



Services consultatifs financiers

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

Phase 2 – Examen

Consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay

Décembre 2008

Table des matières

Sommaire	1
1 Introduction	5
1.1 Contexte	5
1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario	5
1.1.2 Réforme du transport.....	5
1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire	5
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience	6
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	7
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	7
1.2 Portée de la mission de Deloitte	8
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience	8
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	9
1.3.1 Étape 1 – Collecte des données.....	9
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	10
1.3.3 Étape 3 – Documentation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations.....	10
1.3.4 Étape 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport d'examen sur place.....	13
Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme	14
1.3.5 Rajustement du financement.....	14
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	15
1.3.6 But du rapport.....	15
1.3.7 Documentation	15
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	16
2 Aperçu du Consortium	17
2.1 Présentation de ETB.....	17
Tableau 2 : Données de l'étude de 2007-2008 sur le transport	17
Tableau 3 : Données financières de 2007-2008	18
3 Gestion du consortium	20

3.1	Gouvernance	20
3.2	Observations.....	21
	Figure 5 : Organigramme de gouvernance	21
3.3	Pratiques exemplaires	22
3.3.1	Recommandations.....	23
3.4	Structure organisationnelle	24
3.4.1	Observations	24
3.4.2	Recommandations.....	25
3.5	Gestion du consortium	27
3.5.1	Observations	27
3.5.2	Pratiques exemplaires	31
3.5.3	Recommandations.....	31
3.6	Gestion financière.....	34
3.6.1	Observations	34
3.6.2	Pratiques exemplaires	35
3.7	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	36
4	Politiques et pratiques.....	37
4.1	Introduction	37
4.2	Politiques et pratiques en matière de transport.....	37
4.2.1	Observations	38
	Tableau 4 : critères d'admissibilité – politique conjointe et politique individuelle....	39
4.2.2	Recommandations.....	41
4.3	Transport adapté	42
4.3.1	Observations	42
4.3.2	Recommandations.....	43
4.4	Politique relative à la sécurité	43
4.4.1	Observations	43
4.4.2	Recommandation	44
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	44
5	Le routage et la technologie.....	46
5.1	Introduction	46

5.2	Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie	46
5.2.1	Observations	46
5.2.2	Recommandations.....	49
5.3	Planification et établissement des itinéraires de transport	51
5.3.1	Observations	51
	Tableau 5 : Capacité du parc	52
	Figure 6 : Caractéristiques des trajets.....	53
5.3.2	Recommandations.....	54
5.4	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	55
6	Contrats	56
6.1	Introduction	56
6.2	Structure contractuelle	56
6.2.1	Observations	56
6.2.2	Pratiques exemplaires	59
6.2.3	Recommandations.....	59
6.3	Négociation des contrats	60
6.3.1	Observations	61
6.3.2	Pratiques exemplaires	61
6.3.3	Recommandations.....	62
6.4	Gestion des contrats	62
6.4.1	Observations	63
6.4.2	Pratiques exemplaires	63
6.4.3	Recommandations.....	63
6.5	Résultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité	64
7	Rajustement du financement	65
	SGDSB	66
	SNCD SB	66
	CSDCAB	66
	CSPGNO	67
8	Annexe 1 : Glossaire de termes	68
9	Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire.....	71

SGDSB	71
SNCD SB	71
CSDCAB	72
CSPGNO	72
10 Annexe 3 : Liste de documents	73
11 Annexe 4 : Pratiques courantes	76
Distance du domicile à l'école	76
Distance du domicile à l'arrêt d'autobus	76
Fenêtre d'arrivée	76
Fenêtre de départ	77
Heure d'embarquement la plus précoce	77
Heure de débarquement la plus tardive	77
Durée maximale de voyage	77
Élèves assis par véhicule	78

Sommaire

Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience du Consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay (« ETB » 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

Le Consortium de l'Est de Thunder Bay représente quatre conseils scolaires coïncidents qui sont : le Superior-Greenstone District School Board (SGDSB), le Conseil scolaire du District du Grand Nord de l'Ontario (CSPGNO), le Superior North Catholic District School Board (SNCDsb) et le Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales (CSDCAB). Ces quatre conseils scolaires coopèrent depuis 2001 dans le cadre d'une entente de consortium pour le partage des services de transport. Le consortium entreprend actuellement des démarches en vue de donner au partenariat un caractère plus officiel par le biais d'une nouvelle entente de partenariat en réponse à l'initiative de réforme du transport du ministère de l'Éducation. Le consortium planifie le

lancement du partenariat de sorte qu'il soit pleinement opérationnel dès septembre 2008.

ETB fournit des services de transport à quelque 1 600 usagers quotidiens à bord de 36 autobus. Les difficultés d'ordre géographique ayant une incidence directe sur l'établissement des itinéraires comprennent les risques inhérents aux saisons d'hiver et d'été tels les temps très froids, les ours, le croisement des voies publiques, la variation des niveaux de service routier des municipalités et l'insuffisance d'infrastructure dans certaines collectivités (trottoirs, numérotage des maisons, etc.).

ETB fait face à deux sérieux défis liés au service. D'une part, la région qu'il doit desservir est un vaste territoire qui est peu densément peuplé. Le manque de densité limite la capacité du consortium à appliquer sur une grande échelle certaines mesures d'efficacité vu le temps requis pour traverser la région de grande superficie. D'autre part, les activités de transport ont une taille limitée. Les petits fournisseurs doivent surveiller et gérer les mêmes exigences juridiques, réglementaires et opérationnelles que les grands fournisseurs, sauf qu'ils le font généralement avec moins d'employés qui assument des responsabilités plus étendues. ETB, pour sa part, n'a qu'un employé à temps partiel pour le faire.

En dépit d'un personnel limité, (soit une personne qui y consacre 25 % de son temps), ETB a franchi plusieurs des grandes étapes nécessaires à la réalisation de son mandat en tant que consortium de transport scolaire, en grande partie grâce aux sérieux efforts du directeur de transport et des membres du conseil d'administration. Voici quelques-uns de ses principaux accomplissements :

- Chaque conseil partenaire est représenté à parité au conseil d'administration, qui surveille le consortium;
- Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de l'équipe de gestion sont clairement définis, ce pour éviter toute ambiguïté dans le fonctionnement du conseil d'administration;
- Le consortium a en place des contrats normalisés pour les exploitants, lesquels exposent en détail les modalités juridiques, les conditions de sécurité et autres engagements non monétaires;
- Le consortium a procédé à des concours pour le choix des exploitants, ce qui a permis d'obtenir un bon rapport qualité-prix pour les services acquis.

ETB devrait à court terme faire tous ses efforts pour consacrer suffisamment de ressources à la gestion de données, la production de rapports et la documentation pour le consortium. Si les pratiques de gestion fonctionnent bien à l'heure actuelle, ETB n'a

pas suffisamment d'accord formel avec les conseils scolaires partenaires et autres fournisseurs pour l'achat de services. D'autre part, ETB devrait s'efforcer d'obtenir les autres signatures requises pour l'exécution pleine et entière de l'entente de consortium entre les conseils scolaires, en vue de s'assurer que les modalités et conditions de service sont mutuellement convenues et formellement documentées. Le consortium devrait examiner les données disponibles pour s'assurer qu'elles sont exactes et adéquates, notamment les données sur les trajets et les circuits et l'information concernant les élèves.

On devrait tenir compte des coûts-avantages de l'acquisition d'un système informatique de gestion du transport qui correspond à la taille des activités d'ETB, en vue d'assurer l'intégralité, l'exactitude et la disponibilité de l'information critique sur le transport. L'accès à ces types d'outils de gestion permettrait de réduire la charge de travail administratif pour le directeur de transport et de se concentrer davantage sur les améliorations qu'il est possible d'apporter à la qualité du service, l'efficacité par rapport au coût ou la sécurité.

Le directeur de transport et les conseils scolaires coïncidents ont manifesté la volonté de faire ce qu'il faut pour fournir des services efficaces et économiques. Il serait nécessaire d'améliorer continuellement les pratiques exemplaires mentionnées et de mettre en œuvre les recommandations formulées tout au long du rapport pour s'assurer que les pratiques de prestation de services continuent d'évoluer d'une manière qui permettrait de relever les défis opérationnels et de gestion d'un programme de transport de peu d'envergure dans un contexte géographique complexe.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen, ETB a obtenu la cote **Moyen-faible** 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 Conseil scolaire du District du Grand Nord de l'Ontario pour l'année 2008-2009, tandis que le financement du transport accordé au Superior-Greenstone District School Board, Superior North Catholic District School Board et du Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales, restera inchangé pour l'année scolaire 2008-2009. Les rajustements apportés à l'égard du financement sont exposés en détail ci-dessous¹ :

Superior-Greenstone District School Board	néant
Superior North Catholic District School Board	néant

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

Conseil scolaire du District du Grand Nord de l'Ontario	4 550 \$
Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales	néant

(Les chiffres seront complétés lorsque l'approbation réglementaire est obtenue.)

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 efficaces aux élèves, de mettre en place une approche équitable en matière de financement et de réduire le fardeau administratif lié à la prestation des services de transport, tout en permettant aux conseils scolaires de mettre l'accent sur l'apprentissage et la réussite des élèves.

Les réformes comprennent une exigence concernant la prestation des services de transport des élèves par le consortium, des examens de l'efficacité et de l'efficience 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

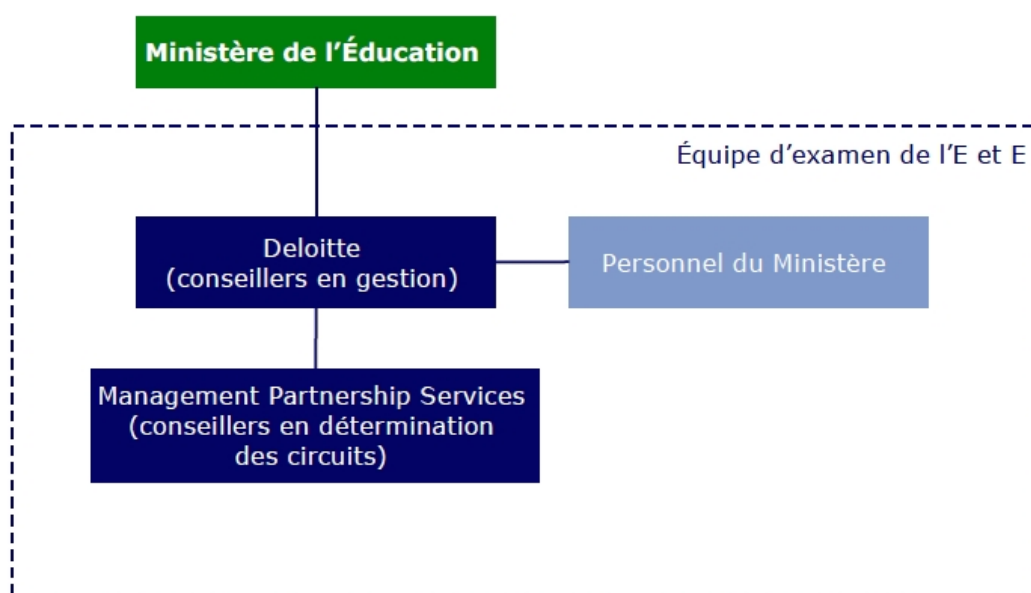
D'après les lignes directrices du Ministère sur les consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB: 13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen sera réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité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

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.

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

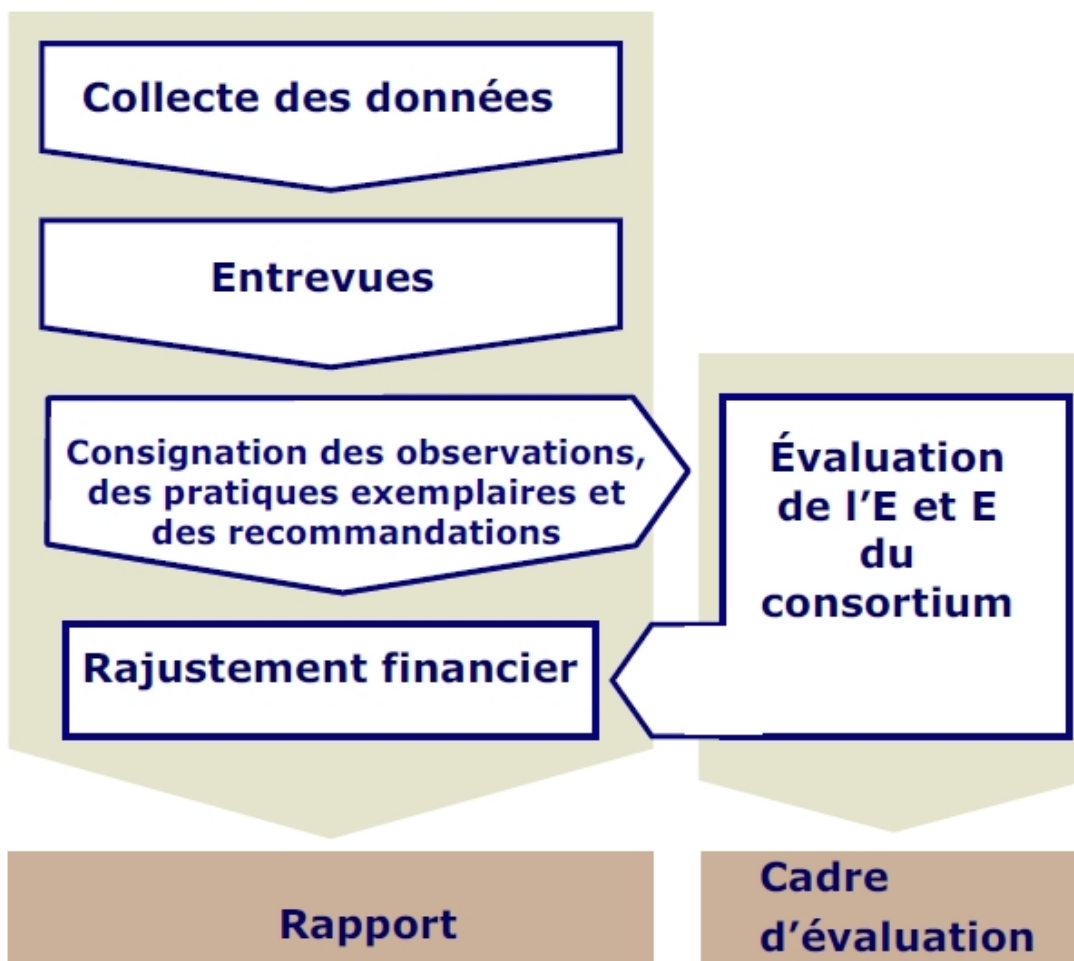
L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et agir comme conseiller en gestion de l'équipe. Son rôle était le suivant :

- 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 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 des données

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

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

1. gestion du Consortium
2. politiques et pratiques
3. détermination des circuits et utilisation de la technologie
4. contrats

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience 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'efficience a consigné ses conclusions en trois secteurs clés :

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

Efficacité

Gestion du consortium

- 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

Efficiencia

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

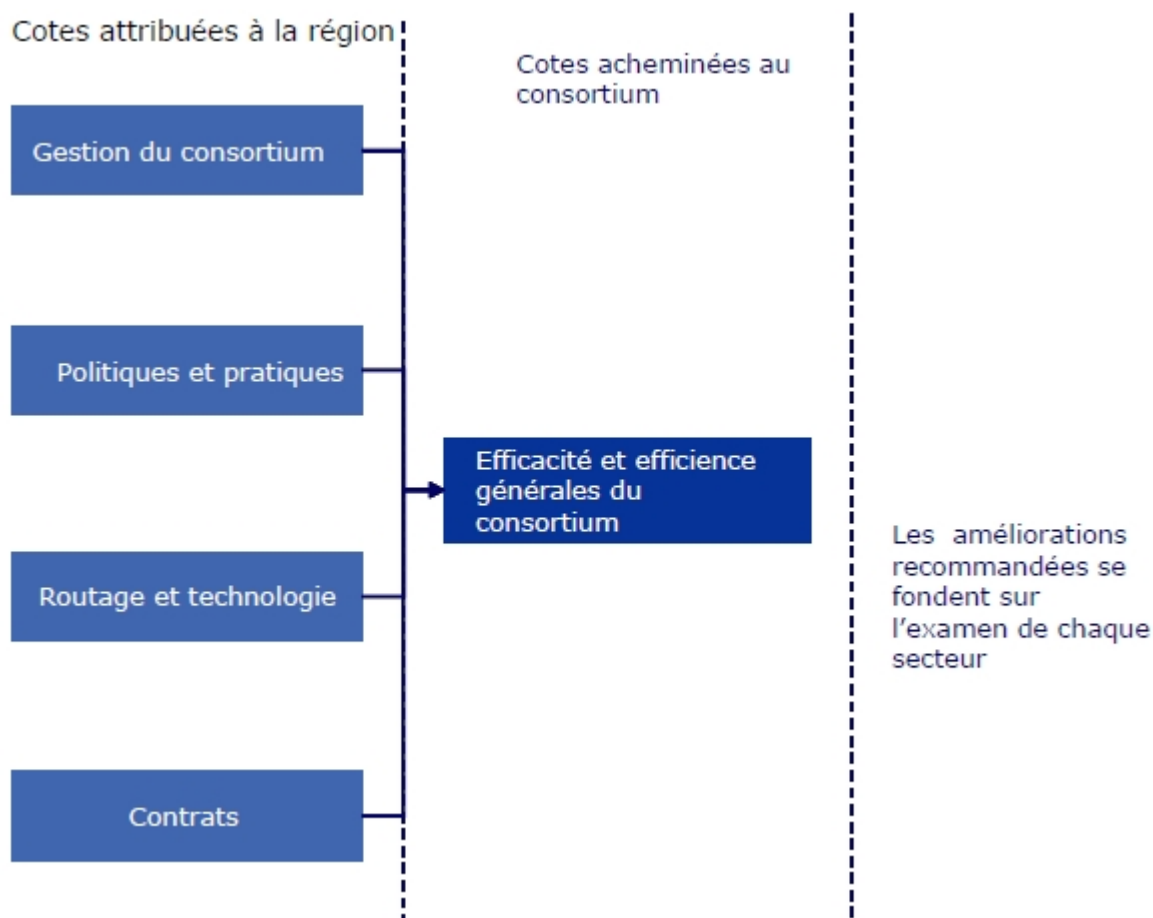
- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualité-prix
- Des modalités de paiement équitables figurent dans les contrats et sont mises en œuvre de façon transparente pour les deux parties

1.3.4 Étape 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 au figure 3 pour consulter un diagramme du processus).

Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme



Le cadre d'évaluation présente des précisions sur la façon dont le Guide d'évaluation 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

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires²	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Moyenne	Réduire l'écart de 60%	Voir plus haut
Faible - moyenne	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 ETB, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant la semaine du 21 juillet 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.

² 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 ETB. 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 de ETB

La région desservie par le consortium est environ 17.000 km². de taille et est limitée au sud par le lac Supérieur. La population étudiante desservie s'étend sur un vaste territoire et est répartie en un certain nombre de petites collectivités. Il en résulte divers défis tant démographiques que géographiques qu'il faut relever par le biais du plan d'acheminement et d'infrastructure de gestion en vue d'assurer une prestation de services adéquate et économique. Si ces défis se posent à presque tous les consortiums, ils sont particulièrement aigus dans les petites entreprises qui ne peuvent pas réaliser les économies d'échelle à la portée des grands fournisseurs de services.

Les conseils scolaires membres du consortium sont notamment le Superior-Greystone District School Board (SGDSB), le Superior North Catholic District School Board (SNCDSB), le Conseil scolaire du District du Grand Nord de l'Ontario (CSPGNO) et le Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales (CSDCAB). Des services de transport sont fournis à quelque 1 600 usagers quotidiens à bord de 36 autobus.

Les tableau 2 et 3 qui suivent présentent en bref les statistiques clés et données financières de chaque conseil membre.

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

Élément	SGDSB	SNCDSB	CSDCAB	CSPGNO
Nombre d'écoles desservies	15	8	4	4
Nombre total d'élèves bénéficiant du service de transport tous les jours	970	483	183	47
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire	936	422	183	45
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui ont des besoins spéciaux ³	<10	0	0	0
Nombre total d'élèves ayant besoin d'un autobus accessible en fauteuil roulant	<10	0	0	0

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

Élément	SGDSB	SNCD SB	CSDCAB	CSPGNO
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui sont inscrits à des programmes spécialisés ⁴	0	0	0	0
Nombre total d'élèves bénéficiant du service à titre gracieux	0	0	0	0
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger ⁵	28	61	0	2
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	0	0	0	0
Nombre total de véhicules exploités à contrat	28	7	2	2
Nombre total d'autobus de grande taille ou de taille moyenne exploités à contrat ⁶	23	7	2	1
Nombre total de minibus exploités à contrat	2	0	0	0
Nombre total de véhicules d'usage scolaire ⁷ exploités à contrat	1	0	0	0
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	0	0	0	0
Nombre total de taxis exploités à contrat	2	0	0	1

Tableau 3 : Données financières de 2007-2008⁸

⁴ 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 ».

⁵ 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.

⁶ 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.

⁷ Comprend les fourgons, les mini-fourgonnettes et les berlines à usage scolaire

⁸ D'après les données du ministère (voir Annexe 2)

Élément	SGDSB	SNCD SB	CSPGNO	CSDCAB
Affectation (2007-2008)	1 687 842	431 497	1 496 886 \$	692 401
Dépenses (2007-2008)	1,530,191	408,226	1,880,928	622,285
Excédent budgétaire (déficit) en 2007-2008	157,651	23,271	(207,823)	63,763
Pourcentage des dépenses de transport liées aux services	100 %	100 %	7,30 %	29,12 %

Les difficultés d'ordre géographique ayant une incidence directe sur les circuits comprennent : routes secondaires étroites, routes sans issue (menant vers des aires de manœuvres dangereuses ou inadéquates pour les autobus), manque d'infrastructure dans certaines collectivités (trottoirs, etc.), croisement des voies publiques, divers degrés de service routier municipal, animaux sauvages, etc. Mettre en place un réseau de routage qui appuie une population fortement dispersée dans les régions éloignées et isolées est un défi pour un petit fournisseur de services de transport.

3 Gestion du consortium

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 le consortium de l'Est de Thunder Bay et sur l'information recueillie au cours d'entrevues avec des directeurs de transport et des exploitants choisis. L'analyse compte une évaluation des pratiques exemplaires, laquelle mène à une série de recommandations. Ces résultats servent ensuite à préparer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque volet; l'évaluation est à son tour résumée pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du consortium, comme il est indiqué ci-dessous :

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

3.1 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 Observations

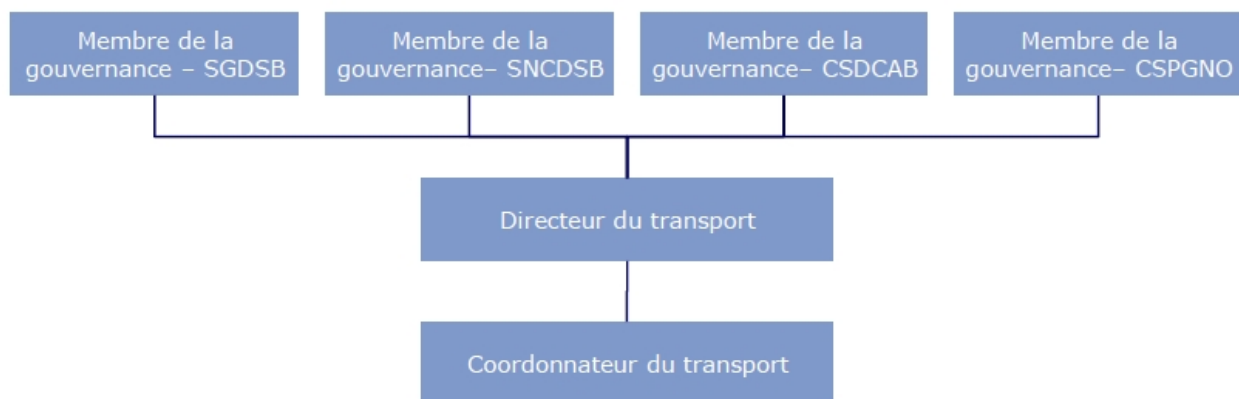
Structure de gouvernance

Les activités de ETB sont suivies de près par un conseil d'administration au sein duquel sont représentés à parité tous les quatre conseils scolaires coïncidents. Chacun des conseils scolaires est représenté par une personne qu'il a choisie. Le représentant choisi peut siéger au sein du conseil d'administration indéfiniment. Si un poste devient vacant, le conseil scolaire respectif choisira un successeur. Le directeur de transport du consortium est également le représentant du SGDSB au sein du conseil d'administration. Il jouit des mêmes droits de vote que les autres membres du conseil d'administration.

Le conseil d'administration a pour rôle d'établir l'orientation stratégique du consortium ainsi que toutes les politiques de gestion et d'administration; d'embaucher les employés du consortium; d'établir les procédures opérationnelles de concert avec le directeur de transport; de préparer les budgets; de fixer les priorités en matière de programme; d'établir les formules de partage des coûts; de faciliter les communications avec les conseils scolaires et d'assurer que les services sont fournis à tous les conseils scolaires membres conformément aux lignes de conduite communes et au principe d'égalité.

Le conseil d'administration se réunit à peu près une fois tous les deux mois. La réunion est présidée par un des membres à tour de rôle, le rôle de la présidence n'étant pas un poste formel prévu par l'entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay. Les ordres du jour sont préparés par le directeur de transport et les décisions prises lors de la réunion sont consignées aux procès-verbaux rédigés par le directeur de transport et autres membres. Mais les procès-verbaux ne sont pas formellement adoptés, ni soumis à l'examen des membres du conseil d'administration ou ratifiés.

Figure 5 : Organigramme de gouvernance



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

La clause d'arbitrage de l'Entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay stipule que tout différend qui ne peut être réglé à la satisfaction de tous les membres doit être porté devant le directeur de l'éducation. L'entente ne précise pas quel directeur de l'éducation, chacun des conseils scolaires étant doté d'un directeur de l'éducation. D'après les entrevues avec le directeur de transport, le contrat est interprété comme voulant dire que tout différend qui ne peut être réglé doit être soumis à chacun des directeurs de l'éducation des conseils scolaires respectifs. (À noter que le directeur de l'éducation du SNCDSB est également le représentant de ce dernier au conseil d'administration). Si le différend demeure non résolu et sur demande de deux des quatre conseils scolaires, le point de litige est envoyé en arbitrage conformément à la *Loi sur l'arbitrage* de l'Ontario.

3.3 Pratiques exemplaires

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

- Chacun des conseils scolaires est représenté à parité au conseil d'administration 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;
- Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de l'équipe de gestion sont clairement définis, ce pour éviter toute ambiguïté dans le fonctionnement du conseil d'administration. Ce dernier peut donc s'appliquer à mettre en place un processus d'amélioration continue pour les activités et à contribuer au succès à long terme de ETB. Il s'agit d'un élément essentiel d'une gouvernance et d'une gestion efficaces et efficientes;
- Une politique de résolution des différends a été insérée dans la convention du conseil d'administration afin de pouvoir régler les mésententes entre les conseils scolaires. Indépendamment des commentaires ci-dessous, la politique est un mécanisme efficace pour protéger les droits des conseils scolaires partenaires. Elle permet d'assurer que les décisions prises représentent les meilleurs intérêts des conseils scolaires.

3.3.1 Recommandations

Réunions du Comité de gouvernance

Les décisions prises par le Comité de gouvernance devraient être officiellement documentées et ratifiées. Cela se fait généralement en documentant les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration. Si la documentation se fait de manière informelle, les procès-verbaux ne portent aucune signature. En plus de ratifier les procès-verbaux lors de réunions subséquentes, il est recommandé que le président du conseil d'administration y appose sa signature et qu'une copie des procès-verbaux officiels soit conservée par la personne qui agit comme secrétaire-rédacteur dans les réunions.

Séparation de la gestion et de la gouvernance

Une bonne structure de gouvernance exige de tracer une frontière précise entre le comité de gouvernance et la direction du consortium. Cette frontière n'est pas facile à délimiter lorsqu'il y a à un poste de gestion quelqu'un qui remplit à la fois une fonction de surveillance sur le consortium et une fonction de gestion dans des limites réservées au consortium. Il est évident que les responsabilités que le bureau du directeur de transport assume sont indispensables et à valeur ajoutée et que le consortium est petit et, à ce titre, un niveau de gestion entre le directeur de transport et le conseil d'administration présenterait peu de valeur ajoutée. Mais, au strict plan de l'efficacité de la gouvernance, il serait préférable de consigner ces responsabilités et d'établir des limites précises, dont attributions de la gouvernance par rapport aux tâches de gestion

Politique concernant les différends au sein du conseil d'administration

Nous encourageons ETB à réviser sa politique de résolution de différends au niveau du conseil d'administration, le directeur de l'éducation du SNCDSB étant également le représentant du SNCDSB au conseil d'administration. Il est évident que le consortium est petit et que nombre de ses intervenants exercent plusieurs rôles. Dans un tel contexte, l'efficacité du processus de résolution de différends risque d'être compromise, car la politique en place ne permet pas au SNCDSB de transmettre les questions litigieuses aux échelons supérieurs. En outre, il y aurait lieu de clarifier la formulation de la politique de sorte que les différends non résolus soient soumis aux directeurs de l'éducation de chaque conseil scolaire, ce pour éviter des confusions et conflits au cas où il s'avérerait nécessaire de transmettre une question litigieuse aux échelons supérieurs.

3.4 Structure organisationnelle

Une structure organisationnelle peut se révéler un outil efficace pour 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.

3.4.1 Observations

Statut de l'organisme

En juin 2008, la nouvelle Entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay a été soumise à l'approbation des conseils scolaires coïncidents. L'entente érige ETB en partenariat. Au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, seuls le SGDSB et le SNCDSB avaient signé l'entente. Selon le directeur de transport, on s'attendait à ce que les deux autres conseils scolaires y apposent leur signature dans un proche avenir.

L'Entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay remplace l'Entente de consortium pour le partage des services de transport qui a été signée en 2001. L'entente de 2001 a expiré en 2003 et bien qu'elle n'ait pas été officiellement renouvelée, les conseils scolaires membres se conduisent comme si l'entente était encore en vigueur.⁹

Organisation de l'organisme

D'après l'Entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay, c'est le directeur de transport qui assure la gestion des activités du consortium. Il doit en outre préparer les appels d'offres pour les services que fournissent les exploitants; établir et maintenir les contrats avec les exploitants; assurer le traitement des paiements aux exploitants; calculer les coûts à répartir entre les conseils scolaires; recouvrer les coûts auprès des conseils scolaires coïncidents; coordonner les réunions du conseil d'administration et celles du consortium; déterminer les besoins en matière de transport en s'appuyant sur les politiques et les communications et déterminer les itinéraires d'autobus et les arrêts. Le directeur de transport est un employé du SGDSB qui passe

⁹ D'après les entrevues réalisés avec le directeur de transport c.-à-d. il n'existe aucune documentation pour appuyer cette prorogation.

près de 25 % de son temps à travailler pour le consortium. (Voir la section 3.4.1 pour une description de la répartition des coûts pour les charges administratives.)

Relevant du directeur, le coordonnateur de transport (en instance de recrutement) s'occupera des activités quotidiennes du consortium pour s'assurer que les services de transport sont fournis aux élèves admissibles de manière juste et équitable, la priorité étant accordée à la sécurité et à l'optimisation de l'efficacité des opérations. Le coordonnateur sera un employé du SGDSB.

Les besoins de dotation pour le consortium sont déterminés par le conseil d'administration qui s'occupe également de l'embauche des employés.

3.4.2 Recommandations

Ressources adéquates

ETB a un nombre limité d'employés à son service et a reconnu la nécessité de recruter un coordonnateur de transport à plein temps. ETB devrait continuer à recruter activement un coordonnateur de transport qui secondera le directeur de transport au niveau de la gestion des données, de la production des rapports, de la planification, de la surveillance et de la documentation pour le consortium. Un second employé, doté d'une formation polyvalente, aidera aussi à assurer la continuité des services et des opérations au cas où le directeur de transport quitte ou tombe malade. Il est essentiel d'avoir suffisamment d'employés afin de fournir des services de transport sécuritaires, efficaces et efficients.

Il y aurait lieu d'établir des descriptions d'emploi claires et détaillées pour tous les postes offerts dans le domaine du transport au sein du consortium en s'assurant que les employés qui occupent ces postes puissent s'acquitter de leurs tâches quotidiennes et contribuer à assurer une transition sans heurt en cas de renouvellement d'effectif. Les descriptions d'emploi devraient indiquer les responsabilités opérationnelles réelles et favoriser une division de tâches appropriée.

Contrat exécuté

Un accord qui définit clairement les attentes et obligations de chaque partie est un impératif fondamental pour une bonne relation d'affaires. L'absence de documents contractuels complets et à jour qui érigent ETB en consortium réduit la capacité des conseils scolaires et du consortium à faire respecter les engagements pris quant à la prestation des services de transport scolaire. Le consortium devrait prendre toutes les dispositions nécessaires pour s'assurer que les signatures manquantes sont obtenues auprès des conseils scolaires concernés et que le contrat est tenu à jour. Les contrats signés permettent d'assurer l'engagement des conseils scolaires quant aux niveaux de

service convenus. Il importe que les responsabilités relatives au transport scolaire soient partagées de manière appropriée entre les conseils scolaires, le consortium et les exploitants, c'est pourquoi il s'avère nécessaire d'utiliser de bons contrats.

Constitution d'une personne morale distincte

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

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

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

Cependant, si le fait d'être une personne morale distincte présente plusieurs avantages, ce type de statut ne convient peut-être pas pour ETB étant donné ses circonstances

particulières. Le consortium n'a qu'un employé à temps partiel, tandis que les écoles et les conseils scolaires ont des employés qui effectuent au besoin des tâches liées au transport. Dans un tel contexte, il semble approprié que le directeur de transport soit un employé du SGDSB et du consortium et qu'il soit installé dans les locaux du SGDSB. Cette structure permet au directeur de transport d'accéder facilement aux diverses ressources du SGDSB.

Un guide de ressources pour la constitution en personne morale d'un consortium, qu'on peut consulter sur le site Web sur le transport scolaire du Ministère offre de précieux renseignements sur ce processus de planification et de prise de décisions.

3.5 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 eux-mêmes 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 scolaires.

3.5.1 Observations

Formation et entente de consortium

Strictement parlant, avec l'expiration de l'Entente de consortium pour le partage des services de transport et une Entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay qui n'est pas encore signée par toutes les parties concernées il n'y a aucun contrat en place qui régit le consortium ou la relation entre les conseils scolaires coïncidents. L'Entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay, une fois signée par tous les conseils scolaires membres, aura un caractère officiel.

Cependant, il est évident qu'il existe une relation de coopération et une ferme volonté de collaboration entre les conseils scolaires.

Partage des coûts

Coûts administratifs

L'Entente de consortium pour le partage des services de transport expirée décrit la formule de partage des coûts administratifs utilisée pour les quatre conseils scolaires. Les montants ont été calculés lorsque l'Entente de consortium pour le partage des services de transport fut signée et demeurent inchangés depuis.

L'Entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay fait référence à l'annexe 1 de l'Entente de consortium pour le partage des services de transport et stipule que les montants seront modifiés en fonction du nombre d'élèves bénéficiant des services de transport aux alentours du 31 octobre. L'entente stipule également que la formule à utiliser pour le partage des dépenses administratives sera approuvée par le conseil d'administration.

Coûts de transport

L'Entente de consortium pour le partage des services de transport expirée tout comme l'Entente de consortium de transport décrit la formule de partage des coûts de transport utilisée pour les quatre conseils scolaires. Le partage des coûts se fait en fonction du nombre d'élèves de la prématernelle à la 6^e année pondéré à raison de 1,0 par itinéraire et du nombre d'élèves de la 7^e à la 12^e année pondéré à raison de 1,5 par itinéraire.

L'Entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay n'indique pas la formule qui sera utilisée pour le partage des coûts de transport, mais un document de processus non signé décrit la méthode utilisée pour le calcul du nombre d'élèves aux fins du partage des coûts. Au début du processus, le directeur de transport recueille certaines informations (circuit, arrêt, nom de l'élève, adresse, et année d'études) auprès des agents de transport de chacun des conseils scolaires coïncidents. Les élèves qui sont des « usagers d'hiver » (élèves autorisés à utiliser le service de transport du 1^{er} novembre au 1^{er} avril) ou « des usagers nécessitant le service l'été à cause d'une situation dangereuse » (élèves autorisés à utiliser le service d'avril à juin) sont identifiés comme tels.

Le directeur de transport recueille une liste des usagers auprès des exploitants d'autobus et confronte les données qui s'y trouvent à l'information reçue de la part des conseils scolaires. Lorsqu'il y a divergence entre les données fournies par les conseils

scolaires et celles fournies par les exploitants d'autobus, ce sont les données recueillies auprès des exploitants qui ont préséance.

Une fois que les données sur les usagers ont été rectifiées par le directeur de transport, l'information est introduite dans un chiffrier Excel. Le tableau contient une formule permettant d'effectuer le calcul pondéré du nombre d'usagers en utilisant un facteur de 1,0 pour les élèves de la prématernelle à la 6^e année et un facteur de 1,5 pour les élèves de la 7^e à la 12^e année. Le chiffrier calcule le coût en pourcentage de chaque circuit. Le ratio est imputé au coût total du circuit et aux résultats du calcul des coûts pour chaque conseil scolaire.

Les usagers d'hiver et les élèves utilisant le service l'été à cause d'une situation dangereuse sont pondérés manuellement par rapport au coût du circuit pour le délai approprié.

Le coût final du service de transport dans la cas du partage des circuits demeure inconnu jusqu'à la fin de juin où les données des dernières factures de carburant sont comptabilisées. On procède à un rajustement pour créditer ou débiter le coût en fonction des prix réels du carburant.

Il incombe à chaque conseil scolaire de s'assurer que seuls les élèves autorisés utilisent le service d'autobus.

Entente d'achat de services

Le SGDSB est le plus grand des quatre conseils scolaires et à ce titre agit comme conseil responsable. ETB partage des locaux à bureaux avec le SGDSB. Tous les contrats conclus avec les exploitants d'autobus sont signés avec le SGDSB. C'est aussi le SGDSB qui exerce toutes les fonctions de comptabilité, de ressources humaines, de paie, de passation des marchés et de TI. Le CSPGNO, le SNCDSB et le CSDCAB remboursent les frais d'administration au SGDSB en lui versant chacun un montant forfaitaire.

De même, il n'existe aucun contrat entre ETB et le SGDSB où sont établies des modalités et conditions pour la prestation de services comme la paie, la comptabilité et l'informatique.

L'Entente de consortium pour le partage des services de transport expirée et l'Entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay décrivent les modalités et conditions du partage de services entre les quatre conseils scolaires. L'annexe 1 du contrat donne des précisions quant aux frais forfaitaires d'administration que le CSPGNO, le SNCDSB et le CSDCAB doivent rembourser au SGDSB.

Toutes les transactions bancaires de ETB sont effectuées par le SGDSB. Les états financiers du SGDSB sont soumis à une vérification annuelle. Le consortium ne fait l'objet d'aucune autre vérification interne.

ETB n'a pas acheté d'assurance. Chacun des conseils scolaires a sa propre assurance.

Évaluation du rendement du personnel, formation et gestion

Le directeur de transport est un employé du SGDSB. Lorsque le coordonnateur de transport sera embauché, il deviendra lui aussi un employé du SGDSB. Selon le directeur de transport, les conseils scolaires souhaitent que tous les membres du personnel deviennent des employés du consortium au cas où ce dernier devienne une personne morale distincte.

Le consortium n'a en place aucun processus d'évaluation officiellement documenté, ni aucun programme de formation. Il est petit et ne possède qu'un seul directeur de transport. C'est pourquoi il n'a pas été nécessaire d'élaborer des programmes spécifiques de formation ou d'évaluation. Les politiques et processus de formation et d'évaluation du personnel du

SGDSB ont été appliqués pour le directeur de transport car il assume également les fonctions de directeur des services internes pour le SGDSB. La formation et l'évaluation sont de nature plus générale et ne portent pas spécifiquement sur les services de transport.

Planification à long terme et à court terme

Nous n'avons constaté aucune preuve de planification stratégique pour le consortium de l'Est de Thunder Bay au cours de l'examen, à part le budget approuvé pour l'année à venir, qui prévoit des fonds pour un logiciel de routage de transport. Le budget s'étalant sur une période d'un an, le directeur de transport s'attend à ce que le logiciel de routage soit mis en œuvre dans un délai d'un an. D'après les entrevues réalisées avec le directeur de transport, des objectifs plus détaillés seront fixés pour ETB lorsque le consortium commencera officiellement à fonctionner en septembre.

Processus d'appel pour les questions d'admissibilité

Chaque conseil scolaire détermine et surveille l'admissibilité séparément. Les politiques varient d'un conseil scolaire à l'autre. Ce sont les directeurs d'école qui s'occupent des appels en matière d'admissibilité. Les risques sont évalués séparément par chaque conseil. Ils sont généralement déterminés en fonction de l'emplacement de l'établissement scolaire et de la proximité par rapport à la situation dangereuse identifiée.

Ententes de confidentialité

L'Entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay ne renferme aucune clause de confidentialité, ni l'Entente de consortium pour le partage des services de transport.

Les conseils scolaires qui travaillent ensemble au sein du consortium sont tenus, en vertu de la *Loi sur l'éducation* et de la *Loi sur l'accès à l'information*, de satisfaire certaines exigences en matière de confidentialité aux fins de protection de la vie privée.

3.5.2 Pratiques exemplaires

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

Entente de partage des coûts documentée

Indépendamment des commentaires ci-dessous, l'Entente de consortium pour le partage des services de transport expirée décrit le mécanisme de partage de coûts utilisé pour ETB. 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.

3.5.3 Recommandations

Partage des coûts

L'Entente de consortium pour le partage des services de transport expiré décrit le mécanisme de partage de coûts utilisés pour les coûts administratifs de ETB. Les montants ont été calculés lorsque l'Entente de consortium pour le partage des services de transport fut signée et demeurent inchangés depuis. Nous invitons ETB à réviser cet aspect de son entente de partage des coûts afin d'éviter des conflits potentiels pour le partage des coûts administratifs, car les coûts dont il est question dans l'entente peuvent ne pas correspondre exactement aux coûts actuels ou à la répartition des coûts.

En outre, nous recommandons à ETB de passer en revue sa prestation de services de soutien pour s'assurer que ces dépenses sont comptabilisées de manière juste et équitable comme coût administratif et opérationnel de la prestation des services de transport scolaire. Plus précisément, les dépenses incluraient les coûts administratifs liés à la comptabilité et à la paie, le soutien informatique, le soutien des ressources humaines, l'assurance et le temps que consacre le personnel des écoles et des conseils scolaires aux dossiers liés au transport. En négligeant de comptabiliser le coût

de ces services dans le budget d'administration des services de transport, on sous-estime le coût réel de la prestation des services de transport. De plus, ces dépenses réelles n'étant pas imputées aux conseils partenaires, les coûts administratifs réels risquent de ne pas être entièrement recouverts.

Entente d'achat de services/services de soutien

Il n'existe aucun contrat entre ETB et le SGDSB pour les services que le conseil scolaire fournit au consortium. Il n'existe non plus aucun contrat entre ETB et chacun des conseils scolaires pour la prestation des services de transport. Par conséquent, les services sont obtenus par le consortium ou les conseils et payés sans tenir compte des conditions et des niveaux de service normalement associés aux ententes de cette nature. ETB devrait aussitôt que possible passer des contrats formels avec tous les conseils qui achètent des services. Les contrats formels aussitôt que possible. Les contrats en bonne et du forme protègent le consortium en assurant que la portée et l'étendue des services, les frais, l'assurance, les responsabilités, la qualité des services, les mécanismes de résolution de conflits et les conditions sont clairement définis et convenus avant la prestation des services. Sans un contrat en place, le risque de voir se produire des conflits sur des malentendus est plus élevé.

Regroupement des documents

Les formules et accords de partage des coûts sont documentés dans l'Entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay, ainsi que dans l'Entente de consortium pour le partage des services de transport et plusieurs documents de processus non signés. Nous recommanderons qu'ETB regroupe les divers documents qui définissent les accords de partage des coûts dans un contrat formel dûment signé. Cela permettra d'éviter toute confusion possible et /ou le risque que les divers accords et documents se séparent.

Assurance

Les conseils scolaires sont protégés contre toute éventuelle responsabilité par l'assurance dommages achetée au sein du conseil. Le consortium n'a pas une assurance séparée qui couvre spécifiquement les services de transport scolaire. Nous recommandons que le consortium s'informe auprès de sa société d'assurance au sujet de l'applicabilité et de la nécessité d'une assurance pour le consortium.

Surveillance des indicateurs de rendement clés (IRC)

La direction de ETB, avec le concours et l'approbation du conseil d'administration, devrait établir les indicateurs de rendement clés qui permettraient de surveiller et d'évaluer le rendement de l'organisation. Outre la surveillance du rendement, les IRC

peuvent être utilisés pour orienter les prises de décisions de la direction et servir de méthode pour s'assurer que les buts et objectifs organisationnels sont atteints. Voici une liste indicative des IRC à prendre en compte pour réaliser une surveillance en bonne et due forme :

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

Un portefeuille d'IRC pertinent faisant l'objet d'une surveillance formelle permet au consortium de quantifier son rendement. ETB peut utiliser les résultats de l'analyse pour générer des plans d'amélioration des opérations réalistes, ou recommander des politiques aux conseils partenaires en s'appuyant sur des informations pertinentes et à jour obtenues par le biais des IRC. L'acquisition et la mise en œuvre d'un système informatique de gestion du transport améliorerait énormément la capacité du consortium à fournir aux conseils partenaires des données sur le rendement.

Plans opérationnels

Si la direction et le conseil d'administration ont déjà pris des mesures pour établir officiellement les buts et objectifs du consortium, le processus devrait être élargi pour y inclure l'établissement des buts, objectifs et plans de mise en œuvre formels tant à court terme (moins d'un an) qu'à long terme (3-5 ans). Le plan opérationnel formalisé devrait inclure des mesures précises que le consortium prendra pour atteindre tant les buts à court terme que les buts à long terme. Les plans de mise en œuvre devraient également être définis de manière à pouvoir distinguer les questions qui nécessitent une attention immédiate de celles auxquelles on peut donner suite sur une plus longue période. Il est également essentiel que le conseil d'administration examine et approuve le plan chaque année pour s'assurer qu'il est conforme à l'orientation stratégique du consortium. Un solide plan opérationnel non seulement définira les buts et objectifs du consortium, mais aussi décrira comment ces buts et objectifs seront atteints tout en permettant au consortium de mesurer son rendement par rapport à des niveaux de progrès tangibles.

Processus d'appel pour les questions d'admissibilité

Pour assurer une certaine cohérence dans l'application des politiques et procédures relatives aux questions d'admissibilité, le consortium devrait participer à la formulation des critères d'admissibilité aux côtés des directeurs d'école.

3.6 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.

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 indiquent qu'un système de contrôle financier adéquat est en place au Consortium.

3.6.1 Observations

Planification budgétaire et contrôle

Le processus d'élaboration du budget annuel du transport suit les modalités budgétaires en place au SGDSB. Les estimations budgétaires sont soumises au surintendant des opérations (SO) du SGDSB pour le coût intégral des services en mars /avril. Un crédit compensatoire est inscrit dans la section des recettes du budget, lequel représente le remboursement qui sera reçu de la part du CSPGNO, du SNCDSB et du CSDCAB.

On s'attend à ce que des changements soient apportés au prochain processus budgétaire (1^{er} septembre 2009- 31 août 2010). Le consortium rédigera un budget complet qu'il soumettrait intégralement au SO du SGDSB, après l'approbation du conseil d'administration, pour être intégré au processus d'établissement de budget du conseil scolaire. Les bilans mensuels seraient alors produits à partir du système comptable du SGDSB, lesquels seraient transmis à chacun des conseils scolaires coïncidents. Le directeur de transport et le directeur de la comptabilité du SGDSB procéderaient ensemble au traitement des opérations financières de fin d'exercice. Si le consortium accuse un déficit, son conseil d'administration déterminerait la méthode à adopter pour résoudre le problème.

Pratiques comptables et gestion

Les systèmes comptables peuvent être efficaces et efficaces si le processus est bien défini et permet d'exercer suffisamment de contrôle sur les actifs.

Tous les services comptables sont fournis par le SGDSB. Toutes les dépenses du directeur de transport sont examinées et approuvées conformément aux politiques du SGDSB. Le consortium ne s'occupe pas de comptabilité. Le SGDSB tient deux comptes généraux qui font état seulement des coûts directement liés au transport, c.-à-d. les paiements versés aux exploitants.

Un bilan mensuel est produit par le système comptable. Le directeur de transport l'examine et détermine si les dépenses mensuelles correspondent aux prévisions. Il examine les sommes ou crédits débités au compte pour vérifier s'ils présentent des écarts par rapport aux prévisions. Si des erreurs ou omissions sont relevées, on procède à un rapprochement avec les factures imprimées et des mesures de suivi sont prises.

Le cycle des comptes créditeurs est géré par le directeur de transport et le directeur de la comptabilité du SGDSB conformément aux politiques et procédures du conseil scolaire. En ce qui concerne les paiements aux exploitants, c'est le directeur de transport qui calcule les sommes dues. Les paiements, de même que la signature des contrats avec les exploitants, sont approuvés par le conseil. Une fois les montants déterminés, le système comptable est configuré de manière à automatiser le traitement des paiements aux exploitants. De même, le montant de tout paiement indexé au prix du carburant est calculé par le directeur de transport. Celui-ci communique les résultats au directeur de la comptabilité aux fins de paiement. Le directeur de transport est un gestionnaire au sein du SGDSB et à ce titre il possède un niveau élevé d'approbation et est tenu de suivre les exigences du SGDSB en matière d'achat et d'autorisation.

3.6.2 Pratiques exemplaires

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

Pratiques comptables et gestion

Le système de gestion financière mis en œuvre par le consortium et le SCCDSB compte suffisamment de contrôles internes et de rapports dans les délais voulus. Les vérifications et rapprochements, qui protègent contre les erreurs comptables, sont réalisés par le directeur de transport.

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

Le rendement en ce qui concerne les pratiques de gestion du consortium est **moyen-faible**. La structure du comité de gouvernance permet de surveiller correctement le consortium et de s'assurer que ce dernier fonctionne dans l'intérêt véritable de tous les conseils scolaires partenaires et des intervenants clés.

On recommande que le consortium signe d'abord l'Entente de consortium de transport scolaire de l'Est de Thunder Bay de sorte qu'il y ait en place un contrat qui régit la relation et qu'il examine ensuite son statut et l'avantage qu'il aurait à se constituer en personne morale distincte. Il serait aussi important qu'il établisse clairement les responsabilités de la gouvernance et de la direction pour favoriser une bonne gouvernance. Il serait aussi important de se doter d'une méthode pour surveiller le rendement du consortium à l'aide d'indicateurs de rendement clés et de signer des ententes de service avec tous les fournisseurs, y compris le SGDSB.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

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

L'analyse se concentre sur trois secteurs clés :

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

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

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

4.2 Politiques et pratiques en matière de transport

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

4.2.1 Observations

Le consortium de l'Est de Thunder Bay gère ses activités conformément aux politiques élaborées par les conseils partenaires et aux pratiques développées au fil du temps sous l'administration du directeur de transport. Des preuves de coopération existent au niveau de l'élaboration des politiques, car la majorité des politiques et lignes directrices opérationnelles sont soit identiques soit formulées de la même manière. Un document d'orientation conjoint a été élaboré. On s'attend à qu'il soit approuvé par chacun des conseils partenaires d'ici décembre 2008. Le consortium étant au service de plusieurs conseils scolaires qui s'étendent sur un vaste territoire, il est impératif que les services de transport soient planifiés et fournis de manière juste et cohérente pour garantir un service équitable et s'assurer que chaque conseil scolaire contribue de façon juste aux coûts des services qui sont reçus.

Élaboration et harmonisation des politiques générales

Ce sont souvent les documents d'orientation distinctes (quoique similaires) des conseils partenaires et les pratiques établies qui servent à orienter la planification annuelle et les activités quotidiennes. L'approbation de la politique conjointe mettrait à la disposition du consortium un document de source unique qui servirait à orienter ses prises de décisions tant pour la planification que pour les activités quotidiennes tout en assurant aux conseils partenaires l'accès à des services équitables. Même si les paramètres de service et la formulation présentent dans bien cas une certaine harmonie voire des similarités, les énoncés de politique individuels des conseils scolaires sont actuellement le facteur déterminant lorsque la politique conjointe est muette ou dans les circonstances où l'autorité du consortium ou de la politique conjointe est contestée. Les entrevues avec le directeur de transport indiquent qu'en règle générale la majorité des paramètres de service sont en fait déterminés en s'appuyant sur la politique conjointe et diverses pratiques acceptées.

L'analyse des documents de politique existants révèle qu'il est possible de clarifier les exigences pour assurer une prestation de services cohérente. Voici quelques exemples:

Admissibilité aux services de transport : Il est impossible de planifier et d'assurer des services équitables sans identifier les élèves admissibles aux services. Le tableau ci-dessous présente les distances de marche qui ont été établies et montre que même s'il y a des différences entre les politiques des conseils, les exigences d'admissibilité s'appliquent de manière égale. L'adoption de la politique conjointe éliminera les incompatibilités tant dans la planification que dans la prestation des services.

Tableau 4 : critères d'admissibilité – politique conjointe et politique individuelle

Admissibilité par année d'études	Prématerne Ile et maternelle	1ère à 3e année	4e à 8e année	9e à 12e année
Politique conjointe/pratique actuelle	0,2 km	1,2 km	1,6 km	3,2 km
SGDSB	0,2 km	1,2 km	1,6 km	3,2 km
SNCDSB	0,2 km	1,2 km	1,6 km	3,2 km
CSPGNO	0,5 km	1,0 km	1,6 km	2,4 km
CSDCAB	0,2 km	1,0 km	1,6 km	N/A

Emplacement des arrêts et distances à parcourir à pied jusqu'à un arrêt – Les arrêts sont placés là où le directeur de transport les juge nécessaires, décisions qui sont prises de concert avec les conseils partenaires et les exploitants. Dans la pratique, la distance maximale à parcourir à pied jusqu'à un arrêt d'autobus par les élèves qui résident en région rurale est fixée à 1,0 km, ce pour tous les élèves de la 1^{ère} à la 12^e année. La distance de marche pour les élèves de la prématernelle ou de la maternelle, qui a toujours été de 0,2 km, reste inchangée. Diverses politiques et pratiques d'appui ont été établies (exigences relatives au champ de visibilité, critères visant les aires d'attente, exigences concernant la distance entre les arrêts, etc.). Parmi les autres facteurs dignes de considération dans la politique conjointe qui ne sont pas actuellement décrits en détail citons les questions concernant le volume de circulation, le nombre maximum d'élèves prévu par arrêt, et la sécurité pendant l'hiver. Les questions concernant la sécurité du lieu d'emplacement d'un arrêt peuvent nécessiter que l'on consulte des organismes externes, mais les décisions finales appartiennent au consortium ou aux conseils partenaires.

Durée des trajets – L'analyse de la durée des trajets est un indicateur important des niveaux de service fournis par les exploitants au service du consortium. La politique conjointe stipule que dans la mesure du possible la durée d'un trajet ne doit pas dépasser une heure. Cette formulation est appuyée par les politiques du SNCDSB et du SGDSB tandis les politiques des autres conseils demeurent muettes. Les données sur les circuits et les trajets sont actuellement consignées sur des formulaires que fournit le consortium, lesquelles sont par la suite transférées dans un chiffrier. Même si le chiffrier sert principalement à la répartition et au rapport des dépenses par le conseil, il peut aussi aider à réaliser une analyse limitée de la performance opérationnelle.

Services de transport offert à titre gracieux – Ce service varie vu qu'il n'est pas offert généralement par le SGDSB. Mais, il est peut être offert par les autres conseils. Même si les coûts du service de transport offert à titre gracieux sont tous imputés à chacun des conseils scolaires respectifs, une clarification des politiques permettra d'assurer une certaine cohérence au niveau de l'admissibilité et de l'approbation.

Service de transport en cas de danger – Ce service est appuyé par la politique conjointe et dans les énoncés de politique de chacun des conseils partenaires, sauf dans ceux du CSDCAB où il fait l'objet d'une formulation spécifique. Dans la pratique, l'octroi du service de transport en cas de danger varie d'un conseil scolaire à l'autre, le plus notable étant les zones jugées dangereuses en fonction des populations d'animaux sauvages et des horaires de ramassage scolaire pendant l'hiver. Même si le coût de ce service est imputé à chacun des conseils scolaires respectifs, l'incohérence de ce qui détermine un danger devrait être examinée et harmonisée pour assurer la sécurité des élèves et une application uniforme.

Discipline des élèves – La formulation est presque identique dans la politique conjointe et les énoncés de politique des conseils scolaires respectifs. Elle dit clairement que les comportements nuisibles pour le fonctionnement sécuritaire des autobus ou pour les autres élèves ne seront pas tolérés. En cas de mauvaise conduite, le conducteur est responsable d'aviser le directeur d'école. Le directeur est responsable de déterminer la mesure disciplinaire pertinente et de fournir la documentation écrite. Un guide d'information sur le transport des élèves fourni par le SGDSB donne des précisions sur les attentes et les comportements attendus des élèves, des parents et des administrateurs.

Règlement de différends – Même si la politique conjointe n'indique pas spécifiquement comment régler les différends concernant le transport des élèves, dans la pratique c'est le processus de résolution des différends dans le transport élaboré par le SGDSB qu'on utilise lorsqu'il s'agit d'un problème concernant le transport d'un élève. Tout est mis en œuvre pour régler le problème au sein de l'établissement scolaire et du consortium d'abord avant de faire appel à l'agent du transport ou au comité de chacun des conseils scolaires.

Gestion des heures de classe – Dans la pratique, l'exploitant peut suggérer de changer les heures de classe afin d'améliorer le service et son efficacité. La politique conjointe ni les politiques des conseils scolaires respectifs ne donnent aucune précision quant à la gestion des heures de classe ou aux procédures de changement.

Mise en œuvre des politiques

Les observations et les entrevues font état d'une implantation uniforme des politiques et des pratiques du consortium à l'échelle du système. L'approbation prévue de la

politique conjointe permettra d'appuyer davantage une implantation uniforme des politiques et procédures d'orientation en éliminant la différence technique limitée qui existe entre les politiques en place et les pratiques réelles des conseils scolaires.

4.2.2 Recommandations

Politique conjointe et énoncés de politique

Un examen de la politique conjointe proposée et des énoncés de politiques et pratiques actuels est recommandé pour s'assurer qu'ils fournissent clairement l'orientation opérationnelle nécessaire pour assurer un fonctionnement harmonieux. Un exemple concret des aspects qu'il faudrait clarifier davantage est la définition de ce qui constitue une situation dangereuse où des services de transport seraient offerts. À l'heure actuelle, les populations d'ours et de loups ont soulevé une inquiétude raisonnable qui porte le CSDCAB et SNCDSB à offrir des services de transport en cas de danger aux élèves visés par le problème alors que les autres conseils scolaires n'ont pas senti le besoin de faire la même considération. Même si la politique conjointe et les énoncés de politique appuient le droit des conseils scolaires d'offrir à des élèves des services de transport en raison de situations dangereuses, une description plus précise des conditions localisées permettra d'assurer une prestation de services uniforme. La résolution de différends est un autre exemple. Même s'il est possible qu'il y ait en place une pratique commune, l'intégration de cet aspect à la politique conjointe ne peut que clarifier la pratique et assurer sa cohérence. Finalement, il y aurait lieu d'établir des procédures formelles de gestion des heures de classe vu l'importance de telles procédures et des procédures de changement dans un système de transport efficace et efficient. Toutes ces lacunes devraient être corrigées avant l'approbation finale du document.

Document de source unique

ETB et les conseils scolaires devraient reconnaître la politique conjointe comme outil de source unique pour orienter la planification et les procédures et pratiques opérationnelles. Il est évident que beaucoup d'efforts ont été déployés pour harmoniser les politiques de chacun des conseils scolaires et élaborer la politique conjointe. Une fois approuvée la politique conjointe permettra de s'assurer que les services sont offerts de manière juste et équitable aux conseils partenaires. L'approbation de la politique conjointe éliminera toute incohérence qui pourrait surgir dans l'interprétation des énoncés conflictuels ou dans les cas où une ou plusieurs des politiques des conseils partenaires sont muettes.

4.3 Transport adapté

Pour que les activités de transport soient pleinement efficaces, il faut que les besoins de tous les élèves, y compris les élèves ayant des besoins spéciaux et ceux qui participent à des programmes spéciaux, soient pris en compte. Le transport des élèves qui suivent des programmes spéciaux doit tenir compte des besoins de chaque élève dont la mobilité de l'élève, les questions de comportement, de l'utilisation d'équipements et d'accessoires spéciaux, de l'état médical, de l'administration de médicaments, de l'espace disponible pour les aides et les accompagnateurs ainsi que de la tolérance de l'élève sur le plan de la durée et de la distance.

4.3.1 Observations

Chaque conseil scolaire partenaire a mis en œuvre des procédures pour déterminer les besoins de transport des élèves ayant des besoins spéciaux ou des exigences en matière d'accessibilité. Une fois que les besoins d'un élève sont établis et communiqués au directeur de transport, des services de transport sont fournis de manière à répondre pleinement aux besoins de l'élève. Les stratégies de routage utilisent le transport régulier et adapté tant pour les élèves aux besoins spéciaux que pour ceux qui fréquentent une école ordinaire, lorsque cela convient. Le recours au transport régulier pour les élèves aux besoins spéciaux permet d'utiliser le parc du mieux possible et aide à contrôler le coût de la prestation des services.

Des procédures d'appui ont été élaborées pour répondre aux problèmes et préoccupations suivants :

- l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen;
- des autobus dotés de systèmes de retenue spéciaux, de ceintures de sécurité et de systèmes de levage seront fournis au besoin;
- les procédures de répartition et de partage des coûts;
- les responsabilités de communication et de planification des directeurs d'école pour s'assurer qu'on comprend clairement quels services seront fournis.

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

- une politique précise sur les troubles médicaux ou affectifs de l'élève;

- le chargement et le déchargement d'un fauteuil roulant;
- l'utilisation de dispositifs de sécurité;
- le levage;
- la formation des conducteurs en vue de répondre aux besoins spécifiques des élèves ayant des besoins spéciaux.

4.3.2 Recommandations

Éducation spécialisée : élaboration des politiques de transport

L'élaboration et la consignation par écrit d'un ensemble complet de politiques et méthodes de fonctionnement qui régit tous les aspects du transport des élèves ayant des besoins spéciaux sont nécessaires pour assurer une excellente prestation de service, indépendamment de l'exploitant ou d'un changement de direction au consortium

4.4 Politique relative à la sécurité

La sécurité des élèves est de la plus haute importance dans tout système de transport scolaire. Desservant une vaste région principalement rurale en ayant recours à divers exploitants, l'élaboration de politiques, de pratiques et de programmes de formation précis s'impose pour favoriser une culture de la sécurité et communiquer les responsabilités des élèves, des parents, des conducteurs et de la collectivité en général.

4.4.1 Observations

Le consortium appuie le programme voyageur prudent pour les élèves de la prématernelle dans plusieurs sites de la zone de service. Les services de police locaux y participent également pour appuyer la formation. Le directeur du consortium et les exploitants travaillent ensemble à établir un calendrier pour l'événement en plus de le coordonner et de le publiciser dans chaque zone.

Les exploitants sont tenus d'effectuer des exercices d'évacuation où participent tous les élèves qui reçoivent les services de transport. L'établissement d'un horaire pour ces activités implique une coordination entre les exploitants et les établissements scolaires. Le consortium surveille la conformité aux exigences de formation en exigeant une confirmation écrite que la formation a été réalisée.

Le contrat engage l'exploitant à fournir aux conducteurs une formation en matière de secourisme et de réanimation cardio-pulmonaire et à les apprendre à reconnaître les cas urgents de réaction anaphylactique et à utiliser des médicaments EpiPen. Si le contrat n'exige pas à l'exploitant de s'assurer que ses conducteurs possèdent un permis et une formation en bonne et due forme et sont autorisés par le ministère du Transport, il ne fait aucune exigence spécifique en matière de perfectionnement professionnel pour les conducteurs comme l'acquisition de techniques de gestion des élèves, de compétences spécifiques pour le transport des élèves ayant des besoins spéciaux, de techniques de conduite préventive, etc.

4.4.2 Recommandation

Élaboration de politiques de formation sur la sécurité

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

- la gestion du comportement des élèves;
- la formation spécifique au transport des élèves ayant des besoins spéciaux;
- le perfectionnement professionnel et la formation à la conduite préventive;
- les occasions existant pour sensibiliser la collectivité dans son ensemble à la question de la sécurité du transport scolaire et la faire participer à la circulation routière locale et à des comités de la sécurité.

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

Le consortium a été évalué comme étant **moyen-faible** dans le domaine de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des procédures. La formulation identique ou similaire que l'on trouve dans le document d'orientation de chacun des conseils scolaires illustre la coopération qui existe entre les conseils partenaires. L'élaboration d'une politique conjointe est une nouvelle preuve que le consortium et les conseils partenaires sont conscients de l'importance des politiques et pratiques cohérentes et de leur incidence sur un service juste et équitable, mais ce manuel n'était pas approuvé aux fins de mise en œuvre lors de l'examen.

Même si la politique conjointe du consortium n'a pas été intégralement adoptée par les conseils partenaires, son approbation prévue permettra d'assurer l'uniformité des services entre les conseils scolaires et servira de fondement solide sur lequel le

consortium pourra évoluer pour devenir une entité totalement indépendante. L'élaboration et l'implantation de nouvelles politiques et procédures opérationnelles spécifiques au transport des élèves ayant des besoins spéciaux et à la formation des conducteurs et des élèves permettront d'assurer que chacun de ces éléments critiques sont pleinement pris en compte alors que le consortium s'efforce de fonctionner de manière aussi efficace et efficiente possible.

5 Le routage et la technologie

5.1 Introduction

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

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

Puisque le consortium n'utilise actuellement aucun logiciel de routage, la majorité des observations sont fondées sur l'information recueillie lors des entrevues et les documents présentés, l'analyse des données étant limitée à l'information introduite dans *Excel*.

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

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

5.2 Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie

L'examen des procédures de routage porte sur la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie aux fins de gestion des services de transport scolaire en vue de réaliser la structure de routage la plus efficace et efficiente possible.

5.2.1 Observations

Procédures de gestion des itinéraires d'autobus

ETB utilise actuellement une combinaison de processus manuels et le tableur d'un tiers pour gérer les données sur les trajets et les itinéraires. Tous les itinéraires sont établis manuellement par chaque exploitant pour ses zones de service respectives. Les zones de service étant principalement des régions rurales, les itinéraires sont généralement statiques en nature. Des rajustements y sont apportés au besoin pour compenser

lorsqu'il y a de nouveaux élèves ou des élèves qui terminent leurs études ou qui quittent la zone. Tous les itinéraires sont soumis au directeur de transport pour un examen qui porte notamment sur la longueur des trajets, l'utilisation de l'autobus, les durées des trajets, et le nombre total de kilomètres. Si les données ne sont pas consignées d'une manière qui facilite le calcul des mesures de rendement de base, elles fournissent au directeur du consortium le total global pour les durées et les longueurs des trajets et l'aident à déterminer les trajets qui peuvent être combinés pour éliminer des circuits ou améliorer le service. Les itinéraires une fois rajustés et finalisés, les données sur les itinéraires sont introduites dans un chiffrier Excel aux fins de répartition des dépenses et d'autres exigences en matière de rapport, comme l'enquête annuelle du Ministère, le calcul des paiements des exploitants, la production des rapports, et la surveillance des exploitants. Les données qui sont recueillies et introduites dans Excel sont sauvegardées sur le serveur sur place du SGDSB, sur l'ordinateur portable du consortium et sur un dispositif de stockage portable.

Le directeur de transport du consortium de l'Est de Thunder Bay (qui fait également office d'agent de transport pour Superior Greenstone) sert d'agent de liaison principal entre les exploitants et les agents de transport pour chacun des conseils partenaires. Les agents de transport ont pour principale responsabilité de fournir de l'information aux parents que sert leur conseil respectif et de transmettre les préoccupations en matière de service au directeur de transport. Conjointement avec le directeur de transport du consortium, les agents de transport collaborent également à résoudre les problèmes relatifs à l'admissibilité au transport, à déterminer des emplacements sécuritaires pour les arrêts et à recommander des changements à apporter aux politiques. Les agents de transport sont également responsables de fournir au directeur de transport des données exactes sur les élèves aux fins de planification des itinéraires et de répartition des coûts. Le directeur de transport a la responsabilité ultime de résoudre les problèmes concernant le service ou les exploitants et de calculer de manière exacte les coûts réels de transport pour chacun des conseils, y compris les frais d'administration.

La gestion du transport est limitée en raison d'un manque d'employés à plein temps affectés aux activités de transport. À l'heure actuelle, c'est le directeur de transport désigné qui s'occupe des services internes en tant que directeur des services internes/de transport pour le SGDSB. Le temps qui reste à consacrer à la gestion directe du consortium est estimé à environ 25 %, en tenant compte de l'aide apportée par les professionnels de bureau employés par le SGDSB. L'impact de ces facteurs sur le fonctionnement du consortium est particulièrement évident dans la façon dont les données sont communiquées aux fins de suivi des paiements aux exploitants et du rendement. Les données recueillies répondent aux besoins actuels du consortium au niveau de la production de rapports et de la rémunération des exploitants mais, dans

certain cas, manquent d'information détaillée qui permettrait une analyse plus approfondie du système ou du rendement des exploitants.

Citons à titre d'exemple le suivi du temps de parcours des circuits, en particulier les circuits où les autobus effectuent deux ou plusieurs trajets. À l'heure actuelle, les données sont recueillies d'une manière qui empêche une analyse complète des indicateurs de rendement de base comme les durées des trajets et l'utilisation de la capacité. Le consortium est conscient de ces obstacles et étudie la possibilité d'embaucher un coordonnateur de transport à plein temps pour aider le directeur de transport à surveiller les activités quotidiennes. Outre le personnel à plein temps, le consortium étudie également la possibilité d'acheter et de mettre en œuvre un logiciel de routage. L'utilisation de logiciel, en tant qu'outil de routage et de système de recherche de l'information, aidera le consortium au niveau de la planification des itinéraires et de l'analyse des données aux fins de production de rapports et de mesure du rendement. Pour tirer le meilleur parti possible d'une solution logicielle de routage, il est essentiel que l'on tienne compte des paramètres de service et des besoins en matière de rapport du consortium dans la mise en œuvre du système. Éléments à prendre en considération : formation à l'utilisation de base du logiciel et à la production de rapport, configuration efficace des structures de codage afin de faciliter la recherche et l'analyse des données, disponibilité d'une bonne carte numérique avec soutien pour mises à jour et maintenance, etc.

Gestion des routes d'autobus régulières

Le directeur de transport a préparé un calendrier de planification mensuel en exigeant que tous les itinéraires soient établis et confirmés au cours du mois d'août. Les itinéraires étant principalement cumulatifs en nature, la planification des itinéraires consiste essentiellement à ajouter à une liste les élèves de la prématernelle /maternelle et les nouveaux inscrits et à supprimer de la liste ceux qui terminent leurs études ou qui quittent la zone. Étant donné que le consortium ni les exploitants n'utilisent aucun logiciel de planification d'itinéraires, tous les itinéraires sont produits manuellement en écrivant le parcours, les virages à droite et à gauche et l'emplacement des arrêts. Les itinéraires écrits sont illustrés au trait sur des cartes locales. Même si les itinéraires sont généralement statiques, les conseils se réservent le droit d'apporter des changements dans une zone et peut remplacer une route par une autre, établir les paramètres du chargement en fonction de la taille de l'autobus, et élargir le circuit pour assurer l'efficacité du chargement.

Gestion des données concernant les élèves

Chacun des conseils scolaires est responsable de fournir les données concernant les élèves qu'on lui demande aux fins de planification des itinéraires. Les données sur les

élèves desservis par le SGDSB sont extraites de la base de données *Trillium* de ce dernier. Les autres conseils scolaires fournissent des listes exportées vers *Excel* quoiqu'ils utilisent également *Trillium* pour comptabiliser les élèves. L'utilisation commune de *Trillium* permettrait au consortium d'implanter un processus uniforme pour le téléchargement vers l'amont des données sur les élèves advenant l'acquisition d'un logiciel de routage pour la planification des itinéraires.

Analyse des itinéraires

Les durées et longueurs des trajets sont suivies pour voir s'il est possible de réduire le nombre d'autobus et les coûts correspondants. Les circuits de faible capacité et dont les trajets sont de courte durée peuvent être combinés avec d'autres circuits ou des trajets doubles quand le temps le permet. Même si les données recueillies fournissent bel et bien au directeur de transport des informations de base sur lesquelles fonder ces observations, un « codage » additionnel au dossier de chaque élève serait nécessaire pour rendre plus précise l'analyse de la performance globale du système. Citons à titre d'exemple les élèves bénéficiant du service à titre gracieux et les élèves bénéficiant du service en cas de danger. L'élargissement de la structure de codage pour y inclure la raison spécifique expliquant l'octroi de l'admissibilité comme par exemple un problème de « croisement de voies publiques » est relevé dans le dossier d'un élève, permettrait d'analyser plus en profondeur quels types de services sont offerts et comment cela influe sur les niveaux de service et les coûts.

Diffusion de l'information

La majorité des informations communiquées aux parents et aux élèves proviennent de l'école que fréquente l'élève. Le site Web du SGDSB décrit brièvement les activités entreprises dans le cadre de l'entente de partage des coûts entre les conseils scolaires coïncidents et présente des liens d'accès aux agents de transport de chacun des conseils scolaires. Y sont également présentés des liens d'accès à la politique de transport du conseil et à une brochure sur le transport des élèves.

5.2.2 Recommandations

Logiciel de routage

Le consortium a établi un budget pour l'acquisition de logiciel de gestion du transport. Cette acquisition devrait être prise au sérieux, car elle rendrait les données bien plus accessibles et améliorerait nettement les processus manuels en place pour la collecte de données et les procédures de surveillance des exploitants. Il existe un certain nombre d'applications logicielles de gestion du transport destinées aux marchés à forte et à faible densité. Vu la disponibilité de produits logiciels complets qu'on peut se procurer pour moins de 10 000 \$ (ou près de 0,2 % des dépenses), les niveaux

d'efficacité administrative et opérationnelle qu'on pourrait réaliser seraient suffisamment opportuns pour justifier les mérites de l'investissement. Même si l'acquisition de logiciel de routage ne présentait que des avantages indirects pour l'amélioration de l'efficacité des opérations, elle offrirait de sérieux avantages pour l'efficacité et l'efficience opérationnelle. Elle aurait notamment pour effet de :

- réduire les risques liés aux systèmes manuels très peu documentés en cas d'absence de longue durée ou de perte d'employés clés;
- rendre plus accessibles les données permettant de modéliser les variantes de méthodologies de routage ou de répartition des coûts;
- réduire les temps que consacre le personnel de transport à répondre aux demandes d'information de base des écoles, des exploitants et des parents. Il s'agit d'une sérieuse préoccupation lorsque les ressources du personnel de transport sont limitées.

Étant donné que tous les conseils partenaires utilisent *Trillium* comme base de données sur les élèves, l'interfaçage automatisé avec le logiciel de routage est une fonction importante à prendre en considération dans le choix du logiciel. La réduction des entrées manuelles permettra d'accéder à des données plus exactes sur les élèves en plus de réduire la charge de travail du consortium. L'interface devrait inclure tous les élèves que dessert chacun des conseils scolaires indépendamment de l'admissibilité au service de transport.

Suivi et analyse des données sur le rendement

La disponibilité de données exactes revêt une importance capitale, car ce sont les données qui permettent d'analyser la performance des systèmes et des exploitants. Peu importe si le consortium maintient le processus manuel d'établissement d'itinéraires et de communication de données en place ou qu'il adopte une solution logicielle, il est impératif que des données complètes soient disponibles pour chaque trajet et circuit afin de pouvoir effectuer une analyse complète. Par conséquent, le mécanisme de collecte de données en place devrait être révisé pour permettre d'analyser la performance au niveau des trajets. Il y aurait lieu de prendre en considération les données discrètes additionnelles que chacun des conseils partenaires voudrait peut-être examiner. Il faudrait dans ce cas établir une structure de codage en bonne et due forme afin de faciliter cette analyse. L'embauche d'un employé à plein temps devrait fournir au consortium le soutien nécessaire pour surveiller les rapports des exploitants et contribuer à la collecte et à l'analyse des données.

Diffusion de l'information

À mesure que le consortium avance dans la mise en œuvre de ses programmes, il devrait créer un site Web qui servirait à informer les parents et à renforcer son existence. À tout le moins, les politiques de transport et questions souvent posées, les conditions météorologiques de l'heure, les fermetures d'école, et les coordonnées du consortium devraient être disponibles pour les parents et les élèves qui veulent s'en informer.

5.3 Planification et établissement des itinéraires de transport

Une planification des itinéraires efficace est essentielle pour assurer une prestation de services de transport efficace et efficiente aux élèves des écoles ordinaires et aux élèves ayant des besoins spéciaux. Si la planification des itinéraires des élèves fréquentant une école ordinaire se fonde en grande partie sur des paramètres émanant des politiques et des pratiques établies, les stratégies de planification des itinéraires dans le cas du transport adapté doivent d'abord prendre en compte les besoins des élèves, tout en n'écartant pas l'efficacité. Cette partie de l'examen entend évaluer les stratégies, les tactiques et les processus appliqués pour concevoir le transport des élèves des écoles régulières et des élèves inscrits à des programmes d'éducation spécialisée ainsi que les stratégies utilisées pour minimiser le coût tout en fournissant le plus haut niveau de service possible.

5.3.1 Observations

Planification des itinéraires du transport adapté

Les besoins de transport spécifique d'un élève sont déterminés par le biais du processus d'identification, de placement et de révision auquel on a recours pour déterminer les besoins spéciaux d'un élève, puis sont communiqués aux parents et au consortium pour les suites nécessaires. Le consortium, pour sa part, détermine le meilleur mode de transport qui peut inclure, si cela convient, l'utilisation des autobus de transport régulier. Les itinéraires du transport adapté sont complétés au cours du mois de septembre, une confirmation écrite étant fournie aux parents.

Analyse de l'efficacité du système

Des services sont fournis à quelque 1 600 usagers quotidiens à bord de 36 autobus.¹⁰ Le consortium a des contrats avec six exploitants possédant des parcs de diverses tailles allant d'un autobus à 12 autobus. La zone de service est principalement rurale en nature, les écoles étant situées dans des villages séparés par une centaine de kilomètres. Cette section fournira une analyse (corroborée dans une certaine mesure par des données disponibles) et des commentaires sur l'efficacité de la structure de routage actuelle.

Utilisation du parc

Tous parcs confondus, la capacité des véhicules va de 9 à 72 passagers. Près de 75 % des autobus sont des véhicules de 72 passagers tel qu'illustré dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Capacité du parc

Nombre de sièges dans les véhicules	Total par taille	Pourcentage
9 à 60 sièges	9	25 %
72 sièges	27	75 %
Nombre total de véhicules	36	100 %

Un nombre limité de stratégies visant à accroître l'utilisation globale du parc ont été mises en œuvre tout au long du plan d'acheminement. Près de 31 % des autobus peuvent effectuer des trajets doubles le matin et 28 % l'après-midi. Parmi les 36 itinéraires d'autobus, près de 86 % sont des itinéraires combinés pour deux ou plusieurs écoles.

Durée des trajets des élèves

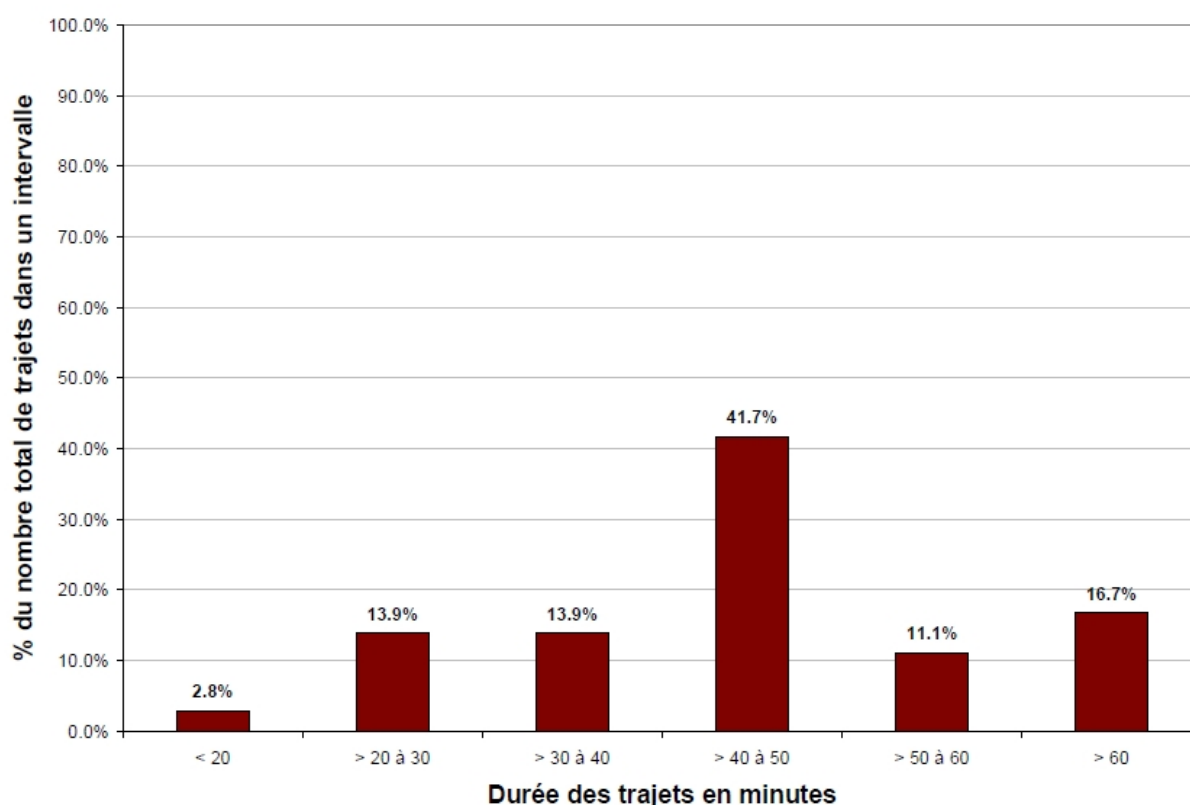
La politique conjointe et les politiques de chaque conseil scolaire limitent les durée des trajets des élèves à 60 minutes au maximum dans la mesure du possible. Les données présentées aux fins d'analyse indiquent la durée *totale* d'utilisation des autobus sur tous les circuits, valeurs qui incluent parfois les voyages à vide. Sur les circuits où les autobus effectuent plus d'un trajet, les heures de départ et d'arrêt ne sont pas

¹⁰ Les données présentées dans cette section ont été recueillies lors de l'examen. En raison du choix du moment de la collecte des données, ces valeurs peuvent ne pas correspondre aux valeurs présentées dans l'enquête du Ministère.

clairement délimitées pour chaque trajet. En règle générale, la durée d'un trajet (avec des élèves à bord de l'autobus) est mesurée en divisant la longueur totale du circuit en minutes par le nombre de trajets.

Si les données présentées limitent une analyse complète de chaque trajet, l'analyse des données brutes indique qu'en moyenne la durée totale d'un trajet sur tous les circuits est d'environ 45 minutes, ce qui se situe dans les limites réglementaires. Une analyse plus approfondie indique qu'environ 83 % de tous les trajets, du point de départ au point d'arrivée, se font en moins d'une heure, ce qui permet d'en arriver à la conclusion raisonnable que les itinéraires planifiés respectent les limites réglementaires. Tel qu'illustré dans le tableau ci-dessous, la fréquence à laquelle les durées totales des trajets dépassent les paramètres de planification d'une heure est de 17 %, soit l'équivalent de six circuits. Sans une délimitation claire des durées réelles des trajets et des heures de départ et d'arrêt il est difficile d'établir si ces parcours dépassent effectivement les paramètres de planification.

Figure 6 : Caractéristiques des trajets



La disponibilité limitée des données conjuguée à la difficulté à extraire des informations précises sur les trajets dans les données actuellement disponibles ne permet pas de

tirer des conclusions définitives sur le rendement du consortium. Cependant, il est évident qu'une portion importante des trajets mérite d'être analysée plus en profondeur afin de déterminer si d'autres techniques de routage peuvent être utilisées pour assurer que la durée des trajets des élèves demeure dans les limites réglementaires.

Utilisation de la capacité

L'utilisation de la capacité est un important indicateur tant pour l'efficacité du processus de routage que pour les niveaux de service. Les paramètres de planification du consortium incluent un facteur de pondération de 1,5 pour les élèves de la 7^e à la 12^e année, et un facteur de 1,0 pour les élèves de la prématernelle/maternelle à la 6^e année. Peu importe si le paramètre établi pour le chargement des autobus de transport des élèves correspond à la capacité permise de l'autobus (72 passagers pour un autobus de 72 sièges par exemple) ou une capacité pondérée (un autobus de 72 sièges réduit à une capacité prévue de 48), le but visé est de remplir chaque autobus le plus possible afin de réduire le nombre d'autobus requis. L'analyse de l'utilisation de la capacité est un outil efficace pour déterminer l'efficacité globale de l'architecture de routage.

Le nombre d'élèves qui utilisent le service quotidiennement est consigné par circuit et non par trajet, ce qui pose un obstacle pour une analyse complète de la capacité d'utilisation réelle par trajet. D'après le nombre réel d'utilisateurs par circuit (et non par trajet), la capacité d'utilisation moyenne est d'environ 80 %.

Aux fins de l'analyse des données existantes, les charges d'élèves sur les circuits où les autobus effectuent des trajets doubles étaient également divisées par trajet, ce qui donne pour résultat une capacité d'utilisation moyenne estimative d'environ 61 %. Des améliorations seront nécessaires au niveau de la disponibilité, de l'intégralité et de l'exactitude des données avant qu'il soit possible d'établir toutes les possibilités d'efficacité qui peuvent exister.

5.3.2 Recommandations

Normalisation du processus de rapport des données

La normalisation du processus de rapport des données est recommandée afin de permettre une analyse exhaustive de l'efficacité du processus de routage et du rendement des exploitants. Tel qu'indiqué précédemment, chacun des exploitants est appelé à communiquer les statistiques relatives aux itinéraires en remplissant un formulaire que fournit le consortium. Si le consortium a su utiliser Excel avec efficacité, la qualité de l'information et la variation des méthodes de présentation des rapports que soumettent les exploitants limitent la valeur des données notamment pour la détermination de la répartition des coûts entre les conseils partenaires et des paiements aux exploitants. Une amélioration de la collecte de données par trajet dont la durée

réelle des trajets et les charges réelles d'élèves fournirait au directeur de transport les données nécessaires pour faciliter les prises de décisions en matière de planification des itinéraires en vue de maintenir ou d'accroître l'efficacité du service.

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

L'utilisation du routage et de la technologie a été évaluée **faible**. Si le consortium a su utiliser *Excel* avec efficacité pour la répartition des coûts et les paiements aux fournisseurs, la disponibilité du personnel et la variation des données soumises empêchent une analyse exhaustive du rendement des exploitants et influent sur l'évaluation des efficacités du processus de routage. L'embauche d'un employé à plein temps, exigence conforme aux données soumises par les exploitants, et la mise en œuvre des recommandations présentées dans cette section profiteront au consortium dans ses efforts pour fonctionner avec le maximum d'efficacité et d'efficience.

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 ETB, dont la direction, et sur l'information recueillie au cours d'entrevues avec la direction du consortium et avec des exploitants de service d'autobus scolaire choisis. L'analyse compte une évaluation des pratiques exemplaires, laquelle mène à une série de recommandations. Ces résultats servent ensuite à préparer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque volet; l'évaluation est à son tour résumée pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des pratiques contractuelles, tel qu'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 ETB ont un contrat exécuté auprès du SGDSB (*Protocole d'entente de transport*). Ce contrat stipule les éléments suivants : l'assurance requise; le respect du Code de la route; l'indemnisation; la déclaration des accidents; les clauses de résiliation de l'entente; les processus de paiement; les

clauses d'indexation du carburant; les procédures de détermination des itinéraires; les obligations de transport; les clauses de conformité avec les politiques et les règlements; et les exigences relatives au permis de conduire. Le protocole d'entente ne contient pas de clause de confidentialité explicite; cependant, les exploitants sont tenus de suivre les politiques du SGDSB qui comprennent une clause de confidentialité. Les exploitants ne reçoivent pas de copie des politiques du SGDSB; ils sont tenus de les télécharger du site Web du SGDSB.

La politique relative à l'âge des véhicules est fixée à dix ans. En vertu d'une politique non signée, les autobus peuvent être utilisés pendant deux années supplémentaires avec la permission d'ETB et ne recevront que 50 pour cent du crédit de dépréciation.

La politique relative à l'âge des véhicules ne s'applique pas aux autobus de réserve; cependant, ces véhicules doivent quand même être conformes à toutes les exigences mécaniques du ministère du Transport. En vertu d'une politique non signée, les véhicules de réserve ne doivent pas dépasser 15 ans d'âge ni être utilisés plus de trois jours. Les exploitants doivent obtenir l'autorisation préalable du SGDSB avant de remplacer un véhicule et tout autobus neuf doit obligatoirement comporter 72 places assises. Les exploitants doivent disposer de véhicules de réserve, mais leur nombre n'est pas défini. Les exploitants étant souvent situés à plusieurs heures de route de distance les uns des autres, il est rare qu'un exploitant soit appelé à couvrir l'itinéraire d'un autre exploitant si une telle situation devait se produire.

Les exploitants sont tenus de s'assurer que tous les conducteurs ont suivi une formation dans les domaines suivants : premiers soins, RCR et utilisation de l'auto-injecteur EpiPen. Les exploitants reçoivent 250 \$ par itinéraire et par an pour la formation en matière de sécurité et 150 \$ par itinéraire et par an pour l'équipement de sécurité.

Rémunération des exploitants

Les exploitants sont payés deux fois par mois, le 15 et le dernier jour du mois. Le montant de chaque paiement correspond à 5 pour cent du montant total du contrat (2 x 10 mois = 20 paiements). Un rajustement de paiement est effectué une fois que le contrat a été négocié et accepté négociations, et après l'élaboration des itinéraires pour l'année.

Si un itinéraire est annulé sur préavis de 24 heures, la composante variable des frais de kilométrage n'est pas payable à l'exploitant.

Les exploitants peuvent soumettre des reçus de carburant pour bénéficier de la clause d'indexation de carburant. Les reçus soumis détermineront le prix du carburant à payer aux exploitants jusqu'à ce que le prochain reçu soit soumis. Si les prix du carburant, suivis par ETB, sont inférieurs de 0,02 \$ par litre au prix réclamé, ETB ajustera le taux

de carburant. Le SGDSB effectue deux rajustements de la clause d'indexation de carburant par année scolaire, un en septembre, qui dure jusqu'à la fin du mois de janvier, et un au début du mois de février, qui dure jusqu'au mois de juin. Le montant dû à l'exploitant pour le premier rajustement sera rétroactif à la première journée d'enseignement du mois d'octobre et payable à l'exploitant à la fin du mois de janvier. Le montant dû à l'exploitant pour le second rajustement sera rétroactif à la première journée d'enseignement du mois de février et payable à la fin du mois de juin. Si des montants sont dus au SGDSB à la suite des rajustements, ils seront déduits des paiements versés aux exploitants. Le volet du taux de carburant sera calculé à raison de 2,9 kilomètres par litre.

Les exploitants perçoivent des montants fixes et variables pour les journées de mauvais temps; toutefois, selon le directeur du transport, les autobus sont normalement réaffectés (ils sont mis en service plus tard dans la journée au lieu d'être carrément annulés).

Il n'existe pas de surveillance en place pour vérifier que les exploitants utilisent effectivement le financement destiné à la formation et au matériel de sécurité aux fins prévues. Le directeur du transport pense qu'une telle surveillance est inutile dans la mesure où les exploitants sont tenus contractuellement de remplir les conditions stipulées dans le contrat, et doivent également prouver que la formation a bien été suivie. Les exploitants font l'objet de vérifications aléatoires conduites à la discrétion du directeur du transport.

Gestion du contrat des exploitants

Les itinéraires et les arrêts des exploitants sont fixes. Les listes d'élèves sont transmises directement par les établissements scolaires aux exploitants. Au début de l'année scolaire, les conducteurs d'autobus ramassent tous les élèves qui attendent à un arrêt. Il y a quelques changements d'une année sur l'autre, mais l'école contacte les exploitants en cas d'inscriptions de nouveaux élèves et les listes d'élèves de maternelle sont fournies par les écoles aux exploitants dès le mois de juin. L'école détermine quel arrêt les élèves doivent utiliser. Les renseignements relatifs à des problèmes médicaux sont également transmis directement aux exploitants par l'école. Les conducteurs n'ont pas accès aux numéros de téléphone d'urgence de la plupart des élèves; seulement ceux qui ont des problèmes médicaux. Les conducteurs peuvent communiquer par radio ou téléphone cellulaire avec leur poste de commande, l'école ou le directeur du transport à l'école qui a la liste des numéros de téléphone cellulaire.

Contrats de taxi

Il n'y a pas de contrats de taxi. Les taxis sont utilisés principalement pour transporter des élèves inscrits à un programme d'éducation spécialisée.

6.2.2 Pratiques exemplaires

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

- Le Consortium a des contrats en place pour les exploitants qui définissent en détail les conditions juridiques, de sécurité et non monétaires. Cela permet de s'assurer que la relation contractuelle entre les fournisseurs de service de transport et le consortium est bien définie et applicable. La formulation du contrat prolonge automatiquement le contrat jusqu'à l'année suivante, en fonction des conditions de l'année précédente. De cette manière, un contrat est en place au début de l'année scolaire.

6.2.3 Recommandations

Contrats de taxi

Des contrats écrits devraient être conclus avec des compagnies de taxi. L'absence de documentation contractuelle pour ces exploitants accroît le risque pour le consortium et les conseils scolaires partenaires. Il est important que tous les véhicules utilisés pour le transport des élèves soient en conformité avec les exigences du ministère du Transport en matière de permis, d'assurance et de sécurité, et que les conducteurs aient reçu la formation suffisante et obligatoire pour fournir des services de transport aux élèves. Les taxis servant principalement à transporter des élèves inscrits à un programme d'éducation spécialisée, il est particulièrement important que le consortium s'assure que les taxis ont suivi la formation nécessaire et sont dotés de l'équipement de sécurité adapté pour assurer le transport de ces élèves.

Clauses contractuelles des exploitants

Il est impératif qu'ETB communique des renseignements complets sur les élèves aux exploitants des autobus scolaires pour chaque trajet. Il incombe actuellement aux exploitants de contacter chaque établissement pour obtenir les listes d'élèves et les fiches de renseignements sur les élèves, y compris les problèmes médicaux, et ETB n'est pas véritablement impliqué dans ce processus. ETB devrait envisager d'accroître son rôle dans la coordination ou la communication de ces renseignements aux exploitants afin de s'assurer que les exploitants possèdent les renseignements nécessaires en temps voulu et sont en mesure d'assurer correctement la sécurité et la fiabilité du transport des élèves.

Rémunération pour les exploitants

Nous reconnaissons, en outre, que les exploitants doivent engager des dépenses pour que le parc d'autobus et les conducteurs soient prêts à reprendre du service quand les

intempéries sont finies. Toutefois, dans le contrat, la composante fixe et les composantes du salaire des conducteurs captent entièrement ces coûts. Il est essentiel de faire cette distinction, car ce ne sont pas les exploitants qui assument ou paient de leur poche les coûts variables, c'est-à-dire ceux qui découlent des distances parcourues. Le paiement de ces frais variables les jours d'intempérie ne devrait donc pas continuer. L'érosion des conducteurs ne devrait pas changer si le salaire des conducteurs continue d'être payé en cas de tempête de neige. De plus, compte tenu de la composante fixe de la rémunération, l'entretien du parc devrait se poursuivre

ETB devrait également envisager la nécessité de payer 50 pour cent du crédit de dépréciation sur les véhicules utilisés pendant les deux années après la politique relative à l'âge des véhicules de dix ans. Les biens étant entièrement amortis au bout de dix ans, il ne sera peut-être pas nécessaire de payer ce montant.

Regroupement des documents

Comme cela est recommandé dans la section 3.4.3, ETB devrait regrouper les divers documents qui établissent la rémunération, les politiques et la gestion des exploitants dans le Protocole d'entente de transport signé par les exploitants. Cela permettra d'éviter toute confusion et/ou le risque que diverses ententes et documents soient séparés.

Accès des exploitants aux renseignements sur les élèves

ETB devrait évaluer l'exhaustivité et la fiabilité des renseignements sur ses élèves et fournir suffisamment de renseignements aux exploitants pour permettre des politiques efficaces en matière d'identification des élèves qui effectuent le trajet domicile-école, les élèves inadmissibles, le soutien médical et la diffusion de renseignements exacts dans l'éventualité d'un grave accident ou d'un incident. En s'appuyant sur les conseils d'un avocat et la participation des parties intéressées, la mise en œuvre de clauses de confidentialité adéquates dans les contrats des exploitants pour ce qui concerne l'accès aux renseignements sur les élèves devrait être envisagée. Les exploitants devraient au minimum recevoir une copie de la politique du SGDSB à laquelle ils sont censés de conformer.

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 du consortium est de se procurer un service de haute qualité au prix le plus avantageux.

6.3.1 Observations

Processus de négociation des contrats des exploitants d'autobus

Un document non signé détaille le processus de négociation et d'appel d'offres pour les contrats d'autobus. Ce processus débute au mois d'août de chaque année. Le contrat comprend deux volets – la formulation qui contient les clauses en vertu desquelles le service doit être fourni et une feuille de calcul qui calcule le montant payé aux conducteurs d'autobus pour chaque itinéraire. Les mêmes conditions et les mêmes tarifs sont offerts à tous les exploitants.

Les itinéraires sont généralement négociés avec chaque exploitant au lieu d'être soumis à un appel d'offres; toutefois, lorsque les exploitants n'acceptent pas les conditions et les tarifs stipulés par ETB, les itinéraires sont soumis à un appel d'offres.

Une fois l'entente conclue avec chaque exploitant, les contrats préliminaires sont soumis au conseil d'administration de la SGDSB pour autorisation. Après l'autorisation, les contrats sont finalisés et exécutés par toutes les parties. Les contrats sont habituellement réglés au plus tard au printemps et sont valables pendant un an. ETB s'efforce de faire signer les contrats avant le mois d'août avant le début de l'année scolaire.

Si un accord ne peut pas être trouvé avec un exploitant, un processus d'approvisionnement concurrentiel est suivi. En 2002, ETB a lancé un appel d'offres concurrentiel pour l'attribution des itinéraires de la région de Beardmore. Un avis d'appel d'offres a été publié dans *The Chronicle-Journal*, le quotidien de Thunder Bay (le seul journal de la région).

Transport des élèves inscrits à un programme d'éducation spécialisée

Certains élèves d'ETB inscrits à un programme d'éducation spécialisée sont transportés dans des véhicules exploités par des compagnies de taxi. Les recommandations du comité d'éducation spécialisée sont suivies et mises en œuvre à la lettre.

6.3.2 Pratiques exemplaires

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

- Le processus de demande de propositions (DDP) a permis d'ouvrir un marché concurrentiel. Après examen des DDP, le consortium a pu déterminer les exploitants de service de transport qualifiés qui offraient le meilleur prix pour le niveau de service proposé. C'est une réalisation importante car cette étape est fondamentale pour s'assurer que les services des exploitants sont obtenus à des tarifs du marché concurrentiels. ETB ne fait appel qu'à six exploitants; 17 pour

cent des exploitants ont été retenus à l'issue d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Nous encourageons ETB à continuer d'utiliser régulièrement le processus d'approvisionnement concurrentiel sur certains de leurs itinéraires afin d'obtenir le meilleur rapport qualité- prix, dans la mesure où les exploitants sont mis en concurrence pour offrir les services requis à des prix garantissant le meilleur rendement possible. Le processus d'approvisionnement concurrentiel devrait être employé avec certains garde-fous afin de protéger les normes de service et de tenir compte des conditions du marché local. 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 sont en place en utilisant les contrats d'approvisionnement concurrentiel à titre de procuration pour négocier des niveaux et des coûts de service

6.3.3 Recommandations

Processus d'évaluation de l'appel d'offres

Toute modification au processus de demande de propositions existant devrait inclure une révision de la méthode d'évaluation afin de s'assurer que l'évaluation pondérée applicable tient compte non seulement des conditions financières mais reflète également l'importance des normes de service, ce qui permet de réaliser les buts et objectifs des consortiums. Cela permet à l'évaluation d'identifier le meilleur rapport qualité-prix dans l'approvisionnement des services de transport.

Examen du contrat des exploitants

Il est entendu que le SGDSB conclut des contrats avec les exploitants au nom de tous les conseils scolaires; toutefois, le conseil d'administration d'ETB devrait examiner et avoir la possibilité de faire des commentaires sur les contrats avant leur exécution afin d'éviter tout malentendu ou interprétation erronée en cas de problème.

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

Le Protocole d'entente de transport confère à ETB le droit d'effectuer des vérifications et une surveillance des itinéraires; cependant, seules les vérifications et les activités de surveillance périodiques et nécessaires sont actuellement entreprises. ETB se fie essentiellement aux commentaires des élèves, des parents et des écoles pour s'assurer que le service de transport fonctionne sans problème. La surveillance et les vérifications des itinéraires font partie des tâches remplies par le directeur de transport; elles sont effectuées et documentées à sa discrétion. En raison de l'étendue de la région géographique couverte par les conseils scolaires (5 1/2 heures de route pour l'aller simple), on demande parfois aux établissements de noter le numéro d'immatriculation des autobus et d'autres numéros d'identification pour s'assurer qu'il n'y a pas d'erreur de véhicule.

Les appareils de comptage des enfants ne sont pas installés sur tous les autobus. Les conducteurs sont tenus de s'assurer que tous les enfants sont descendus de l'autobus à la fin d'un itinéraire.

Politique relative aux différends

Il n'existe aucune politique de règlement des différends formelle entre ETB ou le SCDSB et les exploitants. ETB s'appuie sur la solidité des conditions du contrat, et comme option de rechange, sur le droit des contrats.

6.4.2 Pratiques exemplaires

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

- ETB exige 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.

6.4.3 Recommandations

Surveillance

Le consortium devrait mettre en œuvre un système de surveillance proactif pour surveiller le rendement des exploitants. Une vérification des itinéraires sérieuse doit être effectuée par une personne ayant reçu une formation et expérimentée. Celle-ci fait des trajets à bord d'un autobus choisi pour s'assurer que le conducteur se conforme aux

exigences contractuelles imposées par le consortium, dont le respect des itinéraires établis, aucun arrêt pour ramasser ou déposer des élèves à des endroits non autorisés et bonne utilisation de la liste d'élèves. Une vérification correcte des itinéraires fournit aussi au consortium les éléments de base pour déterminer si le nombre d'élèves que les exploitants déclarent tous les ans.

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

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

L'évaluation du processus appliqué par ETB pour négocier, structurer et gérer ses contrats de service de transport est **moyenne**. Nous sommes heureux de constater que le recours aux processus d'approvisionnement concurrentiel et aux contrats normalisés avec des conditions complètes a permis de partager avec les exploitants les responsabilités se rapportant au transport des élèves. Les processus utilisés par ETB permettent également de s'assurer que les exploitants sont en conformité avec les contrats dans les domaines suivants : assurance, formation en matière de sécurité et entretien du parc, âge des véhicules. On a observé quelques lacunes importantes au niveau de la surveillance de la conformité avec les contrats, en particulier en ce qui concerne les vérifications documentées et normalisées des itinéraires, mais nous pensons que ces problèmes seront rapidement et facilement réglés par le nouveau coordonnateur de transport.

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 :

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

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

¹¹ Fait référence aux conseils ayant un déficit/excédent sur le transport des élèves

SGDSB

Élément	Valeur
Excédent 2007-2008 (déficit)	157 651
% de l'excédent/ (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	157 651
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	S/O
Rajustement total du financement	S/O

SNCD SB

Élément	Valeur
Excédent 2007-2008 (déficit)	23 271
% de l'excédent/ (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	23 271
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	S/O
Rajustement total du financement	S/O

CSDCAB

Élément	Valeur
Excédent 2007-2008 (déficit)	63 763
% de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	29,12 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	18 571
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	S/O
Rajustement total du financement	S/O

CSPGNO

Élément	Valeur
Excédent 2007-2008 (déficit)	(207 823)
% de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	7,30 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(15 168)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	30 %
Rajustement total du financement	4 550 \$

8 Annexe 1 : Glossaire de termes

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
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 ETB	Consortium de transport de l'Est de Thunder Bay
CSPGNO	Conseil scolaire du District du Grand Nord de l'Ontario
CSDCAB	Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales
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
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.

Termes	Définitions
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework For CLASS 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
PM/M	Prématernelle/maternelle
IRC	Indicateurs de rendement clés
LKDSB	Lambton Kent District School Board
Conseillers en gestion	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
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
Exploitants	Se rapporte à la compagnie d'exploitation d'autobus (ensemble de conducteurs travaillant pour une compagnie); dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
Appréciation 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)

Termes	Définitions
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)
Personne morale distincte	Personne morale
SGDSB	Superior-Greenstone District School Board
SNCDSB	Superior North Catholic District School Board
Directeur en transport	Comme il est indiqué à la Figure 5
Coordonnateur de transport	Comme il est indiqué à la Figure 5

9 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire

SGDSB

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹²	1 653 149	1 705 449	1 654 747	1 687 842
Dépenses ¹³	1 658 945	1 648 875	1 467 661	1 530 191
Excédent (déficit) de transport	(5 796)	56 574	187 086	157 651
Total des dépenses payées au Consortium de transport de l'Est de Thunder Bay	1 658 945	1 648 875	1 467 661	1 687 842
En % du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %

SNCDsB

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation	397 323	421 490	423 037	431 497
Dépenses	373 869	454 532	437 309	408 226
Excédent (déficit) de transport	23 454	(33 042)	(14 272)	23 271
Total des dépenses payées au Consortium de transport de l'Est de Thunder Bay	373 869	454 532	437 309	408 226
En % du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %

¹² 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)

¹³ 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)

CSDCAB

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation	567 911	629 523	635 231	686 048
Dépenses	481 107	525 595	548 200	622 285
Excédent (déficit) de transport	86 804	103 928	87 031	63,763
Total des dépenses payées au Consortium de transport de l'Est de Thunder Bay	172 429	163 460	160 677	181 236
En % du total des dépenses du conseil	35,84 %	31,10 %	29,31 %	29,12 %

CSPGNO

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation	1 407 587	1 466 825	1 467 536	1 673 105
Dépenses	1 702 318	1 648 704	1 692 421	\$1 880 928
Excédent (déficit) de transport	(294 731)	(181 879)	(224 885)	(207 823)
Total des dépenses payées au Consortium de transport de l'Est de Thunder Bay	S/O	107 000	30 802	137 279
En % du total des dépenses du conseil	S/O	6,49 %	1,82 %	7,30 %

10 Annexe 3 : Liste de documents

- 1 Accord de transport par autobus (Ball) 2007-2008
- 2 Soumission pour services de transport scolaire (Beardmore)
- 3 Accord de transport (Beaulieu) 2007-2008
- 4 Liste de rappel
- 5 Formulaires (évacuation d'autobus, RCR, et formation sur le secourisme)
- 6 Inventaire des autobus
- 7 Coordonnées des exploitants d'autobus
- 8 Ententes de confidentialité
- 9 Répartition des dépenses annuelles des consortiums
- 10 Soumission de plan des consortiums
- 11 Entente entre les conseils coïncidents (ébauche B)
- 12 Guide pour l'examen de l'efficacité et de l'efficience : besoins de données
- 13 Liste des employés en 2007
- 14 EOTB revised Transp Reg AR114 (ébauche)
- 15 Tableau 1 EOTB avec budget
- 16 Final_07-08 Sch B_RidershipFa
- 17 Organigramme de gouvernance
- 18 Accord sur le transport de Greenstone pour 2007-2008
- 19 EntenHolt Bus : accord de transport 2007-2008
- 20 Assurance pour les consortiums
- 21 Itinéraire: réunions sur l'efficacité et l'efficience, 23 juillet 2008 – 25 juillet 2008
- 22 Description d'emploi : coordonnateur de transport

- 23 Description d'emploi : directeur de transport
- 24 L'Autobus Roy : accord de transport 2007-2008
- 25 Guide de gestion du transport scolaire (SGDSB)
- 26 Soumission 2002-2003 pour la négociation (région de Beardmore)
- 27 Organigramme
- 28 Procédures de négociation et de soumission des contrats de transport par autobus
- 29 Procédure de calcul des usagers
- 30 Procédure de conception des itinéraires
- 31 Examen des itinéraires
- 32 Procédure de remplacement des autobus scolaires
- 33 Programmes de sécurité des autobus scolaires
- 34 SGDSB : accord de transport 2002-2003
- 35 SGDSB: certificat d'assurance
- 36 SGDSB : certificat d'assurance
- 37 SGDSB : états financiers consolidées, août 2007
- 38 SGDSB : exercices d'évacuation
- 39 SGDSB : guide de gestion - procédures d'urgence
- 40 Special Education : Éducation spécialisée
- 41 Transport adapté
- 42 Annexe 2 : programmes spécialisés
- 43 SGDSB : transport scolaire
- 44 Processus budgétaire (transport)
- 45 Entente de consortium de transport 2001

- 46 Entente de consortium de transport 2008
- 47 Politiques de transport
- 48 Trottier : accord de transport 2007-2008

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance du domicile à l'école

Activité	PM/M	An, 1 - 3	An, 4 - 8	An, 9 - 12
Pratique commune	0,8 km	1,2 km	1,6 km	3,2 km
Politique - SGDSB	0,2 km	1,2 km	1,6 km	3,2 km
Politique - SNCDSB	0,2 km	1,2 km	1,6 km	3,2 km
Politique - CSDGNO	0,5 km	1,0 km	1,6 km	3,2 km
Politique - CSDCAB	0,2 km	1,0 km	1,6 km	
Pratique	0,2 km	1,2 km	1,6 km	3,2 km

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	An, 1 - 3	An, 4 - 8	An, 9 - 12
Pratique commune	0,5 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km
Politique - SGDSB	0,2 km	1,2 km	1,6 km	3,2 km
Politique - SNCDSB	0,2 km	1,2 km	1,6 km	3,2 km
Politique - CSDGNO	0,5 km	1,0 km	1,6 km	3,2 km
Politique - CSDCAB				
Pratique	0,2 km	1,0 km	1,0 km	1,0 km

Fenêtre d'arrivée

Activité	PM/M	An, 1 - 3	An, 4 - 8	An, 9 - 12
Pratique commune	18	18	18	25
Politique - SGDSB	15	15	15	15
Politique - SNCDSB	30	30	30	30
Politique - CSDGNO				
Politique - CSDCAB				
Pratique	15	15	15	15

Fenêtre de départ

Activité	PM/M	An, 1 - 3	An, 4 - 8	An, 9 - 12
Pratique commune	16	16	16	18
Politique - SGDSB	15	15	15	15
Politique - SNCDSB	30	30	30	30
Politique - CSDGNO				
Politique - CSDCAB				
Pratique	15	15	15	15

Heure d'embarquement la plus précoce

Activité	PM/M	An, 1 - 3	An, 4 - 8	An, 9 - 12
Pratique commune	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique - SGDSB				
Politique - SNCDSB				
Politique - CSDGNO				
Politique - CSDCAB				

Heure de débarquement la plus tardive

Activité	PM/M	An, 1 - 3	An, 4 - 8	An, 9 - 12
Pratique commune	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique - SGDSB				
Politique - SNCDSB				
Politique - CSDGNO				
Politique - CSDCAB				

Durée maximale de voyage

Activité	PM/M	An, 1 - 3	An, 4 - 8	An, 9 - 12
Pratique commune	75	75	75	90

Activité	PM/M	An, 1 - 3	An, 4 - 8	An, 9 - 12
Politique - SGDSB	60	60	60	60
Politique - SNCDSB	60	60	60	60
Politique - CSDGNO	60	60	60	60
Politique - CSDCAB	60	60	60	60
Pratique	60	60	60	6

Élèves assis par véhicule

Activité	PM/M	An, 1 - 6	An, 7 - 8	An, 9 - 12
Pratique commune	69	69	69	52
Politique - SGDSB	69	69	46	46
Politique - SNCDSB	69	69	46	46
Politique - CSDGNO	69	69	46	46
Politique - CSDCAB	69	69	46	46
Pratique	69	69	46	46



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**