nombre de planificateurs de trajets. L'absence de tels paramètres, combinée à une structure d'attribution géographique régionale, a

créé une situation dans laquelle chaque coordonnateur de transport a une approche légèrement différente de la livraison des services.

### *Planification des circuits pour l'éducation spécialisée*

Le sixième coordonnateur de transport est responsable de la planification et de la gestion des circuits de transport adapté à l'intérieur de toute la zone de desserte. Les processus de planification pour les élèves de l'éducation spécialisée ne sont pas documentés, mais ils sont basés sur les protocoles établis qui ont été élaborés au cours des années antérieures. Le principal outil de gestion est un formulaire de demande de transport adapté fourni par le conseil (les formulaires sont différents pour chaque conseil, mais leur contenu est conforme) et indique les exigences de transport spécifiques de l'élève. Le codage et le traitement des données des élèves en éducation spécialisée ont été discutés dans une section précédente. La plupart des exigences particulières sont documentées dans le champ de texte libre du dossier de l'élève et le formulaire papier est de ce fait devenu un outil de gestion principal. À ce jour, une partie importante des renseignements contenus dans le formulaire est maintenant accessible dans le dossier élève de l'eSIS, mais l'utilisation du formulaire papier subsiste comme document de sauvegarde et d'archive.

Les élèves ayant des besoins spéciaux sont intégrés dans les autobus de transport régulier, tant et aussi longtemps que le personnel des services spéciaux à bord indique que l'élève peut utiliser le service régulier. Exceptionnellement, lorsqu'un autobus régulier n'est pas accessible, les élèves réguliers peuvent prendre place dans les véhicules pour services spéciaux lorsque l'espace le permet et que la mesure est efficace. L'approche normale du système est de faire voyager les élèves ayant des besoins spéciaux dans des autobus adaptés et vice versa. Seulement une situation exceptionnelle ou un problème peut amener les coordonnateurs de transport à déroger de cette approche.

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

DSTS gère un système de transport qui fournit des services dans un vaste secteur géographique urbain et rural et à un large éventail d'élèves et de programmes. Pour accomplir sa mission, il utilise une gamme d'environ 590 véhicules divers, en passant des taxis jusqu'aux gros autobus d'écoliers. Ces véhicules desservent les élèves des programmes spéciaux et réguliers qui commencent généralement entre 8h00 et 9h10. Environ 23 800 élèves utilisent les services de transport sur une base quotidienne. Une combinaison de techniques de routage est utilisée. Les trajets sont échelonnés lorsque les heures de classe sont différées et que les autobus sont en mesure de jumeler des trajets multiples le matin et l'après-midi. De plus, les trajets combinés sont utilisés lorsque des élèves qui fréquentent plusieurs écoles voyagent sur des trajets réguliers.

Ils sont alors amenés à destination selon l'ordre des destinations. L'intégration des trajets combinés et échelonnés a été effectuée entre les conseils partenaires. Le succès de ces techniques ayant permis la mise en œuvre d'un système efficient et efficace est traité dans la section suivante.

L'étalement des heures de classe permet aux véhicules de desservir de deux à quatre trajets quotidiens (1 à 2 le matin plus 1 à 2 l'après-midi). La grande majorité des véhicules de la flotte sont des autobus d'une capacité variant entre 18 et 72 passagers. Quatre-vingt-huit pour cent de tous les véhicules sont des autobus de cette catégorie. Pour ces 517 autobus, le nombre moyen de circuits du matin par autobus est de 1,45. Par contre, seulement 37 % de tous les autobus effectuent 2 trajets ou plus chaque matin. Cependant, les données accessibles ne permettent pas de calculer le nombre de trajets par autobus de façon précise pour les véhicules de transport adapté. Nous croyons que ce résultat minimise l'importance du nombre total de trajets par autobus. Si nous portons plutôt notre attention sur les plus gros véhicules (entre 60 et 72 passagers) qui ne desservent généralement pas la clientèle ayant des besoins spéciaux, la performance augmente à 1,65 trajet par autobus par matin. Ce résultat est toutefois encore inférieur à ce à quoi nous pourrions nous attendre dans une zone de desserte comprenant un district urbain ou une banlieue importante. L'intervalle relativement petit entre les différentes heures de début et de fin de classe des écoles en est principalement la cause.

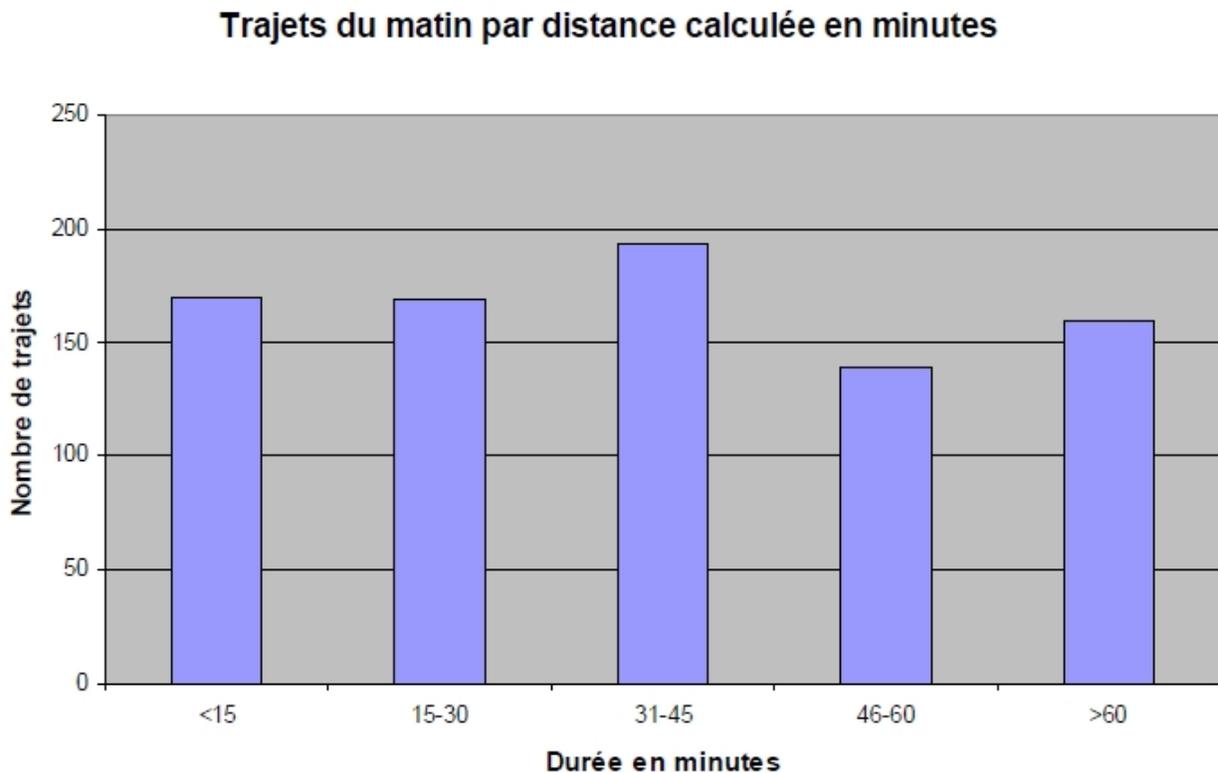
La capacité d'utilisation simple moyenne pour l'ensemble de la flotte est de 58 % en tenant compte de la capacité nominale de l'autobus, et de 65 % lorsque les facteurs de charge d'élèves sont considérés. La capacité est calculée en prenant la moyenne d'utilisation de tous les trajets, chaque trajet étant calculé en divisant la capacité nominale du véhicule, telle qu'enregistrée dans MapNet, et en divisant le résultat par la charge d'élève maximale du trajet. Nous prévoyons que la capacité d'utilisation calculée en fonction de la capacité nominale de l'autobus (il n'y a pas de facteur de pondération pour les élèves) soit inférieure à la capacité planifiée. Généralement, les élèves du secondaire seront pondérés d'une manière faisant baisser la capacité utile d'un autobus, le nombre d'occupants par siège étant inférieur à la capacité nominale de trois élèves. Ce fait a un impact inverse sur l'utilisation en faisant baisser le numérateur de l'équation. Ces résultats sont plutôt opportuns bien qu'ils soient un peu inférieurs aux attentes pour un système de transport opérant dans la zone de desserte de DSTS.

La durée moyenne des trajets des élèves le matin est de 21,4 minutes pour l'ensemble des trajets du système. Ce résultat est obtenu en prenant le temps moyen entre l'heure d'embarquement à l'arrêt pour chaque élève et l'heure d'arrivée au point de débarquement de l'élève. Ce résultat très positif est un indicateur de niveau de service très élevé dispensé par DSTS.

Le niveau de service très élevé résultant des trajets combinés, de la capacité d'utilisation et de la durée des trajets est obtenu au détriment de l'efficacité globale de la structure des trajets. À notre avis, les principaux facteurs à l'origine de ces résultats sont les ajustements mineurs apportés aux heures de classe à l'intérieur d'un intervalle étroit et les compromis sur la capacité d'utilisation qui favorisent les durées de trajets très courts. Les répercussions de cette approche deviennent plus apparentes après un examen minutieux des indicateurs clés de performance.

La durée moyenne entre le premier arrêt et le point de débarquement pour l'ensemble des 831 trajets du matin est de 38 minutes. Comme il est illustré dans la figure 6, les résultats sont répartis de façon assez égale. Ce qui nous indique qu'un écart moyen d'environ une heure entre les heures de classe est suffisant pour permettre un haut niveau d'échelonnage de sorte que la plupart des véhicules puissent compléter deux trajets le matin et deux trajets l'après-midi. Actuellement, comme illustré dans le tableau 7, seulement 201 (172+29) des 590 véhicules (34 %) effectuent plus d'un trajet le matin.

**Figure 6 : Distances des trajets**

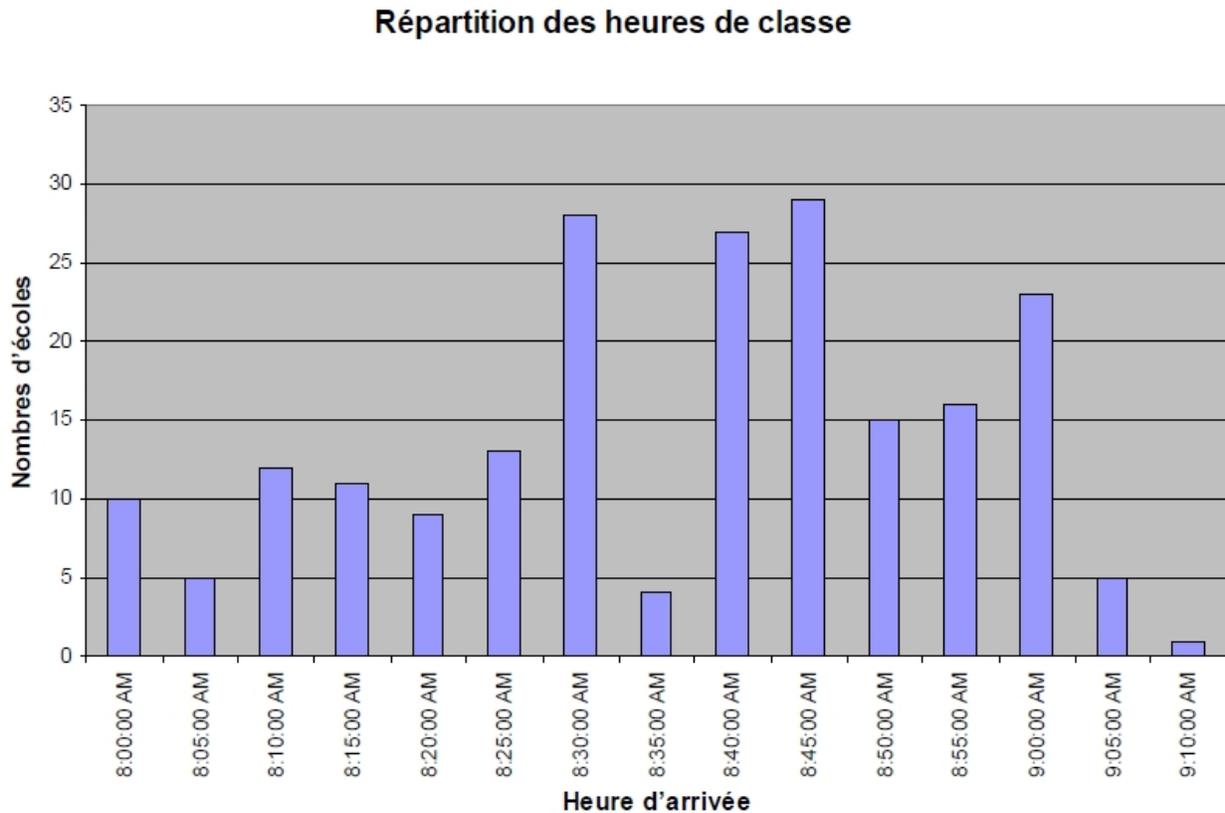


**Tableau 7 : Nombre de trajets par véhicule**

<b>Nombre de trajets effectués</b>	<b>Nombre de véhicules</b>
1	389
2	172
3	29
<b>Total</b>	<b>590</b>

La distribution des heures de classe est le facteur clé de ce résultat. La figure 7 en fait l'illustration. Bien que l'écart requis d'une heure existe déjà entre l'heure de départ au plus tôt (8h00) et au plus tard (9h10), la distribution est telle qu'elle interdit un niveau d'échelonnage plus grand. Pour arriver à un niveau d'échelonnage plus élevé, les heures de classe des écoles devraient être groupées autour des départs au plus tôt et au plus tard plutôt que distribuées autour de l'heure médiane comme elles le sont présentement. Les deux objectifs, qui s'opposent parfois, de toute opération de transport d'élèves devraient être de remplir chaque autobus à capacité maximale et de le réutiliser le plus souvent possible au cours de la journée. Présentement, la structure des heures de classe va à l'encontre du deuxième objectif. Une discussion à propos du premier objectif concernant la capacité d'utilisation suit ci-dessous.

**Figure 7 : Distribution des heures de classe**



Le tableau 8 ventile la capacité d'utilisation moyenne et la durée maximale des trajets par le nombre d'écoles desservies par le trajet. Ainsi, la capacité d'utilisation moyenne pour l'ensemble des 831 trajets est de 65 %, tel qu'indiqué ci-dessus. Ce tableau démontre clairement que les changements aux statistiques des trajets sont effectués en fonction de l'accroissement du nombre d'écoles desservies et de la longueur du trajet correspondant. La capacité d'utilisation moyenne s'améliore de façon spectaculaire lorsque le nombre d'écoles desservies passe d'une à deux, puis atteint un plateau. Ces trajets combinés, qui regroupent dans un même autobus des élèves de plusieurs écoles ou programmes, permettent aux planificateurs de DSTS de remplir les autobus plus près de leur capacité nominale. Cependant, il est également évident que l'augmentation du nombre d'écoles desservies fait augmenter la durée maximale des trajets. À notre avis, la variabilité apparente lorsque plus de deux écoles sont desservies est due au petit nombre de trajets dans ces catégories.

**Tableau 8 : Statistiques de trajets du matin**

Écoles desservies	Nombre de trajets	Durée moyenne de trajet	Temps moyen passé dans l'autobus	Utilisation moyenne
1	522	30	18	60%
2	269	55	35	73%
3	35	63	40	71%
4 ou plus	5	70	49	67%
<b>Total</b>	<b>831</b>	<b>40</b>	<b>24</b>	<b>65%</b>

Le tableau 9 illustre les mêmes 831 trajets du matin, mais les données sont ventilées en fonction des capacités de l'autobus effectuant le service. Ainsi, 539 (64,9 %) de tous les trajets du matin sont effectués avec des autobus ayant une capacité de 72 passagers. Comme on peut s'y attendre, les autobus plus petits sont généralement utilisés pour les trajets des élèves ayant des besoins spéciaux et pour d'autres besoins ponctuels. En fait, nous avons été surpris de l'usage considérable que fait DSTS des petits autobus. Ce qui nous a encore le plus surpris, c'est que la capacité d'utilisation des petits autobus est considérablement plus grande que celle des autobus de 72 passagers. Cette constatation, qui va à l'opposé des résultats types, démontre qu'il y a place pour améliorer la capacité d'utilisation globale du système.

**Tableau 9 : Trajets effectués le matin par capacité d'autobus**

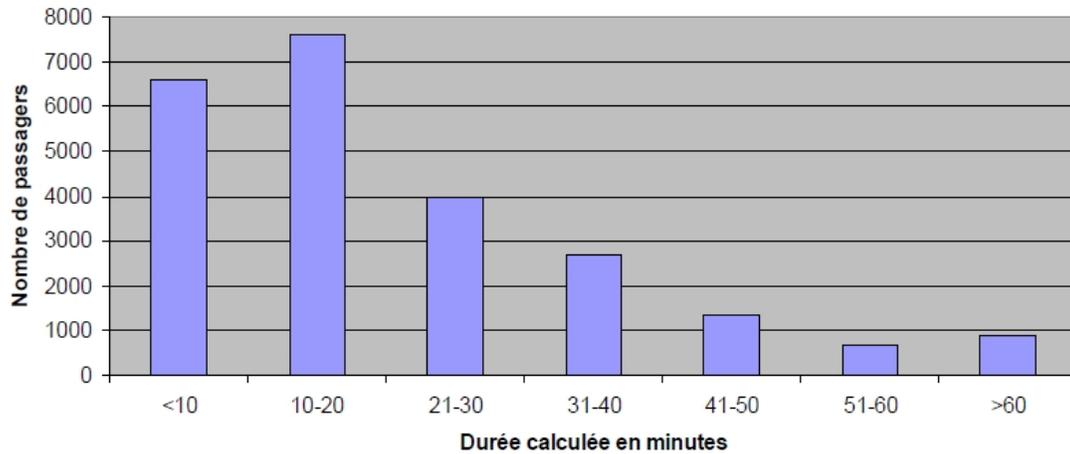
Type de véhicule (capacité)	Nombre de trajets effectués	Nombre d'élèves desservis	Capacité d'utilisation moyenne
2	2	7	175%
4	52	215	124%
6	12	57	97%
10	20	78	48%
18	96	1,035	70%
19	16	70	30%
20	89	1,088	69%

Type de véhicule (capacité)	Nombre de trajets effectués	Nombre d'élèves desservis	Capacité d'utilisation moyenne
60	5	166	57%
72	539	20,934	59%
<b>Total</b>	<b>831</b>	<b>23,650</b>	<b>65%</b>

Un argument additionnel en faveur de l'amélioration de la capacité d'utilisation est révélé lors d'un examen attentif des durées des trajets des élèves. La figure 8 illustre les durées de trajets effectués le matin pour l'ensemble des 23 800 élèves. La durée moyenne des trajets de 21 minutes, tel qu'indiqué ci-dessus, masque l'impact d'un nombre relativement petit d'utilisateurs ayant des durées de trajets beaucoup plus longues. Le fait que plus de 60 % des élèves ont des durées de trajets sous les 21 minutes est un facteur important. Ce taux dénote un niveau de service exceptionnellement élevé. Comme on peut le constater dans le tableau 9, DSTS doit s'attendre à ce que les trajets et les durées des trajets s'accroissent afin d'augmenter les niveaux de capacité d'utilisation. Cependant, considérant les normes mises en place par d'autres consortiums et industries, nous suggérons d'explorer la possibilité de sacrifier en partie les durées des trajets au profit de la capacité d'utilisation. Cette mesure, jumelée à une utilisation plus efficace des actifs (tel que discuté plus haut), peut avoir pour résultat une réduction substantielle du nombre d'autobus requis et abaisser de manière importante les coûts globaux.

**Figure 8 : Durée des trajets**

Temps passé dans l'autobus le matin



### 5.5.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que DSTS fait preuve de pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- La présence de planificateurs permet d'orienter précisément le service en fonction des besoins des usagers, de créer la redondance en ce qui concerne le personnel et d'offrir un excellent niveau de service général
- L'utilisation de techniques de routage telles que les trajets combinés et l'échelonnage des trajets dans un contexte qui doit tenir compte des heures de classe ont été combinés pour améliorer l'efficacité de l'ensemble du système.

### 5.5.3 Recommandations

#### *Efficacité du système*

Il est possible d'améliorer de façon importante l'efficacité globale du système de transport. Ces améliorations requièrent des ajustements au niveau des heures de classe et l'allongement de la durée des trajets de quelques usagers. Ces mesures pourraient potentiellement réduire de manière importante le nombre d'autobus nécessaires au fonctionnement du système et donc diminuer les coûts globaux. La prémisse de base qui sous-tend cette recommandation est que le consortium peut accroître la capacité d'utilisation moyenne en allongeant les trajets d'autobus individuels et augmenter le nombre de trajets effectués par chaque autobus au cours d'une journée en groupant les heures de classe autour de deux cases horaires distinctes. Le

consortium devrait entreprendre une analyse pour évaluer la faisabilité de ces changements et leurs implications avant d'entreprendre l'effort de reconfiguration des processus qui sera demandé.

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

Le niveau nominal de routage et de technologie est considéré **modéré**. DSTS a su acquérir et mettre en place une variété d'outils technologiques et de logiciels d'application qui lui ont permis d'améliorer le système de gestion des trajets et l'accessibilité de l'information aux usagers du système. L'organisation du consortium convient bien à la mise en place de technologies qui répondent aux besoins d'un système de transport efficient et efficace. Cependant, DSTS peut encore améliorer le système de codage et l'utilisation des rapports et des outils de mesure de performance pour augmenter l'efficacité du système et doit veiller à l'instauration d'une culture d'entreprise durable orientée vers l'amélioration continue.

## 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 DSTS, et sur l'information recueillie au cours d'entrevues avec la direction du consortium et 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 : Modérée**

### 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*

Tous les exploitants d'autobus employés par DSTS sont liés par un protocole d'entente entre l'exploitant et chacun des conseils scolaires. Ce contrat est valable un an. À la fin de l'année, le contrat n'est pas prolongé mais renouvelé à l'issue de négociations. Le contrat actuel a été élaboré par le consortium avant d'être approuvé par le comité de

gouvernance. Les contrats sont structurés de manière à définir les attentes de service et veiller à ce que les niveaux de service requis soient satisfaits par les exploitants. Tous les contrats ont été signés et mis en place avant le début de l'année scolaire 2007/2008.

Les contrats contiennent des dispositions relatives à la conduite légale des véhicules scolaires, à la formation des conducteurs, aux obligations en matière de sécurité, à la politique relative à l'âge des véhicules (12 ans), et à la conformité avec la réglementation provinciale et fédérale. Ils contiennent également des dispositions sur la structure des redevances et les clauses de durée, de renouvellement et de résiliation du contrat. Il n'y a pas de véhicules appartenant au conseil scolaire, par conséquent tous les services de transport scolaire sont prévus dans l'entente. Tous les contrats sont signés par le président du DDSB et du DCDSB, le cas échéant. Le modèle du contrat ne précise pas de méthode de communication officielle et ne fait aucune référence au système TRACS. Le ratio de véhicules en service/véhicules de réserve n'est pas défini dans les contrats. Le ratio informel communiqué par le directeur général est de 10 %. Notre examen du contrat 2007/2008 a permis de constater que le contrat contient une condition qui permet aux exploitants de ramasser des élèves à des arrêts qui ne sont pas prévus sur l'itinéraire pendant les dix premiers jours de l'année scolaire; et qu'il ne contient pas de condition liée à la préparation en matière de gestion des urgences.

#### *Information de TRACS*

Le contrat ne fait aucune mention du système TRACS pour ce qui est du téléchargement des plus récentes informations sur les itinéraires ou de l'outil de soumission des factures électroniques. Les exploitants ont indiqué qu'ils ne se fient pas au système TRACS pour s'informer sur les itinéraires et que les copies au format PDF des itinéraires qui sont envoyées par courriel aux coordonnateurs des itinéraires sont plus récentes que les informations contenues dans le système TRACS. Le consortium reconnaît qu'il y a un léger décalage entre la mise à jour du système (tous les jours à 18 h) et la disponibilité des informations sur les itinéraires mise en ligne par TRACS (le lendemain matin). Afin d'accélérer ce processus, les coordonnateurs des itinéraires envoient des copies PDF des itinéraires dès que ceux-ci sont disponibles pour que les exploitants et les conducteurs soient mieux préparés à d'éventuelles modifications. Voir la section 5 pour une discussion détaillée sur ce point.

#### *Politique relative à l'âge des véhicules*

Le consortium s'est doté d'une politique relative à l'âge des véhicules stipulant que les autobus âgés de 12 ans et plus et que les fourgonnettes âgées de dix ans et plus ne doivent pas servir au transport des élèves desservis par DSTS. Après examen des documents à l'appui, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a constaté

plusieurs cas de non- respect et d'absence de clarté de cette politique, notamment en ce qui concerne l'utilisation d'autobus scolaires plus âgés comme autobus de réserve (l'exploitant et le consortium avaient une interprétation divergente de cet aspect de la politique). Le personnel de DSTS est tenu d'enregistrer l'année de mise en service de chaque autobus et de demander à tous les exploitants sous contrat de fournir une liste de leurs véhicules avant le 15 octobre de chaque année. Apparemment, dans certains cas, les exploitants préviennent DSTS avant d'utiliser des véhicules plus âgés lorsque des autobus plus récents sont tombés en panne.

### *Rémunération des exploitants*

La rémunération des exploitants est basée sur un taux quotidien fixe selon la capacité du véhicule (72 places, 18 places, accès aux personnes handicapées ou 6 places). Pour les itinéraires de plus de 90 kilomètres, un taux de rémunération spécial s'applique (0,69 \$ par kilomètre au delà de 90 kilomètres). Un taux quotidien différent s'applique selon la capacité du véhicule. Le taux quotidien le plus élevé s'applique aux véhicules de 72 places. Le taux quotidien est plus élevé pour les véhicules accessibles aux personnes handicapées que pour les fourgonnettes (18 places). Il n'y a pas de variation dans la rémunération pour l'élément fixe des coûts du véhicule et par conséquent, la rémunération pour un véhicule âgé de dix ans est la même que pour un véhicule flambant neuf de capacité identique. La rémunération pour la variation du coût du carburant est fixée selon un coût de base de 0,75 \$ par litre de diesel. Les corrections au prix de base sont effectuées à la fin du mois en fonction de l'évolution des prix du carburant. Sont également stipulés dans le contrat : (i) la rémunération des exploitants lorsque les services sont interrompus en raison d'un conflit du travail ou d'une annulation due aux intempéries; (ii) l'obligation pour les exploitants de souscrire une assurance de responsabilité civile et une assurance de biens d'un montant égal ou supérieur au montant requis par la réglementation en vertu de la Loi sur les véhicules de transport en commun ou d'un montant minimum de 10 millions de dollars et une assurance de responsabilité générale intégrale d'un montant d'au moins 5 millions de dollars.

### *Contrats de taxi*

DSTS a conclu des contrats avec toutes les compagnies de taxi. La rémunération des exploitants de taxis est calculée sur le tarif pratiqué par les taxis municipaux, moins dix pour cent. Les exploitants de taxis sont tenus de souscrire une assurance de responsabilité civile et une assurance de biens d'au moins un million de dollars. Le port des ceintures de sécurité est obligatoire sans aucune exception pour les enfants de moins de 12 ans qui sont transportés à l'avant d'un véhicule équipé de coussins gonflables. Les enfants de moins de huit ans ou pesant moins de 37 kg (80 lb) doivent être assis dans un siège d'enfant ou un siège d'auto.

## **6.2.2 Pratiques exemplaires**

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

### *Contrats types pour les exploitants*

Il existe des contrats types pour les exploitants d'autobus scolaires et les exploitants de taxis. Tous ces contrats types contiennent des dispositions importantes sur les obligations des conducteurs et des véhicules, ainsi que des obligations en matière d'assurance et de sécurité, et étaient en place avant le début de l'année scolaire.

## **6.2.3 Recommandations**

### *Conditions du contrat*

Le consortium devrait revoir les principales conditions du contrat et s'assurer que la formulation correspond exactement aux objectifs et aux exigences du consortium. Les éléments ou les conditions particuliers qui doivent être examinés et/ou pris en compte dans le contrat sont : le ratio de véhicules en service/véhicules de réserve, le ramassage des élèves à des arrêts non prévus sur l'itinéraire pendant les dix premiers jours de l'année scolaire; la préparation en matière de gestion des urgences/évacuation; des références spécifiques à l'obligation pour les exploitants d'obtenir des informations actualisées sur les itinéraires auprès du système TRACS ou par courriel; une mention spéciale du calendrier et des attentes de facturation à l'aide de TRACS; l'identification du nom de l'entreprise de l'exploitant sur la page de signature des contrats, et le remplissage de la section des avis dans le contrat afin de définir les procédures de communication officielles entre le consortium et l'exploitant.

Après examen de la clause de ramassage aux arrêts non prévus, de la page de signature des contacts dans la section des avis et de l'absence d'une clause de préparation en matière de gestion des urgences dans le modèle du contrat, le consortium prend des mesures pour apporter les modifications requises avant la finalisation du contrat 2008/2009. Lors de l'examen, nous avons trouvé un contrat de services de taxi signé par le directeur général, alors qu'il semblerait que la signature de ce contrat relève des membres du Comité de gouvernance qui représentent chaque école. Le consortium devrait reconfirmer l'existence de contrôles pour vérifier que la signature de la personne compétente a été obtenue ou pour s'assurer que la procuration de signature a bien été déléguée aux personnes habilitées à conclure un contrat exécutoire au nom des conseils scolaires.

### *Suivi du contrat*

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a constaté que plusieurs conditions différentes étaient utilisées sur les certificats d'assurance fournis à DSTS (assurance générale, assurance responsabilité civile complémentaire, etc.) qui peuvent coïncider explicitement avec le type et le quantum d'assurance demandée par les exploitants dans le protocole d'entente. Bien que nous soyons d'accord avec le fait qu'il incombe aux exploitants d'obtenir le type et le quantum d'assurance répondant aux besoins du consortium, le consortium a l'obligation de veiller au respect du contrat. Pour cela, le consortium devra solliciter les services d'un avocat interne ou consulter un spécialiste des assurances indépendant au service des conseils scolaires.

### *Application de la politique relative à l'âge des véhicules*

La politique relative à l'âge des véhicules est incluse dans le contrat type et nous avons été informés que, peu de temps après le travail sur place de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a prévenu les exploitants qui ne sont pas en conformité avec la politique relative à l'âge des véhicules, afin d'obtenir des éclaircissements quant à leur engagement à respecter les conditions stipulées dans le contrat. Le consortium pourrait envisager d'inclure l'obligation de déclaration dans les conditions du contrat type. Nous avons été informés que le consortium a contacté les développeurs du système TRACS pour leur demander d'intégrer la déclaration d'âge des véhicules dans leur système. Il existe une relation entre les préoccupations sur la politique relative à l'âge des véhicules et la rémunération des exploitants qui ne tient pas compte de l'âge des véhicules. La nécessité d'une surveillance active de l'âge des véhicules permet d'identifier les actions des exploitants pour desservir DSTS avec des véhicules anciens et permet à DSTS de réagir avec des modifications de politiques et/ou une meilleure surveillance de la qualité des véhicules, comme par exemple la surveillance des pannes, les vérifications d'itinéraires supplémentaires, ou la surveillance des calendriers d'entretien de la flotte pour démontrer aux exploitants l'importance de la qualité et d'un service uniforme.

## **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 avec les exploitants d'autobus*

Tous les exploitants d'autobus sous contrat avec DSTS sont représentés par une association; par le biais de cette association, ils sont parvenus à un protocole d'entente contractuelle avec le consortium. L'association se compose actuellement de cinq exploitants d'autobus. DSTS se sert de l'association comme d'un tremplin de négociation. L'équipe d'administration est directement impliquée dans la négociation des contrats et le directeur général apporte son soutien lors du processus de négociation. Les données relatives aux coûts des années précédentes ont été analysées par le consortium afin d'obtenir un coût de base pour de futures négociations des contrats.

#### *Transport à la mi-journée*

Pour l'année scolaire 2008/2009, le DCDSB a lancé un appel d'offres pour le transport à la mi-journée des élèves de maternelle et de jardin. À l'heure actuelle, aucun conseil scolaire n'offre de service de transport à la mi-journée pour les élèves de maternelle/jardin; le DCDSB a décidé d'offrir ce service pour l'année scolaire 2008/2009. Le document d'appel d'offres a été publié par le consortium au nom du DCDSB. Ce document invitait les exploitants à soumettre des prix pour « l'exploitation complète » et/ou de proposer leurs services pour « une région géographique donnée ». Il était stipulé dans l'appel d'offres que le prix proposé doit être calculé sur la base d'un trajet moyen de 75 minutes (pour un autobus de 72 ou de 18 places) et pourra faire l'objet de corrections si la durée moyenne des trajets est nettement plus longue que prévu. Le document ne précise pas la signification de la mention « nettement plus longue ». Le prix du carburant est calculé sur la base de 0,75 \$ par litre. L'appel d'offres comprenait des détails sur la facturation, l'assurance, l'indemnisation de DSTS et des conseils scolaires partenaires, les modifications des itinéraires et les exigences de rendement, dont la politique relative à l'âge des véhicules.

#### *Transport des élèves inscrits à un programme d'éducation spécialisée*

Certains élèves de la région de Durham inscrits à un programme d'éducation spécialisée sont transportés dans des véhicules exploités par des compagnies de taxi. La liste des compagnies de taxi service sollicitées par DSTS repose sur les précédents et inclut cinq compagnies de taxi locales. Les candidats retenus n'ont pas fait l'objet d'une présélection concurrentielle (demande de qualifications).

### 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 être néanmoins d'obtenir un bon rapport qualité-prix pour les services fournis. Un processus d'approvisionnement concurrentiel n'est pas forcément adapté pour toutes les régions ou tous les itinéraires desservis en fonction de la disponibilité des fournisseurs de services.

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 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. D'après la discussion avec le Consortium, les exploitants attendent la publication d'un guide de ressources du secteur sur les pratiques d'approvisionnement élaborées par un comité de parties intéressées avant de réviser leurs propre processus.

Nous avons été informés que le DCDSB, avec le concours du consortium, a récemment (le 4 juin 2008) lancé un appel d'offres pour le transport à la mi-journée des élèves de maternelle et de jardin. Ce document a été examiné et, bien que certains éléments de

ce document soient incomplets par rapport aux pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement, nous louons les efforts qui tendent vers un processus d'approvisionnement concurrentiel. D'après nos informations, le document a été mis en ligne sur le site Web du DCDSB et sur le réseau électronique *Biddingo*. Nous nous réjouissons de ces initiatives et nous encourageons le consortium à poursuivre ses efforts en faveur de l'approvisionnement concurrentiel des services de transport pour DSTS.

## **6.4 Gestion des contrats**

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

### **6.4.1 Observations**

#### *Surveillance*

La surveillance du respect des clauses des contrats par les exploitants d'autobus est effectuée au moyen de vérifications d'itinéraires. Chaque année, un échantillon correspondant à environ 2 % des itinéraires de chaque exploitant est sélectionné par le coordonnateur des itinéraires sur la base de plaintes ou de pourcentages. Le processus de surveillance du contrat vise principalement les exigences sécuritaires et réglementaires. Tous les incidents à bord des autobus font l'objet d'une enquête et sont documentés par le personnel du consortium. La vérification est effectuée par les coordonnateurs d'itinéraires de DSTS. Les vérifications débutent généralement en novembre. Le coordonnateur des itinéraires monte dans des véhicules sur des itinéraires choisis au hasard le matin et l'après-midi. Les exploitants sont contactés à l'avance pour prévenir les conducteurs qu'ils feront l'objet d'une vérification. Si une vérification est prévue sur un itinéraire d'après-midi, le vérificateur demande au conducteur d'effectuer à nouveau sa ronde d'inspection du véhicule pour voir comment il procède. La surveillance des clauses du contrat 5-8-9b), 9c), 9i), 19b) débutera pour l'année scolaire 2008/2009 de même que l'application du guide des normes de rendement de l'exploitant appelé *Normes de rendement*. Les taxis ne feront pas l'objet de vérifications au cours de l'année scolaire 2007/2008 et la politique relative à l'âge des véhicules n'est pas actuellement surveillée lors des vérifications de l'exploitant.

### **6.4.2 Pratiques exemplaires**

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

- DSTS demande aux exploitants d'autobus réguliers et aux exploitants de taxi de fournir une preuve d'assurance avant le début de l'année scolaire. Cela permet de s'assurer que cette importante obligation légale est bien remplie avant la fourniture des services.
- Le consortium applique une méthode officielle de vérification des itinéraires comprenant des listes de contrôle et l'échantillonnage au hasard des itinéraires à vérifier.
- Le consortium a élaboré un guide des normes de rendement des exploitants intitulé Normes de rendement qui sera appliqué à partir de l'année scolaire 2008/2009. Ce document comprend la définition des normes de service et les attentes du consortium. Il énonce clairement les attentes vis-à-vis des exploitants.

### *Surveillance*

Comme cela est décrit plus haut, le consortium a mis en place un processus de surveillance. Ce processus pourrait être amélioré et élargi afin de s'assurer que les services contractés sont bien fournis. Voici quelques suggestions d'amélioration :

- Les exploitants devraient exiger des exploitants qu'ils démontrent que leurs conducteurs ont bien reçu la formation adéquate en matière de sécurité et de premiers soins avant le début de l'année scolaire et qu'ils apportent la preuve qu'ils ont bien rempli les conditions requises en matière d'assurance. Un programme de surveillance de la formation plus formel devrait être mis en œuvre. Les exploitants devraient fournir des copies des certificats ou des preuves de la formation suivie au consortium pour chaque conducteur avec des mises à jour régulières à chaque complément de formation. Cette méthode de surveillance apportera la preuve que les conducteurs reçoivent une formation adéquate en matière de gestion des urgences et permettra également au consortium de déterminer les lacunes en matière de formation;
- La validité des résultats des vérifications d'itinéraire est en partie diminuée si les conducteurs sont prévenus longtemps à l'avance qu'ils feront l'objet d'une vérification. Nous avons notamment observé que pour les vérifications des itinéraires d'après-midi, les conducteurs doivent effectuer une seconde ronde d'inspection de leur véhicule afin que le vérificateur puisse voir comment celui-ci procède. Bien qu'il soit important d'effectuer correctement une ronde

d'inspection, cette procédure de vérification n'est pas efficace pour déterminer si les rondes d'inspection sont effectuées régulièrement, pour la simple raison que le conducteur a été prévenu à l'avance qu'il fera l'objet d'une surveillance et que, par conséquent, il aura probablement modifié son comportement habituel. Les procédures de vérification devraient surveiller certains aspects des attentes de rendement des exploitants sans qu'ils soient prévenus à l'avance de la vérification; et

- Le consortium devrait continuer à appliquer ses plans relativement au document des normes de rendement documentées.

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

L'évaluation du processus appliqué par DSTS pour négocier, structurer et gérer ses contrats de service de transport est **moyenne**. Nous sommes heureux de constater que le recours aux contrats normalisés avec des conditions complètes a permis de partager avec les exploitants les responsabilités se rapportant au transport des élèves. Les contrats sont surveillés au moyen d'un système de liste de contrôle bien défini. Ce système permet de s'assurer ce que les exploitants sont en conformité avec les contrats dans le cadre de leur exploitation quotidienne. C'est également une mesure proactive permettant de garantir la sécurité des élèves. Le contrat contient plusieurs conditions incomplètes qui seront mises à jour par le consortium pour la période 2008/2009. On a observé quelques lacunes importantes au niveau de la surveillance de la conformité avec les contrats, en particulier en ce qui concerne la politique relative à l'âge des véhicules et à la méthodologie employée pour certains aspects des vérifications des itinéraires, mais nous pensons que ces problèmes seront rapidement et facilement réglés par le consortium.

Nous sommes heureux de constater le recours aux documents d'approvisionnement concurrentiel pour l'acquisition des services de transport à la mi-journée pour les élèves de maternelle/jardin. Cependant nous avons constaté que les contrats pour les autres services de transport ne sont pas accordés selon un processus d'approvisionnement 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. Un processus concurrentiel doit s'accompagner de certaines mesures pour protéger les normes de service et tenir compte des conditions locales. Dans les régions où ce processus n'est pas adapté en raison d'une disponibilité limitée

du service, le consortium veille à ce que des processus transparents et fiables soient en place en utilisant les contrats d'approvisionnement concurrentiel aux fins d'estimation pour négocier des niveaux et des coûts de service.

## 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>9</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire<sup>9</sup></b>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées
Modérée – élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Modérée	Réduire l'écart de 60%	Voir plus haut
Faible - modérée	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>9</sup> Conseils qui ont enregistré un déficit/surplus sur le transport des élèves (voir section 7 – Rajustements du financement)

## Durham Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent 2007-2008 (déficit)	806 143
% de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	100%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	806 143
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	S/O

## Durham District School Board

Élément	Valuer
Excédent 2007-2008 (déficit)	3 848 738
% de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	100%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	3 848 738
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Aucun rajustement SO
Rajustement total du financement	S/O

## Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

Élément	Valuer
Excédent 2007-2008 (déficit)	(1 228 815)
% de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	6,73 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	( 82 645)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	60%
Rajustement total du financement	49 587

## 8 Annexe1: 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
Directeur général de l'administration	Tel qu'il est défini à la Figure 5
Pratique courante	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Consortium ou DSTS	Services de transport scolaire de la région de Durham
DCDSB	Durham Catholic District School Board
DDSB	Durham District School Board
Deloitte	Deloitte & Touche LLP (Canada)
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « exploitants »
Efficacité et efficience	Efficacité et efficience
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.4
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
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 DSTS Student Transportation Services » 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	Tel qu'il est défini à la section 1.3.6
RH	Ressources humaines
Ti	Technologie de l'information
M/JE	Maternelle/Jardin d'enfants
IRC	Indicateurs de rendement clés
Conseillers en gestion	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Coordonnateur / formateur de Mapnet	Tel qu'il est défini à la 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
Directeur des opérations	Tel qu'il est défini à la Figure 5
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.

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
Appréciation globale	Tel qu'il est défini à la section 3.2 du cadre d'évaluation
Conseils scolaires partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui sont des partenaires à part entière du consortium
Appréciation	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)
Coordonnateur des itinéraires routiers	Tel qu'il est défini à la Figure 4
Directeur principal	Directeur principal des services administratifs des conseils scolaires, tel qu'il est défini à la Figure 6
Personne morale distincte	Personne morale
Coordonnateur des itinéraires de transport adapté	Tel qu'il est défini à la Figure 5
Adjoint au transport	Tel qu'il est défini à la Figure 5
Commis au transport	Tel qu'il est défini à la Figure 5

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

### Durham Catholic District School Board (DCDSB)

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation <sup>10</sup>	7 144 907	7 442 510	7 547 513	8 233 191
Dépenses <sup>11</sup>	7 022 424	7 426 230	7 928 964	7 427 048
Excédent (déficit) de transport	122 483	16 280	(381 451)	806 143

### Durham District School Board (DDSB)

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation	18 452 722	19 349 805	19 609 031	20 016 438
Dépenses	15 216 080	16 134 485	16 718 587	16 167 700
Excédent (déficit) de transport	3 236 642	3 215 320	2 890 444	3 848 738

### Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS)

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation	12 630 012	13 363 914	13 793 702	15 419 952
Dépenses	13 724 837	14 857 246	14 802 372	16 648 767
Excédent (déficit) de transport	(1 094 825)	(1 493 332)	(1 008 670)	(1 228 815)
Total des dépenses payées au consortium	1 008 103	1 050 121	1 038 862	1 119 721
En % du total des dépenses du conseil	7,3 %	7,1 %	7,0 %	6,73 %

<sup>10</sup> Allocation se fondant sur les données du Ministère – comprend toutes les subventions octroyées pour le transport (Section 9 0008C, Section 13 00006C, Section 13 000012C)

<sup>11</sup> 12 Dépenses se fondant sur les données du Ministère – tirées du Formulaire de données D : 730C (Dépenses rajustées aux fins de conformité) -212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des activités)

## **10 Annexe 3 : Liste de documents**

1. Plan d'action
2. Document administratif et de partage de coûts
3. Ordre du jour de la réunion administrative : 2 octobre 2007
4. Procédure administrative 206 – Appel d'offres
5. Entente relative au transport – Multiple
6. Modification à la zone de non-transport
7. Analyse des services offerts par le DDSB et le DCSSB
8. Calendrier du processus budgétaire : 2008-2009
9. Bail commercial de New Era Holdings Inc.
10. Confirmation d'assurance
11. Coûts consolidés du consortium de transport : 31 mars 2008
12. Modèle de soumission de plan des consortiums
13. Note de service du centre de coûts
14. Formulaire d'évaluation du rendement des employés du DDSB
15. Descriptions de travail du DDSB
16. Sommaire des écoles desservies par le DDSB
17. Classe pour élèves en difficulté de niveau élémentaire : septembre 2008
18. Équipement – Rapport d'activité
19. Rapport des dépenses du premier trimestre : 2007-2008
20. Procès-verbal de la réunion du Comité de gouvernance : 16 mai 2006
21. Procès-verbal de la réunion du Comité de gouvernance : 21 novembre 2006
22. Facture : frais de transport scolaire

23. Facture : Maintenance du système TRACS
24. Liste - Parc de véhicules de Laidlaw
25. Liste d'autobus
26. Liste de transporteurs
27. Metroland News
28. Formulaire d'orientation des nouveaux employés – transport de matériel
29. Politiques relatives aux opérations
30. Politiques relatives aux opérations
31. Organigramme
32. Description de position : Directeur général de l'administration
33. Règlement no 3310 - Achats
34. Demande d'offres : Services de transport
35. Résultats de la visite des lieux : MPS
36. Guide d'examen – Données requises
37. Information sur la vérification des itinéraires : 2007-2008
38. Rapport détaillé sur les itinéraires
39. Coordonnées - Exploitants d'autobus scolaires
40. Procédures à suivre par le personnel en cas d'accident d'autobus
41. Normes de rendement : 2008-2009
42. Liste – Parc de véhicules de transport de matériel
43. Organigramme structurel
44. Exigences – Texte destiné aux élèves
45. Trousse d'information sur le transport scolaire

46. Entente relative aux services de transport scolaire
47. Politique de transport
48. Formulaire d'information sur les véhicules
49. Liste de vérification du programme de formation – transport des utilisateurs de fauteuil roulant – transport de matériel

## 11 Annexe 4 : Pratiques en commun

### Distance du domicile à l'école

Activité	M/JE	1 <sup>ère</sup> – 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> – 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> – 12 <sup>e</sup> année
Pratique en commun	0,8 km	1,2 km	1,6 km	3,2 km
Politique - DDSB	1,6 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Politique - DCSB	1,6 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Pratique	0,02 km	-	1,6 km	3,2 km

### Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	M/JE	1 <sup>ère</sup> – 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> – 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> – 12 <sup>e</sup> année
Common Practice	0,5	0,8	0,8	0,8
Policy - DDSB	1,6 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Policy - DCSB	-	-	-	-
Practice	0,2 km	0,4 km	0,4 km	0,4 km

### Intervalle d'arrivée

Activité	M/JE	1 <sup>ère</sup> – 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> – 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> – 12 <sup>e</sup> année
Pratique en commun	18	18	18	25
Politique - DDSB	15	15	15	15
Politique - DCSB	15	15	15	15
Pratique	15	15	15	15

### Intervalle de départ

Activité	M/JE	1 <sup>ère</sup> – 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> – 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> – 12 <sup>e</sup> année
Pratique en commun	16	16	16	18
Politique - DDSB	15	15	15	15
Politique - DCSB	15	15	15	15
Pratique	15	15	15	15

### Heure d'embarquement la plus précoce

Activité	M/JE	1 <sup>ère</sup> – 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> – 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> – 12 <sup>e</sup> année
Pratique en commun	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique - DDSB	-	-	-	-
Politique - DCSB	-	-	-	-
Pratique	6 h 35	6 h 35	6 h 35	6 h 35

### Heure de débarquement la plus tardive

Activité	M/JE	1 <sup>ère</sup> – 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> – 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> – 12 <sup>e</sup> année
Pratique en commun	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique - DDSB	-	-	-	-
Politique - DCSB	-	-	-	-
Pratique	17 h 00	17 h 00	17 h 00	17 h 00

### Durée maximale du trajet

Activité	M/JE	1 <sup>ère</sup> – 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> – 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> – 12 <sup>e</sup> année
Pratique en commun	75	75	75	90
Politique - DDSB	-	-	-	-

<b>Activité</b>	<b>M/JE</b>	<b>1<sup>ère</sup> – 3<sup>e</sup> année</b>	<b>4<sup>e</sup> – 8<sup>e</sup> année</b>	<b>9<sup>e</sup> – 12<sup>e</sup> année</b>
Politique - DCSB	-	-	-	-
Pratique	60	60	60	60

### **Élèves assis par véhicule**

<b>Activité</b>	<b>M/JE</b>	<b>1<sup>ère</sup> – 6<sup>e</sup> année</b>	<b>7<sup>e</sup> – 8<sup>e</sup> année</b>	<b>9<sup>e</sup> – 12<sup>e</sup> année</b>
Pratique en commun	69	69	69	52
Politique - DDSB	65	65	50	48
Politique - DCSB	65	65	50	48
Pratique	65	65	50	48



[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**