



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

**Service de transport des élèves de Halton**

Phase 3

Août 2009

Rapport final

## Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction .....	3
1.1 Contexte.....	3
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario .....	3
1.1.2 Réforme du transport.....	3
1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire .....	4
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience.....	5
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	5
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	6
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	6
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience .....	7
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	7
1.3.1 Étape 1 – Collecte de données.....	7
1.3.2 Étape 2 – Entrevues .....	8
1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations .....	8
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport .....	11
Figure 4 : Évaluation du consortium – Analyse et attribution des notes .....	12
1.3.5 Rajustement du financement .....	12
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	14
1.3.6 But du rapport .....	15
1.3.7 Documentation.....	15
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	15
2 Aperçu du consortium .....	16
2.1 Aperçu du consortium .....	16
Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur l'examen du transport .....	16
Tableau 3 : Données financières de 2008-2009 .....	18
3 Gestion du consortium .....	19

3.1	Introduction.....	19
3.2	Gouvernance.....	19
3.2.1	Observations.....	20
3.2.2	Pratiques exemplaires .....	21
3.2.3	Recommandations .....	21
3.3	Structure organisationnelle.....	22
3.3.1	Observations.....	22
	Figure 5 : Structure du consortium.....	24
3.3.2	Pratiques exemplaires .....	25
3.4	Gestion du consortium .....	26
3.4.1	Observations.....	27
3.4.2	Pratiques exemplaires .....	31
3.4.3	Recommandations .....	33
3.5	Gestion financière .....	35
3.5.1	Observations.....	35
3.5.2	Pratiques exemplaires .....	36
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	37
4	Politiques et pratiques.....	38
4.1	Introduction.....	38
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	38
4.2.1	Observations.....	39
	Tableau 4 : Critères d'admissibilité .....	39
4.2.2	Pratiques exemplaires .....	45
4.2.3	Recommandations .....	45
4.3	Transport adapté .....	47
4.3.1	Observations.....	47
4.3.2	Pratiques exemplaires .....	48
4.3.3	Recommandations .....	48
4.4	Politique de sécurité .....	49
4.4.1	Observation.....	49
4.4.2	Pratiques exemplaires .....	52

4.4.3	Recommandations .....	52
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	53
5	Optimisation des tournées et technologie .....	54
5.1	Introduction.....	54
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie .....	54
5.2.1	Observations.....	55
5.2.2	Pratiques exemplaires .....	56
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves .....	57
5.3.1	Observations.....	57
	Tableau 5 : Codes d'admissibilité .....	59
5.3.2	Pratiques exemplaires .....	60
5.3.3	Recommandations .....	60
5.4	Rapports du système .....	61
5.4.1	Observations.....	61
5.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté .....	62
5.5.1	Observations.....	62
	Tableau 6 : Répartition des parcours par type.....	64
	Figure 6 : Utilisation de la capacité.....	66
	Figure 7 : Durée du trajet des élèves.....	67
5.5.2	Pratiques exemplaires .....	67
5.5.3	Recommandations .....	68
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	68
6	Contrats .....	69
6.1	Introduction.....	69
6.2	Structure des contrats .....	69
6.2.1	Observations.....	70
6.2.2	Pratiques exemplaires .....	74
6.2.3	Recommandations .....	74
6.3	Négociation des contrats .....	75
6.3.1	Observations.....	76
6.3.2	Pratiques exemplaires .....	76

6.3.3	Recommandations .....	77
6.4	Gestion des contrats .....	77
6.4.1	Observations.....	77
6.4.2	Recommandations .....	78
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	78
7	Rajustement du financement .....	80
	Tableau 7 : Formule de rajustement du financement.....	80
	Halton District School Board .....	80
	Halton Catholic District School Board .....	81
	Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest .....	82
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....	82
8	Annexe 1 : Glossaire.....	83
9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	86
	Halton District School Board .....	86
	Halton Catholic District School Board .....	86
	Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest .....	87
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....	87
10	Annexe 3 : Liste des documents .....	88
11	Annexe 4 : Pratiques courantes .....	102
	Distance entre le domicile et l'école.....	102
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	102
	Plage d'arrivée .....	102
	Plage de départ.....	103
	Heure du premier ramassage .....	103
	Dernière heure de débarquement.....	103
	Durée maximale du trajet.....	104
	Places assises par véhicule .....	104

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

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

## Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Service de transport des élèves de Halton (« STEH » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (ci-après le « ministère »).

L'examen de l'efficacité et de l'efficience évalue quatre domaines de rendement – la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie, ainsi que les pratiques en matière de passation de marchés – en vue de déterminer si les pratiques actuelles sont raisonnables et appropriées, de vérifier si des pratiques exemplaires ont été mises en œuvre et de formuler des recommandations en ce qui a trait aux possibilités d'amélioration. L'évaluation de chacun des domaines est ensuite utilisée afin d'attribuer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement qui pourraient être effectués en cours d'exercice.

L'évaluation de la gestion du consortium a démontré que le consortium dispose d'une structure organisationnelle efficace et bien définie, a conclu une seule entente de service de transport avec tous les conseils membres, entreprend des initiatives de formation du personnel bien conçues et a mis en place des procédures efficaces de production de rapports sur le rendement du consortium et des pratiques comptables et budgétaires rigoureuses. Le principal domaine que le consortium doit améliorer est la structure de gouvernance. Il lui est, par ailleurs, recommandé de documenter de façon appropriée toutes les relations de service, de modifier le processus de planification à long terme et d'élaborer des processus appropriés d'évaluation du personnel et des besoins en dotation.

Il est évident que le consortium et ses conseils membres ont déployé des efforts considérables en vue de mettre en place un éventail de politiques et de pratiques documentées. Un examen des politiques actuelles et des améliorations supplémentaires permettra de s'assurer que les niveaux de service souhaités sont clairement établis. L'engagement du consortium en matière de sécurité est également évident, comme le démontrent ses programmes de sécurité, ses exigences contractuelles, la vérification de la conformité et la participation communautaire. Il est essentiel de réexaminer les pratiques en matière de gestion des élèves afin de permettre un accès en temps opportun aux données nécessaires.

Le consortium a effectué un excellent travail de planification des tournées visant à maximiser l'utilisation de la capacité et s'est efforcé, dans la mesure du possible, de minimiser la durée du trajet des élèves. De plus, le processus de planification et la

structure organisationnelle qui le soutient, bien que peu conventionnelle, fonctionnent efficacement pour le STEH. La principale préoccupation du STEH est le caractère distinct, propre à chaque conseil, du plan des tournées étant donné que la philosophie et les antécédents de non-intégration des parcours peuvent faire obstacle à la réalisation d'économies supplémentaires. Il faudrait évaluer les répercussions d'un changement de philosophie sur les coûts et les ressources nécessaires.

En ce qui a trait à la passation de marchés, le consortium a généralement conclu des contrats complets et normalisés avec les exploitants d'autobus, utilise des processus d'approvisionnement concurrentiel et adopte des pratiques efficaces de gestion des contrats. Parmi les principales recommandations figurent la réévaluation de la formule de rémunération des exploitants d'autobus, l'ajout de clauses importantes au contrat conclu avec les exploitants de taxis, l'élaboration et la communication d'un calendrier officiel d'approvisionnement en ce qui concerne les contrats et l'accroissement des efforts pour atteindre le nombre annuel de vérifications de tournées prévu.

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Moyenne**. Compte tenu de cette évaluation, l'écart de financement de l'année scolaire 2009-2010 pour le Halton District School Board et le Halton Catholic District School Board, au chapitre du transport sera réduit. Les calculs des débours sont décrits en détail à la section 7 du présent rapport et sont résumés ci-dessous. L'allocation de transport pour le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud et le Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest demeure inchangée pour l'année scolaire 2009-2010.

Halton District School Board	225 397 \$
Halton Catholic District School Board	112 839 \$
Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud	néant \$
Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest	néant \$

(Les chiffres seront fixés de façon définitive après réception de l'approbation réglementaire.)

# 1 Introduction

## 1.1 Contexte

### 1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario

Le ministère offre du financement aux 72 conseils scolaires de l'Ontario pour le transport des élèves. En vertu de l'article 190 de la *Loi sur l'éducation* (Loi), les conseils scolaires « peuvent » assurer le transport des élèves. Si un conseil scolaire décide d'assurer le transport des élèves, le ministère lui fournira du financement afin de lui permettre d'offrir le service. Bien que la Loi n'oblige pas les conseils scolaires à offrir un service de transport, tous les conseils scolaires de l'Ontario fournissent ce service aux élèves du primaire admissibles et la plupart le fournissent aux élèves du secondaire admissibles. Il incombe aux conseils scolaires d'élaborer et de tenir à jour leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions sur la sécurité.

En 1998-1999, un nouveau modèle de financement de l'éducation a été instauré dans la province de l'Ontario, prévoyant une démarche globale de financement des conseils scolaires. Cependant, on a décidé de maintenir au même niveau le financement du transport des élèves de façon provisoire pendant que le ministère s'affaire à élaborer et à mettre en œuvre une nouvelle démarche à ce sujet.

De 1998-1999 à 2008-2009, le financement s'est accru de plus de 247 millions de dollars dans le but de contrer la hausse des coûts à ce chapitre, comme celle des prix du carburant, malgré une baisse générale de l'effectif.

### 1.1.2 Réforme du transport

En 2006-2007, le gouvernement a commencé à mettre en œuvre les réformes du transport des élèves. Les objectifs de ces réformes consistent à accroître la capacité de fournir des services de transport d'élèves sécuritaires, efficaces et efficaces, à trouver une méthode équitable de financement et à réduire le fardeau administratif de la prestation des services de transport, permettant ainsi aux conseils scolaires de se concentrer sur l'apprentissage et le rendement des élèves.

Les réformes exigent que la prestation des services de transport d'élèves soit confiée à un consortium, que l'efficacité et l'efficience des consortiums de transport fassent l'objet d'un examen et qu'une étude des coûts de référence d'un autobus scolaire soit entreprise, tenant compte de normes de sécurité des véhicules et de formation des conducteurs.

### **1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire**

Les 72 conseils scolaires de l'Ontario œuvrent au sein de quatre systèmes indépendants:

- les écoles publiques de langue anglaise;
- les écoles séparées de langue anglaise;
- les écoles publiques de langue française;
- les écoles séparées de langue française.

Par conséquent, une région géographique de la province peut compter jusqu'à quatre conseils scolaires coïncidents (c.-à-d. des conseils desservant des régions géographiques qui se chevauchent) exploitant des écoles et leurs systèmes de transport respectifs. Les conseils scolaires coïncidents ont la possibilité de mettre sur pied des consortiums et, par conséquent, d'offrir des services de transport à deux conseils coïncidents ou plus dans une région donnée. Le ministère croit aux avantages des consortiums en tant que modèle opérationnel viable pour réaliser des économies. Ce point de vue a été approuvé par la Commission d'amélioration de l'éducation en 2000 et a été démontré par les consortiums établis dans la province. Actuellement, la majorité des conseils scolaires collabore à divers degrés à la prestation de services de transport. Cette coopération se fait de différentes façons :

- un conseil scolaire achète les services de transport d'un autre dans la totalité ou une partie de son territoire de compétence;
- au moins deux conseils scolaires coïncidents partagent des services de transport sur la totalité ou certaines de leurs tournées;
- un consortium est créé dans le but de planifier et de fournir des services de transport aux élèves de tous les conseils scolaires partenaires.

Environ 99 pour cent des services de transport des élèves en Ontario sont fournis par voie de contrats conclus entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et les exploitants de transport privé. Le reste, soit 1 %, est fourni au moyen de véhicules appartenant au conseil scolaire en complément des services acquis en vertu des contrats signés avec les exploitants de transport privé.

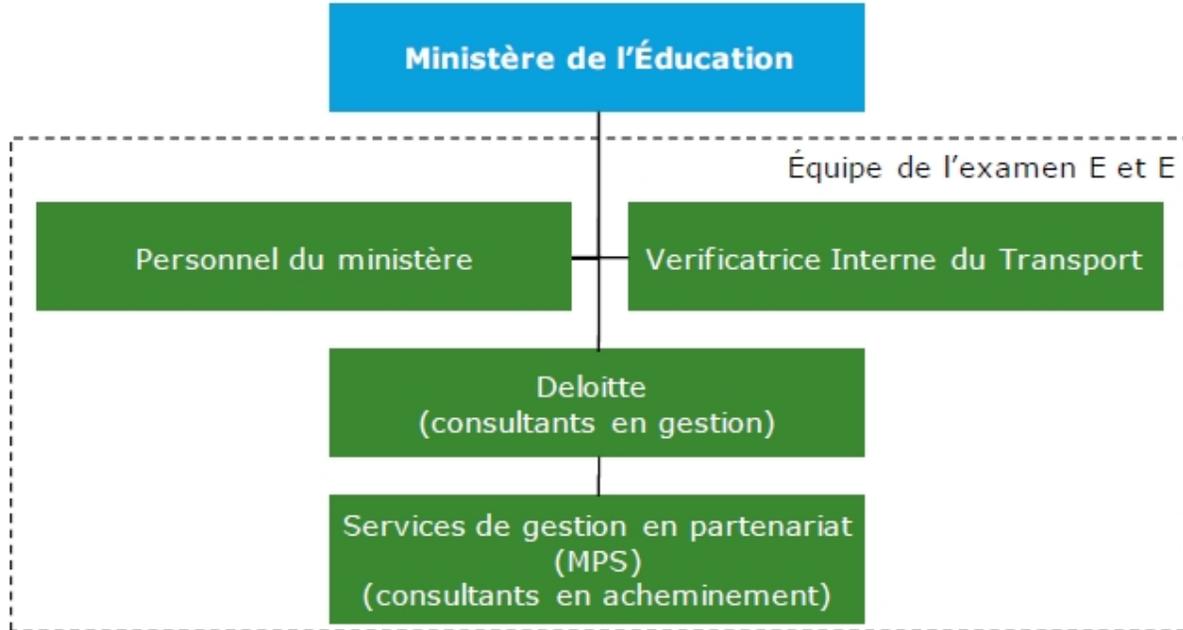
#### **1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience**

Selon les lignes directrices du ministère relatives aux consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences décrites dans la note de service SB: 13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen est réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience qui aide le ministère à évaluer la gestion, les politiques et les pratiques du consortium, l'optimisation des tournées et la technologie et la passation de marchés. Ces examens décèlent les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration et fournissent des renseignements précieux qui peuvent être utilisés pour prendre des décisions éclairées en matière de financement en ce qui concerne l'avenir. Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province.

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

Afin de s'assurer que ces examens sont réalisés de façon objective, le ministère a formé une équipe (voir la figure 1) chargée d'effectuer les examens de l'efficacité et de l'efficience. Cette équipe d'examen a été conçue de manière à tirer profit de l'expertise de professionnels du secteur et de conseillers en gestion durant l'évaluation d'aspects précis de chaque consortium. Les services de conseillers en gestion ont été retenus en vue d'évaluer la gestion du consortium et les contrats. Les services de conseillers en optimisation des tournées ont été retenus afin de mettre particulièrement l'accent sur l'acquisition, la mise en œuvre et l'utilisation de logiciels d'optimisation des tournées et de technologies connexes ainsi que sur 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

Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes :

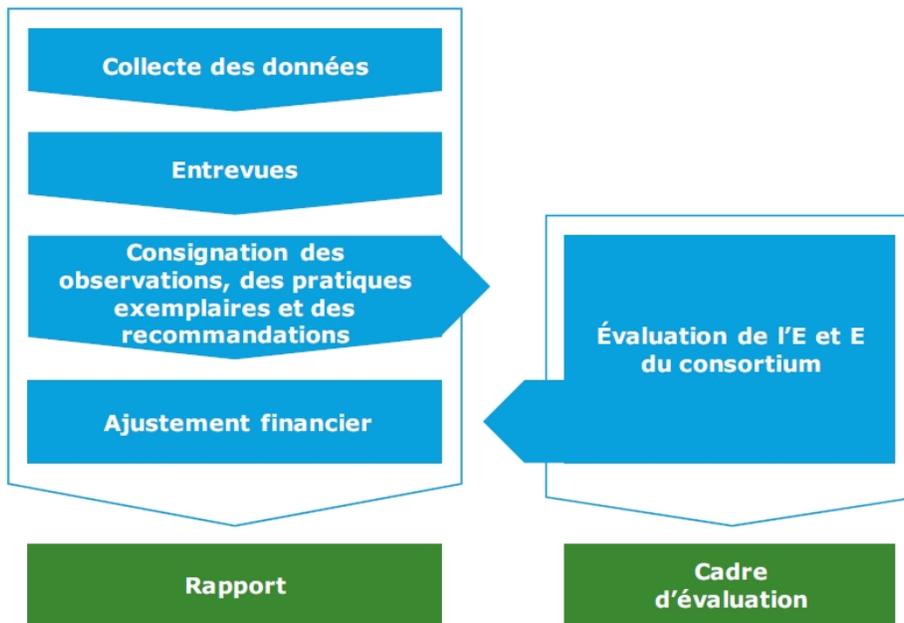
- diriger la planification et la réalisation des examens de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des 18 consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 3 et 4 (l'étape 3B étant en cours);
- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;
- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;
- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus d'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies ainsi que ceux des examens des politiques et des pratiques que doit réaliser MPS;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 3 et 4. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires membres. Une fois terminé,

chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils scolaires qui en sont membres.

### 1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience

La méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience repose sur la démarche en cinq étapes présentée à la figure 2 et élaborée ci-dessous.

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



Un rapport d'examen dans lequel sont consignées les observations, les évaluations et les recommandations est produit à la fin de l'examen d'un établissement. Le cadre d'évaluation a été élaboré de manière à assurer la cohérence et fournir des détails sur la façon dont le guide d'évaluation a été utilisé dans le but d'attribuer une note globale à chaque établissement.

#### 1.3.1 Étape 1 – Collecte de données

Chaque consortium examiné reçoit un exemplaire du guide d'examen de l'efficacité et de l'efficience du ministère de l'Éducation. Ce guide fournit des détails sur les renseignements et les données que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience demande au consortium de recueillir, d'organiser et de fournir.

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines :

1. la gestion du consortium;
2. les politiques et les pratiques;
3. l'optimisation des tournées et la technologie;
4. la passation des marchés.

### **1.3.2 Étape 2 – Entrevues**

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience identifie les membres clés du personnel du consortium, les intervenants externes et les principaux décideurs auprès de qui les entrevues sont réalisées afin de mieux comprendre les activités et les principaux enjeux qui ont une incidence sur la prestation efficace et efficiente de services de transport d'élèves.

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

En se fondant sur les données recueillies et les entrevues réalisées, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience consigne ses conclusions dans trois domaines clés :

- les observations qui tiennent compte des conclusions de l'examen fondées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles;
- les pratiques exemplaires que le consortium utilise dans chacun des domaines;
- les recommandations d'amélioration fondées sur le guide d'évaluation. Un résumé des principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés ci-dessous :

#### **Efficacité**

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

- 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 efficients, 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 efficients aux élèves des conseils partenaires; de plus,
  - les décisions stratégiques sont prises en tenant compte de leurs répercussions sur les coûts et les services pour les conseils partenaires
  - de bonnes communications entre le consortium et les conseils partenaires facilitent une prise de décisions éclairée sur les questions qui touchent directement le transport des élèves
  - les politiques et pratiques du consortium sont adéquates et conformes aux normes et règlements pertinents sur la sécurité
  - les pratiques sur le terrain sont conformes aux politiques

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

- L'exploitation poussée d'un logiciel de gestion du transport pour l'entreposage des données sur les élèves et la définition de solutions en matière d'optimisation des tournées
- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place et en état de servir
- Les responsabilités et l'obligation redditionnelle quant à la gestion des données sur les élèves sont clairement définies
- Le plan d'optimisation des tournées est révisé régulièrement
- Les outils de présentation des rapports sont utilisés efficacement
- Dans la mesure du possible, les itinéraires de transport des élèves ayant des besoins particuliers sont intégrés à ceux des autres élèves

### ***Contrats***

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

### ***Efficiences***

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

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

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

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

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

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

### ***Contrats***

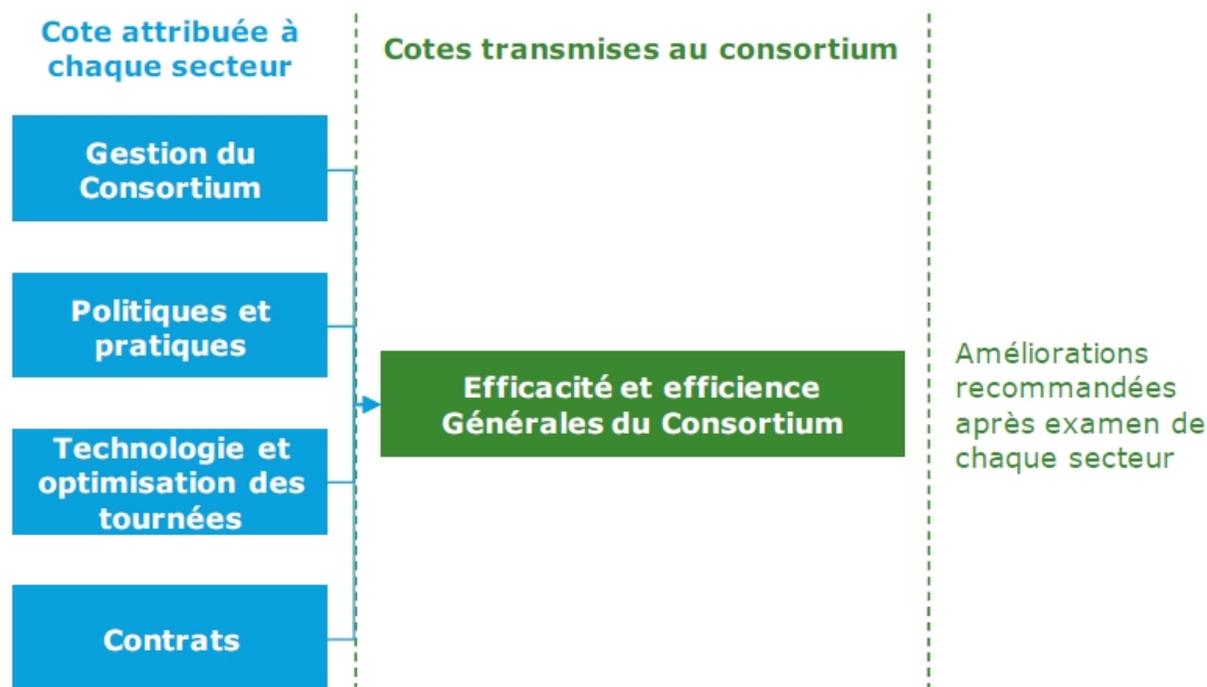
- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualité-prix
- Des modalités de paiement équitables figurent dans les contrats et sont mises en œuvre de façon transparente pour les deux parties

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

Le guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de fournir une méthode d'évaluation cohérente, juste et transparente à chaque consortium qui fait l'objet d'un tel examen. Ce guide se divise en

quatre parties correspondant aux principaux éléments de l'examen (c.-à-d. la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie et la passation des marchés) et, pour chacun, il indique ce qui constitue un niveau particulier d'efficacité et d'efficacité (voir le diagramme du processus à la figure 4).

**Figure 4 : Évaluation du consortium – Analyse et attribution des notes**



Le cadre d'évaluation fournit des détails sur la façon dont le guide d'évaluation doit être utilisé, notamment l'utilisation des feuilles de travail, dans le but d'obtenir la note globale finale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité compile ensuite toutes les conclusions et les recommandations dans un rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficacité (c.-à-d. le présent document).

### **1.3.5 Rajustement du financement**

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficacité et ceux de l'étude des coûts de référence pour orienter ses décisions futures en matière de rajustement du financement. Seuls les conseils scolaires qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 1 ci-dessous précise l'incidence qu'aura la note globale sur l'écart entre les dépenses engagées pour le transport par un conseil scolaire et le financement qui lui est accordé.



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

<b>Appréciation globale</b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires déficitaires<sup>1</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire<sup>1</sup></b>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
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.

Dans la note de service 2009:B2 datée du 27 mars 2009, le ministère a annoncé qu'à compter de l'année scolaire 2009-2010, outre les rajustements du financement fondés sur la note globale en matière d'efficacité et d'efficience, le financement au titre du transport de tout consortium n'obtenant pas une note élevée au chapitre de l'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies fera l'objet d'un rajustement négatif de un pour cent afin de reconnaître les gains potentiels occasionnés par l'optimisation constante des tournées et de l'utilisation des technologies. Afin de reconnaître les établissements dont les systèmes fonctionnent déjà efficacement, le rajustement s'appliquera uniquement aux conseils n'ayant pas obtenu une note « élevée » aux examens de l'efficacité et de l'efficience en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation des technologies. Les conseils scolaires qui obtiennent une note « élevée » à ce chapitre aux futurs examens ne subiront aucune réduction budgétaire l'année suivante.

---

<sup>1</sup> Il s'agit des conseils qui affichent un déficit ou un surplus dans le domaine du transport scolaire (voir la section 7 – Rajustement du financement)

### **1.3.6 But du rapport**

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 20 juillet 2009.

### **1.3.7 Documentation**

L'annexe 3 contient une 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 dans le but d'évaluer et de noter le consortium.

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

Le but du présent rapport est de présenter les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium. L'examen de l'efficacité et de l'efficience, de par sa nature et sa portée, ne constitue pas une vérification réalisée selon 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 Aperçu du consortium

Le Service de transport des élèves de Halton (« STEH » ou « le consortium ») fournit des services de transport au Halton District School Board (HDSB), au Halton Catholic District School Board (HCDSB), au Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS) et au Conseil scolaire de district du Centre- Sud-Ouest (CSDCSO). Le consortium offre des services de transport à environ 27 824 élèves du primaire et du secondaire à l'aide de 410 véhicules qui parcourent plus de 27 000 kilomètres chaque jour. La zone desservie avoisine les 959 kilomètres carrés et comprend 142 écoles élémentaires et secondaires. Ces services de transport sont principalement fournis par l'entremise d'un groupe d'exploitants d'autobus, un petit nombre d'élèves étant transporté en taxi.

Le consortium a vu le jour à la suite de la signature d'un contrat de services de transport conjoints par le HCDSB et le HDSB en 1996. Depuis lors, le consortium fournit des services de transport partagés aux conseils scolaires qui en sont membres en vue d'accroître l'efficacité et la rentabilité de la prestation de ces services.

La zone géographique que dessert le consortium est principalement urbaine, mais compte quelques régions rurales. Elle va du comté de Wellington au nord jusqu'au lac Ontario au sud et de Hamilton Wentworth à l'ouest jusqu'à la région de Peel à l'est. Le consortium se trouve dans l'une des régions qui connaît l'essor le plus rapide en Ontario, ce qui présente des défis particuliers, en ce qui a trait spécialement aux encombrements routiers, à la croissance de la demande et au maintien en poste des conducteurs d'autobus en raison de la concurrence avec d'autres emplois offrant des niveaux de rémunération équivalents.

Les tableaux 2 et 3 ci-dessous fournissent un résumé des principales statistiques et données financières de chaque conseil membre.

**Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur l'examen du transport**

Élément	HDSB	HCDSB	CSDCSO	CSDCCS	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	98	47	2	4	151
Nombre total général	9 316	7 579	316	699	17 910

Élément	HDSB	HCDSB	CSDCSO	CSDCCS	Total du consortium
d'élèves transportés					
Nombre total d'élèves <sup>2</sup> ayant des besoins particuliers transportés	794	191	4	0	989
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	52	35	0	0	87
Nombre total d'élèves transportés <sup>3</sup> dans le cadre des programmes spécialisés	5 005	102	0	0	5 107
Nombre total de transports de courtoisie	54	41	0	0	95
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	1 725	1 860	0	0	3 585
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	16 946	9 808	320	699	27 773
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	18	0	0	0	18
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat <sup>4</sup>	143	80	2	6	231
Nombre total de mini-	117	40	5	6	168

<sup>2</sup> Comprend les élèves nécessitant un transport adapté comme les groupes d'élèves en difficulté qui requièrent des tournées simples et (ou) des véhicules réservés, les élèves qui doivent effectuer le trajet seuls et ceux qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

<sup>3</sup> Comprend les élèves transportés dans le cadre des programmes d'immersion en français, à vocation particulière et pour enfants doués : les élèves ayant des besoins particuliers qui sont transportés dans le cadre de programmes spécialisés sont consignés comme étant des élèves ayant des besoins particuliers.

<sup>4</sup> Comprend les autobus de grande taille, les autobus de taille moyenne, les autobus de grande taille et de taille moyenne adaptés; tous les comptes de véhicules sont arrondis au nombre entier le plus proche.

Élément	HDSB	HCDSB	CSDCSO	CSDCCS	Total du consortium
autobus exploités à contrat					
Nombre total de véhicules à usage scolaire exploités à contrat <sup>5</sup>	8	4	0	0	12
Nombre total de véhicules servant au transport de personnes handicapées physiques exploités à contrat	0	0	0	0	0
Nombre total de taxis exploités à contrat	3	1	0	0	4
Nombre total de véhicules exploités à contrat	271	121	7	11	410

**Tableau 3 : Données financières de 2008-2009**

Élément	HDSB	HCDSB	CSDCSO	CSDCCS
Affectation	11 365 201 \$	5 744 536 \$	10 729 065 \$	17 343 813 \$
Dépenses nettes	11 740 862 \$	5 932 600 \$	10 399 638 \$	16 917 760 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(375 661) \$	(188 064) \$	329 427 \$	426 053 \$
Pourcentage des dépenses au chapitre du transport affectées au consortium	100,00 %	100,00 %	2,73 %	3,29 %

---

<sup>5</sup> Comprend les fourgonnettes et les mini-fourgonnettes à usage scolaire et les berlines scolaires.

## **3 Gestion du consortium**

### **3.1 Introduction**

La gestion du consortium englobe la gestion de l'ensemble de l'organisme qui offre des services de transport des élèves. L'analyse se fonde sur un examen des quatre principaux éléments de la gestion du consortium :

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

Chaque élément a été analysé en fonction des renseignements fournis par le consortium et de l'information recueillie au cours d'entrevues avec le surintendant des affaires, les conseillers et conseillères scolaires et certains exploitants d'autobus. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant une amélioration, qui ont été cernés grâce à un ensemble de pratiques exemplaires connues établi durant les examens de l'efficacité et de l'efficience précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque élément.

L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience en matière de gestion du consortium est la suivante :

**Gestion du consortium – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne**

### **3.2 Gouvernance**

La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et permettent de les surveiller, de les mesurer et de les améliorer est l'une des principales responsabilités d'une structure de gouvernance. Trois des principes clés concernant la mise en place d'une structure de gouvernance efficace sont la responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des intervenants. Afin de respecter ces trois principes, il est important que l'organisme de gouvernance soit indépendant de l'équipe responsable de la gestion des activités quotidiennes.

### 3.2.1 Observations

#### Structure de gouvernance

La gouvernance du consortium est assurée par un comité de gestion (aussi appelé conseil d'administration) qui se compose des surintendants des affaires de chaque conseil scolaire membre et du directeur général du consortium, qui en est le secrétaire. Chaque surintendant des affaires a droit à une voix et les décisions sont prises à la majorité. Les réunions se tiennent au moins trois fois par an, mais, en pratique, le Comité de gestion se réunit environ toutes les quatre semaines. Les réunions comportent obligatoirement un ordre du jour officiel et les procès-verbaux sont consignés, ratifiés et signés.

Le rôle, la structure et les droits du Comité de gestion sont énoncés dans la convention d'affiliation du consortium (entente de consortium), alors que le règlement n° 1, qui porte généralement sur la conduite des affaires du consortium (règlement du consortium), fournit des détails supplémentaires. Le Comité de gestion est principalement responsable, entre autres, de l'approbation des budgets, de la planification des documents et des politiques, de la nomination des membres de la direction du consortium et de l'évaluation de leur rendement, de la résolution des griefs liés au transport, de l'évaluation du rendement du consortium ainsi que de la production de rapports à cet égard. Selon les discussions avec la direction du consortium et le Comité de gestion, ce dernier a, par le passé, participé aux activités quotidiennes du consortium. Toutefois, cette participation a diminué avec le temps et le Comité de gestion ne se mêle plus des activités quotidiennes du consortium. Les discussions avec des représentants des conseils scolaires membres ont révélé que l'information est habituellement partagée de façon efficace entre le Comité de gestion et les conseils scolaires membres; toutefois, des problèmes de communication ont été mis en lumière au cours des entrevues qu'a menées l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

L'entente de consortium prévoit la création d'un sous-comité du Comité de gestion appelé Comité des opérations qui est composé soit des surintendants des affaires, soit de leurs délégués. Le Comité des opérations, par l'entremise du directeur général, est responsable des activités quotidiennes du consortium; toutefois, selon les discussions avec le Comité de gestion et la direction du consortium, le Comité des opérations n'a pas encore été mis sur pied de façon officielle ni défini sur le plan pratique.

Les appels relatifs à l'admissibilité sont traités conformément à la procédure d'appel établie au niveau du consortium. Les décisions sont communiquées aux parents par la poste. Au cas où un appel n'est pas résolu, il est renvoyé au Comité de gestion, qui décide alors d'entendre ou non directement la plainte.

L'entente de consortium contient une clause relative à la confidentialité de l'information.

### **Clause relative à l'arbitrage et à la gouvernance au niveau des conseils**

L'entente de consortium définit un processus de règlement des différends. Ceux-ci sont soumis à un médiateur, puis à un arbitre nommé par le tribunal, dont les décisions sont sans appel. L'entente de consortium établit également les délais dans lesquels les différends doivent être réglés.

#### **3.2.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

##### **Structure du Comité de gestion**

Le Comité de gestion, qui assume les responsabilités de supervision du consortium, se compose, à nombre égal, de représentants de chaque conseil scolaire membre. Cela favorise l'équité et la participation à part égale au processus décisionnel et fait en sorte que les droits de chaque conseil soient équitablement pris en compte. Il s'agit d'un élément clé d'une gouvernance et d'une gestion efficaces.

##### **Réunions du conseil**

Le Comité de gestion se réunit toutes les trois semaines et doit aussi bien préparer un ordre du jour officiel que publier ses procès-verbaux sur un forum public; les procès-verbaux des réunions sont ratifiés et signés, ce qui assure la responsabilisation et la transparence du consortium à l'égard des parties prenantes.

#### **3.2.3 Recommandations**

##### **Clarification de la structure de gouvernance, des rôles et des responsabilités**

Bien que les rôles et les responsabilités du Comité de gestion et du Comité des opérations soient clairement documentés dans l'entente de consortium et les règlements de ce dernier, les entrevues avec la direction du consortium et les responsables de la gouvernance ont révélé un manque de clarté en ce qui a trait à leurs rôles et à leurs responsabilités sur le plan pratique. Une grande part de l'ambiguïté découle du rôle du Comité des opérations; ce comité n'a pas encore été mis sur pied et nombre des fonctions qu'il était supposé assumer l'ont été par le Comité de gestion. Selon les entrevues, les membres du Comité de gestion sont satisfaits de la structure de gouvernance actuellement en place.

Afin d'assurer sa viabilité et sa stabilité à long terme, nous recommandons au consortium de modifier son entente en supprimant les références au Comité des opérations afin qu'elle soit conforme aux pratiques courantes. Le consortium devrait

tenir compte de deux facteurs au moment d'apporter ces modifications : d'abord, la définition du Comité de gestion devrait établir clairement son rôle stratégique axé sur les politiques de façon à le dissocier des responsabilités opérationnelles quotidiennes du consortium. Ensuite, la version révisée de l'entente de consortium devrait définir des lignes de communication plus claires et créer des protocoles de communication entre le consortium, le Comité de gestion et les conseils scolaires membres. Cela évitera non seulement les confusions et les malentendus, mais fera également en sorte que toute demande spécifique d'un conseil ayant une incidence sur le consortium soit soumise au Comité de gestion et examinée en profondeur par tous les membres. Cela permettra au Comité de gestion de tenir compte des intérêts globaux du consortium dans le cadre de son processus décisionnel.

### **3.3 Structure organisationnelle**

L'optimisation de la structure organisationnelle peut promouvoir une communication et une coordination efficaces qui permettront d'améliorer l'efficacité sur le plan des activités. Les rôles et les responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisme. On peut ainsi réaliser des économies sur le plan opérationnel en s'assurant que les tâches ne se chevauchent pas et que la direction du consortium est en mesure de régler efficacement les problèmes cernés. L'organisme doit, idéalement, être divisé de façon fonctionnelle (par service et [ou] par secteur). Toutes les fonctions opérationnelles de base doivent être identifiées et les responsabilités générales en matière d'exploitation et de gestion doivent être réparties de façon appropriée.

#### **3.3.1 Observations**

##### **Statut de l'organisme**

Le consortium est devenu une personne morale distincte en février 2009. Les lettres patentes, l'entente de consortium et les règlements du consortium en sont les documents constitutifs.

Le consortium est une société sans but lucratif dont les principaux objectifs sont de fournir des services de transport des élèves, de concevoir des programmes de formation qui soutiennent la cause de l'enseignement public, de mettre en place et d'exploiter des centres d'éducation sans but lucratif dans la collectivité et de faire des cadeaux ou des dons en vue de contribuer à la promotion du domaine de l'éducation. Selon les discussions avec la direction du consortium, il semble qu'en pratique, les activités de ce dernier sont principalement axées sur la prestation de services de transport d'élèves et de programmes de sensibilisation en matière de sécurité à l'intention des élèves et des conducteurs d'autobus.

## **Formation du consortium et entente**

La section suivante présente le contenu de chaque document constitutif du consortium.

### *Lettres patentes*

Les lettres patentes, soumises au ministère des Services gouvernementaux de l'Ontario, établissent le statut de personne morale distincte sans but lucratif du consortium. Le document décrit les objectifs de l'organisme et contient des dispositions spécifiques relatives, entre autres, aux pouvoirs du consortium :

- de recevoir le soutien des organismes gouvernementaux;
- d'acquérir, de posséder et d'aliéner des biens immobiliers;
- d'embaucher, d'émettre des chèques et de payer des frais;
- de collaborer avec des particuliers, des organismes, des entreprises et des institutions, de les aider et de leur faire des cadeaux ou des dons.

### *Entente de consortium*

L'entente de consortium définit le rôle du consortium en tant que fournisseur de services de transport d'élèves pour ses conseils scolaires membres. Elle est valide jusqu'en 2011 et précise, entre autres :

- la justification de la création d'un consortium pour le transport des élèves, ainsi que ses fonctions et ses responsabilités;
- la composition du consortium;
- la structure de gouvernance du consortium;
- la situation professionnelle du personnel du consortium;
- les mécanismes de partage des coûts;
- les politiques que le consortium doit respecter;
- les autres conditions telles que les exigences en matière d'assurance, la participation au régime de retraite OMERS, la résiliation de l'entente, les fusions, le règlement des différends, les indemnisations et la confidentialité.

### *Règlements du consortium*

Les règlements du consortium fournissent des détails supplémentaires en ce qui a trait à la structure et au fonctionnement de celui-ci. Ils contiennent, entre autres :

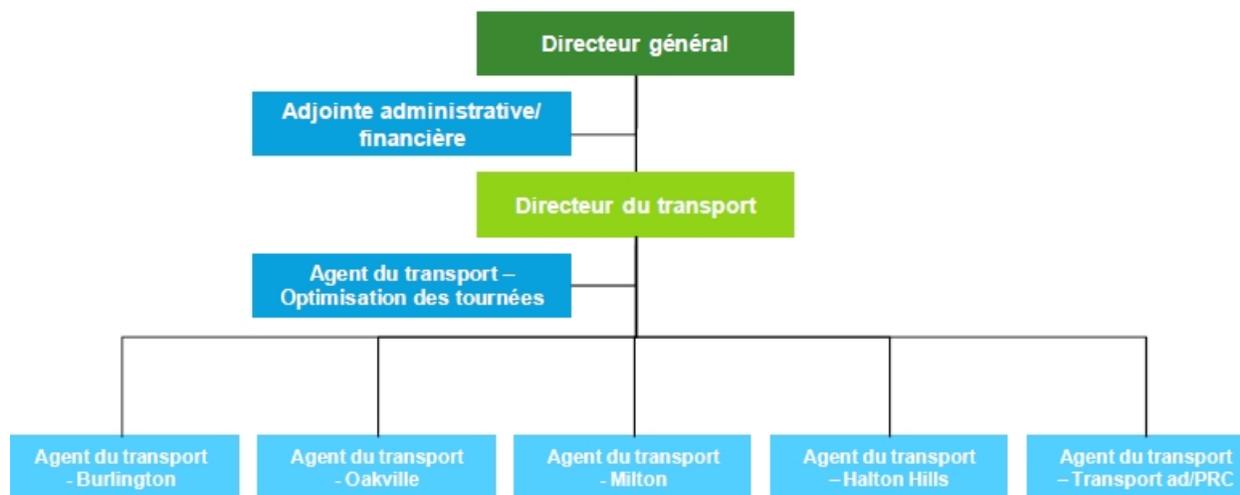
- des renseignements supplémentaires sur la structure, les processus opérationnels et les exigences relatives à la composition du Comité de gestion;
- des renseignements supplémentaires relatifs à la composition du consortium;
- d'autres dispositions liées au règlement des différends, aux avis, à la signature des documents, aux ententes bancaires et aux emprunts.

### Organisation de l'entité

Tous les membres du personnel actuel du consortium y sont détachés par les conseils scolaires membres. Selon les descriptions de tâches fournies à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et les discussions avec la direction du consortium, le personnel sera transféré au service du consortium le 1<sup>er</sup> septembre 2009.

L'entente de consortium fournit des renseignements sur le statut professionnel du personnel du consortium, mais ne décrit pas la structure hiérarchique de ce dernier. Cette structure est présentée ci-dessous :

**Figure 5 : Structure du consortium**



#### *Directeur général*

Relevant du Comité de gestion, le directeur général est chargé de la planification, de l'organisation et de la direction de toutes les activités du consortium. Il existe actuellement une description de tâches qui énonce les responsabilités particulières, les

qualifications requises, les compétences et les liens hiérarchiques/pouvoirs de délégation de ce poste.

#### *Directeur du transport*

Relevant du directeur général, le directeur du transport est chargé de la planification, de l'organisation et de la supervision de toutes les activités liées au transport des élèves. Il existe actuellement une description de tâches qui énonce les responsabilités particulières, les qualifications requises, les compétences et les liens hiérarchiques/pouvoirs de délégation de ce poste.

#### *Agent du transport – Optimisation des tournées*

Relevant du directeur du transport, l'agent du transport affecté à l'optimisation des tournées a pour principale responsabilité d'aider le directeur du transport à gérer le système de transport d'élèves du consortium. Il existe actuellement une description de tâches qui énonce les responsabilités particulières, les qualifications requises, les compétences et les liens hiérarchiques/pouvoirs de délégation de ce poste.

#### *Agent du transport*

Relevant du directeur du transport, les agents du transport ont pour tâche d'aider ce dernier à mettre en œuvre les services de transport du consortium. Il existe actuellement une description de tâches qui énonce les responsabilités particulières, les qualifications requises, les compétences et les liens hiérarchiques/pouvoirs de délégation de ce poste.

#### *Adjointe administrative/financière*

Relevant du directeur général, le rôle de l'adjointe administrative/financière est d'aider ce dernier en ce qui a trait à l'ensemble des fonctions administratives, y compris le traitement et la surveillance des dépenses et des budgets, la préparation de rapports et les autres tâches administratives. Il existe actuellement une description de tâches qui énonce les responsabilités particulières, les qualifications requises, les compétences et les liens hiérarchiques/pouvoirs de délégation de ce poste.

### **3.3.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

### **Personne morale distincte**

Le consortium est constitué en société sans but lucratif dont le siège se situe dans un bâtiment différent de celui des conseils scolaires qui en sont membres. Cette structure lui permet de gérer ses activités quotidiennes de façon indépendante, fait en sorte que sa structure et son mandat demeurent cohérents malgré les changements susceptibles de survenir au niveau des conseils scolaires membres (c.-à-d. changement de conseillers et conseillères scolaires, de membres du conseil, etc.) et lui offre également des avantages d'ordre contractuel. Le statut de personne morale distincte lui permet de conclure des contrats exécutoires, y compris avec des exploitants d'autobus, pour tous les services qu'il achète, ce qui limite sa responsabilité et, par conséquent, celle des conseils scolaires membres.

### **Organisation de l'entité**

La structure organisationnelle schématise clairement les relations hiérarchiques, tandis que l'organisme est divisé de façon fonctionnelle (par service et [ou] par secteur). Cette structure permet une spécialisation accrue et encourage le personnel à s'appropriier les tâches qui lui sont confiées, ce qui accroît l'efficacité et contribue à créer un système approprié dans lequel les problèmes peuvent être renvoyés à la direction du consortium.

### **Descriptions de tâches**

Des descriptions de tâches claires, détaillées et à jour sont définies pour tous les postes au sein du consortium. La disponibilité des descriptions de tâches contribue à faire en sorte que le personnel puisse exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et à assurer une transition en douceur en cas de roulement du personnel.

## **3.4 Gestion du consortium**

La gestion du consortium est axée sur les aspects opérationnels de l'organisme. Ainsi, on doit veiller à la responsabilisation du personnel en se concentrant sur l'amélioration constante par voie de planification opérationnelle et sur la gestion des risques en concluant des contrats et des ententes appropriés qui définissent clairement les relations d'affaires.

### **3.4.1 Observations**

#### **Partage des coûts**

L'entente de consortium comprend des dispositions sur le partage des coûts au niveau des conseils scolaires. L'ensemble des coûts de transport payés par les conseils scolaires membres comprend deux éléments : les frais administratifs et ceux de fonctionnement (c.-à-d. les coûts de transport). Les frais administratifs sont partagés en fonction du nombre total d'usagers admissibles de chaque conseil scolaire membre. Les frais de fonctionnement (y compris le coût des services des exploitants d'autobus) de chaque conseil scolaire membre sont calculés en fonction de sa proportion du nombre total d'élèves sur une tournée ou un parcours donné.

Les conseils scolaires membres reçoivent des factures mensuelles et les rapprochements sont effectués à la fin de février et de juin. Les coûts propres à un conseil scolaire membre (tels que le transport pour les cours d'été et les retards d'autobus) sont payés par le consortium, mais affectés directement au conseil scolaire membre en cause.

#### **Ententes relatives aux services de transport**

Le consortium et les conseils scolaires qui en sont membres ont conjointement signé un contrat qui définit leurs relations sur le plan du niveau de service. L'entente d'achat de services de transport d'élèves (l'entente relative aux services de transport) est valide jusqu'en 2011 et nombre de ses dispositions renvoient à l'entente de consortium.

L'entente relative aux services de transport énonce, entre autres :

- les obligations des conseils scolaires membres en ce qui a trait à l'information;
- les obligations du consortium en ce qui a trait aux ententes de partage des coûts et les conditions de paiement, y compris les dispositions relatives au partage des coûts des programmes de formation sur la sécurité des usagers;
- d'autres dispositions liées à la résiliation de l'entente, au règlement des différends, à la confidentialité, à la dissociabilité, aux avis et à l'assurance.

L'entente relative aux services de transport ne fait pas directement référence aux niveaux de service auxquels les conseils scolaires membres s'attendent de la part du consortium. Toutefois, les niveaux de service sont définis dans l'entente de consortium.

## **Ententes d'achat de services/services de soutien**

Le consortium achète des services de soutien auprès du HCDSB et du HDSB, des logiciels auprès d'Education Logistics, Inc. (*Edulog*) et des services de vérification des exploitants.

### *HCDSB et HDSB*

Les modalités d'achat de services dont le consortium a convenu avec le HCDSB et le HDSB sont définies dans les ententes d'achat de services de soutien conclues avec ces deux conseils scolaires membres.

Ces deux contrats sont valides pour des périodes de un an et comprennent des clauses de renouvellement automatique.

L'entente d'achat de services conclue avec le HCDSB précise que le consortium lui achète des services de ressources humaines, de paie, de comptabilité (au besoin), d'achat, de TI/téléphonie et de planification.

L'entente d'achat de services conclue avec le HDSB précise que le consortium lui achète des services de ressources humaines, de paie, d'achat, d'édition et de planification. Le HDSB fournit également des services bancaires au consortium.

Les deux ententes prévoient un paiement forfaitaire annuel au titre des services fournis. Selon les discussions avec la direction du consortium, le paiement forfaitaire annuel provient d'une analyse des coûts liés au transport menée de façon indépendante par les deux conseils scolaires. Les autres clauses des ententes d'achat de services portent, entre autres, sur :

- les procédures de règlement des différends;
- la confidentialité;
- la dissociabilité.

### *Edulog*

Le consortium achète les services d'*Edulog* pour son logiciel de transport. Cette relation est documentée dans une entente type de licence d'utilisation et de maintenance conclue avec le fournisseur du logiciel, qui débute en septembre 2009 et dont la date d'expiration n'est pas fixée. Le consortium a également signé une entente de confidentialité avec le fournisseur du logiciel.

### *Services de vérification des exploitants*

Le consortium achète des services de vérification des exploitants et ne dispose d'aucun contrat qui officialise cette entente. Toutefois, le consortium a présenté à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience une lettre du fournisseur de services qui définit la portée de son travail.

### **Politiques d'achat**

Le consortium dispose actuellement d'une politique d'achat qui énonce à la fois les seuils relatifs à l'utilisation des différentes méthodes d'approvisionnement et les principes qui régissent tous les achats du consortium. La politique d'achat précise que, sauf circonstances exceptionnelles, tous les achats de plus de 100 000 \$ doivent faire l'objet d'un processus officiel d'appel d'offres ou de demande de propositions annoncé publiquement. Les circonstances exceptionnelles doivent être approuvées par le directeur général et signalées au Comité de gestion. La politique définit et énonce également les procédures à suivre en cas de différends ou de conflits d'intérêts.

### **Services bancaires**

Le consortium n'a pas de compte bancaire qui lui est propre et achète des services bancaires auprès du HDSB conformément à l'entente d'achat de services de soutien qu'il a conclue avec ce conseil scolaire.

### **Assurance**

Le consortium a souscrit une assurance par l'entremise du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. Cette dernière est valide un an, expire le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et couvre la responsabilité civile générale, les biens immobiliers ainsi que les crimes.

### **Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement**

Selon les discussions avec la direction du consortium, la croissance de la population dans la zone desservie a accru le fardeau administratif des agents du transport. La direction du consortium est d'avis que cela a entraîné un léger manque d'effectif. La direction du consortium a indiqué que l'ajout de personnel permettrait aux agents du transport actuels d'assumer un rôle davantage axé sur les clients en maximisant surtout la qualité du service.

Étant donné que les membres du personnel du consortium sont actuellement détachés par les conseils scolaires membres, l'évaluation du rendement est effectuée conformément aux critères définis par leur conseil respectif. Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier entend mettre en œuvre sa propre procédure

d'évaluation du personnel à la suite du transfert des employés des conseils scolaires membres au consortium en septembre 2009.

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose d'aucune politique ni d'aucun processus officiels en matière de formation du personnel. Toutefois, le consortium a mis en place une politique de perfectionnement professionnel qui porte principalement sur la participation du personnel à des conférences. Selon les discussions avec la direction du consortium, sa démarche à l'égard de la formation du personnel a consisté à tirer parti du plus grand nombre d'occasions possible. Toutes les dépenses relatives à la formation du personnel sont approuvées par le directeur général, ce qui fait en sorte que la formation dispensée au personnel est conforme aux buts et aux objectifs du consortium.

La direction du consortium assure le suivi de la formation des membres du personnel qui sont actuellement tous formés de façon interfonctionnelle. La formation dispensée au personnel porte sur l'utilisation du logiciel de transport, les outils logiciels de productivité et les compétences générales de base. De façon plus particulière, quatre membres du personnel du consortium ont terminé le programme de certificat en gestion du transport des élèves de l'OASBO-Université de Guelph et le consortium appuie actuellement l'adjointe administrative/financière en vue de l'obtention du titre de CGA. Le consortium exige qu'une preuve de réussite soit soumise avant de procéder au remboursement.

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

Le consortium dispose actuellement d'un document de planification. Bien qu'aucun processus ne soit documenté en ce qui a trait à la création et à l'examen du plan à long terme et à court terme du consortium, les objectifs stratégiques et opérationnels de ce dernier sont présentés tous les mois au Comité de gestion aux fins d'examen. Le consortium communique ses buts et ses objectifs au personnel au cours de réunions des employés et le fait en outre de façon individuelle au cours d'une séance d'établissement des objectifs qui a lieu dans le cadre du processus d'évaluation. La direction du consortium a fait savoir qu'elle privilégie la participation du personnel au processus d'établissement des objectifs; toutefois, les contraintes de temps imposées au personnel en raison d'autres tâches ont réduit sa capacité d'y prendre part de façon plus approfondie.

Le document de planification du consortium a été élaboré dans le but de préparer ce dernier à l'examen de l'efficacité et de l'efficience. Il énonce les objectifs stratégiques du consortium et comprend également des objectifs spécifiques en ce qui a trait à l'élaboration des politiques et méthodes, à la signature des contrats et à la production de rapports. Les buts et les objectifs sont tous attribués soit au directeur général, soit au

directeur du transport et sont tous assortis d'une date cible. À l'heure actuelle, il n'existe aucun document stratégique qui énonce les plans opérationnels et stratégiques globaux du consortium au-delà de septembre 2009.

Compte tenu du récent avis du ministère concernant la réduction du financement du transport en raison de la baisse des effectifs, on s'attend à ce que les consortiums préparent des plans stratégiques pour gérer les coûts liés aux transports. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce dernier ne dispose pas actuellement d'un plan officiel de gestion des coûts de transport dans les zones touchées par la baisse des effectifs. Toutefois, le consortium a tenu compte de ces zones dans son processus de planification annuel. La direction du consortium a fait savoir qu'elle gère principalement la baisse des effectifs en regroupant les arrêts d'autobus et les parcours, en divisant les longs parcours, en stipulant des types de véhicules plus petits dans les contrats et (ou) en modifiant les horaires en vue de mettre en place des parcours partagés dans les zones rurales.

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

Le consortium assure actuellement le suivi d'un certain nombre d'IRC; toutefois, il n'existe aucun processus documenté qui lui permet de suivre son propre rendement et d'en faire rapport. Une ébauche de modification de la politique du consortium relative aux rapports financiers a été remise à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Cette modification exige que la direction du consortium présente des IRC au Comité de gestion tous les trimestres. L'ébauche de modification ne précise pas les IRC qui doivent faire l'objet des rapports et du suivi.

Parmi les IRC dont le consortium assure le suivi figurent, entre autres, la durée moyenne du trajet des élèves, la distance moyenne jusqu'aux arrêts, les rapports sur les délais et les rapports de vérification, les profils des élèves selon l'âge et le besoin, le type d'autobus utilisé, le profil des parcours et des tournées, la plage d'heures de classe, les heures de ramassage et de débarquement, les retards et les accidents.

### **3.4.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

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

L'entente de consortium décrit un mécanisme de partage des coûts. Une méthodologie documentée et juste du partage des coûts constitue une pratique exemplaire qui permet d'assurer l'imputabilité des coûts et des flux de trésorerie opérationnels appropriés relativement aux obligations financières du consortium.

## **Ententes de service de transport**

Le consortium a conclu officiellement avec les conseils scolaires membres des contrats qui précisent les services de transport que doit leur fournir le consortium. La portée des services à fournir, les honoraires, l'assurance, la responsabilité, la qualité du service, le règlement des différends et les modalités ont été clairement définis et convenus avant la prestation du service.

## **Formation du personnel**

La formation du personnel est assurée régulièrement et fait l'objet d'un suivi à l'interne; les objectifs de formation s'harmonisent avec la stratégie et les objectifs globaux du consortium. Une formation régulière et surveillée du personnel favorise une culture d'apprentissage continu et contribue à faire en sorte que le personnel soit en mesure d'utiliser pleinement les aides technologiques dont il dispose. Toutefois, nous suggérons que le *processus* à utiliser pour le perfectionnement du personnel et l'évaluation de ses besoins en matière de formation soit documenté et envoyé au Comité de gestion aux fins d'approbation.

## **Assurance**

Le consortium a souscrit une couverture d'assurance; ses besoins en la matière sont examinés périodiquement. La couverture d'assurance est essentielle pour veiller à ce que le consortium et les conseils scolaires membres soient tous correctement protégés en cas de responsabilité potentielle.

## **Politiques d'approvisionnement**

Le consortium dispose de politiques d'approvisionnement claires qui contiennent des seuils d'achat associés à différentes méthodes d'approvisionnement. La disponibilité de ces politiques assure la normalisation des méthodes d'approvisionnement du consortium et accroît la transparence de ce dernier.

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

Un processus de planification stratégique, qui définit les tâches que le consortium doit accomplir à long terme et à court terme, a été établi. Cela a contribué à améliorer les activités du consortium. Le processus de planification du consortium lui a permis de se concentrer sur les initiatives axées sur des objectifs visant à améliorer les niveaux de services, les procédures opérationnelles et les cadres de responsabilité. Nous suggérons toutefois qu'un processus exhaustif de planification stratégique annuel soit élaboré, mis en œuvre, documenté et envoyé au Comité de gestion aux fins d'approbation et que la direction du consortium cherche des moyens d'améliorer la communication des buts et des objectifs à son personnel.

## **Indicateurs de rendement clés**

Le consortium utilise les données disponibles en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité opérationnelle. La surveillance d'un ensemble pertinent d'indicateurs de rendement clés permet au consortium de quantifier son rendement et de préparer des plans d'amélioration réalistes. Toutefois, nous suggérons au consortium de modifier l'ébauche de modification de sa politique relative aux rapports financiers afin de préciser les IRC qui doivent faire l'objet de rapports au Comité de gestion. Une fois cela fait, le consortium devrait adopter la modification à la prochaine réunion du Comité de gestion. Nous recommandons également que le consortium suive les résultats de son processus de surveillance des IRC au fil du temps, ce qui lui permettra de procéder à une évaluation relative de l'amélioration ou de la dégradation de son rendement.

### **3.4.3 Recommandations**

#### **Signature d'une entente d'achat de services avec le fournisseur de services de vérification des exploitants**

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas signé de contrat officiel avec son fournisseur de services de vérification des exploitants. L'absence de contrat accroît le risque de différends en raison de malentendus. Des ententes officielles devraient être conclues pour tous les services achetés afin de s'assurer que les principaux éléments tels que la portée des services fournis, les attentes en matière de rendement, les honoraires, l'assurance, la responsabilité, la qualité des services, le règlement des différends et la durée sont clairement définis et convenus avant la prestation du service. Cela est particulièrement important étant donné que le travail de ce fournisseur a des répercussions sur la relation que le consortium entretient avec ses plus importants fournisseurs de services, les exploitants d'autobus.

#### **Examen régulier des besoins en personnel**

Il est reconnu que le consortium offre ses services dans une région géographique qui connaît une croissance démographique importante et que cette augmentation de la demande associée aux efforts du consortium pour harmoniser les distances de marche a mis son personnel à dure épreuve. Par conséquent, nous recommandons que le consortium s'emploie à évaluer régulièrement ses besoins et ses exigences en personnel et à y répondre. Cela est essentiel étant donné qu'une dotation adéquate permettra aux membres du personnel de se concentrer plus efficacement sur l'exécution de leurs tâches quotidiennes; une dotation en personnel appropriée constitue donc un facteur clé de la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficaces.

### **Élaboration d'une méthode d'évaluation du personnel**

Il est reconnu que les membres du personnel du consortium font actuellement l'objet d'une évaluation régulière conforme à leur qualité d'employés détachés par les conseils scolaires membres. Toutefois, lorsqu'ils seront transférés au service du consortium, il est essentiel qu'un processus documenté d'évaluation du rendement du personnel soit élaboré et mis en œuvre de façon à orienter et à encourager les employés afin qu'ils gardent à l'esprit les objectifs de l'ensemble du consortium au cours de leurs activités quotidiennes. Des évaluations efficaces du personnel sont documentées et menées régulièrement, avec des critères d'évaluation clairs qui sont conformes aux buts et aux objectifs du consortium.

### **Modification du processus de planification à long terme et à court terme**

Nous recommandons que le consortium fasse des efforts en vue d'inclure le personnel dans son processus de planification stratégique et opérationnelle à long terme et à court terme en le faisant participer à la définition des objectifs et en lui fixant des objectifs à atteindre. Cela contribuera à faire en sorte que le personnel s'investisse pleinement dans les objectifs du consortium et permettra en outre d'insuffler une culture axée sur le travail d'équipe en vertu de laquelle le personnel du consortium travaille ensemble à la réalisation d'un objectif commun.

### **Élaboration d'une stratégie pour faire face à la baisse des effectifs**

Il est reconnu que le consortium a établi des pratiques en vue de réagir aux situations dans lesquelles le nombre d'usagers indique qu'il est nécessaire de modifier la stratégie d'optimisation des tournées et (ou) les types de véhicules. Cette pratique sera utile au moment de faire face aux problèmes dans les zones où les effectifs sont en baisse. Le processus annuel de budgétisation vise également à tenter de s'assurer que les dépenses cibles annuelles tiennent compte des revenus. Toutefois, les principaux facteurs à prendre en compte au moment de l'examen des répercussions de la baisse des effectifs ne sont pas définis de façon obligatoire. Étant donné que le consortium dessert actuellement certaines zones où les effectifs sont en baisse et que le ministère a récemment avisé les intéressés de la réduction du financement affecté au transport en raison de la diminution des effectifs, nous recommandons que le consortium incorpore une stratégie officielle documentée de gestion des coûts liés au transport dans son processus de planification à long terme. Ce type d'analyse devrait être « plus stratégique » que celle qui est actuellement entreprise pour faire face à une baisse éventuelle future des crédits budgétaires en vue de tenter de tenir compte de façon proactive des réductions de budget avant que celles-ci ne se produisent. L'élaboration d'un tel plan fournira au consortium un cadre qui non seulement l'aidera à tenir compte du problème de financement, mais marquera également l'adoption d'une démarche

proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium.

### **3.5 Gestion financière**

Une saine gestion financière assure l'utilisation optimale des fonds publics ainsi que l'intégrité et la précision de l'information financière. Cela comprend la mise en place de contrôles internes appropriés et d'un processus de budgétisation robuste soumis à un calendrier de planification et d'examen clairement établi qui fait la promotion de la responsabilisation et de la prise de décision éclairée.

Les politiques de gestion financières établissent les rôles et les responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences de déclaration en vue de faire en sorte que le consortium dispose d'un système de contrôle financier interne. Ces politiques doivent également définir clairement les processus financiers du consortium d'une façon qui assure la supervision appropriée sans nuire à l'efficacité.

#### **3.5.1 Observations**

##### **Planification et surveillance du budget**

Les échéances de préparation des budgets annuels sont fixées en vertu d'une politique approuvée par le Comité de gestion en matière de production de rapports financiers. Cette politique précise que le directeur général est tenu de lancer le processus de budgétisation annuel avant le 30 avril de chaque année et que le budget du consortium doit être présenté au Comité de gestion aux fins d'approbation au plus tard le 31 mai de chaque année. Le budget est ensuite révisé en novembre, en février et en mai de chaque année. Les résultats de fin d'exercice sont présentés pendant la première réunion du Comité de gestion qui a lieu après le 31 août de chaque année.

La budgétisation des coûts de transport se fait de façon détaillée pour chaque conseil scolaire en se fondant sur les changements prévus par la direction du consortium (p. ex., changements d'emplacement d'un programme) et sur une analyse des tendances antérieures. Un pourcentage d'augmentation est ensuite appliqué en fonction de l'annonce du ministère relative au financement. La budgétisation des coûts administratifs se fait de façon détaillée à l'aide d'un ensemble de projections des effectifs réalisées par les conseils scolaires membres et de pourcentages d'augmentation fondés sur une analyse des tendances antérieures.

Comme l'exige la politique relative à la production de rapports financiers, le budget et les écarts font l'objet d'un suivi mensuel accompagné de rapports détaillés et sommaires du grand livre qui sont préparés par l'adjointe administrative/financière et

présentés au directeur général. Les données financières cumulatives sont présentées au Comité de gestion chaque trimestre.

### **Pratiques et gestion comptables**

Le consortium achète des services de comptabilité après du HDSB. L'entente d'achat de services stipule que cela comprend, entre autres, tous les services relatifs aux comptes fournisseurs et clients, la tenue de tous les dossiers, la prestation de services bancaires, la préparation des factures et la tenue d'une petite caisse. Le consortium a la capacité d'accéder à son propre compte de grand livre et d'y apporter des modifications qui sont vérifiées par le service de comptabilité du HDSB.

Les factures des exploitants d'autobus sont envoyées directement au consortium. Elles sont d'abord vérifiées et codées par l'agent du transport compétent, puis envoyées au directeur du transport ou au directeur général aux fins d'approbation. Le directeur du transport ou le directeur général les vérifie et les approuve, l'adjointe administrative/financière les enregistre, vérifie les codes de comptes, puis les envoie au HDSB aux fins de paiement. Les paiements sont effectués le 16 et le 1<sup>er</sup> du mois suivant la prestation des services de transport.

Les dépenses sont traitées conformément à une politique de remboursement des déplacements et des dépenses approuvée par le Comité de gestion. Toutes les dépenses doivent être approuvées par le directeur du transport ou le directeur général. Les dépenses du directeur du transport doivent être approuvées par le directeur général et celles de ce dernier doivent l'être par le Comité de gestion.

### **Vérification**

Le consortium n'a pas publié d'états financiers vérifiés étant donné qu'il s'agit de sa première année de fonctionnement en tant que personne morale distincte. La politique relative à la production de rapports financiers stipule que le consortium est tenu de faire appel à un vérificateur, dont le nom a été confirmé pour l'exercice 2008-2009. On prévoit que la vérification financière du consortium débutera la semaine du 28 septembre 2009.

#### **3.5.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

## **Contrôles internes**

Le consortium a établi des politiques et des contrôles internes en ce qui a trait à la comptabilisation de ses revenus et de ses dépenses. Cela permet de protéger le consortium et les conseils scolaires membres contre la fraude et (ou) les erreurs comptables.

## **Responsabilisation**

Le système de gestion financière mis en œuvre par le consortium démontre que les contrôles internes sont suffisants et que les rapports sont remis en temps opportun. Le processus d'écritures comptables et de rapprochement et les analyses des écarts aident le consortium et les conseils scolaires membres à déceler les problèmes en temps opportun; le processus de budgétisation du consortium est rigoureux en ce qui a trait aux exigences de documentation et d'approbation.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **Moyenne**. Parmi les éléments positifs qui méritent particulièrement d'être soulignés figurent l'existence d'une structure organisationnelle efficace et bien définie, d'une seule entente relative aux services de transport conclue avec tous les conseils membres, des initiatives de formation du personnel bien conçues, ainsi que des pratiques rigoureuses en matière de comptabilité et de budgétisation.

Parmi les principaux domaines à améliorer, notons la modification de la structure de gouvernance du consortium, une documentation adéquate des relations de service, la modification du processus de planification à long terme et la mise en place de processus d'évaluation du personnel et des besoins en dotation.

## **4 Politiques et pratiques**

### **4.1 Introduction**

La section relative aux politiques et aux pratiques se penche sur l'examen et l'évaluation des politiques établies, des procédures opérationnelles et des pratiques journalières documentées qui déterminent les normes du service de transport des élèves. L'analyse de ce secteur est axée sur les trois domaines clés suivants :

- les politiques et les pratiques générales de transport;
- le transport adapté et les programmes spécialisés;
- les programmes de sécurité et de formation.

Les observations, les constatations et les recommandations présentées dans cette section du rapport sont fondées sur des entrevues faites sur place avec le surintendant de la gestion et les agents régionaux de transport ainsi que sur une analyse des documents présentés, des données extraites et des renseignements accessibles sur le site Web du consortium. Les pratiques exemplaires, établies selon le processus d'efficacité et d'efficience, constituent la référence pour chacun de ces domaines clés. Les résultats ont été utilisés pour effectuer l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes clés et déterminer l'efficacité globale des politiques et des pratiques du consortium, comme on peut le constater ci-dessous :

**Politiques et pratiques – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne**

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

Des politiques, des méthodes et des pratiques bien définies et documentées sont des éléments essentiels de tout service de transport efficace et efficient. Les politiques doivent définir et décrire clairement le niveau de services à fournir, alors que les méthodes et les pratiques écrites définissent la façon dont les services devront être fournis concrètement, compte tenu des contraintes de chaque politique. Dans la mesure où les politiques des conseils scolaires membres sont harmonisées et où les politiques, les méthodes et les pratiques sont appliquées de façon cohérente, celles-ci font en sorte que les services soient fournis de manière sécuritaire et équitable à chacun des conseils scolaires membres. Cette section examine et évalue les politiques, les pratiques et les procédures opérationnelles, ainsi que leurs répercussions sur la prestation de services de transport efficaces et efficients.

## 4.2.1 Observations

### Lignes directrices générales en matière de politiques

Le consortium a élaboré un éventail de politiques et méthodes documentées qui offre l'orientation nécessaire à la planification et à la prestation des services. Au cours des dernières années, le consortium et ses conseils scolaires membres ont déployé des efforts considérables en vue de décrire et d'harmoniser le niveau de service à fournir. Ces politiques et méthodes ont été regroupées dans un manuel de politiques qui fournit au consortium et au personnel des exploitants les directives nécessaires en matière de planification et qui sert également de point de référence afin d'assurer une communication cohérente avec les parents et les communautés scolaires. Les énoncés de politiques et méthodes préparés par le consortium établissent les paramètres d'admissibilité au transport et les niveaux de service tels que les distances de marche jusqu'aux écoles et aux arrêts, les plages d'arrivée et de départ et la durée maximale des trajets. Les sections suivantes aborderont les politiques et méthodes particulières qui soutiennent des services de transport sûrs, efficaces et efficaces.

### Admissibilité

Il est essentiel, en matière de planification, de comprendre, en se fondant sur la distance qui sépare leur domicile de l'école, quels élèves sont admissibles au service de transport. Ce paramètre doit être établi et appliqué sans exception afin de s'assurer que le service est fourni de façon équitable, efficace et efficiente. De même, il convient d'élaborer des critères d'admissibilité fondés sur des exceptions, telles que le transport adapté, une seconde adresse dans les cas de garde partagée ou de garderie, le transport pour des raisons de sécurité ou le transport de courtoisie, afin de s'assurer que toute exception aux critères de base d'admissibilité au transport est documentée, comprise et appliquée avec logique.

L'énoncé de politique HS001 énonce les critères de base établis pour déterminer l'admissibilité au transport d'un élève selon son niveau d'enseignement, comme l'illustre le tableau suivant :

**Tableau 4 : Critères d'admissibilité**

Niveau d'enseignement	Critères
De la prématernelle à la 8e année	Plus de 1,6 km
De la 9e à la 12e année	Plus de 4,0 km

Des exceptions aux paramètres liés à la distance sont également décrites; elles visent à fonder l'admissibilité au transport sur les conclusions du CIPR ou les limites physiques d'un élève, les conditions de marche dangereuses et les programmes approuvés par le conseil. La procédure d'admissibilité fournit des directives supplémentaires en matière de planification, en indiquant que tout élève doit avoir une adresse principale et que ceux qui choisissent une école située en dehors de leur secteur de fréquentation ne sont pas admissibles au service de transport. Alors que cette procédure établit clairement qu'aucun transport n'est fourni, elle ne fait aucune référence à la procédure relative au transport de courtoisie qui pourrait permettre d'offrir un service de transport sous réserve du respect d'un certain critère. Bien que chacune des procédures a été élaborée dans le but de décrire les conditions à respecter pour bénéficier du service de transport, il est nécessaire de les améliorer davantage pour veiller à ce que les paramètres souhaités soient mis en place et que la formulation des diverses politiques et méthodes soit cohérente afin d'en garantir l'application équitable et de réduire les risques de mauvaise interprétation.

### **Responsabilités et mesures disciplinaires**

Les responsabilités respectives des élèves, des parents, des exploitants, des conducteurs, des directeurs d'école et du consortium sont décrites en détail, y compris les conséquences d'un comportement inacceptable. L'établissement d'attentes claires en matière de comportement est un élément important de la prestation d'un service de transport d'élèves sûr et efficace. Par exemple, le STEH exige que les élèves soient à l'arrêt d'autobus au moins cinq minutes avant l'heure d'arrivée prévue de celui-ci. Cela permet de s'assurer que les élèves sont à l'arrêt d'autobus et prêts à embarquer en toute sécurité et garantit un service efficace en stipulant clairement que l'autobus n'attendra pas les retardataires.

Il est également important, en vue de promouvoir des comportements appropriés chez les élèves, de documenter les conséquences de toute conduite déplacée et de mettre ces mesures en pratique. La politique HS005 décrit les conséquences associées à chaque niveau d'infraction, qui vont de l'avertissement à la perte des privilèges liés au transport.

### **Processus d'appel d'une décision**

Un processus d'appel officiel a été établi; il requiert tout d'abord que le personnel du STEH prépare une réponse fondée sur les politiques ou méthodes documentées. Les parents sont tenus de faire appel par écrit en exposant clairement les motifs de leur demande de révision de la décision. Les délais de réponse du directeur du STEH et du Comité de gestion sont déterminés dans la politique, qui stipule que ceux-ci doivent répondre dans les 15 ou les 30 jours, respectivement. L'harmonisation des politiques et

le processus d'appel unique permettent de s'assurer que les politiques sont administrées et appliquées équitablement à chaque conseil scolaire membre.

### **Distances de marche jusqu'aux arrêts**

Les distances de marche jusqu'aux arrêts ont été établies selon le niveau d'enseignement et fixées, au maximum, à 0,8 kilomètre pour les élèves de prématernelle à la 8<sup>e</sup> année et à 1,6 kilomètre pour ceux de la 9<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année. La politique précise également que, dans les zones rurales, les distances de marche peuvent atteindre 1,6 kilomètre pour tous les élèves. Il s'agit d'une mesure appropriée qui vise à s'assurer que les arrêts sont placés dans des zones offrant la vision la plus dégagée et une bonne visibilité afin de contribuer à la sécurité des élèves.

### **Critères d'implantation des points d'arrêt**

Il est important de choisir stratégiquement l'emplacement des arrêts d'autobus durant la planification pour contribuer à la sécurité du service de transport. Le consortium a établi les critères suivants pour déterminer l'implantation des points d'arrêt et garantir la sécurité des élèves :

- dans la mesure du possible, les arrêts communautaires seront utilisés dans les zones rurales;
- les arrêts seront séparés par une distance d'au moins 304 mètres afin d'offrir une vue dégagée sur 125 mètres de part et d'autre de chacun d'eux;
- la topographie sera prise en compte et les arrêts seront interdits sur les collines ou les pentes abruptes ou dans les courbes sans visibilité;
- aucun arrêt d'autobus ne sera placé dans une impasse, que ce soit en zone rurale ou urbaine.

Des considérations particulières concernant les élèves de prématernelle à la 1<sup>re</sup> année dans les zones rurales permettent de placer les arrêts d'autobus « le plus près possible de leur domicile, dans la mesure où la sécurité le permet » afin de réduire le plus possible la distance de marche pour les plus jeunes d'entre eux.

### **Autres arrêts d'autobus**

Les politiques indiquent clairement qu'un élève ne peut avoir qu'une adresse principale qui détermine à la fois l'école fréquentée et l'admissibilité au transport. D'autres arrêts peuvent être mis en place dans le cas d'accords de garde partagée et de garderie, sous

réserve d'une demande de transport de courtoisie et d'approbation de ce service comme l'explique la section suivante.

### **Transport de courtoisie**

Des places de courtoisie peuvent être mises à la disposition des élèves pourvu que cela n'entraîne pas de coûts supplémentaires, ne crée pas de précédent ou ne « pénalise » pas les élèves admissibles.

Parmi les autres critères, mentionnons l'obtention d'une approbation annuelle, l'utilisation des arrêts existants, l'absence de répercussion sur la tournée ou la durée du trajet, l'âge des élèves, la distance de la tournée et la disponibilité du même nombre de sièges pour chaque école desservie par un même autobus.

La politique HS029 indique en outre clairement que le transport de courtoisie ne sera pas offert temporairement pour des raisons comme les horaires de travail des parents ou les cours extrascolaires.

À compter de l'année scolaire 2009-2010, le STEH sera responsable de la gestion et de l'approbation de tous les services de transport de courtoisie. Au cours des années scolaires précédentes, il incombait conjointement aux écoles et au consortium de déterminer l'admissibilité au transport de courtoisie (sièges vides). Chacun des directeurs d'école pouvait examiner une demande de transport de courtoisie (dans les grands autobus uniquement) et l'approuver lorsque les élèves résidaient dans le secteur de fréquentation de son école. Les copies des approbations étaient envoyées au consortium afin d'être entrées dans Edulog et classées manuellement. Il incombait au personnel du consortium d'accorder des places de courtoisie et de surveiller leur utilisation dans les petits autobus.

### **Critères relatifs aux conditions de transport dangereuses**

La prestation de services de transport aux élèves qui résident dans des zones où l'on considère qu'il est dangereux de marcher est un service important qui favorise la sécurité des élèves. Il est nécessaire de déterminer l'admissibilité en se fondant sur des critères de dangerosité clairs et documentés afin d'assurer un service équitable au sein d'une vaste région aux caractéristiques à la fois rurales et urbaines. À l'heure actuelle, l'admissibilité au service de transport en raison de conditions dangereuses est déterminée en se fondant sur deux critères principaux :

- des brigadiers reçoivent le mandat de déterminer si les élèves de la prématernelle à la 8<sup>e</sup> année sont capables de traverser en toute sécurité les intersections qui se trouvent sur le chemin qu'ils parcourent à pied jusqu'à l'école;

- des trottoirs ou des sentiers goudronnés doivent être aménagés le long des principales artères.

Les zones dangereuses sont affichées dans le logiciel d'optimisation des tournées et une liste récapitulative est tenue à jour pour fournir aux agents du transport une ressource facilement accessible pour la planification et la détermination de l'admissibilité des élèves.

Bien que ces critères soient importants, d'autres facteurs propres à l'industrie, tels que les vitesses de circulation, le nombre de voies de circulation, le volume de circulation, les distances de visibilité, les passages à niveau et les traversées de cours d'eau, les conditions saisonnières et les zones de construction, n'y sont pas spécifiquement énumérés. Des politiques portant particulièrement sur ces facteurs permettraient d'assurer une admissibilité uniforme dans toute la région desservie et la documentation en termes clairs de tous ceux qui sont pris en compte dans la détermination des conditions de transport dangereuses.

### **Calendriers de planification**

Un calendrier de planification a été préparé en vue d'aider les agents du transport et le planificateur des tournées à s'assurer que les tâches qui comportent des délais critiques sont accomplies à temps. Parmi les tâches cruciales figurent les rapports au ministère (janvier), la création de comptes de planification et le transfert des données sur les élèves (mars), les mises à jour de la carte (mars), la planification des gros autobus et les études relatives aux heures de classe (mai). Le processus de planification sera abordé en détail dans la section suivante qui porte sur *l'optimisation des tournées et la technologie*.

### **Gestion des heures de classe**

Il est impératif de gérer les heures de classe de façon stratégique afin d'assurer l'optimisation efficace et efficiente des tournées. La possibilité de modifier les heures de classe offre aux planificateurs des occasions de maximiser l'utilisation du parc et de minimiser le nombre d'autobus nécessaires lorsqu'ils conçoivent les tournées et les parcours. Alors que la politique HS032 accorde une grande latitude au consortium en ce qui a trait à l'établissement des heures de classe, les procédures doivent être suivies pour s'assurer que les parties intéressées sont avisées et participent au processus et que les répercussions sur les coûts sont toutes prises en compte. De même, les directeurs d'école peuvent demander une modification qui fera également l'objet d'une étude sur le plan des coûts et des répercussions.

Un exemple de répercussions de la modification des heures de classe a fait l'objet d'une discussion sur le terrain; elle a démontré comment le STEH et ses conseils

membres mettent en application la politique et les aspects de l'entente de gouvernance. Cet exemple portait sur la modification des heures de classe sollicitée par un conseil qui aurait eu des répercussions financières négatives sur le coût des activités. Le STEH a marqué ces tournées dans Edulog. Elles feront l'objet d'une facturation distincte au titre des coûts engagés par un conseil en raison de son orientation stratégique. Cela illustre parfaitement le fait qu'un conseil a le droit, au sein de la structure du consortium, de choisir les paramètres opérationnels qui conviennent le mieux à ses besoins en matière d'éducation et d'en payer le coût, ainsi que la façon dont un consortium peut répondre à ce type de demande, le consigner et le facturer.

### **Intégration des parcours et des tournées**

Les politiques n'imposent aucune restriction en matière de planification des parcours ou des tournées, ce qui permet d'intégrer les élèves des conseils scolaires dans les autobus de manière à en assurer l'efficacité dans une zone particulière. Selon les entrevues avec les agents du transport, bien que l'intégration soit importante sur le plan des tournées, les possibilités d'intégration sur celui des parcours sont limitées par des contraintes de temps et la capacité des autobus. Ce point sera abordé en détail dans la section qui porte sur *l'optimisation des tournées et la technologie*.

### **Durée du trajet des élèves et plages d'arrivée et de départ**

La politique HS013 limite, dans la mesure du possible, la durée des trajets à 60 minutes pour les élèves de la prématernelle à la 8<sup>e</sup> année et de 60 à 75 minutes pour ceux de la 9<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année. Les plages d'arrivée et de départ sont limitées à une durée de 15 à 30 minutes aussi bien le matin que l'après-midi. La durée du trajet des élèves et les plages d'arrivée et de départ constituent un indicateur important du niveau de service fourni par une activité de transport. Selon l'analyse des données relatives aux tournées, la durée moyenne du trajet des élèves est de 21 minutes. Il est clair que ces courts trajets offrent un niveau de service élevé qui répond parfaitement aux critères de planification établis.

### **Procédures relatives au mauvais temps**

Des procédures ont été établies en cas d'annulation du service de transport ou de fermeture des écoles en raison du mauvais temps. En cas d'annulation du service, le directeur du STEH informe le conseil scolaire membre avant 6 h et les médias avant 6 h 30. Chaque année, le processus est expliqué aux parents au moyen de bulletins d'information et d'autres documents imprimés approuvés par le STEH. La décision de fermer les écoles revient au directeur de l'éducation compétent qui suit le même processus de notification.

## **4.2.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le STEH a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

### **Élaboration et harmonisation des politiques**

Le consortium a élaboré et harmonisé une série complète de politiques et méthodes qui non seulement favorise l'efficacité et l'efficience des activités, mais qui sert aussi à assurer la prestation de services justes et équitables à chacun des conseils scolaires membres. D'autres améliorations (voir la section 4.2.3) aideront à clarifier les politiques essentielles et les limites de chaque partie intéressée.

### **Procédure d'appel**

Une procédure d'appel unique, fondée sur des politiques harmonisées, contribue à faire en sorte que les problèmes soient résolus de façon cohérente et que les élèves de chaque conseil scolaire membre soient traités de manière juste et équitable.

### **Gestion des heures de classe**

Il est impératif de gérer stratégiquement les heures de classe afin de pouvoir planifier et utiliser le parc de la façon la plus rentable possible. La politique de gestion des heures de classe du STEH prévoit un processus d'examen de toute modification par le consortium ou une communauté scolaire. Toutes les demandes de modification des heures de classe doivent surtout reposer sur une étude des répercussions sur les coûts et les services.

### **Intégration des tournées et des parcours**

Les politiques établissent clairement la capacité du consortium de planifier les parcours et les tournées de la façon la plus efficace possible sans tenir compte de l'école que l'élève fréquente. Étant donné que l'on tient compte des élèves réguliers, de ceux qui ont des besoins particuliers et de ceux qui suivent des programmes spécialisés, cela crée des possibilités d'intégration à l'échelle du système, ce qui favorise une planification efficace des tournées.

## **4.2.3 Recommandations**

### **Examen et amélioration des énoncés de politiques et méthodes**

Étant donné que le STEH a été constitué relativement récemment, il est évident qu'une part importante du travail a été consacrée à l'élaboration des diverses politiques nécessaires au soutien d'un service de transport efficace et efficient. Afin d'assurer la

clarté et la cohérence des divers énoncés de politiques et méthodes, nous recommandons d'examiner, de modifier et éventuellement de regrouper les politiques. Un bon exemple réside dans la formulation des politiques existantes en matière d'admissibilité et de transport de courtoisie. Alors que la politique relative à l'admissibilité énonce clairement (en tenant compte d'une seule adresse principale) que les élèves qui choisissent une école qui se trouve en dehors de leur secteur de fréquentation n'auront pas accès au service de transport, elle ne fait aucune référence aux procédures relatives au transport de courtoisie qui peuvent, sous réserve de certains critères, donner accès à ce type de transport.

### **Élaboration de critères supplémentaires relatifs aux conditions de transport dangereuses**

À l'heure actuelle, les zones dangereuses sont représentées dans le logiciel Edulog afin d'aider le consortium à planifier les parcours et y inclure des élèves en se fondant sur les conditions de transport dangereuses. Bien que cette procédure soit appropriée, d'autres critères de danger devraient être examinés et documentés. Cela permettra d'assurer la cohérence de la planification dans toute la zone que dessert le consortium. Parmi les autres critères de danger qui sont habituellement documentés figurent les vitesses de circulation, le volume de circulation, le nombre de voies de circulation, la visibilité, la présence de sentiers piétonniers sécuritaires et l'utilisation de dispositifs de contrôle de la circulation en vue de permettre aux piétons de traverser les rues en toute sécurité.

### **Discussion plus approfondie sur la politique de gestion des heures de classe et amélioration de celle-ci**

Les entrevues ont laissé entendre que, bien que la politique de gestion des heures de classe soit généralement respectée, la communauté scolaire peut ne pas comprendre clairement le processus à suivre ni d'où provient la demande. Afin de permettre aux communautés scolaires, aux conseils scolaires membres et aux parents de comprendre la politique, nous recommandons que des renseignements sur la procédure de modification des heures de classe soient distribués périodiquement et que des dossiers transparents et exhaustifs soient tenus pour chaque demande. Ces dossiers devraient être fondés sur les exigences de la politique et devraient, au moins, préciser l'auteur de la demande, les raisons du changement des heures de classe, les répercussions sur les coûts et le service, ainsi que la recommandation qui en résulte.

## **4.3 Transport adapté**

### **4.3.1 Observations**

La responsabilité principale de la supervision du transport adapté et du transport spécialisé est confiée à un agent du transport. Il est impératif de planifier efficacement les tournées destinées aux élèves qui ont besoin d'un transport adapté ou spécialisé afin de fournir des services qui répondent à leurs besoins sans que cela n'ait de répercussion sur l'ensemble du système. Le transport adapté en particulier doit tenir compte des besoins physiques de chaque élève qui a besoin de matériel supplémentaire tel que des appareils de levage et des moyens de contention particuliers. Les contraintes de temps et de distance, l'état affectif et l'état de santé, l'administration de médicaments et la gestion des élèves présentant des problèmes de comportement s'ajoutent aux facteurs à prendre en compte. Compte tenu de la complexité d'assurer un transport adapté à la fois efficace et sécuritaire, il est impératif que des politiques claires et concises et des pratiques documentées soient mises en place et adoptées en vue de veiller à ce que les besoins particuliers de chaque élève soient satisfaits dans le cadre d'un réseau global efficace de circuits.

### **Politiques relatives au transport adapté**

La politique HS033 établit les critères d'admissibilité au transport adapté ou au transport spécialisé. Les responsabilités de chaque partie intéressée (le Service de l'éducation de l'enfance en difficulté, le directeur du transport pour les écoles de la province, les directeurs d'écoles et le STEH) sont documentées, y compris les échéances visant à assurer une planification efficace. Les protocoles relatifs aux renseignements sur les élèves et les procédures de communication sont également documentés. En plus de cette politique, des politiques portant spécifiquement sur les besoins individuels des élèves ont également été élaborées. Elles comprennent des dispositions relatives au transport de chiens d'assistance et aux procédures d'urgence concernant les élèves atteints de diabète, l'anaphylaxie et l'administration des premiers soins et de la RCR.

### **Lignes directrices pour la planification du transport adapté**

Avant le 30 juin de chaque année, le Service de l'éducation de l'enfance en difficulté des conseils scolaires membres est tenu de faire connaître au STEH tous les élèves nécessitant un transport spécialisé. Il n'existe aucune restriction en matière d'optimisation des tournées, ce qui permet d'assigner à un élève le mode transport le plus efficace, y compris les gros et les petits autobus ainsi que les taxis. Les élèves de chaque conseil scolaire membre peuvent être affectés au même autobus, tout comme les élèves réguliers et ceux ayant des besoins particuliers peuvent être mélangés. Il s'agit d'une excellente stratégie qui permet de maximiser l'utilisation du parc tout en

répondant aux besoins individuels des élèves. Selon les entrevues, le personnel du STEH n'a jamais participé aux décisions relatives à l'emplacement des classes d'éducation spécialisée. Il est impératif que le personnel du consortium participe à ces décisions afin qu'il puisse formuler des commentaires et préparer une analyse précise des coûts et des services.

### **Formation des conducteurs**

Exigée par contrat, la formation des conducteurs comprend l'administration des premiers soins et l'utilisation de la RCR et d'EpiPen; les exploitants sont également tenus de fournir une formation annuelle sur l'évacuation des autobus de transport adapté. Un bulletin d'information relatif aux politiques qui les concernent directement est également remis chaque année aux conducteurs.

#### **4.3.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le STEH a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

#### **Procédures d'urgence pour les élèves atteints de diabète et d'anaphylaxie**

Les procédures qui régissent le transport d'élèves atteints de diabète et d'anaphylaxie décrivent très clairement et en détail les responsabilités de chaque partie intéressée, y compris la divulgation des renseignements médicaux pertinents et les exigences de formation des conducteurs.

#### **Intégration des élèves ayant des besoins particuliers aux élèves réguliers**

L'intégration de tous les élèves est une excellente stratégie qui favorise l'utilisation efficace du parc et les possibilités de réduction globale des coûts.

#### **4.3.3 Recommandations**

#### **Participation du STEH aux discussions qui pourraient conduire à une modification des programmes**

Bien que l'ensemble des besoins des élèves en matière d'éducation devrait continuer de primer, nous recommandons de faire participer le personnel du STEH aux décisions relatives à l'emplacement des programmes d'éducation spécialisée en vue de déterminer les endroits qui permettent l'optimisation la plus efficace et la plus efficiente des tournées.

## **4.4 Politique de sécurité**

### **4.4.1 Observation**

Le transport sécuritaire des élèves est sans contredit l'objectif primordial de toute activité de transport. Il est nécessaire de documenter et d'appliquer les politiques et les ententes contractuelles du consortium afin de s'assurer que les fournisseurs de services de transport ainsi que les usagers comprennent parfaitement leurs responsabilités et les assument pour garantir la sécurité des activités. La politique HS007 définit les responsabilités des exploitants en s'assurant que leurs conducteurs et leurs véhicules respectent les normes provinciales et celles du MTO, notamment en matière de permis, d'assurance et d'inspections de sécurité, et que « tous les conducteurs reçoivent une formation qui les prépare à assumer leurs responsabilités ». Les contrats conclus avec les exploitants exigent spécifiquement une formation sur l'évacuation des autobus pour tous les niveaux d'enseignement, la tenue de journées d'orientation relatives aux autobus scolaires, la participation aux programmes « Village de la sécurité » et la présentation obligatoire de trois ateliers annuels sur la sécurité à l'intention des conducteurs. Le consortium a également élaboré une excellente démarche proactive pour assurer la conformité des exploitants, en retenant les services d'un tiers vérificateur indépendant.

### **Identification des élèves**

Le STEH fournit aux exploitants d'autobus les listes d'arrêts et les nombres d'élèves; il ne leur a jamais fourni de manifestes. Cette pratique est préoccupante étant donné que la politique du STEH stipule que :

- les exploitants doivent « tenter de respecter les politiques et méthodes du STEH » et « ne peuvent refuser le transport d'un élève admissible pour quelque raison que ce soit »;
- les conducteurs d'autobus doivent « s'assurer que seuls les élèves figurant dans la liste des passagers sont autorisés à monter à bord du véhicule » et « refuser l'accès à l'autobus à toute personne non autorisée lorsque des élèves admissibles sont à bord de celui-ci ».

La pratique actuelle de ne pas fournir de manifeste de passagers rend le respect de ces exigences quasiment impossible. Il peut être impératif, en cas d'accident ou d'incident grave, d'accéder facilement aux listes d'élèves, qui offrent des renseignements précis aux conducteurs et aux premiers intervenants. De plus, un système visant à aider les conducteurs à identifier les élèves de prématernelle et de maternelle sera mis en œuvre. Dès le début de l'année scolaire 2009-2010, des listes complètes des élèves

admissibles seront remises aux exploitants. Bien que cette mesure de sécurité supplémentaire n'annule pas la responsabilité qu'ont les parents de venir chercher leurs enfants de prématernelle et de maternelle à l'arrêt d'autobus, elle permet de renforcer la sécurité du transport des élèves les plus jeunes.

### **Formation des élèves**

Parmi les programmes obligatoires pour tous les élèves figurent le programme « First Time Rider » offert à tous, quel que soit leur âge, le programme « Clin d'œil, l'autobus » destiné aux élèves de prématernelle, de maternelle et de 1<sup>re</sup> année, le programme « School Bus Feud » pour les élèves de la 4<sup>e</sup> à la 8<sup>e</sup> année et les exercices d'évacuation pour tous les élèves de la prématernelle à la 12<sup>e</sup> année. Une brochure sur la sécurité est distribuée chaque année à tous les élèves de chacun des niveaux d'enseignement à titre de rappel.

### **Formation des conducteurs**

Parmi les exemples de formation sur la sécurité à l'intention des conducteurs d'autobus scolaires, mentionnons la formation sur l'anaphylaxie, les premiers soins, la RCR, les méthodes de conduite sécuritaire en hiver, la gestion des élèves et un examen des méthodes d'essai routier. Le contenu de chacun des trois programmes obligatoires de deux heures sur la sécurité doit être approuvé par écrit par le STEH.

### **Utilisation de caméras**

Les caméras vidéo peuvent être un outil précieux qui favorise le bon comportement des élèves et, en cas d'incident, les enregistrements peuvent aider les représentants des écoles à déterminer le niveau de discipline approprié ou les autres mesures correctives à prendre. Au nombre des autres avantages figurent la surveillance des interactions entre les élèves et les conducteurs ainsi que la conduite générale de l'autobus. Une politique relative à l'utilisation de caméras à bord des autobus scolaires a été élaborée; elle décrit les responsabilités des directeurs d'écoles et des exploitants d'autobus, ainsi que le protocole de communication utilisé pour aviser les parents de l'installation de caméras. Des échéanciers précis sont également établis relativement au visionnement des bandes et à leur conservation. Bien qu'aucune caméra ne soit actuellement utilisée, un maximum de trois systèmes sera mis à l'essai à partir de l'automne 2009.

### **Procédures relatives aux accidents**

En cas d'accident ou d'incident grave, il est impératif que des procédures soient établies, comprises et suivies afin de s'assurer que la situation est gérée de façon sécuritaire et que les protocoles de communication sont respectés. Le contrat et les politiques du consortium énoncent les procédures et les responsabilités des

conducteurs, des exploitants, du STEH et du personnel des écoles. Les mesures requises varient selon chaque niveau d'urgence, comme le précise la politique HS023.

### **Exigences supplémentaires en matière de sécurité**

En vue de favoriser la sécurité et l'efficacité des activités, le contrat conclu avec les exploitants énonce spécifiquement les principales exigences opérationnelles et celles qui ont trait au matériel de sécurité, dont les suivantes :

- l'âge des véhicules du parc est limité à 12 ans pour les autobus de 72 passagers et à 10 ans pour les autres véhicules. Ces limites, tout comme la moyenne d'âge maximale de 8 ans, contribuent à assurer l'efficacité du service étant donné que les autobus plus récents (qui font l'objet de programmes d'entretien préventif structurés) sont habituellement plus fiables que les véhicules au kilométrage plus élevé;
- chaque autobus doit être doté d'un système de communication bidirectionnelle capable d'atteindre une station de base dans les installations de l'exploitant. Cela assure une communication directe avec chaque conducteur en tout temps;
- tous les autobus de 72 passagers (modèles autres que ceux de transport en commun) doivent être équipés de bras de sécurité afin que les élèves y montent et en descendent en toute sécurité;
- tous les nouveaux véhicules doivent être pourvus d'un système de surveillance des enfants. Chaque exploitant doit adopter une procédure ou une politique permettant de s'assurer qu'aucun enfant ne reste sans surveillance à bord d'un autobus;
- les autobus équipés de ceintures de sécurité doivent disposer d'un coupe-ceinture à bord afin d'aider le conducteur à procéder à une évacuation rapide de l'autobus.

### **Participation communautaire**

La participation communautaire est un élément important de la sécurité du transport des élèves. La participation active aux comités d'école et aux comités de planification locaux, municipaux et régionaux contribue à faire en sorte que des améliorations en matière de sécurité, telles que des trottoirs, des dispositifs de contrôle de la circulation et des passages pour piétons, fassent l'objet de débats et soient mises en œuvre dans la mesure du possible. Le consortium discute activement avec les services de planification des conseils des exigences relatives aux zones d'embarquement des écoles, de leur amélioration et des répercussions sur le transport de toute modification

envisagée des secteurs de fréquentation des écoles. À l'échelle régionale, le consortium participe aux programmes « Aller-retour actif et sécuritaire pour l'école » et interagit avec la police locale et les organismes de services médicaux d'urgence.

#### **4.4.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le STEH a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

##### **Vérification des exigences contractuelles à des fins de promotion de la sécurité**

Le contrat que le consortium a conclu avec un tiers en vue de vérifier la conformité des exploitants est un excellent exemple de mesure proactive visant à promouvoir la sécurité du transport.

##### **Participation communautaire**

La participation active du consortium sur le plan communautaire est un effort louable de promotion de la sécurité du transport. Qu'il s'agisse de faire part de commentaires aux planificateurs scolaires et communautaires concernant les améliorations à apporter sur ces deux plans ou de dialoguer activement avec la police locale ou les organismes des services médicaux d'urgence, cette participation contribue à faire en sorte que les problèmes communautaires qui pourraient avoir des répercussions sur le transport sécuritaire des élèves soient décelés et abordés.

#### **4.4.3 Recommandations**

##### **Réévaluation des pratiques de gestion des renseignements sur les élèves**

Bien que le consortium favorise clairement le transport sécuritaire des élèves en appuyant des programmes continus de sensibilisation et de formation en matière de sécurité et en y participant, il est nécessaire de régler la question du besoin de disposer de renseignements sur les élèves en cas d'incident et de situation d'urgence. Les préoccupations relatives à la confidentialité des renseignements sont raisonnables, mais elles devront être examinées à la lumière des répercussions que pourrait avoir le fait qu'ils ne soient pas immédiatement disponibles au moment où l'on en a le plus besoin. Il conviendrait d'envisager d'autres solutions dans le but de surmonter les obstacles qui empêchent de fournir des listes de passagers à jour aux exploitants et aux conducteurs en vue d'identifier correctement les élèves, réduisant ainsi la probabilité de perte d'un enfant, et les usagers non admissibles, de fournir un soutien médical et de diffuser des renseignements précis en cas d'accident ou d'incident grave.

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

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et méthodes ont reçu la note **Moyenne**. Il est évident que le consortium et ses conseils scolaires membres ont déployé des efforts considérables en vue d'élaborer un éventail de politiques et méthodes documentées. Un examen des politiques actuelles et des améliorations supplémentaires permettront de s'assurer que les niveaux de service souhaités sont clairement établis. L'engagement du consortium en matière de sécurité est également évident, comme le démontrent ses programmes de sécurité, ses exigences contractuelles, la vérification de la conformité et la participation communautaire. Il est essentiel de réexaminer les pratiques en matière de gestion des élèves afin de permettre un accès en temps opportun aux données nécessaires.

## **5 Optimisation des tournées et technologie**

### **5.1 Introduction**

L'optimisation des tournées et la technologie couvrent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie à des fins de gestion du transport des élèves. L'analyse suivante est issue d'un examen des quatre éléments clés suivants :

- l'installation et l'utilisation des logiciels et de la technologie;
- la gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves;
- les rapports du système;
- l'optimisation des tournées et la planification du transport régulier et adapté.

Chaque composante a été analysée selon des observations factuelles (y compris des entrevues) et une évaluation des pratiques exemplaires menant à une série de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque composante, qui est ensuite résumée pour obtenir une évaluation de l'efficience de l'optimisation des tournées et de la technologie.

**Optimisation des tournées et technologie – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne – élevée**

### **5.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie**

L'utilisation de systèmes modernes d'optimisation des tournées de transport des élèves et de systèmes de communication intégrés peut être très avantageuse dans le cadre d'activités de transport complexes de grande envergure. Ces systèmes sont capables de stocker et de suivre de grandes quantités de données sur les tournées et les élèves en vue de favoriser l'efficacité de la planification et d'assurer l'utilisation la plus efficace des ressources disponibles. Les outils de communication en ligne permettent aux parties intéressées d'accéder en temps réel à des renseignements à jour sur les services de transport des élèves. Bien qu'il n'y ait aucun doute au sujet des avantages de ces systèmes, il demeure impératif, pour tirer le meilleur parti opérationnel et analytique de tout système de données sur les tournées et les élèves, de les mettre en œuvre de façon réfléchie. Cette section de l'évaluation a été conçue pour vérifier les éléments de base en matière d'acquisition, de paramétrage, d'installation et de gestion des logiciels de transport.

### **5.2.1 Observations**

#### **Optimisation des tournées et logiciels connexes**

*Edulog*, le logiciel d'optimisation des tournées utilisé par les conseils scolaires membres depuis 1993, convient parfaitement au consortium en lui offrant la possibilité de planifier les tournées et d'analyser le rendement. Le fait que chaque conseil utilise Trillium comme système de renseignements sur les élèves est également avantageux. Une application Web personnalisée a été élaborée par le personnel du conseil afin de permettre aux parents d'accéder facilement aux renseignements sur le transport des élèves. Cette application est sur le point d'être revue afin d'améliorer la convivialité et l'aspect visuel du portail. De plus, des outils auxiliaires personnalisés ont été mis au point pour gérer les affectations de taxi et les procédures de facturation. Dans l'ensemble, ces systèmes permettent une gestion efficace des données relatives au transport.

#### **Ententes relatives à la maintenance et aux services**

L'entente conclue avec *Edulog* en matière de maintenance, qui a été renouvelée au début de 2009, comprend la mise à jour d'un maximum de 15 pour cent des géocodes utilisés actuellement, des mises à niveau des programmes, ainsi qu'un soutien téléphonique et par courriel. Le consortium a conclu un contrat officiel de soutien logiciel et matériel avec le HCDSB qui prévoit environ une journée de soutien spécifique par mois. Selon les entrevues, en plus du nombre d'heures défini, le soutien technologique est assuré au besoin et de façon rapide, ce qui répond parfaitement aux besoins du consortium.

#### **Sauvegarde du système et rétablissement en cas de sinistre**

Le HCDSB offre également des services de sauvegarde du système et de rétablissement en cas de sinistre qui comprennent des sauvegardes automatiques effectuées pendant la nuit sur bande ainsi que sur les serveurs situés dans les bureaux du conseil par le truchement du réseau local. Par mesure de sécurité et de redondance, une autre sauvegarde est également envoyée à des serveurs qui se trouvent dans des écoles d'Oakville. Bien qu'aucun essai du processus de rétablissement n'ait été prévu, les protocoles sont documentés et le processus a été mis à l'épreuve à la suite d'une panne de service.

Toutes les activités ont été rétablies en deux heures par le personnel technique sans interruption des services de transport. Au cas où les bureaux du consortium ne seraient plus accessibles, *Edulog* est installé sur l'ordinateur portable de chaque cadre supérieur et il existe une entente officieuse qui prévoit l'utilisation de locaux excédentaires dans

les bureaux du conseil. Ces procédures assurent une protection et une redondance adéquates en cas d'urgence ou de panne technique.

### **Formation du personnel**

Comme c'est le cas avec toute application d'optimisation des tournées ou tout logiciel perfectionné, il est impératif que chaque membre du personnel reçoive le niveau de formation approprié à son poste et à ses responsabilités au sein de l'organisme et qu'il y ait une redondance suffisante pour maintenir un niveau élevé de compétences pour pallier un éventuel changement de personnel. Le STEH a mis en œuvre une démarche systématique en matière de formation et, chose tout aussi importante, tient à jour une liste de chaque niveau atteint ou sujet de formation étudié par chaque membre du personnel. Le consortium utilise de multiples ressources pour atteindre ses objectifs de formation, notamment des ressources externes, des webinaires, des séminaires de formation des formateurs et la participation à des comités et à des événements de l'OASBO. Parmi les exemples de formation récemment dispensée au personnel figurent des cours sur Excel de niveau I et II, un certificat en négociation de contrat (OASBO), des conférences sur *EduLog*, des façons « rapides » d'accéder aux renseignements sur les élèves, ainsi que la création et l'utilisation de rapports générés par *EduLog* et Excel. Au fur et à mesure de l'évolution du consortium, sa démarche en matière de formation contribuera à faire en sorte que les membres du personnel actuels et futurs reçoivent la formation et le soutien nécessaires à la gestion d'un système hautement efficace et efficient.

### **5.2.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le STEH a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

#### **Gestion des données**

L'établissement de multiples procédures de sauvegarde et de rétablissement et la mise en place d'un accès aux données hors site sont des procédures bien conçues qui visent à atténuer les répercussions d'un événement sur les activités quotidiennes.

#### **Formation du personnel**

La démarche systématique de fourniture de ressources de formation (dont le recours à de nombreux fournisseurs de services, la prestation de formations portant spécifiquement sur les applications ou plus générales et une exigence récurrente visant à former le personnel au moyen d'un modèle de formation du formateur) constitue une procédure réfléchie qui permet d'assurer le perfectionnement professionnel et la formation à jour du personnel.

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

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience avait pour objet d'évaluer les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les élèves et sur les cartes, qui sont la base de tout système d'optimisation des tournées de transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

#### **5.3.1 Observations**

##### **Carte numérique**

Une seule carte numérique est utilisée pour toute la zone desservie, ce qui permet à chaque agent du transport d'avoir accès à la même carte et aux mêmes bases de données sur les élèves. On signale que la précision des renseignements sur les élèves et les attributs de la carte avoisine les 100 pour cent, ce qui est fondamental pour assurer la planification efficace des tournées. Il incombe à l'agent du transport chargé de l'optimisation des tournées, chaque mois, les mises à jour de la carte. Cette démarche favorise la responsabilisation en matière d'exhaustivité et de précision de la carte et fait aussi en sorte qu'aucune modification non coordonnée ne soit apportée aux attributs sous-jacents de la carte qui auraient des répercussions négatives sur la précision de celle-ci.

##### **Précision de la carte**

Comme nous l'avons mentionné, on a déclaré que la précision de la carte de planification avoisinait les 100 pour cent. Les rapports d'exception examinés sur place ont confirmé que le taux de concordance était très élevé. Dans le cadre d'une mise à jour générale du logiciel de planification du transport, la carte a été récemment mise à jour et réétalonnée grâce aux efforts coordonnés du STEH, du fournisseur du logiciel et des fournisseurs de données locaux. En raison d'une précision accrue, des changements ont été déterminés relativement à l'admissibilité de certains élèves. Ces changements sont pris en compte durant l'année scolaire 2009-2010. Toutefois, les élèves, dont le nombre était limité, ont fait l'objet d'un examen individuel afin d'atténuer les répercussions des changements en matière d'admissibilité. Dans le cadre de la maintenance annuelle du géocode, des sondages sont réalisés annuellement auprès des conducteurs en vue d'améliorer la précision de la carte. De plus, les régions municipales de la zone desservie font parvenir des mises à jour régulières. On prête une grande attention à la précision de la carte à partir de sources multiples.

Ce type de mise à jour complète de la carte est conforme aux pratiques exemplaires qui visent à assurer l'exhaustivité et la précision des évaluations de l'admissibilité des élèves et de leur placement.

### **Valeurs par défaut**

Il incombe à l'agent du transport chargé de l'optimisation des tournées d'assurer la maintenance de la carte et du système. Chaque agent du transport est autorisé à modifier les heures d'embarquement de façon temporaire au cas où il serait nécessaire de rajuster la durée des parcours. Seul le planificateur des tournées est en mesure de modifier les vitesses de circulation.

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

D'importantes mises à jour sont reçues en juin et juillet dans le cadre du processus de planification estival. Bien que ces mises à jour ne soient pas différentes du processus mensuel de mise à jour utilisé pendant l'année scolaire, elles comportent tout de même plus de changements que d'habitude en raison des doubles inscriptions et des modifications qui surviennent au cours de la période de planification estivale.

Pendant l'année scolaire, les données sur les élèves sont systématiquement téléchargées pendant la troisième semaine de chaque mois. Chacun des agents du transport reçoit une liste des élèves qui ne concordent pas avec la base de données *EduLog* qu'ils sont chargés d'examiner et de rapprocher. Les écoles communiquent quotidiennement les changements ou les ajouts aux agents du transport par télécopie ou par courriel. Après avoir affecté un élève à un arrêt d'autobus et (ou) un parcours nouveau ou modifié, l'agent en avise à la fois l'école et l'exploitant. L'école avertit ensuite l'élève du changement.

### **Structures de codage**

Il existe un certain nombre de structures de codage à prendre en compte dans le logiciel de gestion du transport. La première et la plus importante est la structure de codage des élèves. Elle sert à identifier des groupes d'élèves particuliers afin de déterminer, entre autres, leur admissibilité, l'emplacement des programmes et la prestation des services. Outre celle des élèves, une structure de codage logique doit être mise en place pour les parcours et les tournées afin de préciser clairement l'objet de la mission. Il peut s'agir de l'identification des écoles desservies, de l'exploitant utilisé ou du lien qui existe entre les parcours en question et d'autres parcours connexes. D'autres éléments de données importants, tels que les secteurs exclus, les écoles et les arrêts d'autobus, peuvent aussi faire l'objet de structures de codage spécifiques. L'objet de la structure, quel que soit l'élément de donnée pour lequel elle est établie, est de faciliter la reconnaissance et l'extraction de sous-groupes donnés. Il est préférable

d'utiliser des structures de codage désignées qui sont complétées, plutôt que d'être remplacées, par la saisie de texte en raison des préoccupations relatives à la précision de la saisie des données, à la souplesse de la structure et à l'exhaustivité des données saisies.

La structure de codage actuelle des élèves se concentre sur deux éléments principaux, à savoir la vérification de l'admissibilité et des erreurs. Des champs utilisateurs supplémentaires ont été ajoutés pour identifier des sous-groupes spécifiques d'élèves au moyen de la saisie de texte. Cette structure spécifique comprend les éléments suivants :

**Tableau 5 : Codes d'admissibilité**

Code	Description
0	Admissible
1	Admissible en raison d'un danger (et très peu d'exceptions à la politique)
12	En dehors de la zone de fréquentation
13	À distance de marche de l'école
90	Impossible de calculer l'admissibilité
91	L'adresse de l'élève ne présente aucune correspondance.
92	Combinaison école / niveau d'enseignement / programme non valide
93	Aucun secteur de fréquentation affiché
99	Valeur par défaut – aucun code d'admissibilité affiché pour l'instant

Cette structure limitée ne serait habituellement pas suffisante pour permettre une analyse détaillée des données de sous-groupes d'élèves désignés tels que ceux qui utilisent le transport de courtoisie ou ceux qui ont accès au service pour les besoins d'un programme. Le STEH a complété cette structure de codage de base en ajoutant des codes relatifs aux affectations aux programmes et aux besoins spéciaux et des champs de commentaires qui permettent d'effectuer une évaluation beaucoup plus complète de l'admissibilité d'un élève ainsi que des raisons pour lesquelles il utilise tel ou tel mode de transport. La structure actuelle sera étendue pendant l'année scolaire 2009-2010 lorsque le personnel du STEH commencera à utiliser un code désigné pour les usagers du transport de courtoisie dans le cadre du transfert de la gestion de cette fonction au STEH. À l'heure actuelle, les codes 12 ou 13 sont attribués aux élèves et la section de commentaires est utilisée pour indiquer, dans la zone de texte appropriée,

qu'un siège vide est attribué à l'élève. Ce processus sera remplacé par un code d'admissibilité désigné. L'utilisation de ces fonctions supplémentaires du logiciel permet la mise en place d'un système d'identification adapté qui répond aux besoins du STEH en matière d'analyses et de rapports.

Les arrêts d'autobus et les parcours utilisent généralement une combinaison du code d'identification de l'école et d'un numéro de parcours séquentiel. Le codage des arrêts comprend un code qui identifie le type de véhicule afin d'aider les agents du transport à cerner les besoins des élèves. Cela illustre parfaitement l'utilisation de la structure de codage dans le but de déceler des exigences spécifiques. Le numéro de parcours séquentiel indique également si ce dernier est celui du matin ou de l'après-midi. Bien qu'on puisse envisager d'étendre le code d'arrêt ou de parcours en vue d'identifier d'autres renseignements pertinents, tels que le code d'un programme ou une exigence particulière, cette structure est également adéquate.

### **5.3.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le STEH a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

#### **Gestion des systèmes**

L'établissement de multiples procédures de sauvegarde et de rétablissement et la mise en place d'un accès aux données hors site sont des procédures bien conçues qui visent à atténuer les répercussions d'une perturbation des activités quotidiennes.

### **5.3.3 Recommandations**

#### **Revoir la structure de codage actuelle**

Comme l'a démontré le changement apporté à la gestion des usagers du transport de courtoisie, il est nécessaire d'établir de façon permanente une structure de codage fonctionnelle au sein de tout consortium. L'extension des structures existantes en vue d'identifier des besoins spécifiques, comme dans le cas de la structure de codage des arrêts, permettra au STEH de tirer le meilleur parti de l'utilisation du logiciel. Nous recommandons d'étendre le système hiérarchique fondé sur l'utilisation de codes et la fonction de groupage afin de faciliter l'extraction des données et la production de rapports. De plus, le remplacement des identificateurs textuels par des codes qui peuvent être filtrés favoriserait la cohérence de la saisie des données et minimiserait les éventuelles imprécisions au moment de l'extraction des données.

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

Bien que les procédures actuelles se soient avérées adéquates dans le cadre des activités du STEH, il conviendrait d'envisager d'accroître la fréquence des téléchargements afin de ne plus avoir à recourir à des processus manuels supplémentaires qui obligent à saisir les données deux fois, à l'école et au consortium. Les processus existants de validation des données sur les élèves seraient toujours appropriés dans le cadre de téléchargements plus fréquents sans nuire à la productivité du personnel. Cela améliorerait en outre la disponibilité des données dans les écoles et chez les exploitants étant donné que le STEH serait en mesure de se fier aux outils de distribution établis, y compris son site Web, pour diffuser les données.

## **5.4 Rapports du système**

La production de rapports adéquats permet de cerner rapidement les tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité d'analyse de l'organisme et permet aux parties intéressées internes et externes d'être mieux informées des activités. Cet aspect de l'examen avait pour objet d'évaluer les rapports habituellement produits, leurs destinataires et les capacités de préparer des rapports ponctuels.

### **5.4.1 Observations**

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

Le STEH a préparé une série de rapports conçus pour vérifier la qualité des données et évaluer le rendement. Parmi les principaux rapports de vérification figurent les rapports d'exception faisant suite à l'importation des données sur les élèves, les rapports sur les parcours qui servent à évaluer les facteurs de temps et de charge et les rapports de facturation qui ont pour objet de vérifier le nombre d'élèves et l'imputation des coûts. De plus, les exploitants remettent des rapports sur les retards des autobus deux fois par jour. Ces rapports servent à évaluer la longueur des parcours, le rendement des exploitants, l'emplacement des arrêts, la précision de la carte et d'autres facteurs qui pourraient avoir une incidence sur la durée des parcours. Enfin, des rapports de gestion sont préparés à l'intention du directeur général et du directeur du transport, au besoin, afin d'évaluer l'ensemble du système.

En plus de fournir des rapports analytiques et opérationnels, *Edulog* est utilisé comme principale source de données à des fins de communication générale. Les lettres adressées aux parents, les rapports envoyés aux conseils, les laissez-passer d'autobus et l'enquête réalisée par le ministère sont tous préparés à l'aide d'un ensemble de rapports tirés d'*Edulog*. Au besoin, le STEH a collaboré avec *Edulog* en vue de

personnaliser ou de mettre au point les outils d'extraction de données nécessaires pour répondre aux besoins en matière d'analyse ou de communication.

## **5.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté**

L'optimisation des tournées de transport est la principale activité de tout service de transport. Cette partie de l'examen avait pour objet d'évaluer les stratégies, les tactiques et les processus utilisés pour fournir un service de transport à tous les élèves, y compris ceux ayant des besoins particuliers, ainsi que les démarches adoptées pour minimiser le coût des deux types de transport et perturber les activités le moins possible.

### **5.5.1 Observations**

#### **Gestion des tournées d'autobus**

Chaque agent du transport est chargé de concevoir les parcours d'autobus au sein de sa propre région. Les élèves sont affectés à l'arrêt d'autobus qui est le plus proche de leur domicile, conformément aux paramètres de la politique établie. Les agents du transport ont le pouvoir, au besoin, de créer un nouvel arrêt d'autobus ou de déplacer un arrêt existant. Dans le cadre des tâches qui leur sont assignées en matière d'optimisation des tournées, les agents du transport procèdent à des analyses d'efficacité pour chaque parcours et sont au courant des exigences contractuelles, compte tenu surtout des récents changements résultant du processus de demande de propositions. Toutefois, les impératifs contractuels ne constituent pas un élément important du processus d'optimisation des tournées, en raison principalement de la nature des parcours et des contraintes qui existent en matière de planification.

Aucune restriction n'est imposée aux agents du transport quant aux techniques qu'ils peuvent utiliser pour concevoir les tournées d'autobus. Cependant, l'intégration des élèves du HDSB et du HCDSB n'est pas une démarche régulièrement adoptée pour les élèves réguliers.

Le planificateur des tournées utilise la fonction d'optimisation du logiciel *EduLog* pour relier les différents parcours à des tournées. Ces parcours sont ensuite réévalués afin de modifier la méthode d'optimisation en vue de mieux répondre aux exigences opérationnelles. D'autres analyses sont menées de façon périodique lorsque des données clés telles que les affectations des élèves ou les rapports des exploitants sur les taux d'utilisation du transport indiquent qu'il est possible d'améliorer l'efficacité du service.

Les heures de classe font l'objet d'examens sous la direction du directeur du transport et (ou) du directeur général. Il incombe aux agents du transport et (ou) au planificateur des tournées, selon le cas, de mener cette analyse et d'en présenter les résultats; toutefois, la présentation de base et les paramètres de l'analyse sont établis par le directeur du transport ou le directeur général. Ces examens sont menés annuellement à la lumière des commentaires des agents du transport et du planificateur des tournées et d'exigences opérationnelles spécifiques.

L'agent responsable du transport adapté affecte les élèves au meilleur mode de transport en fonction des exigences de leur programme d'enseignement. Avant le 30 juin de chaque année scolaire, les Services de l'éducation de l'enfance en difficulté des conseils scolaires membres sont tenus de fournir au STEH une liste de tous les élèves inscrits qui suivront un programme spécialisé durant l'année scolaire à venir. Le transport doit être planifié en se fondant sur les besoins particuliers des élèves, l'emplacement des programmes et la durée du trajet. Les élèves peuvent être affectés à de grands et de petits autobus, ainsi qu'à des taxis. Comme pour les élèves réguliers, il n'existe aucune restriction en matière d'affectation des élèves aux véhicules. La planification du transport adapté diffère donc de celle du transport des élèves réguliers en ce sens qu'il est plus fréquent que des élèves de différents conseils scolaires membres soient affectés au même autobus. Il s'agit de stratégies de planification efficaces pour atténuer, dans la mesure du possible, les répercussions financières du transport adapté.

### **Analyse de l'efficacité du système<sup>6</sup>**

Les services sont offerts quotidiennement à plus de 27 000 élèves de près de 175 écoles, sur plus de 1 800 parcours le matin et l'après-midi. La principale mission du STEH est d'offrir un service sûr, efficient et efficace aux élèves des conseils membres et de les conduire à l'école de façon qu'ils soient prêts à apprendre et de les en ramener en toute sécurité. Le STEH fait face à des défis liés à la croissance de la population et à la congestion routière dans toute la zone desservie. De plus, la densité des élèves constitue également un défi en matière de planification dans certaines zones.

Pour favoriser l'utilisation efficace des ressources de transport, il faut que la conception des tournées maximise l'utilisation de chaque place et de chaque autobus. La maximisation de l'utilisation des places (que l'on appelle utilisation de la capacité) est

---

<sup>6</sup> Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

influencée par le trajet qu'un autobus peut parcourir aussi bien en termes de temps que de distance. Le fait de disposer de plus de temps permet de ramasser plus d'élèves, ce qui accroît l'utilisation de la capacité. Les heures de classe, les politiques relatives à la durée du trajet des élèves et les lignes directrices relatives aux places ont une grande incidence sur la capacité d'un fournisseur de service de transport de maximiser l'utilisation des places. La maximisation de l'utilisation des autobus (appelée utilisation des actifs) tient compte du nombre de fois qu'un autobus est utilisé au cours d'une journée donnée. Les heures de début et de fin des classes ainsi que la durée du trajet des élèves sont là encore les principaux déterminants de la capacité de maximiser l'utilisation des actifs. Le directeur du transport doit tenir compte de tous ces facteurs durant la conception des tournées d'autobus de façon à ce que le système soit efficace.

Compte tenu de l'influence du temps sur l'utilisation de la capacité et des actifs, il est important de tenir compte de l'intervalle qui sépare les heures de début et de fin des classes. Les heures de classe actuelles sont très fragmentées et comportent de petites périodes de pointe à 8 h 30 pour le HCDSB et à 8 h 45 et 9 h 15 pour le HDSB. Une situation semblable se produit l'après-midi avec des périodes de pointe à 14 h 40 et de 15 h 10 à 15 h 15 pour le HDSB, alors que près de la moitié des écoles du HCDSB libèrent les élèves entre 14 h 50 et 15 h 15. Ce type d'horaire matinal est particulièrement propice aux stratégies de combinaison des parcours parce qu'il répartit les besoins en autobus sur une plus longue période.

L'horaire de l'après-midi est très restreignant sur le plan de l'intégration des parcours. On peut constater les répercussions de cette contrainte à la suite de l'évaluation de l'utilisation des actifs, ou du nombre de fois qu'un autobus est utilisé au cours de la journée. Il est évident que le plan des tournées est principalement un système à deux niveaux. Le tableau suivant résume, par type, le pourcentage des parcours du matin et de l'après-midi.

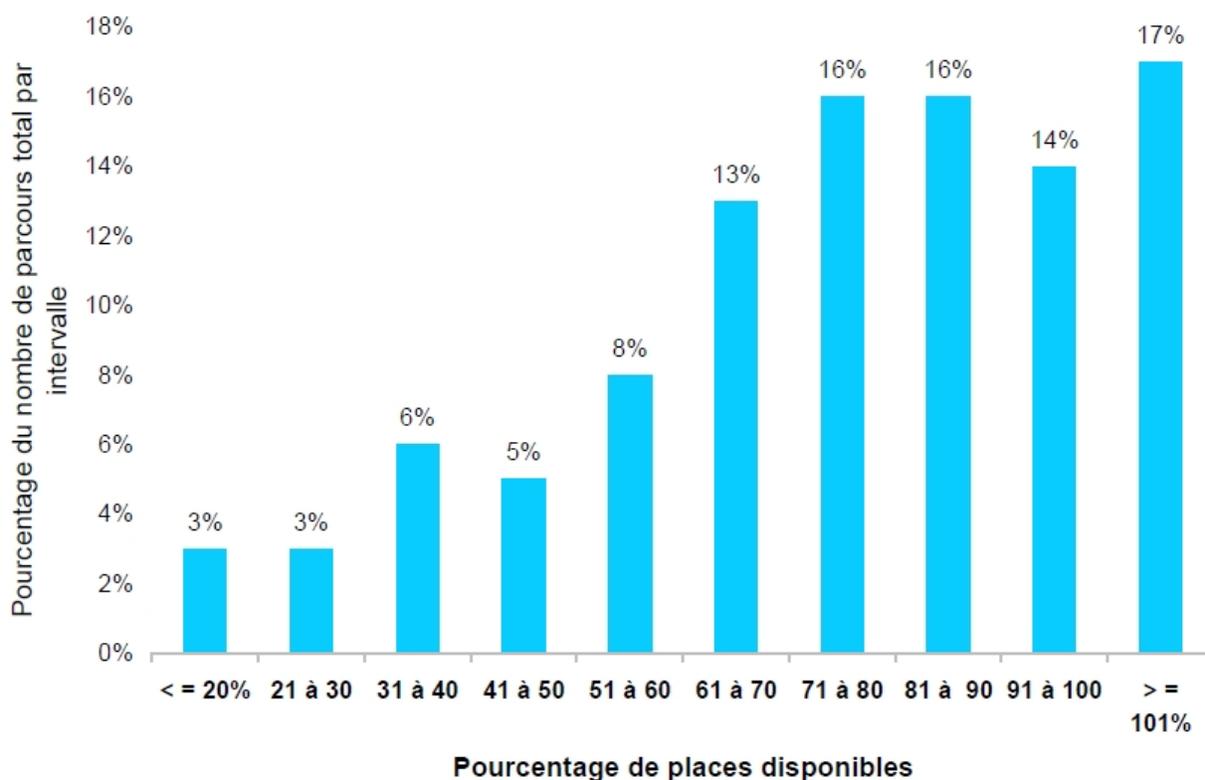
**Tableau 6 : Répartition des parcours par type**

Type de parcours	Pourcentage de parcours du matin	Pourcentage de parcours de l'après-midi
Parcours uniques	20 %	26 %
Parcours doubles	51 %	47 %
Parcours triples	25 %	26 %
Plus de trois parcours	1 %	2 %

Dans ce système à deux niveaux, il est en outre évident que les parcours ne sont pas intégrés au niveau des conseils, mais à celui des tournées. Plus de 95 pour cent de l'ensemble des tournées du matin et de l'après-midi desservent des élèves d'un seul conseil, alors que 65 pour cent d'entre elles comprennent des parcours qui desservent les écoles de plus d'un conseil. La principale justification avancée pendant les entrevues en ce qui a trait à ce manque d'intégration était que les heures de classe des différents conseils scolaires membres étaient trop disparates pour permettre d'intégrer les parcours. Dans le cadre du processus normal de planification, il incombe aux agents du transport d'évaluer les répercussions de l'intégration des parcours. Comme le démontrent clairement les données, l'intégration des parcours ne présenterait aucun avantage financier ou opérationnel. Dans de nombreux cas, on a déterminé que la combinaison des parcours aurait des répercussions négatives sur la circulation ou la durée des trajets. Une analyse beaucoup plus détaillée et complexe de chaque parcours serait nécessaire pour déterminer les conséquences qu'aurait la modification des heures de classe sur les ressources requises; toutefois, les énormes lacunes en matière d'intégration (à l'exception des parcours de transport adapté) soulèvent la question voulant que d'autres économies pourraient être réalisées si les heures de classe étaient modifiées de manière à permettre l'intégration des élèves de différents conseils scolaires membres.

En examinant le plan des parcours actuel, on constate que le pourcentage d'utilisation des places avoisine 76 pour cent pour l'ensemble des autobus ayant une capacité supérieure à 48 places. Cette valeur est conforme aux pratiques exemplaires de l'industrie et reflète les efforts considérables que les agents du transport ont déployés pour maximiser l'utilisation des actifs. Le graphique suivant illustre le pourcentage de places disponibles qui sont utilisées au cours des intervalles donnés.

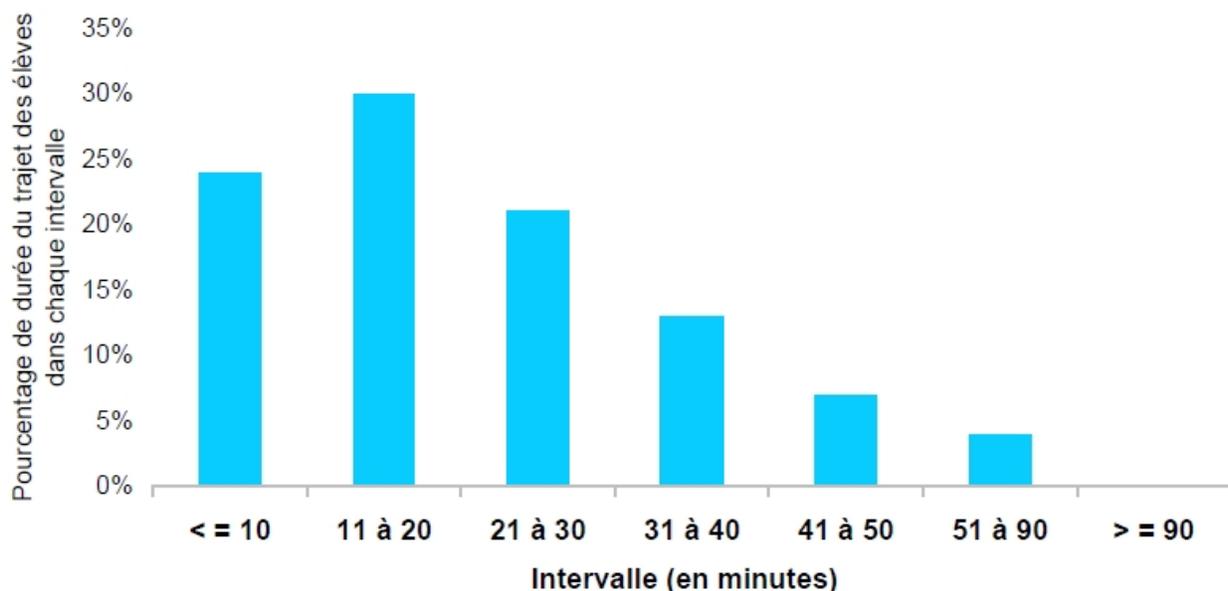
**Figure 6 : Utilisation de la capacité**



Comme le montre le graphique, le taux prévu d'utilisation du nombre de places dépasse 60 pour cent pour la grande majorité des parcours. Ce taux élevé d'utilisation de la capacité est synonyme de service de transport efficace.

La durée du trajet des élèves est un indicateur important de l'évaluation du niveau de service. La durée moyenne des trajets des élèves (le temps que ces derniers passent effectivement dans l'autobus entre le moment où ils y montent et celui où ils en descendent) est actuellement de 21 minutes. Il apparaît aussi clairement que le service offert à presque tous les élèves respecte la ligne directrice souhaitable des 60 minutes. La durée du trajet d'environ quatre pour cent de l'ensemble des élèves est supérieure à 50 minutes, alors qu'elle dépasse 60 minutes pour moins d'un pour cent d'entre eux. Le tableau suivant illustre la durée du trajet des élèves à intervalles de dix minutes.

**Figure 7 : Durée du trajet des élèves**



### **5.5.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le STEH a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

#### **Durée du trajet des élèves**

Le STEH s'est employé à fournir des services de haute qualité en concevant des parcours qui minimisent la durée du trajet des élèves en autobus. Ce niveau élevé de service est assuré tout en utilisant un pourcentage important du nombre de places disponibles.

#### **Gestion des parcours d'autobus**

Le STEH a créé une structure organisationnelle qui lui permet d'élaborer et de gérer efficacement les parcours d'autobus. Le fait de demander aux agents du transport de se concentrer sur la gestion des parcours et au planificateur des tournées de s'occuper principalement de la planification stratégique n'est pas une démarche traditionnelle, mais elle a porté fruit. Des efforts constants seront nécessaires pour s'assurer que les parcours sont élaborés de manière à maximiser les possibilités de combiner des parcours en vue de minimiser le nombre d'autobus requis dans le système.

### 5.5.3 Recommandations

#### Analyse des parcours intégrés

Le STEH devrait évaluer, au sein d'une zone pilote, les répercussions de l'intégration des parcours au niveau du conseil afin de déterminer l'incidence probable de celle-ci sur les coûts et la qualité du transport dans toute la zone desservie. Cette analyse nécessiterait un effort important pour évaluer les exigences de modification des heures de classe, l'incidence sur l'utilisation de la capacité, l'utilisation des actifs et le nombre d'autobus requis. Afin de procéder à l'examen recommandé ici, les agents du transport devront étendre le processus actuel. Bien que le système actuel offre des niveaux élevés d'utilisation de la capacité et des stratégies faisant appel à plusieurs parcours, le manque d'intégration entre les deux plus grands conseils scolaires membres pourrait limiter les autres occasions d'améliorer l'efficacité.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Moyenne-élevée**. Le STEH a effectué un excellent travail de planification des tournées visant à maximiser l'utilisation de la capacité et s'est efforcé, dans la mesure du possible, de minimiser la durée du trajet des élèves. De plus, le processus de planification et la structure organisationnelle qui le soutient, bien que peu conventionnelle, fonctionnent efficacement pour le STEH. La principale préoccupation du STEH est le caractère distinct, propre à chaque conseil, du plan des tournées. La philosophie et les antécédents de non-intégration des parcours peuvent faire obstacle à la réalisation d'économies supplémentaires. Il faudrait évaluer les répercussions d'un changement de philosophie sur les coûts et les ressources nécessaires.

## 6 Contrats

### 6.1 Introduction

La section relative aux contrats porte sur les processus et les pratiques que le consortium met en œuvre pour conclure et gérer ses contrats liés au transport et à d'autres services. L'analyse est issue d'un examen des trois éléments clés des pratiques contractuelles suivants :

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

Chaque élément a été analysé en fonction d'observations fondées sur les renseignements fournis par le consortium, y compris des entrevues avec la direction de ce dernier et certains exploitants. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant une amélioration, qui ont été cernés grâce à un ensemble de pratiques exemplaires connues établi durant les examens de l'efficacité et de l'efficience précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque élément. L'efficacité et l'efficience des pratiques contractuelles du consortium sont évaluées comme suit :

### **Contrats – Note en matière d'efficacité et d'efficience Moyenne – élevée**

### 6.2 Structure des contrats

Un contrat<sup>7</sup> efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

---

<sup>7</sup> Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

### **6.2.1 Observations**

Le consortium, qui faisait partie du programme pilote d'achat concurrentiel lancé par le ministère, a attribué 25 pour cent de ses tournées d'autobus de 72 passagers dans le cadre d'un processus concurrentiel. Des consultations avec la direction du consortium révèlent qu'elle envisage d'avoir recours à l'approvisionnement concurrentiel de façon régulière. Par conséquent, le consortium a conclu deux contrats avec les exploitants d'autobus : un contrat signé par suite du processus d'approvisionnement concurrentiel, qui porte actuellement sur 25 pour cent des tournées d'autobus de 72 passagers (le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions), et un autre contrat, signé par suite de négociations, qui porte sur 75 % de ses tournées (le contrat négocié). La section suivante présente la structure de ces deux contrats.

#### **Clauses des contrats des exploitants d'autobus**

##### *Contrat négocié*

Le contrat négocié actuel est valide pour une période de un an qui expire le 31 août 2009. Il a été prolongé à l'année suivante et comporte une clause qui le renouvelle automatiquement l'année suivante si les négociations sont toujours en cours. Parmi les clauses du contrat négocié, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- les exigences de formation, telles que les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen, pour les conducteurs. Le consortium rémunère les exploitants qui fournissent une formation sur la sécurité. Une formation sur l'utilisation d'EpiPen est fournie chaque année aux conducteurs, tandis que les nouveaux conducteurs reçoivent une formation en premiers soins et en RCR au cours des trois mois qui suivent leur date d'embauche;
- les exigences de soumission d'information, telle que le casier judiciaire des conducteurs et les renseignements sur leurs permis ainsi que la couverture d'assurance des exploitants;
- un ensemble d'attentes détaillées en matière de rendement à l'intention des conducteurs et des exploitants;
- les exigences de conformité au contrat, aux politiques du consortium, ainsi qu'à la réglementation provinciale et fédérale;
- les exigences relatives à l'âge des véhicules. L'âge moyen des véhicules mis à la disposition du consortium est de huit ans; l'âge ne doit pas dépasser 12 ans pour les autobus scolaires de 72 passagers et 10 ans pour les autres types d'autobus;

- les montants, la structure et les échéances de paiement de la rémunération;
- d'autres conditions relatives au règlement des différends, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

*Contrat conclu à la suite d'une demande de propositions*

Le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions est valide pendant une période de cinq ans et peut être renouvelé automatiquement pendant deux années supplémentaires. Parmi les clauses du contrat conclu à la suite d'une demande de propositions, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- les exigences de formation, telles que les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen, pour les conducteurs. Le consortium exige que les exploitants fournissent cette formation aux conducteurs et que le coût de celle-ci soit inclus dans le taux de base qui figure dans le contrat;
- des renseignements détaillés sur le rendement des conducteurs, des véhicules et des exploitants, les communications et les attentes sur le plan opérationnel;
- les exigences de conformité au contrat, aux politiques du consortium, ainsi qu'à la réglementation provinciale et fédérale;
- les exigences relatives à l'âge des véhicules. Le contrat fixe l'âge moyen des autobus de 72 passagers du parc à huit ans et leur âge maximal à 12 ans;
- les barèmes tarifaires et les dates de paiement, y compris de l'information sur les rajustements dus au mauvais temps, aux conflits de travail et au prix du carburant;
- d'autres conditions relatives aux exigences en matière d'assurance, au règlement des différends, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

Le consortium se réserve, dans les deux contrats, le droit de réattribuer les tournées. Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier attribue les tournées aux exploitants en fonction de leur part de marché.

## **Rémunération des exploitants d'autobus**

### *Contrat négocié*

Dans le contrat négocié, la rémunération des exploitants est fondée sur un taux quotidien fixe par autobus et par tournée. Les taux quotidiens fixes varient selon le type de véhicule et la zone dans laquelle il doit être utilisé. Le taux quotidien fixe est calculé en utilisant le taux fixe de l'année précédente auquel on ajoute une somme de référence et un facteur d'augmentation du salaire des conducteurs.

### *Contrat conclu à la suite d'une demande de propositions*

Le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions rémunère également les exploitants en se fondant sur un taux de base fixe qui doit comprendre tous les coûts liés à l'exploitation d'un véhicule pendant une journée. Ce taux est, par ailleurs, rajusté en cas de mauvais temps et de conflits de travail. Le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions prévoit en outre un rajustement du prix du carburant fondé sur les renseignements fournis à ce sujet par le ministère de l'Énergie et de l'Infrastructure de l'Ontario.

Les deux contrats stipulent que 80 % du taux quotidien seront facturés si le service est annulé en raison du mauvais temps. La direction du consortium a fait savoir que le taux de 80 % versé en cas de mauvais temps, qui est mentionné dans le contrat négocié, a été déterminé par voie de négociations avec les exploitants et inclus dans les conditions habituelles du contrat conclu à la suite d'une demande de propositions.

## **Respect des contrats des exploitants d'autobus et des exigences légales**

Conformément à une procédure administrative relative aux vérifications des exploitants d'autobus, le consortium a fait appel à une société indépendante pour procéder à ces vérifications en son nom. Une lettre de cette société indépendante (« la société ») énonçant la portée de ses services a été fournie à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

La lettre indique que la société a pour mandat de s'assurer que tous les exploitants d'autobus du consortium respectent les exigences imposées par le ministère des Transports, le ministère de l'Éducation et le consortium. Cela consiste notamment à vérifier si les exploitants respectent les conditions du contrat relatives à la gestion des élèves, à la conduite préventive et à la formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen. Cela comprend également la vérification des renseignements remis au consortium tels que les certificats d'assurance des exploitants, l'affectation des conducteurs aux tournées et les numéros de certificat des véhicules.

La société procède aux vérifications des exploitants en évaluant la conformité d'environ 10 % du parc qu'utilise le consortium. La méthodologie utilisée consiste, entre autres, à vérifier si les exploitants conservent suffisamment de renseignements sur l'entretien des véhicules, l'immatriculation UVU, la formation des conducteurs, les références et les essais. La société vérifie également si les exploitants respectent la réglementation relative aux heures de service et évalue l'état général et l'état de marche du matériel que les exploitants utilisent. Le résultat final est un avis professionnel sur les compétences globales d'un exploitant. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce dernier effectue un suivi des rapports de la société sur les exploitants au cours de réunions officielles qui ont lieu la semaine qui suit chaque examen. Le consortium ne suit pas le rendement des exploitants au fil du temps.

En ce qui a trait au facteur d'augmentation du salaire des conducteurs utilisé dans la formule de calcul de la rémunération des exploitants, la direction du consortium a fait savoir que ce dernier demande à chaque exploitant de lui envoyer une lettre confirmant que cette augmentation est versée aux conducteurs d'autobus à compter du premier jour de chaque année scolaire.

### **Contrats avec des exploitants de taxis**

À l'heure actuelle, le consortium a conclu des contrats avec des exploitants de taxis qui sont valides pendant un an et qui expirent en août 2009. La direction du consortium a révélé que des négociations sont actuellement en cours relativement au contrat de l'année à venir et que le contrat actuel comprend une clause qui le prolonge de trois mois supplémentaires si les négociations n'aboutissent pas avant le début de l'année scolaire. Parmi les autres clauses du contrat, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- la rémunération et les dates de paiement;
- les exigences relatives aux renseignements sur l'exploitant et à la conformité telles que l'assurance et la vérification du casier judiciaire des conducteurs;
- le rendement attendu des exploitants et des conducteurs;
- d'autres conditions ayant trait à l'indemnisation, à la confidentialité et au règlement des différends.

Le contrat que le consortium a conclu avec les exploitants de taxis ne contient aucune clause sur les exigences relatives à l'âge des véhicules et à la formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé qu'il incombe aux municipalités de procéder aux vérifications des exploitants de taxis.

### **6.2.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium a appliqué une pratique exemplaire dans les domaines suivants :

#### **Clauses contractuelles**

Le consortium a conclu avec les exploitants d'autobus des contrats qui contiennent des précisions appropriées sur les conditions juridiques, celles qui sont liées à la sécurité et les autres conditions non monétaires. Cela fait en sorte que la relation contractuelle entre les fournisseurs de service de transport et le consortium soit définie et exécutoire. Le contrat des exploitants d'autobus est formulé de façon à être renouvelé automatiquement l'année suivante aux conditions de l'année précédente. Cela fait en sorte qu'un contrat soit en place au début de l'année scolaire.

#### **Assurance**

Le consortium exige que les exploitants fournissent une preuve d'assurance avant le début de l'année scolaire. Cela fait en sorte que cette mesure de protection importante soit respectée avant le début de la prestation des services.

#### **Conformité au contrat et à la loi**

Le consortium a embauché une société externe indépendante afin qu'elle procède à des vérifications périodiques des exploitants pour s'assurer qu'ils respectent les exigences de sécurité et celles de la loi. Les vérifications des exploitants constituent un élément clé de la gestion des contrats. Elles déterminent si les exploitants respectent les clauses contractuelles et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable. Toutefois, nous suggérons que le consortium suive, au fil du temps, le rendement des exploitants qui font l'objet de vérifications.

### **6.2.3 Recommandations**

#### **Réévaluation de la formule de rémunération des exploitants d'autobus**

La formule actuelle de rémunération des exploitants d'autobus comprend un facteur d'augmentation du salaire des conducteurs qui vise à atténuer les problèmes que rencontre le consortium sur le plan du maintien en poste de ces derniers. Bien que le consortium ait pris des mesures appropriées pour s'assurer que le contrat est respecté, l'application efficace de cette clause contractuelle exigerait qu'il obtienne des renseignements (tels que les talons de chèque de paie ou les écritures comptables des exploitants) auxquels il n'a pas légalement accès.

Compte tenu des difficultés que pose le fait d'assurer le respect de cette clause et des problèmes du consortium en ce qui a trait au maintien en poste des conducteurs, nous recommandons que le consortium réévalue cette clause et détermine d'autres possibilités qui amélioreront les salaires des conducteurs tout en faisant en sorte que l'ensemble des clauses du contrat puisse être facilement appliqué. L'une des solutions envisageables serait que le consortium modifie la formule de rémunération qui figure dans le contrat négocié afin de l'harmoniser avec celle qui se trouve dans le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions étant donné que cette dernière tient compte du prix du marché le plus récent qui permet de maintenir efficacement les conducteurs en poste. Le consortium devrait également continuer de travailler avec les exploitants d'autobus afin de définir des stratégies créatives de maintien en poste des conducteurs qui ne sont pas liées au salaire.

### **Ajout de clauses supplémentaires dans le contrat des exploitants de taxis**

Nous recommandons fortement que le consortium revoie le contrat qu'il a conclu avec les exploitants de taxis afin d'y inclure une clause qui oblige tous les conducteurs à suivre une formation en matière de premiers soins, d'utilisation d'EpiPen et de RCR. Cette formation devrait être dispensée aux conducteurs au moment de leur embauche ou peu après afin de s'assurer qu'ils possèdent les compétences et la formation nécessaires pour répondre à une éventuelle situation d'urgence.

### **Modification de la formule servant à affecter les tournées**

Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier attribue les tournées aux exploitants en fonction de leur part de marché. Bien qu'il soit important d'assurer une certaine équité en ce qui a trait à l'affectation des tournées aux exploitants, il est également important de s'assurer que le consortium bénéficie du meilleur rapport qualité-prix. Par conséquent, nous recommandons que le consortium modifie sa méthodologie d'affectation des tournées afin de s'assurer que celles-ci sont attribuées en se fondant principalement sur le rendement des exploitants (en prenant comme facteurs le prix et les niveaux de service).

## **6.3 Négociation des contrats**

La négociation des contrats vise à fournir au consortium, en tant qu'acheteur de services, un moyen d'obtenir en bout de ligne le meilleur rapport qualité-prix. L'objectif du consortium est d'obtenir un service de haute qualité à juste prix.

### **6.3.1 Observations**

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

##### *Contrat négocié*

Le consortium s'engage à renouveler le contrat négocié tous les ans. Les exploitants sont représentés par une association qui regroupe tous ceux qui fournissent des services au consortium. L'association d'exploitants n'est pas pour le moment constituée en personne morale distincte.

Selon la direction du consortium, il n'y a pas, à l'heure actuelle, de calendrier de négociations qui établit les échéances auxquelles les contrats conclus avec les exploitants d'autobus devront être signés. Elle a également ajouté qu'il était courant que les négociations débutent en avril pour se terminer avant le début de l'année scolaire.

Les négociations se sont achevées en août pour l'année scolaire 2008-2009 et le contrat a été prolongé d'un commun accord à l'année scolaire 2009-2010.

##### *Contrat conclu à la suite d'une demande de propositions*

Le consortium, qui faisait partie du programme pilote d'achat concurrentiel du ministère, a eu recours à un processus concurrentiel pour attribuer 25 pour cent de ses tournées d'autobus de 72 passagers. La direction du consortium a fait savoir que celui-ci continuera de recourir à un processus d'approvisionnement concurrentiel en attendant l'approbation du ministère.

Le consortium a annoncé la demande de propositions sur son site Web et en a distribué des exemplaires à l'Ontario School Bus Association et à l'Independent School Bus Operators Association of Ontario. Le consortium a reçu de nombreuses soumissions qui ont été évaluées selon des critères comprenant notamment les honoraires, la situation financière, la prestation de programmes de sécurité à l'intention des élèves et les stratégies de sensibilisation, de formation et de maintien en poste des conducteurs.

#### **Transport adapté**

Selon la direction du consortium, le service de transport adapté fait l'objet du même processus que celui qui est utilisé pour le contrat négocié.

### **6.3.2 Pratiques exemplaires**

#### **Achat concurrentiel**

Le consortium a lancé un processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les services des exploitants d'autobus, ce qui lui a permis d'obtenir des taux

concurrentiels. Les processus d'approvisionnement concurrentiel sont reconnus comme étant le meilleur moyen d'obtenir des prix correspondant aux taux du marché étant donné qu'ils permettent à l'acquéreur d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix selon un ensemble donné d'attentes en matière de service. L'utilisation du processus d'approvisionnement concurrentiel offre une occasion de faire des affaires aux concurrents du marché. Selon les soumissions des exploitants, le consortium est en mesure d'identifier les exploitants qui sont les plus qualifiés en matière de services de transport et qui proposent les meilleurs prix à l'égard du niveau de service offert. Il s'agit d'une réalisation remarquable étant donné que cela constitue une étape fondamentale pour s'assurer que les services des exploitants d'autobus sont acquis à des prix concurrentiels.

### **6.3.3 Recommandations**

#### **Élaboration et communication d'un calendrier d'approvisionnement**

Il est reconnu que le consortium dispose actuellement d'un calendrier de planification annuel; toutefois, ce calendrier ne fixe pas la date à laquelle le consortium doit se procurer les services des exploitants d'autobus. Nous recommandons que le consortium modifie son calendrier de planification pour y inclure les dates clés, les étapes et les responsabilités liées à l'achat des services des exploitants d'autobus. Le consortium devrait également remettre ce calendrier d'approvisionnement aux exploitants en vue de faciliter le processus annuel de planification de ces derniers.

### **6.4 Gestion des contrats**

Les pratiques en matière de passation de marchés ne se limitent pas à la signature des contrats. La surveillance continue de la conformité et du rendement à l'égard des services acquis est une pratique importante et précieuse pour améliorer les niveaux de service et s'assurer que les entrepreneurs fournissent le niveau de service préalablement convenu. Cette surveillance doit être effectuée de façon proactive, régulière et permanente pour être efficace.

#### **6.4.1 Observations**

##### **Surveillance**

Le consortium dispose actuellement d'un processus documenté de vérification aléatoire des tournées. Ces vérifications sont menées conformément à une procédure administrative portant sur la vérification des exploitants. Cette politique précise que le personnel du consortium doit procéder chaque année à la vérification de 10 % des tournées de chaque exploitant d'autobus; toutefois, selon les discussions avec la

direction du consortium, ce dernier n'a pas été en mesure d'atteindre cet objectif en raison d'un manque de personnel. Les vérifications des tournées sont habituellement effectuées par les agents du transport, soit en suivant l'autobus, soit en y montant. Les critères utilisés pour la vérification des tournées comprennent notamment :

- les compétences de conduite du conducteur et le respect des règles;
- le contrôle des élèves;
- le ramassage et le débarquement;
- la sécurité et le respect des règles sur la route.

Les renseignements issus de la vérification des tournées sont compilés, présentés au directeur général et suivis par le consortium. Une fiche de rendement annuel des exploitants est également préparée par le consortium et remise aux exploitants.

#### **6.4.2 Recommandations**

##### **Augmentation de la capacité des ressources afin de s'assurer qu'un nombre suffisant de tournées soit vérifié**

Il est reconnu que le consortium procède à la vérification des exploitants et des conducteurs sur certaines tournées afin de s'assurer qu'ils fournissent aux écoles des niveaux de service adéquats en ce qui a trait à la ponctualité du service, au respect des tournées et à celui des règlements de la circulation par les conducteurs. Toutefois, selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier n'a pas été en mesure de réaliser le nombre annuel de vérifications de tournées qu'il s'était fixé en raison d'un manque de personnel. Par conséquent, nous recommandons au consortium d'examiner les niveaux de dotation en personnel afin de s'assurer d'atteindre son objectif annuel sur le plan de la vérification des tournées.

Cela permettrait au consortium de recueillir des données supplémentaires sur le rendement des exploitants et contribuerait à assurer la pertinence des efforts déployés par le consortium pour surveiller ce rendement. Les vérifications sont un élément clé de la gestion des contrats étant donné qu'elles permettent de s'assurer que les exploitants et les conducteurs respectent les clauses contractuelles et qu'en bout de ligne, ils offrent un service sûr et fiable.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Moyenne-élevée**. Au nombre des éléments

particulièrement positifs figurent la conclusion de contrats généralement complets et normalisés avec des exploitants, l'utilisation de processus d'approvisionnement concurrentiels et des pratiques efficaces de gestion des contrats.

Les principaux domaines à améliorer comprennent la réévaluation de la formule de rémunération des exploitants d'autobus, l'ajout de clauses importantes au contrat conclu avec les exploitants de taxis, l'élaboration et la communication d'un calendrier officiel de négociation des contrats et l'accroissement des efforts pour atteindre le nombre annuel de vérifications de tournées prévu.

## 7 Rajustement du financement

Le ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer sa formule de rajustement du financement à chaque conseil faisant l'objet d'un tel examen à l'étape 3B. Il convient de souligner que, si les dépenses de transport des conseils sont réparties entre plusieurs consortiums, le rajustement du financement attribué au conseil sera calculé au prorata de la portion attribuée à chaque consortium examiné. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au consortium A et que les 10 % restants sont attribués au consortium B, le rajustement du financement consécutif à l'examen du consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de rajustement du financement utilisée par le ministère est la suivante :

**Tableau 7 : Formule de rajustement du financement**

<b>Note globale</b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires déficitaires<sup>8</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire<sup>8</sup></b>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
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 de 0 %.	Voir plus haut.

En se fondant sur la formule du ministère et en tenant compte de notre évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium, nous prévoyons qu'il faudra procéder aux rajustements suivants pour chaque conseil :

### **Halton District School Board**

---

<sup>8</sup> Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

<b>Élément</b>	<b>Valuer</b>
Excédent (déficit) de 2008-2009	(375 661) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(375 661) \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	60%
Rajustement total du financement	225 397 \$

### **Halton Catholic District School Board**

<b>Élément</b>	<b>Valuer</b>
Excédent (déficit) de 2008-2009	(188 064) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100,00%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(188 064) \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	60%
Rajustement total du financement	112 839 \$

### Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	329 427 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	2,73 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	8 993 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	Néant

### Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	426 053 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	3,29 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	13 998 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	Néant

(Les chiffres seront fixés de façon définitive après réception de l'approbation réglementaire.)

## 8 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Halton Student Transportation Service Consortium » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définie à la section 1.1.5
Conseils partenaires, conseils membres ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium.
Consortium ou STEH	Le Service de transport des élèves de Halton
CSDCCS	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
CSDCSO	Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.1.4

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
Exploitants	Désigne les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule d'ajustement du financement	Décrite à la section 1.3.5
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
HCDSB	Halton Catholic District School Board
HDSB	Halton District School Board
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en détermination de routes, défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Niveau	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.4
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne 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.

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).
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information

## 9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

### Halton District School Board

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation <sup>9</sup>	9 919 875 \$	10 240 671 \$	10 715 052 \$	11 365 201 \$	11 761 929 \$
Dépenses <sup>10</sup>	9 398 365 \$	9 687 288 \$	10 143 095 \$	11 740 862 \$	12 164 653 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	521 510 \$	553 383 \$	571 957 \$	(375 661) \$	(402 724) \$
Total des dépenses payées au consortium	9 398 365 \$	9 687 288 \$	10 143 095 \$	11 740 862 \$	12 164 653 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100%	100%	100%	100%	100%

### Halton Catholic District School Board

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	5 159 268 \$	5 296 426 \$	5 507 851 \$	5 744 536 \$	5 832 366 \$
Dépenses	4 743 861 \$	5 037 730 \$	5 256 315 \$	5 932 600 \$	5 883 098 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	415 407 \$	258 696 \$	251 536 \$	(188 064) \$	(50 732) \$
Total des dépenses payées au consortium	4 743 861 \$	5 037 730 \$	5 256 315 \$	5 932 600 \$	5 883 098 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100%	100%	100%	100%	100%

---

<sup>9</sup> Les affectations se fondent sur les données du ministère; elles comprennent toutes les subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C).

<sup>10</sup> Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations).

### Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	8 497 859 \$	8 595 680 \$	9 716 823 \$	10 729 065 \$	11 199 700 \$
Dépenses	9 003 618 \$	9 226 665 \$	10 206 730 \$	10 399 638 \$	11 201 171 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(505 759) \$	(630 985) \$	(489 907) \$	329 427 \$	(1 471) \$
Total des dépenses payées au consortium	296 357 \$	-	278 264 \$	283 910 \$	-
Pourcentage du total des dépenses du conseil	3,29 %	s/o	2,73 %	2,73 %	s/o

### Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	13 363 914 \$	13 793 702 \$	15 419 952 \$	17 343 813 \$	17 824 082 \$
Dépenses	14 857 246 \$	14 802 372 \$	16 648 767 \$	16 917 760 \$	18 320 742 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 493 332) \$	(1 006 670) \$	(1 228 815) \$	426 053 \$	(496,660) \$
Total des dépenses payées au consortium	1 039 889 \$	-	456 389 \$	555, 847 \$	-
Pourcentage du total des dépenses du conseil	7,00 %	s/o	2,74 %	3,29 %	s/o

## 10 Annexe 3 : Liste des documents

1. Journal de suivi des retards des autobus 2008-2009
2. Données financières de juin 2008-2009 – Postes détaillés
3. Analyse mensuelle des écarts budgétaires 2008-2009
4. Journal de suivi de la sécurité des écoles 2008-2009
5. Journal des résumés des accidents 2006-2007 et analyses
6. Actions/rapports suite au téléchargement
7. Politique administrative AP01 – Achat (révisée le 7 juillet 2009)
8. Politique administrative AP01 – Achat (révisée le 7 juillet 2009)
9. Politique administrative AP02 – Santé et sécurité (révisée le 20 février 2009)
10. Politique administrative AP03 – Remboursement des frais de déplacement et des dépenses (révisée le 20 février 2009)
11. Politique administrative AP04 – Utilisation acceptable de la technologie de l'information (révisée le 20 février 2009)
12. Politique administrative AP05 – Vérification des antécédents criminels – Employés (révisée le 20 février 2009)
13. Politique administrative AP06 – Assurance automobile – Affaires du consortium (révisée le 20 février 2009)
14. Politique administrative AP07 – Discrimination et harcèlement
15. Politique administrative AP08 – Embauche de personnes apparentées (révisée le 20 février 2009)
16. Politique administrative AP09 – Communications
17. Politique administrative AP10 – Diversité
18. Politique administrative AP11 – Dépenses de publicité (révisée le 20 février 2009)

19. Politique administrative AP12 – Perfectionnement professionnel du personnel
20. Politique administrative AP13 – Ressources humaines (révisée le 7 juillet 2009)
21. Politique administrative AP14 – Rapports financiers (résolution du conseil du 7 juillet 2009)
22. Politique administrative AP15 – Processus d'autorisation des dépenses (révisée le 7 juillet 2009)
23. Facture d'Attridge Transportation Inc. – mai 2009
24. Entente de transport conclue le 28 août 2008 entre le Service de transport des élèves de Halton et A1 Rose Taxi
25. Entente de transport conclue le 28 août 2008 entre le Service de transport des élèves de Halton et Oakville United Taxi
26. Entente de transport conclue le 28 août 2008 entre le Service de transport des élèves de Halton et Burlington / Deluxe Taxi Inc.
27. Entente de transport conclue le 21 août 2008 entre le Service de transport des élèves de Halton et Attridge
28. Transportation Inc., Laidlaw Transit Limited, Stock Transportation Limited, Tyler Transport Limited et Elliott Coach Lines Limited
29. Guide de référence rapide d'ArcMap
30. Formation des compagnies d'autobus
31. Règlement administratif numéro 1 – Service de transport des élèves de Halton
32. Certificat d'assurance – John Sutherland and Sons
33. Certificat d'assurance – Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario
34. Entente de confidentialité signée par le conducteur

35. Entente de consortium conclue le 1<sup>er</sup> septembre 2007 entre le Halton District School Board, le Halton Catholic District School Board, le Conseil scolaire de district catholique du Centre-Sud et le Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest
36. Convention d'affiliation du consortium conclue le 17 avril 2009 entre le Halton District School Board, le Halton Catholic District School Board, le Conseil scolaire de district catholique du Centre-Sud et le Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest
37. Renseignements financiers : Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
38. Utilitaire de maintenance d'Edulog
39. Entente conclue avec Edulog en matière de service, de licences et de maintenance (1992)
40. Entente conclue avec Edulog en matière de service, de licences et de maintenance (août 1993)
41. Lignes directrices relatives au courriel
42. Journal de suivi des vérifications des installations (huit exploitants)
43. Conditions de travail du personnel administratif, des employés de soutien, des directeurs et des superviseurs du Halton Catholic District School Board
44. États financiers 2007-2008 du Service de transport des élèves de Halton au 31 août 2008
45. Rapprochements budgétaires du Service de transport des élèves de Halton – 2008-2009 et 2009-2010
46. Service de transport des élèves de Halton – Buts et objectifs
47. Procès-verbal de la réunion du Comité de gestion du STEH – 17 avril 2009
48. Procès-verbal de la réunion du Comité de gestion du STEH – 17 décembre 2008
49. Procès-verbal de la réunion du Comité de gestion du STEH – 20 février 2009

50. Procès-verbal de la réunion du Comité de gestion du STEH – 16 janvier 2009
51. Procès-verbal de la réunion du Comité de gestion du STEH – 14 novembre 2008
52. Procès-verbal de la réunion du Comité de gestion du STEH – 10 octobre 2008
53. Procès-verbal de la réunion du Comité de gestion du STEH – 5 septembre 2008
54. Procédures relatives à la technologie de l'information (2)
55. Description de tâches – Directeur général
56. Description de tâches – Directeur du transport
57. Description de tâches – Agent du transport
58. Description de tâches – Adjointe administrative/financière
59. Indicateurs de service clés – Statistiques 2008-2009
60. Lettre du vérificateur (Deloitte) datée du 8 juillet 2009
61. Lettres patentes – 10 février 2009
62. Liste des exploitants d'autobus et de taxis
63. Liste des écoles
64. Liste des programmes spécialisés offerts par tous les conseils membres
65. Liste des refus
66. Note de service : Politiques de transport harmonisées
67. Note de service : Mise à jour des recommandations relatives à la politique de transport harmonisée
68. Note de service : Initiatives municipales de transport en commun
69. Calendrier mensuel – janvier à décembre

70. Article de journal (7 mai 2009) : « Arnott criticizes education minister for "indifference" on busing issue. »
71. Article de journal (20 février 2009) : « Board votes to eliminate busing for Geo. South high schoolers. »
72. Article de journal (7 septembre 2007) : « Bottle toss from bus lets student in hot water. »
73. Article de journal (27 mars 2009) : « Bus cancellation upsets students, parents. »
74. Article de journal (4 avril 2008) : « Bus company expands biodiesel program. »
75. Article de journal (15 mai 2009) : « Bus driver contracts in limbo »
76. Article de journal (15 mai 2009) : « Strike looms for First Student school bus drivers »
77. Article de journal (15 septembre 2007) : « Catholic schools »
78. Article de journal (15 septembre 2007) : « Bishop may convene rare ecclesiastical court Any refusal by Anglican priest under investigation to accept bishop's findings or punishment would trigger judicial Procedure »
79. Article de journal (15 septembre 2007) : « HEALTH: PROTECTING AGAINST THE HUMAN PAPILLOMA VIRUS »
80. Article de journal (15 septembre 2007) : « WHAT WAS SAID THIS WEEK, IN PUBLIC AND IN PRINT: BY MICHAEL KESTERTON »
81. Article de journal (15 septembre 2007) : « Don't miss; Saturday, September 15 »
82. Article de journal (15 septembre 2007) : « After gym class, God 101; The furor over funding religious schools obscures a third way: Giving the study of faith a full place in secular curricula »
83. Article de journal (15 septembre 2007) : « TV election ads feature all Dalton, all the time; In the campaign, there are three men leading the main parties. But in the partisan ad world, so far, there is only one face front and centre McGuinty »

84. Article de journal (15 septembre 2007) : « Another child abetoned by driver of school bus; "Good Samaritan" alerts school after boy, 3, gets on wrong bus and is dropped off on strange street »
85. Article de journal (15 septembre 2007) : « All-day JK pilot project gets high marks »
86. Article de journal (15 septembre 2007) : « Tory runs on faith; Poll shows 50% oppose Conservative plan to fund all religion-based schools »
87. Article de journal (15 septembre 2007) : « McGuinty didn't do education homework »
88. Article de journal (15 septembre 2007) : « The faith debate; Poll shows it's a hot potato »
89. Article de journal (15 septembre 2007) : « Ask the Religion Experts; Question: Ontario Premier Dalton McGuinty has indicated that he will fight the upcoming election largely on the issue of funding for faith- based schools. What is your view on the issue of funding for faith-based schools? »
90. Article de journal (15 septembre 2007) : « Tory tries to take back Toronto; Conservative leader promises billions to city that shut party out »
91. Article de journal (15 septembre 2007) : « Many reasons »
92. Article de journal (15 septembre 2007) : « For gifted students, reunion is class act; Hopewell Public School graduates of a 1956 program reflect on the legacy of their "new way of learning", writes Ciara Byrne »
93. Article de journal (15 septembre 2007) : « Ask the Religion Experts; Question: Ontario Premier Dalton McGuinty has indicated that he will fight the upcoming election largely on the issue of funding for faith- based schools. What is your view on the issue of funding for faith-based schools? »
94. Article de journal (15 septembre 2007) : « Minister snubs money woes, focuses on faith-based schools; Public board would pay price for Tory plan, Smitherman says »
95. Article de journal (15 septembre 2007) : « Ask the Religion Experts; Question: Ontario Premier Dalton McGuinty has indicated that he will fight

the upcoming election largely on the issue of funding for faith-based schools. What is your view on the issue of funding for faith-based schools?  
»

96. Article de journal (15 septembre 2007) : « Pilot project spread through province »
97. Article de journal (15 septembre 2007) : « One system teaches kids to learn, live together »
98. Article de journal (15 septembre 2007) : « Parents keep track »
99. Article de journal (15 septembre 2007) : « Bus System Irks Student »
100. Article de journal (15 septembre 2007) : « Full day costly plan »
101. Article de journal (15 septembre 2007) : « Bus driver criticized for leaving sick girl with strangers »
102. Article de journal (15 septembre 2007) : « Taunts fueled attack: police »
103. Article de journal (15 septembre 2007) : « Missing sidewalk poses danger to students »
104. Article de journal (15 septembre 2007) : « Vaccine causing big controversy; Concern expressed about message being sent to girls »
105. Article de journal (15 septembre 2007) : « Schaffer heads student services department »
106. Article de journal (15 septembre 2007) : « Reviews could lead to closures, new schools »
107. Article de journal (15 septembre 2007) : « Pepsi contract renewal fails school trustees' taste test; Deal slammed for ignoring children's health, nutrition »
108. Article de journal (15 septembre 2007) : « Remember education at this election time »
109. Article de journal (15 septembre 2007) : « Trustees OK English's five-month teaching sojourn »
110. Article de journal (15 septembre 2007) : « 'Affording' religious schools »

111. Article de journal (23 avril 2009) : « Bus fight continues »
112. Article de journal (26 mai 2009) : « Bus line continues local commitments »
113. Article de journal (19 mai 2009) : « Bus safety poster winners named »
114. Article de journal (6 février 2009) : « Buses may be coming to Catholic F.I. students »
115. Article de journal (9 novembre 2007) : « Busing a safety issue »
116. Article de journal (6 mai 2007) : « Bylaw, a very frustrating issue »
117. Article de journal (7 juillet 2008) : « Change to start, end time impacts 30 public schools »
118. Article de journal (9 mai 2008) : « Friends of NDSS create campus plan for DSBN »
119. Article de journal (6 septembre 2007) : « Halton cops teen in school bus scuffle »
120. Article de journal (23 juin 2008) : « Halton's Catholic school board passes \$248M budget »
121. Article de journal (11 octobre 2009) : « Helping kids and parents with the walk to school »
122. Article de journal (9 juin 2009) : « Liberals turning deaf ear to local issues »
123. Article de journal (19 juillet 2008) : « New start, end times impact 30 public schools »
124. Article de journal (19 mai 2009) : « No word on deal for school bus drivers »
125. Article de journal (3 octobre 2007) : « EDUCATION: WHY GRADE-SCHOOLERS ARE PACKING THEIR PASSPORTS Quebec pupils head to U.S. for English studies »
126. Article de journal (3 octobre 2007) : « Conservatives should support our public schools »
127. Article de journal (3 octobre 2007) : « Education finances in Ontario: A pre-election fact guide »

128. Article de journal (3 octobre 2007) : « Fairness and faith-based funding »
129. Article de journal (3 octobre 2007) : « McGuinty best to lead Ontario »
130. Article de journal (3 octobre 2007) : « PC leader's riding shows split; Divisive issue of funding for faith-based schools is hurting uphill fight against education minister »
131. Article de journal (3 octobre 2007) : « Schools unable to do it all »
132. Article de journal (3 octobre 2007) : « A one-issue campaign; Faith-based school funding overshadows all »
133. Article de journal (3 octobre 2007) : « Alma slated for demolition; Critics are fuming that St. Thomas council struck a deal with the historic school's owner »
134. Article de journal (3 octobre 2007) : « Study says EAs' jobs severely cut »
135. Article de journal (3 octobre 2007) : « Unfairness in education funding rolls on »
136. Article de journal (3 octobre 2007) : « Catholic board ponders closing 1 or 2 schools »
137. Article de journal (3 octobre 2007) : « Kids choose top book for Blue Spruce Award »
138. Article de journal (3 octobre 2007) : « 'Hypocrite' needs to review school funding »
139. Article de journal (3 octobre 2007) : « Websites offer resources »
140. Article de journal (3 octobre 2007) : « Priests asked to give their side of GCC story; Bishop seeks response to abuse complaints »
141. Article de journal (3 octobre 2007) : « Multicultural meltdown »
142. Article de journal (3 octobre 2007) : « Boundaries set for SE school; A "natural walking distance" »
143. Article de journal (3 octobre 2007) : « Democracy is about diversity, not conformity »

144. Article de journal (3 octobre 2007) : « Walk to school event kicks off »
145. Article de journal (3 octobre 2007) : « Interfaith forum tackles faith-based school funding issue »
146. Article de journal (3 octobre 2007) : « Parents to fight for busing; Parents upset at kids' 40-minute walk to school »
147. Article de journal (3 octobre 2007) : « Use it or lose it »
148. Article de journal (2 mai 2008) : « Option C: close NDSS not one for Niagara-on-the-Lake »
149. Article de journal (15 mai 2009) : « Public transit is no solution to bus issue »
150. Article de journal (22 mai 2008) : « School Board applauded »
151. Article de journal (13 septembre 2008) : « School board sticks to southeast school closures »
152. Article de journal (16 June 2008) : « School board enter "terrible" busing consortium »
153. Article de journal (29 mai 2009) : « School bus drivers accept contract offer »
154. Article de journal (27 mai 2009) : « School bus drivers voting on latest offer tonight »
155. Article de journal (20 mai 2009) : « School bus strike could impact 4,000 Halton students »
156. Article de journal (9 June 2009) : « School issues are a no – Wynne situation for mayor »
157. Article de journal (10 septembre 2008) : « Shuttered schools raise Oakville's ire »
158. Article de journal (17 avril 2009) : « Significant decision »
159. Article de journal (10 juillet 2009) : « Start times are changing for many public schools »

160. Article de journal (21 août 2007) : « Don't use Holy Trinity as bargaining chip »
161. Article de journal (10 novembre 2007) : « Students OK after bus collides with tractor-trailer en-route to school »
162. Article de journal (3 octobre 2008) : « There will be change: Roberta Bondar »
163. Article de journal (28 avril 2009) : « Town calls for province to intervene in busing issue »
164. Article de journal (28 mai 2009) : « Wynne says busing issue up to boards »
165. Calendrier de suivi 2008-2009 des programmes sur la sécurité offerts à Oakville
166. Organigrammes – Service de transport des élèves de Halton
167. Analyse des données pertinentes d'octobre 2007 – Direction de Burlington
168. Rapport de vérification des exploitants
169. Calendrier de planification
170. Énoncé de politique – HS011 : Transport en commun
171. Énoncé de politique – HS001
172. Énoncé de politique – HS002 : Admissibilité
173. Énoncé de politique – HS003 : Nouvelles demandes de services de transport, demandes de modification ou demandes d'annulation
174. Énoncé de politique – HS004 : Responsabilités des élèves
175. Énoncé de politique – HS005 : Mesures disciplinaires
176. Énoncé de politique – HS006 : Responsabilités des parents / du tuteur
177. Énoncé de politique – HS007 : Responsabilités des exploitants et des conducteurs
178. Énoncé de politique – HS008 : Responsabilités du STEH

179. Énoncé de politique – HS009 : Responsabilités des directeurs d'écoles
180. Énoncé de politique – HS010 : Distances de marche jusqu'à l'arrêt d'autobus
181. Énoncé de politique – HS011 : Transport en commun
182. Énoncé de politique – HS012 : Élèves qui habitent en dehors du secteur
183. Politique – HS013 : Durée du trajet de l'autobus
184. Énoncé de politique – HS014 : Deuxième adresse
185. Énoncé de politique – HS015 : Procédure de ramassage et de débarquement des élèves de prématernelle et de maternelle par les autobus scolaires
186. Énoncé de politique – HS016 : Arrêts d'autobus attenants au domicile
187. Énoncé de politique – HS017 : Places de courtoisie
188. Énoncé de politique – HS018 : Garde partagée
189. Énoncé de politique – HS019 : Sièges rehausseurs / sièges d'auto
190. Énoncé de politique – HS020 : Procédures d'urgence – Diabète de type 1
191. Énoncé de politique – HS021 : Procédures d'urgence – EPIPEN
192. Énoncé de politique – HS022 : Procédures d'urgence – Premiers soins – Réanimation cardio-respiratoire (RCR)
193. Énoncé de politique – HS023 : Procédures relatives aux accidents / incidents
194. Énoncé de politique – HS024 : Mauvais temps
195. Énoncé de politique – HS025 : Fermeture d'école
196. Énoncé de politique – HS026 : Transport des élèves co-op
197. Énoncé de politique – HS027 : Changement des heures d'écoles
198. Énoncé de politique – HS028 : Processus d'appel des décisions

199. Énoncé de politique – HS029 : Changements temporaires
200. Énoncé de politique – HS030 : Perte d'un enfant
201. Énoncé de politique – HS032 : Paramètres de service
202. Énoncé de politique – HS033 : Transport spécialisé
203. Énoncé de politique – HS034 : Transport des chiens d'assistance
204. Énoncé de politique – HS035 : Transport médical temporaire
205. Énoncé de politique – HS036 : Vérifications des exploitants d'autobus scolaires
206. Procédure relative à la modification des limites de transport
207. Politique relative à l'assurance des biens – 29 avril 2009
208. Entente d'achat de services de transport d'élèves conclue le 15 juillet 2009 entre le Service de transport 210 des élèves de Halton et le Halton District School Board, le Halton Catholic District School Board, le Conseil scolaire de district catholique du Centre-Sud et le Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest
209. Entente d'achat de services de soutien entre le Halton Catholic District School Board et le Service de transport des élèves de Halton
210. Rapports sur les bâtiments inoccupés
211. Ancienneté des conducteurs du transport régulier
212. Codes de parcours et codes d'identification des arrêts
213. Critères de sécurité
214. Demande de propositions de services de transport régulier : STEH
215. Formulaire de vérification des tournées (deux formulaires)
216. Courriels de suivi des vérifications des tournées (trois courriels)
217. Calendrier estival 2009 des écoles secondaires
218. Portée du travail (TBM, lettre au STEH)

- 219. Demande de transport spécialisé – Formulaire TF033
- 220. Liste des formations offertes au personnel
- 221. Modèle de transfert de dossier des élèves
- 222. Conditions d'emploi – Membres de la direction et personnel de soutien administratif (1 septembre 2008 – 31 août 2012)
- 223. Examen de l'efficacité et de l'efficience du transport – données financières 2006-2009 et budget 2010
- 224. Modèle Trillium
- 225. Rapport d'étape hebdomadaire 2009
- 226. Modèle du site Web

## 11 Annexe 4 : Pratiques courantes

### Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	1,6 km	3,2 km
Politique HDSB	1,6 km	1,6 km	1,6 km	4,0 km
Politique HCSDB	1,6 km	1,6 km	1,6 km	4,0 km
Politique CSDCCS	1,6 km	1,6 km	1,6 km	4,0 km
Politique CSDCSO	1,6 km	1,6 km	1,6 km	4,0 km

### Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km
Politique HDSB	0,8 km	0,8 km	0,8 km	1,6 km
Politique HCSDB	0,8 km	0,8 km	0,8 km	1,6 km
Politique CSDCCS	0,8 km	0,8 km	0,8 km	1,6 km
Politique CSDCSO	0,8 km	0,8 km	0,8 km	1,6 km

Remarque : Il est possible que les distances de marche en zone rurale atteignent 1,6 km pour tous les élèves afin de s'assurer que les arrêts sont placés à des endroits où la visibilité est bonne.

### Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	18	18	18	25
Politique HDSB	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,
Politique HCSDB	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,
Politique CSDCCS	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,
Politique CSDCSO	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,

## Plage de départ

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	16	16	16	18
Politique HDSB	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,
Politique HCSDDB	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,
Politique CSDCCS	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,
Politique CSDCSO	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,	15 à 30 Min,

## Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique HDSB	6 h 13	6 h 13	6 h 13	6 h 13
Politique HCSDDB	6 h 13	6 h 13	6 h 13	6 h 13
Politique CSDCCS	6 h 13	6 h 13	6 h 13	6 h 13
Politique CSDCSO	6 h 13	6 h 13	6 h 13	6 h 13
Pratique	6 h 13	6 h 13	6 h 13	6 h 13

## Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique HDSB	18 h 10	18 h 10	18 h 10	18 h 10
Politique HCSDDB	18 h 10	18 h 10	18 h 10	18 h 10
Politique CSDCCS	18 h 10	18 h 10	18 h 10	18 h 10
Politique CSDCSO	18 h 10	18 h 10	18 h 10	18 h 10
Pratique	18 h 10	18 h 10	18 h 10	18 h 10

## Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	75 Min,	75 Min,	75 Min	90 Min
Politique HDSB	60 Min,	60 Min,	60 Min,	60 à 75 Min,
Politique HCSDDB	60 Min,	60 Min,	60 Min,	60 à 75 Min,
Politique CSDCCS	60 Min,	60 Min,	60 Min,	60 à 75 Min,
Politique CSDCSO	60 Min,	60 Min,	60 Min,	60 à 75 Min,
Pratique	60 Min,	60 Min,	60 Min,	61 à 75 Min,

## Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 6 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> et 8 <sup>e</sup> année	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	69	69	69	52
Politique HDSB	69	69	46	46
Politique HCSDDB	69	69	46	46
Politique CSDCCS	69	69	46	46
Politique CSDCSO	69	69	46	46

1858 150 2008

Deloitte célèbre  
150 ans de services professionnels



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

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.