



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

Huron Perth Student Transportation Services

Phase 3 - examen

Mai 2009

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.....	4
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	5
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	6
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	6
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 3 : Évaluation du consortium – Analyse et attribution des notes	12
1.3.5 Rajustement du financement	12
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	13
1.3.6 But du rapport	14
1.3.7 Documentation.....	14
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	14
2 Aperçu du consortium	15
2.1 Aperçu du consortium	15
Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur l'examen du transport	16
Tableau 3 : Données financières de 2008-2009	17
3 Gestion du consortium	18

3.1	Introduction.....	18
3.2	Gouvernance.....	18
3.2.1	Observations.....	19
	Figure 4 : Structure organisationnelle.....	19
3.2.2	Pratiques exemplaires	20
3.2.3	Recommandations	21
3.3	Structure organisationnelle.....	21
3.3.1	Observations.....	21
3.3.2	Pratiques exemplaires	24
3.3.3	Recommandations	24
3.4	Gestion du consortium	26
3.4.1	Observations.....	26
	Tableau 4: Indicateurs de rendement clés.....	29
3.4.2	Pratiques exemplaires	32
3.4.3	Recommandation.....	33
3.5	Gestion financière	33
3.5.1	Observations.....	34
3.5.2	Pratiques exemplaires	36
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	36
4	Politiques et pratiques.....	37
4.1	Introduction.....	37
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	37
4.2.1	Observations.....	38
4.2.2	Pratiques exemplaires	43
4.2.3	Recommandations	43
4.3	Transport adapté	44
4.3.1	Observations.....	44
4.3.2	Pratiques exemplaires	45
4.3.3	Recommandations	46
4.4	Politique de sécurité	46
4.4.1	Observations.....	46

4.4.2	Pratiques exemplaires	48
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	48
5	Détermination des circuits et technologie.....	49
5.1	Introduction.....	49
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie	49
5.2.1	Observations.....	50
5.2.2	Pratiques exemplaires	51
5.2.3	Recommandations	52
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	52
5.3.1	Observations.....	52
5.3.2	Pratiques exemplaires	54
5.3.3	Recommandations	54
5.4	Rapports du système	55
5.4.1	Observations.....	55
5.4.2	Recommandations	55
5.5	Détermination des circuits et planification du transport régulier et adapté	56
5.5.1	Observations.....	56
	Figure 5 : Durée des trajets des élèves	58
	Figure 6 : Capacité d'utilisation par rapport au nombre d'élèves transportés	59
	Figure 7 : Analyse du nombre d'utilisateurs	60
5.5.2	Pratiques exemplaires	60
5.5.3	Recommandations	61
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	61
6	Contrats	62
6.1	Introduction.....	62
6.2	Structure des contrats	62
6.2.1	Observations.....	63
6.2.2	Pratiques exemplaires	65
6.2.3	Recommandations	66
6.3	Négociation des contrats	67
6.3.1	Observations.....	67

6.3.2	Recommandations	68
6.3.3	Observations.....	69
6.3.4	Recommandations	70
6.4	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	70
7	Rajustement du financement	72
	Tableau 5 : Formule de rajustement du financement.....	72
	Avon Maitland District School Board.....	72
	Huron-Perth Catholic District School Board	73
8	Annexe 1 : Glossaire.....	74
9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	77
	Avon Maitland District School Board.....	77
	Huron-Perth Catholic District School Board	77
10	Annexe 3 : Liste des documents	79
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	82
	Distance entre le domicile et l'école.....	82
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	82
	Plage d'arrivée	82
	Plage de départ.....	82
	Heure du premier ramassage	83
	Dernière heure de débarquement.....	83
	Durée maximale du trajet.....	83
	Places assises par véhicule	84

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 des Huron Perth Student Transportation Services (« HPSTS » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation de l'Ontario (ci-après le « ministère »). L'examen de l'efficacité et de l'efficience évalue quatre domaines de rendement, à savoir la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, la détermination des circuits et la technologie, ainsi que les pratiques de passation de marchés. Le présent examen a pour objet de déterminer si les pratiques actuelles sont raisonnables et appropriées, de vérifier si des pratiques exemplaires ont été adoptées et de fournir des recommandations sur les domaines à améliorer. 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.

Le consortium fournit des services de transport au Huron-Perth Catholic District School Board (HPCDSB) et à l'Avon Maitland District School Board (AMDSB).

Le consortium dispose, en matière de gestion, d'une structure de gouvernance efficace qui définit son orientation. Il dispose également de mécanismes de partage des coûts efficaces et bien documentés, de politiques et de pratiques de gestion financière appropriées ainsi que de procédures de gestion des ressources humaines et de planification. Les points à améliorer sur le plan de la gestion du consortium comprennent sa constitution en personne morale distincte et la signature d'une entente de partage des coûts.

Le consortium a mis en place une infrastructure solide en matière de politiques et d'exploitation qui lui fournit des lignes directrices de planification et des procédures opérationnelles essentielles. Les politiques des différents conseils ont été harmonisées et un mécanisme a été mis en place en vue de s'assurer que les conseils membres sont financièrement responsables des changements qu'ils apportent aux politiques. Des éléments tels que les pratiques en matière de sécurité et de formation sont conformes aux pratiques exemplaires et ce consortium a joué un rôle de premier plan dans la réalisation d'annonces relatives à la sécurité publique offertes à tous les conseils de la province en français et en anglais, qui sont aussi utilisées actuellement en Nouvelle-Écosse. À cet égard, les principaux domaines à améliorer incluent l'amélioration des politiques et méthodes actuelles, telles que les questions de coûts liés aux autres moyens de transport, et la documentation des pratiques de surveillance durant les vérifications aléatoires.

Le consortium a utilisé efficacement les technologies relatives aux stratégies de détermination des circuits et les affectations du personnel afin de mettre en place une gestion des systèmes, une planification des circuits et des outils de diffusion des données efficaces. Les améliorations suggérées dans ce domaine sont principalement progressives : nous recommandons de poursuivre les efforts afin d'achever la mise en œuvre de la technologie et d'encourager l'utilisation de cette dernière pour produire des rapports et diffuser les données.

Les pratiques du consortium en matière de passation de marchés sont conformes aux pratiques exemplaires constatées au cours des précédents examens de l'efficacité et de l'efficience. Les contrats sont généralement bien gérés et les ententes comportent des clauses essentielles en matière de sécurité et de formation. Cependant, nous recommandons d'inclure des clauses plus détaillées dans les ententes conclues avec les parents conducteurs, de signer des contrats officiels avec les exploitants de taxis, de mettre en place un régime de surveillance officiel et de commencer à planifier des processus d'approvisionnement concurrentiel.

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Moyenne-élevée**. En se fondant sur cette évaluation, le ministère augmentera le financement accordé à l'Avon Maitland District School Board et au Huron-Perth Catholic District School Board au chapitre du transport en appliquant la formule du tableau 1. Les calculs des débours sont décrits en détail à la section 7 du présent rapport et sont résumés ci-dessous.

Le financement sera rajusté comme suit :

Avon Maitland District School Board	852 215 \$
Huron-Perth Catholic District School Board	235 733 \$

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 efficients, 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 certains de leurs circuits;
- la création d'un consortium dans le but de planifier et de fournir des services de transport aux élèves de tous les conseils scolaires partenaires.

Environ 99 % des services de transport d'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.

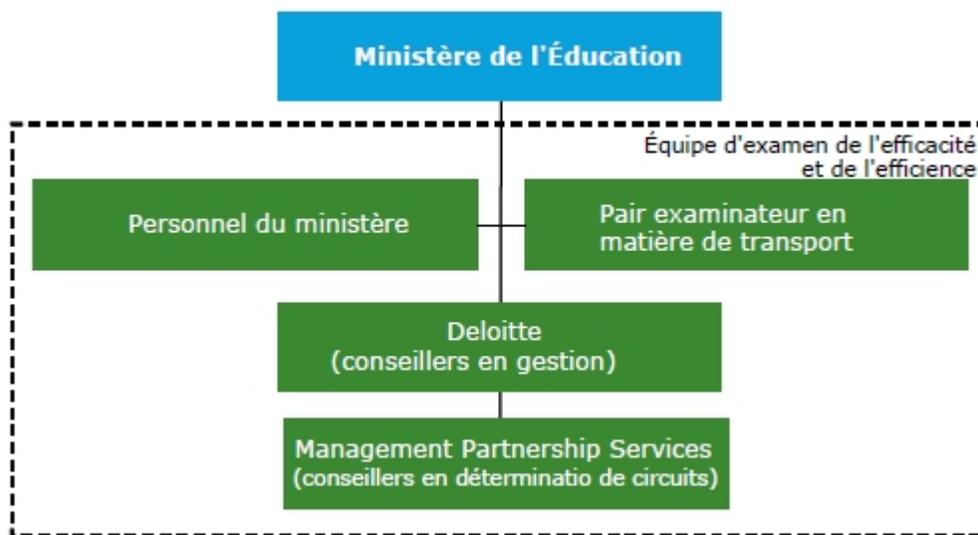
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

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, la détermination des circuits 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 appelés 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 détermination de circuits ont été retenus afin de mettre particulièrement l'accent sur l'acquisition, la mise en œuvre et l'utilisation de logiciels de détermination de circuits 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 de détermination des circuits 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. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils 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.

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

- Entité distincte axée sur la prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de régie et organisationnelle bien définie où les rôles et les
- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficients qui favorisent l'apprentissage des élèves
- La direction a communiqué des buts et des objectifs clairs du consortium et ceux-ci sont reflétés dans le plan opérationnel
- Cadre de responsabilisation bien établi reflété dans la mise en oeuvre et l'exploitation du consortium, y compris dans la consignation des modalités dans une entente de consortium

- Les activités sont surveillées pour déterminer leur rendement et les possibilités d'amélioration continue
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et l'égalité aux conseils partenaires
- Un processus d'établissement du budget est en place qui assure la préparation et la surveillance en temps opportun des dépenses
- Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats

Politiques et pratiques

- L'élaboration des politiques est fondée sur des paramètres bien définis tels qu'établis par les plans stratégique et opérationnel pour fournir des services de transport, sûrs, efficaces et efficaces aux élèves des conseils partenaires; et
 - les décisions de politique sont prises en tenant bien compte des répercussions financières et sur le service subies par les conseils partenaires
 - la communication entre le consortium et les conseils partenaires facilite la prise de décisions éclairées sur des questions qui touchent directement au transport des élèves
 - les politiques et pratiques du consortium sont adéquates et conformes à tous les règlements et normes pertinents sur la sécurité
 - les pratiques sur le terrain sont conformes aux politiques

Routage et technologie

- Usage avancé d'un logiciel de gestion du transport pour l'entreposage des données sur les élèves et la création d'une solution de routage
- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place et fonctionnent correctement
- La responsabilité et l'imputabilité à l'égard de la gestion des données sur les élèves sont clairement identifiées
- Le routage est révisé régulièrement
- Les outils de rapport sont utilisés efficacement

- Le routage du transport des élèves ayant des besoins spéciaux est intégré au transport des autres élèves lorsqu'il est raisonnable de le faire•

Contrats

- Des pratiques de passation de marché concurrentielles sont utilisées
- Les négociations des contrats sont transparentes, équitables et menées avec diligence
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat
- Des contrats existent pour tous les fournisseurs de service
- Des vérifications de la conformité en matière de sécurité, d'obligations juridiques et d'exigences de service sont en train d'être effectuées par le consortiumEfficience•

Efficience

Gestion du consortium

- Le comité de supervision se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau
- La structure organisationnelle utilise le personnel avec efficience
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés
- Les mécanismes de partage des frais sont bien définis et mis en oeuvre

Politiques et pratiques

- Les politiques harmonisées sur le transport entre les conseils partenaires permettent une planification efficiente
- Un pouvoir approprié est délégué au consortium pour permettre la réalisation d'efficience potentielles, par exemple l'établissement de l'heure de la cloche
- Les pratiques exemplaires de la planification sont adoptées. Par exemple, on utilise des courses à niveaux multiples et combinées pour optimiser l'utilisation de la capacité disponible

- L'utilisation du transport en commun est optimisée quand il est disponible et efficient
- Les niveaux de service sont raisonnables et comparables aux pratiques courantes

Routage et technologie

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

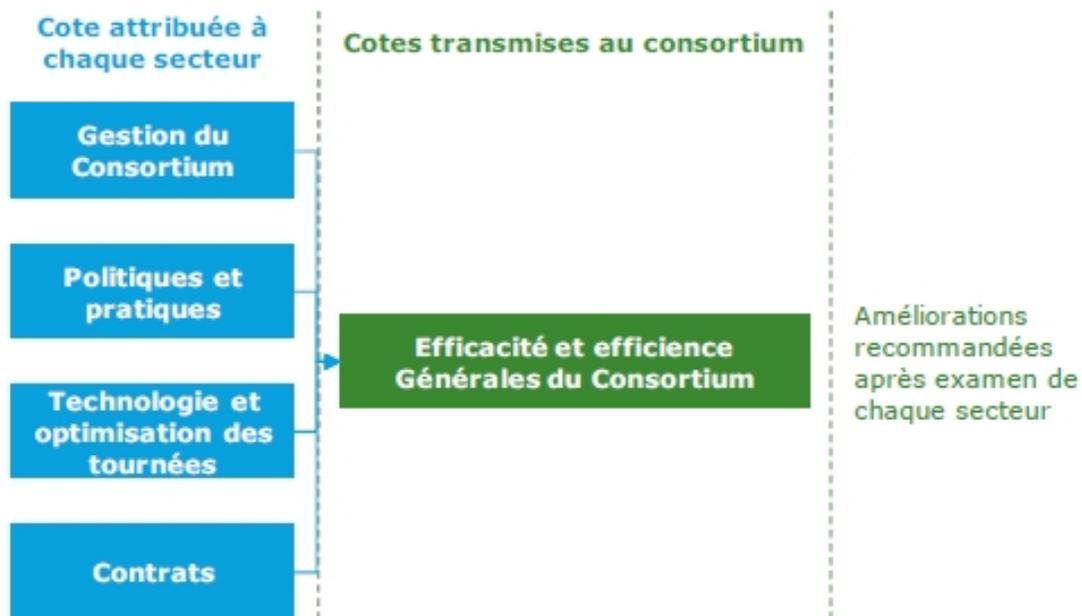
Contrats

- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualité-prix
- Des modalités de paiement équitables sont incluses dans les contrats et mises en oeuvre avec clarté pour les deux parties

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

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, la détermination des circuits et la technologie et la passation des marchés) et, pour chacun, il indique ce qui constitue un niveau particulier d'efficacité et d'efficience (voir le diagramme du processus à la figure 3).

Figure 3 : 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 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

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 %.	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 la détermination des circuits 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 de la détermination des circuits 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 la détermination des circuits et à l'utilisation des technologies. Les conseils qui obtiennent une note « élevée » à ce chapitre aux futurs examens ne subiront aucune réduction budgétaire l'année suivante.

¹ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves (voir Section 7 – Rajustements 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 12 mai 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 Huron Perth Catholic District School Board (ci-après nommé « HPCDSB » ou Huron-Perth) et l'Avon Maitland District School Board (ci-après nommé « AMDSB » ou Avon-Maitland) comptent un effectif d'environ 22 000 élèves et fournissent, par l'entremise des Huron Perth Student Transportation Services (HPSTS), des services de transport quotidien à plus de 13 000 élèves et à environ 400 élèves ayant des besoins particuliers. Les HPSTS assurent également le transport des élèves qui fréquentent la Clinton and District Christian School. Le consortium dessert 71 écoles dans une région géographique d'environ 5 935 kilomètres carrés. Le transport des élèves est principalement fourni par l'entremise d'un groupe d'exploitants d'autobus; cependant les parents, les taxis et les transports en commun assurent le transport d'un petit nombre d'élèves.

La région géographique desservie par le consortium est principalement rurale et s'étend des zones bâties de Listowel et Wingham au nord à Centralia et St-Marys au sud ainsi que du lac Huron à l'ouest à Shakespeare/New Hamburg à l'est. Le comté de Huron compte une population de 59 325 habitants et le comté de Perth, 74 344 habitants. Les villes de Stratford et de St. Marys sont les principaux centres urbains.

Les conseils scolaires de Huron et de Perth ont commencé à partager des autobus avec le Huron Perth Catholic District School Board dans les années 1970. En 1998, la fusion a rassemblé les conseils scolaires de Huron et de Perth en vue de former l'Avon Maitland District School Board. Les Huron Perth Student Transportation Services ont été créés le 2 mai 2007.

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

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

Élément	HPCDSB	AMDSB	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	18	53	71
Nombre total général d'élèves transportés	2 960	9 072	12 032
Nombre total d'élèves ² ayant des besoins particuliers transportés	47	334	381
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	6	36	42
Nombre total d'élèves transportés ³ dans le cadre des programmes spécialisés	248	151	399
Nombre total de transport de courtoisie	17	32	49
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	63	106	169
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	3 341	9 731	13 072
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	0	32	32
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat ⁴	84	234	318
Nombre total de mini-autobus exploités à contrat	13	6	19
Nombre total de véhicules à usage scolaire exploités à contrat ⁵	5	14	19
Nombre total de véhicules servant au	0	0	0

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

³ 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.

⁴ 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.

⁵ Comprend les fourgonnettes et les mini-fourgonnettes à usage scolaire et les berlines scolaires.

Élément	HPCDSB	AMDSB	Total du consortium
transport de personnes handicapées physiques exploités à contrat			
Nombre total de taxis exploités à contrat	1	0	1
Nombre total de véhicules exploités à contrat	103	254	357

Tableau 3 : Données financières de 2008-2009

Élément	HPCDSB	AMDSB
Affectation	4 694 989	10 375 974
Dépenses nettes	4 956 914	11 322 880
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(261 925)	(946 906)
Pourcentage des dépenses au chapitre du transport affectées au consortium	100,00 %	100,00 %

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 gestionnaire du transport, les conseillers et conseillères scolaires et certains exploitants et consultants. 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 des Huron Perth Student Transportation Services est la suivante :

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

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. Les trois principes clés concernant la mise en place d'une structure de gouvernance efficace sont les suivants : 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.

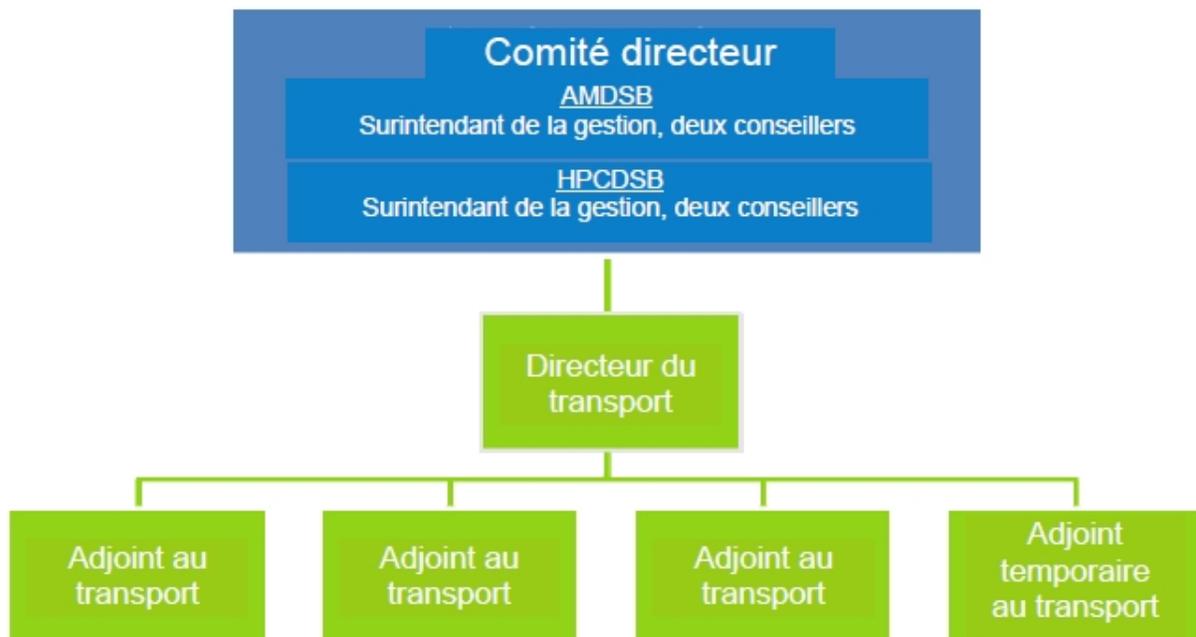
3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

Les activités des HPSTS sont supervisées par un comité directeur. Le comité n'a pas de président officiel. Le gestionnaire du transport anime les réunions du comité directeur. L'entente de consortium stipule que le comité directeur se rencontrera deux fois par année; toutefois, il se réunit en réalité quatre fois ou plus par année selon les besoins. Un ordre du jour est préparé pour chaque réunion. Les procès-verbaux sont consignés à chaque réunion et ratifiés à la suivante; cependant, aucune copie signée n'est conservée. La plupart du temps, les décisions se prennent par consensus. Les propositions officielles sont présentées aux fins d'approbation par le comité directeur (p. ex., les politiques, les affaires financières) et sont adoptées à la majorité des voix.

Le comité directeur se compose d'un surintendant des affaires de chaque conseil membre, de deux conseillers scolaires de chaque conseil et du gestionnaire du transport. Ce dernier n'a aucun pouvoir de décision ni droit de vote au comité directeur. L'organigramme ci-dessous présente la structure des HPSTS (c.-à-d. le consortium).

Figure 4 : Structure organisationnelle



Clause relative à l'arbitrage au niveau du conseil

Clause d'arbitrage et de médiation

L'entente de consortium énonce la politique de règlement des différends. L'entente stipule que tout différend non résolu doit être renvoyé à un médiateur choisi par le gestionnaire du transport. En cas d'échec de la médiation, le différend est renvoyé à un arbitre unique. Ce dernier est approuvé par les deux conseils. Si aucune entente n'est conclue relativement à la désignation d'un arbitre approprié par les deux conseils dans les 30 jours suivant la réception de l'avis de différend, un arbitre est alors désigné par le médiateur. La décision arbitrale est définitive et sans appel. Jusqu'à présent, aucune question n'a exigé la mise en application de la politique de règlement des différends.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

Nombre égal de représentants des conseils

Le comité directeur, qui assume les responsabilités de supervision du consortium, se compose, à nombre égal, de représentants de chaque conseil scolaire. 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.

Séparation de la gouvernance et des activités

Il existe une relation de travail positive entre les deux conseils et le gestionnaire du transport; cependant, il y a une nette distinction entre la gestion des activités quotidiennes, qui relève du gestionnaire du transport, et les questions politiques et stratégiques de haut niveau, qui incombent au comité directeur. Les parties maintiennent des lignes de communication ouvertes entre elles afin d'assurer de bonnes relations de travail et la transparence.

Rôles et responsabilités

Les rôles et les responsabilités de chaque membre du comité directeur, y compris le comité directeur lui-même, sont clairement énoncés dans l'entente de consortium. Cela fait en sorte qu'il n'y ait aucune ambiguïté quant à la fonction du comité directeur.

Gestion du comité directeur

Les réunions régulières du comité directeur, dont les ordres du jour et les procès-verbaux sont publiés sur un forum public, assurent la responsabilisation et la transparence du consortium à l'égard des parties prenantes.

Règlement des différends

Il existe une politique de règlement des différends entre les conseils à leur niveau. La politique constitue un mécanisme efficace de protection des droits de chaque conseil. Elle fait en sorte que les décisions soient prises dans le meilleur intérêt de chacun d'eux.

3.2.3 Recommandations

Signature des procès-verbaux des réunions

Les décisions du comité directeur devraient être officiellement consignées et communiquées à la gestion du consortium. Cela se fait généralement par la consignation du procès-verbal des réunions du comité directeur. Il est entendu que c'est le cas; cependant, il n'y a aucune copie signée officielle du procès-verbal. Nous recommandons, outre la ratification du procès-verbal à la réunion suivante, que le président du comité directeur le signe et que la personne qui joue le rôle de secrétaire des réunions conserve en dossier le procès-verbal officiel.

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 a été formé par le HPCDSB et l'AMDSB en vue d'accroître l'efficacité des services et d'améliorer la rentabilité des services que rend chaque conseil.

L'entente de consortium a été signée le 2 mai 2007. Les bureaux du consortium sont situés dans un endroit distinct du bâtiment qui abrite également la Seaforth Public School (52, rue Chalk Nord à Seaforth [Ontario]) et les bureaux de l'AMDSB (62, rue Chalk Nord à Seaforth [Ontario]). L'AMDSB et le consortium ont signé un bail à Seaforth le 31 juillet 2008, l'AMDSB à titre de propriétaire et les HPSTS à titre de locataire. La durée du bail est de trois ans et un mois, débutant le 1^{er} août 2008 et prenant fin le 31 août 2011. Les HPSTS verseront un loyer chaque année à l'AMDSB afin de couvrir les frais de chauffage, d'électricité et d'eau. C'est au propriétaire que revient la responsabilité du déneigement, tout comme celle des services de conciergerie des bureaux. Tous les frais d'entretien mineurs incombent également au propriétaire. Ce dernier doit fournir au locataire une preuve d'assurance responsabilité et les HPSTS conviennent de fournir au propriétaire une preuve d'assurance responsabilité civile générale.

Organisation de l'entité

La structure organisationnelle est décrite dans l'entente de consortium.

Comité directeur

Les détails relatifs aux rôles et aux responsabilités du comité directeur sont énoncés dans l'entente de consortium. Le rôle du comité directeur consiste à examiner l'entente de consortium et à recommander que des améliorations et des modifications y soient apportées, à examiner et à approuver les budgets de fonctionnement administratif et d'immobilisations des HPSTS ainsi que leurs politiques, à agir comme médiateur et à régler tout problème soumis à un échelon supérieur et finalement à renvoyer les problèmes aux conseils membres au besoin. Le comité directeur ne participe pas à la gestion quotidienne du consortium. Il se compose des six membres suivants : deux conseillers scolaires et un surintendant des affaires de l'Avon Maitland District School Board et deux conseillers scolaires et un surintendant des affaires du Huron Perth Catholic District School Board.

Équipe du consortium

Le personnel du consortium se compose de trois adjoints au transport à temps plein et d'un adjoint au transport temporaire à temps partiel qui relèvent directement du gestionnaire du transport. Les descriptions de poste de tous les adjoints au transport et du gestionnaire du transport sont détaillées. Chaque adjoint au transport est chargé de gérer des régions géographiques distinctes.

Les principales responsabilités et obligations du gestionnaire du transport comprennent:

- les activités quotidiennes des HPSTS;

- la production de rapports à l'intention du comité directeur;
- le suivi du budget, de la comptabilité et des finances;
- les négociations avec les exploitants et la gestion des contrats avec les exploitants;
- la dotation en personnel et les évaluations du personnel;
- le règlement des problèmes de transport, en ce qui concerne notamment les niveaux de service et les demandes parentales d'exception aux politiques;
- le respect des normes de sécurité;
- la production de rapports à l'intention du ministère de l'Éducation et du ministère des Transports.

Outre les responsabilités susmentionnées, le gestionnaire est également tenu de fournir tout renseignement ou de l'aide pour la production de rapports à la demande de l'un ou l'autre des conseils ou des deux.

Les adjoints au transport sont responsables de tous les aspects de la planification des circuits de transport des élèves, de la recommandation de modifications au gestionnaire du transport et de la mise en œuvre de tous les changements de circuits approuvés.

Les protocoles d'entente conclus avec chaque conseil énoncent le processus de détachement du personnel du consortium. Le gestionnaire du transport est détaché par l'Avon Maitland District School Board auprès des HPSTS à compter du 1^{er} juillet 2007. Deux adjoints au transport sont détachés par l'Avon Maitland et un par Huron Perth. L'adjoint temporaire à temps partiel est détaché par l'AMDSB. Les modalités de chacune des conventions collectives s'appliquent à ces détachements.

Le gestionnaire du transport est d'avis que le consortium serait adéquatement doté en personnel si le poste temporaire à temps partiel pouvait devenir un poste permanent à temps plein et que certaines compétences en matière de gestion financière étaient ajoutées à l'équipe.

Tous les membres de l'équipe sont formés de façon interfonctionnelle. Le personnel du consortium possède une vaste expérience et, d'après le gestionnaire du transport, il peut continuer de faire fonctionner le consortium en son absence.

3.3.2 Pratiques exemplaires

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

Organisation de l'entité

La structure organisationnelle du consortium en schématise clairement les relations hiérarchiques et les domaines opérationnels. Le personnel a effectivement reçu une formation interfonctionnelle à des fins de redondance, ce qui est important étant donné la petite taille du consortium.

Descriptions de tâches

Des descriptions de tâches claires, détaillées et à jour sont définies pour tous les postes au sein du consortium afin de faire en sorte que le personnel puisse exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et d'assurer une transition en douceur en cas de roulement de personnel. Les descriptions de tâches décrivent les responsabilités opérationnelles réelles et assurent la séparation des tâches appropriée.

Formation et apprentissage

Le consortium encourage également la formation en milieu de travail ainsi que l'apprentissage externe pour tous ses employés. Des plans de perfectionnement individuels sont également inclus dans les initiatives générales visant les ressources humaines en vue de faire en sorte que chaque membre du consortium augmente ses niveaux de productivité et de rendement au travail.

3.3.3 Recommandations

Acquisition du statut de personne morale distincte

Tous les conseils partenaires qui constituent le consortium sont conjointement responsables de l'ensemble des dettes et du passif de ce partenariat. Ainsi, un partenaire peut engager la responsabilité de tous les autres partenaires en ce qui concerne les questions relatives au consortium. Par conséquent, les partenariats comportent plusieurs risques inhérents, ce qui en fait des structures organisationnelles qui sont loin d'être optimales pour coordonner le transport des élèves :

- le risque que les mesures prises par un conseil partenaire puisse engager la responsabilité des autres conseils partenaires;

- le risque que des conseils partenaires puissent être impliqués dans un litige portant sur des questions mettant en cause des élèves qui ne font pas partie de leur conseil scolaire;
- le risque que les responsabilités découlant du partenariat puissent dépasser les limites assurables existantes. Le consortium devrait étudier, avec l'aide de sa compagnie d'assurance, sa couverture relative notamment aux dommages-intérêts punitifs, aux plaintes relatives aux droits de la personne et aux poursuites pour congédiement injustifié. Nous recommandons que le consortium étudie, avec sa compagnie d'assurance, les possibilités d'application de l'assurance erreurs et omissions.

Compte tenu de ces risques, les conseils partenaires devraient envisager la constitution du consortium en personne morale distincte afin d'officialiser et d'améliorer ses pratiques actuelles en matière de passation de marchés. La création d'une personne morale distincte limite effectivement le risque que courent les conseils partenaires relativement aux activités liées à la prestation de services de transport des élèves. Par conséquent, lorsqu'une entité constituée en personne morale assume la responsabilité des services de transport des élèves, ce statut constitue une mesure de protection efficace contre la possibilité qu'un tiers engage la responsabilité des conseils scolaires membres. À long terme, l'évolution de la conjoncture politique et les différends possibles entre les conseils partenaires pourraient déstabiliser la structure actuelle. L'officialisation du consortium à titre de personne morale entraînerait des avantages sur le plan organisationnel quant à la continuité des activités, la planification du personnel, la responsabilité, la passation de marchés et la gestion.

Après l'acquisition du statut de personne morale distincte, le consortium devrait conclure une entente relative aux services de transport qui, dans la mesure du possible, est signée conjointement par tous les conseils participants. Ce document devrait comprendre toutes les clauses relatives à la prestation de services de transport comme la portée des services qui doivent être fournis, les coûts, l'assurance et les responsabilités, la qualité des services et le règlement des différends. L'entente de consortium devrait également être modifiée par les conseils partenaires afin d'établir seulement de manière générale la portée des services et les ententes de partage des coûts. L'entente deviendrait ainsi un accord entre les conseils scolaires servant de document constitutif du consortium, tandis que l'entente relative aux services de transport constituerait un document contractuel qui décrit la nature et la portée des services que le consortium fournit à ses conseils membres.

Élaboration d'un plan de relève

Nous reconnaissons que, selon le gestionnaire du transport, le personnel du consortium possède de l'expérience et peut faire fonctionner le consortium en son absence; cependant, nous encourageons le consortium à élaborer un plan officiel de relève afin d'assurer le bon fonctionnement continu du consortium au cas où le gestionnaire du transport quitte le consortium ou en est absent.

Répondre aux besoins en personnel du consortium

Afin d'assurer une capacité de dotation en personnel adéquate, des plans de relève à toute épreuve et la constance des activités du consortium, ce dernier devrait envisager de remplacer le poste temporaire à temps partiel par un poste permanent à temps plein. Le fait d'offrir une formation en gestion financière au personnel fera en sorte que le consortium soit prêt à répondre aux exigences actuelles de gestion financière et de production de rapports du consortium et aux exigences futures accrues de gestion financière qui seront requises si le consortium est constitué en personne morale distincte.

3.4 Gestion du consortium

La gestion du consortium est axée sur les aspects opérationnels de l'organisme. Ainsi, elle 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

Formation du consortium et entente

L'entente de consortium, signée par les représentants des deux conseils scolaires, comprend :

- la portée des services de transport prévus, y compris le transport adapté;
- les rôles et les responsabilités du comité directeur, de la direction et du personnel;
- les ententes administratives et de partage des coûts d'exploitation;
- les responsabilités des conseils relatives à la collecte et au transfert des données sur les élèves;

- les exigences que le consortium et les conseils doivent respecter en matière d'assurance;
- les processus de règlement des différends.

Partage des coûts

L'entente de consortium énonce les ententes de partage des coûts pour chaque conseil. Elle stipule que tous les coûts engagés par les HPSTS doivent être remboursés par les parties à l'entente conformément aux dispositions de cette dernière. Les deux conseils conviennent de contribuer aux coûts administratifs des HPSTS, selon leur part respective. La quote-part des coûts administratifs revenant à chaque conseil est déterminée en fonction du nombre d'utilisateurs admissibles au 31 octobre de l'année en cours par rapport au nombre total combiné d'utilisateurs. Les variations annuelles en pourcentage selon les utilisateurs de l'année précédente sont déterminées dans le cadre d'un examen annuel. Les dépenses administratives comprennent notamment les suivantes : les salaires et les avantages sociaux des employés, la formation et le perfectionnement du personnel, les fournitures de bureau et les services, les dépenses diverses, l'assurance responsabilité, les honoraires professionnels et les frais de permis annuels de GeoRef. Les coûts de transport relatifs à chaque circuit sont attribués à chaque conseil en fonction du nombre d'élèves non pondéré sur un circuit donné.

Ententes d'achat de services / services de soutien

Les HPSTS ont signé un protocole d'entente avec chacun des conseils relativement à l'achat de services. Le protocole d'entente stipule que le Huron Perth Catholic District School Board et l'Avon Maitland District School Board fourniront des services administratifs et de soutien aux HPSTS. Le paiement de ces services de soutien est effectué en fonction des coûts apparaissant dans le budget des HPSTS approuvé par le comité directeur, qui sont quantifiés chaque année et qui font l'objet d'un rapprochement à la fin de l'année par les surintendants des affaires des deux conseils. Le protocole d'entente ne précise pas les coûts que chaque conseil facturera au consortium pour les services mentionnés. Le HPCDSB doit fournir au consortium des services en matière de ressources humaines et de paie ainsi que des services bancaires. L'AMDSB lui fournira des services en matière de ressources humaines, de paie, d'informatique et d'achat.

Puisque l'AMDSB fournit des services d'achat au consortium, ce dernier respecte la politique d'approvisionnement relative aux biens et aux services de l'AMDSB. Les achats de plus de 500 \$ exigent un bon de commande de l'AMDSB. Tous les achats, supérieurs ou inférieurs à 500 \$, doivent être traités par l'entremise d'un système de demande électronique. Le gestionnaire du transport peut également envoyer par

courriel une demande écrite au service des achats de sorte qu'un bon de commande puisse être préparé. Le directeur des achats doit approuver tous les bons d'achat de plus de 5 000 \$. Toutes les demandes d'acquisition d'immobilisations doivent être envoyées au directeur des achats pour approbation. Les pouvoirs d'autorisation en matière d'achat dépendent du niveau du personnel. Les valeurs monétaires et les méthodes d'achat s'y rattachant sont également énoncées dans les politiques d'achat.

Services bancaires

Le consortium n'a pas de comptes bancaires distincts. À ce jour, tous les services bancaires du consortium sont gérés par les représentants des services financiers des conseils respectifs. Selon le protocole d'entente d'achat de services récemment signé, le HPCDSB fournira des services bancaires au consortium.

Assurance

Les HPSTS ont souscrit une assurance dont la suffisance est examinée périodiquement. Le consortium a souscrit une assurance de responsabilité et une assurance contre les vols et les détournements qui sont en vigueur du 1^{er} janvier 2009 au 1^{er} janvier 2010.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Un examen du rendement est effectué et un plan préparé pour tous les employés des HPSTS (dans les huit semaines pour les employés mutés; après 12 et 24 semaines d'emploi pour les nouveaux employés et tous les trois ans par la suite). Les objectifs de l'examen et du plan de rendement comprennent les éléments suivants :

- discuter du rendement des employés et les guider;
- s'assurer que les employés répondent aux attentes de l'employeur;
- promouvoir la croissance personnelle et professionnelle de l'employé;
- assurer la prestation efficace des programmes et des services aux élèves, aux conseils et aux communautés scolaires.

Le directeur des HPSTS informe chaque employé de la date de l'examen et du plan de rendement. Le directeur demande à chaque employé de préparer une autoévaluation, trouve un moment qui convient pour discuter des résultats de l'autoévaluation et procède à l'examen du rendement de l'employé. À la fin de ce processus, une copie originale de l'examen et du plan de rendement est remise au directeur et conservée au dossier.

Les plans de perfectionnement individuels sont également obligatoires pour chaque membre du personnel des HPSTS. Ils contiennent les mêmes dispositions que l'examen et le plan de rendement, mais sont revus chaque année plutôt que tous les trois ans. Ils sont achevés une fois que le plan d'affaires du consortium est terminé afin de faire en sorte que les plans individuels tiennent compte des buts et des objectifs stratégiques du consortium dans son ensemble.

Le personnel du consortium a reçu une formation sur le logiciel *BusPlanner* et une formation avancée supplémentaire est prévue. Il a également la possibilité de suivre les cours offerts par les conseils respectifs, comme une formation sur les divers produits Microsoft.

Planification à long terme et à court terme

L'énoncé de mission du consortium est « de permettre aux élèves d'apprendre en fournissant des services de transport sûrs, sécuritaires et à l'heure grâce à une gestion rentable et de qualité ». Le gestionnaire du transport a énoncé les buts et les objectifs opérationnels dans le plan stratégique. Le personnel du consortium collabore à l'élaboration de ce plan en vue de faire en sorte qu'il l'appuie et y soit sensibilisé. Les progrès réalisés par rapport aux tâches font l'objet d'un suivi constant et sont évalués chaque année dans le but de déterminer les réalisations du service et d'établir les objectifs de l'année suivante.

Indicateurs de rendement clés

Les indicateurs de rendement clés sont des statistiques qui peuvent être examinées ou analysées pour évaluer le fonctionnement du consortium et qui s'avèrent pratiques pour déterminer les domaines à améliorer. Il s'agit d'une méthode qu'un organisme peut utiliser pour surveiller le rendement et l'amélioration continue.

Les HPSTS utilisent les données disponibles en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité opérationnelle. Voir le tableau ci-dessous pour consulter la liste des indicateurs de rendement clés et les rapports servant à surveiller le rendement du consortium.

Tableau 4: Indicateurs de rendement clés

Élément	Examiné par	Détails
Vérifications de la sécurité selon le dossier d'immatriculation UVU 2009 de l'exploitant	Directeur et personnel des HPSTS	Processus de suivi annuel visant à s'assurer que les exploitants contractuels ont une cote satisfaisante auprès du MTO

Élément	Examiné par	Détails
Assurance 2009	Directeur et personnel des HPSTS	Processus de suivi annuel visant à s'assurer que les exploitants contractuels ont une couverture suffisante conformément au contrat
Erreurs de géocode	Directeur et personnel des HPSTS	Processus de suivi hebdomadaire visant à surveiller les erreurs dans les données sur les élèves
Questions concernant la SAE	Directeur et personnel des HPSTS	Suivi des questions liées aux travailleurs de la SAE et assurance que tous observent les procédures
Durée des trajets	Directeur et personnel des HPSTS	Rapport utilisé dans le cadre du processus de planification pour assurer la conformité à la politique du consortium
Nombre de correspondances	Directeur et personnel des HPSTS	Processus de suivi annuel visant à assurer la conformité à la politique du consortium
Jours de neige	Directeur et personnel des HPSTS	Processus de suivi annuel utilisé pour le rapprochement des paiements contractuels
Redressements	Directeur et personnel des HPSTS	Suivi annuel visant à assurer la sécurité du redressement
Dangers	Directeur des HPSTS	Confirmation annuelle de toute mise à jour relative aux dangers afin de s'assurer que la situation est toujours considérée comme une situation dangereuse
Incidents/accidents	Directeur et personnel des	Suivi des incidents et des

Élément	Examiné par	Détails
	HPSTS	accidents à l'aide de BusPlanner afin de surveiller les tendances
Élèves bénéficiant du service de courtoisie	Directeur et personnel des HPSTS	Suivi à des fins de planification à l'aide de BusPlanner
Utilisation des parcours	Directeur et personnel des HPSTS	Suivi annuel visant à évaluer l'utilisation et l'efficacité du parc
Âge des véhicules du parc	Directeur et personnel des HPSTS	Processus de suivi annuel visant à assurer la conformité à la politique du consortium
Transport en commun	Directeur et personnel des HPSTS	Suivi des élèves utilisant le transport en commun afin de déterminer la méthode de transport la plus rentable
Assurance des parents payés pour conduire	Directeur et personnel des HPSTS	Processus de suivi annuel visant à s'assurer que les parents ayant signé un contrat ont une couverture suffisante conformément à ce dernier.
Élèves ayant des besoins particuliers	Directeur et personnel des HPSTS	Suivi des élèves ayant des besoins particuliers à des fins de planification et de détermination des tendances relatives aux élèves à l'aide de BusPlanner
Sièges rehausseurs/harnais	Directeur et personnel des HPSTS	Suivi de l'utilisation de sièges rehausseurs ou de harnais à des fins de planification à l'aide de BusPlanner
Budget de transport	Directeur des HPSTS	Surveillance mensuelle du

Élément	Examiné par	Détails
		budget de transport

Stratégies pour faire face à la baisse des effectifs

Afin de gérer la question de la baisse des effectifs et de son incidence sur les coûts, l'AMDSB est en train d'achever quatre examens des installations et prévoit poursuivre ses examens dans d'autres secteurs des activités du conseil. Tous les scénarios envisagés dans le cadre d'un examen particulier comprennent une étude des répercussions des coûts de transport en plus de tous les autres coûts d'exploitation et de dotation en personnel. Les coûts liés à tous les scénarios sont inclus dans les rapports que le personnel présente aux conseillers scolaires de l'AMDSB.

La stratégie actuelle sera utile pour aider le consortium à entreprendre une planification proactive en fonction du récent avis du ministère concernant la réduction du financement du transport en raison de la baisse des effectifs.

3.4.2 Pratiques exemplaires

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

Ententes de partage des coûts documentées

L'entente de consortium décrit le mécanisme de partage des coûts des HPSTS. 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. Ce processus assure la transparence et la cohésion entre les deux conseils.

Assurance

Les HPSTS ont souscrit une assurance, dont la suffisance a été examinée périodiquement. De plus, chaque conseil scolaire a sa propre assurance. Une couverture d'assurance suffisante est essentielle pour veiller à ce que le consortium et les conseils scolaires soient tous correctement protégés en cas de responsabilité éventuelle.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Les évaluations du rendement du personnel sont effectuées régulièrement à l'aide d'un cadre clair et facile à comprendre qui peut s'adapter au consortium et à ses besoins. Les paramètres utilisés soutiennent les objectifs du consortium. De même, la formation

du personnel est assurée régulièrement et fait l'objet d'un suivi à l'interne. Le suivi des antécédents et la planification proactive du perfectionnement professionnel des employés sont mis en œuvre.

Planification à long terme et à court terme

Le processus de planification du consortium lui permet 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.

Indicateurs de rendement clés

Les indicateurs de rendement clés fournis par le consortium font état de l'utilisation des données disponibles au cours du processus annuel de planification des transports et en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité opérationnelle. Ces indicateurs constituent des intrants qui aideront le consortium à assurer le suivi des progrès et à élaborer des plans d'amélioration réalistes dans l'avenir.

Examens des installations

La reconnaissance du fait que la baisse des effectifs constitue un problème bien réel a convaincu le consortium de participer, avec les conseils membres, aux examens de plusieurs régions géographiques afin d'étudier les conséquences de cette tendance démographique. Nous encourageons le consortium à continuer de participer à ces examens afin de faire en sorte que les conseils mettent en évidence et prennent en compte les répercussions sur les services de transport et les coûts afférents dans leur analyse.

3.4.3 Recommandation

Signature d'ententes d'achat de services

Le consortium a mis en place des ententes d'achat de services qui décrivent les grandes lignes des services que doit fournir chaque conseil au consortium. Cependant, les ententes ne précisent pas la façon dont ces services seront facturés au consortium. Nous recommandons qu'elles soient élargies afin d'inclure les taux et le processus de facturation des services à fournir.

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. Elles définissent en outre 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 prévisions budgétaires sont préparées deux fois chaque année pour l'année budgétaire à venir. La préparation des prévisions de juin débute habituellement en février de chaque année et les prévisions révisées de novembre sont préparées au début de novembre. Les prévisions de novembre consistent principalement à réviser celles de juin en fonction des derniers changements opérationnels et économiques. En vue d'établir le budget des dépenses liées au transport, le gestionnaire du transport examine le modèle d'établissement des coûts élaboré par les exploitants qui sert de base à la négociation des ententes relatives aux taux avec ceux-ci. Un budget est établi en intégrant les prévisions relatives aux contrats de transport par autobus et les dépenses administratives. Les taux contractuels pour l'année à venir sont entrés dans le logiciel de facturation et examinés par le gestionnaire du transport pour calculer le total des coûts contractuels. Toutes les autres dépenses telles que les salaires, les avantages sociaux, les déplacements, le loyer, etc., sont estimées individuellement en tenant compte des commentaires du personnel des finances de chaque conseil. Les chiffres de l'année précédente sont examinés, mais pas utilisés pour établir les prévisions budgétaires. Le bureau de chaque conseil scolaire examine ce budget et l'envoie ensuite au comité directeur pour approbation. Dès qu'il est approuvé, il est transmis à chacun des conseils afin d'être inclus dans leurs budgets annuels respectifs.

Tous les mois, les représentants du service des finances des deux conseils préparent un rapprochement entre les dépenses réelles et le budget. Ces représentants et le gestionnaire du transport revoient cette analyse. Les représentants du service des finances de chaque conseil analysent d'abord les écarts, qui sont par la suite étudiés par le gestionnaire du transport.

Pratiques et gestion comptables

Les professionnels des finances des deux conseils fournissent des services de comptabilité et de paie à leurs employés respectifs.

Le gestionnaire du transport est chargé de l'examen et de l'approbation de tous les achats ainsi que de toute autre obligation financière dont le consortium pourrait être responsable.

Les HPSTS disposent d'une politique de gestion financière qui décrit les responsabilités de chaque membre du consortium en ce qui a trait à la gestion financière. L'adjoint au transport est plus précisément responsable :

- de recevoir toutes les factures des fournisseurs en matière de transport;
- d'examiner les factures et d'en faire le rapprochement avec les services demandés et la grille tarifaire;
- d'attribuer des numéros de compte aux factures;
- de signaler les divergences au directeur des HPSTS;
- d'envoyer toutes les factures approuvées aux services de comptabilité de l'Avon Maitland District School Board et du Huron-Perth Catholic District School Board pour traitement.

Le gestionnaire du transport est responsable :

- d'examiner toutes les factures afin d'en vérifier l'exactitude et de s'assurer que les bons numéros de compte et les bons montants ont été indiqués;
- d'approuver toutes les factures et de les renvoyer à l'adjoint au transport;
- de veiller à ce que les dépenses correspondent aux montants budgétés;
- de rapprocher les paiements.

Les services de comptabilité des conseils respectifs sont responsables :

- de recevoir les factures approuvées par le gestionnaire;
- de traiter les factures et d'émettre des chèques ou de procéder à des transferts électroniques de fonds aux fournisseurs conformément aux montants approuvés;
- d'examiner les factures des HPSTS approuvées et d'informer le directeur des HPSTS de toute divergence.

Les conseils ne paient aucune facture que le gestionnaire du transport n'a pas examinée et approuvée.

Vérification

Les conseils font l'objet d'une vérification par un vérificateur indépendant.

Il n'y a aucun processus de vérification interne qui s'applique au consortium.

3.5.2 Pratiques exemplaires

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

Pratiques et gestion comptables

Des politiques de gestion financière sont en place en vue d'orienter les processus financiers de contrôle, d'examen et d'approbation ainsi que les communications avec les conseils scolaires et les exploitants de services de transport.

Le système de gestion financière mis en œuvre par le consortium et ses conseils membres démontre que les contrôles internes sont suffisants et que les rapports sont remis en temps opportun. Le gestionnaire du transport effectue des vérifications et des rapprochements afin d'éviter les erreurs comptables.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **moyenne-élevée**. Bien que le consortium ne soit pas une personne morale distincte, il a entrepris des démarches en vue de le devenir. Les HPSTS ont mis en place des structures organisationnelles et de gouvernance appropriées. Le consortium dispose d'une structure organisationnelle clairement définie dans laquelle les rôles et les responsabilités de chaque membre du personnel sont décrits. Il existe une séparation entre le pouvoir décisionnel et la gouvernance opérationnelle quotidienne. Le consortium dispose également de procédures efficaces de formation et d'évaluation du personnel et de planification à long terme et à court terme, ainsi que de pratiques comptables et budgétaires appropriées.

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 directeur du transport et ses adjoints, 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 – élevée

4.2 Politiques et pratiques de transport

Des politiques et méthodes écrites ainsi que des pratiques quotidiennes cohérentes sont essentielles à tout système de transport dont le fonctionnement se veut efficace et efficient. Les politiques établissent et définissent le niveau global de service qui sera offert, tandis que les méthodes et les pratiques déterminent la façon dont le service sera fourni dans le cadre des lignes directrices établies pour chaque politique. L'harmonisation des politiques des conseils membres et l'application uniforme de toutes les politiques, méthodes et directives permettent de faire en sorte que le service soit offert de façon sécuritaire et équitable à chacun des conseils membres et aux conseils qui achètent ce service. Cette section évaluera les politiques et les pratiques établies ainsi que leurs répercussions sur le fonctionnement efficace et efficient du consortium.

4.2.1 Observations

Lignes directrices générales en matière de politiques

Les HPSTS ont préparé un manuel de politiques et méthodes intégrées qui décrit en détail à la fois les éléments importants de la planification du transport et les modalités d'application liées à la prestation des services. Les dispositions spécifiques des politiques connexes peuvent être modifiées à la discrétion des conseils partenaires. Toutefois, le paragraphe 9.3 de l'entente de consortium précise que, si un conseil modifie une politique qui touche uniquement ses élèves, il doit assumer les coûts annualisés de cette modification. En outre, l'entente de partenariat exige que tout conseil qui envisage d'apporter des changements à une politique qui auront des répercussions sur les activités régulières des HPSTS doit en aviser le consortium au plus tard le 31 mars de l'année au cours de laquelle il envisage ces changements. Cette démarche est conforme aux attentes de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience en matière de pratiques exemplaires.

Le manuel est présenté de façon à fournir une orientation claire et concise aux planificateurs du transport, aux parents et aux administrateurs. Il aborde également des questions spécifiques telles que l'admissibilité relative aux distances de marche, l'admissibilité au classement comme zone de transport dangereuse et la gestion des heures d'école. Les HPSTS, par l'entremise de leur comité directeur, ont harmonisé les principales politiques de planification du transport, en ce qui a trait notamment à la marche jusqu'à l'arrêt, à la distance d'admissibilité, aux dispositions visant les élèves qui utilisent le service de courtoisie et autres moyens de transport et à la durée du trajet des élèves. L'entente de consortium prévoit un processus d'appel pour toute question ou tout problème concernant l'interprétation ou la mise en œuvre d'une politique particulière. Le processus débute par un examen effectué par le directeur du transport; il est suivi d'une évaluation menée par le surintendant approprié du conseil visé. À ce jour, le processus d'appel n'a pas été officiellement utilisé.

Parmi les autres exemples de politiques et méthodes bien établies figurent les suivantes :

- les HPSTS ont établi des lignes directrices qui, bien qu'elles n'aient pas été adoptées officiellement comme exigence d'une politique, déterminent les éléments clés de l'emplacement d'un arrêt sécuritaire dans le cadre du processus d'examen des critères de sécurité des arrêts d'autobus. Les critères établis comprennent une distance de visibilité minimale de 150 mètres, une voix d'accès à l'arrêt dégagée et sécuritaire ainsi qu'une zone d'attente sécuritaire;

- les HPSTS ont adopté une politique relative aux élèves utilisant le service de courtoisie qui définit les critères spécifiques de prestation de ce service. Ces critères comprennent la nécessité de disposer de places assises à bord de l'autobus, l'utilisation constante et quotidienne d'un arrêt existant désigné et la nécessité de présenter une demande officielle de service de transport de courtoisie. Les HPSTS sont habilités à décider si l'élève répond aux critères et à autoriser ou à rejeter la demande. De plus, il incombe aux HPSTS d'aviser les élèves au cas où le service qui leur est offert a été annulé parce qu'un élève qui y est admissible a besoin de la place. Au moment de l'examen, le système de gestion du transport indiquait un total de 57 élèves utilisant le service de courtoisie;
- des lignes directrices ont été mises en place en vertu de la politique n° 7 dans le but de limiter la durée du trajet des élèves de la première à la huitième année à 60 minutes et celle du trajet des élèves de la neuvième à la douzième année à 75 minutes. Une partie des élèves (moins de 1 pour cent du nombre total de ceux dont la durée du trajet a été mesurée) a un temps de parcours plus long que ce que prescrivent les paramètres établis; le personnel des HPSTS assure un suivi de ces élèves dans le cadre d'un processus d'examen régulier. Ces élèves font l'objet d'une évaluation régulière afin de déterminer s'il existe d'autres circuits qui réduiraient la durée des trajets.

La gestion des politiques est facilitée par la détermination de la date à laquelle la politique a été adoptée et celle à laquelle elle devra faire l'objet d'un examen. L'utilisation de cette procédure fait en sorte que les politiques fassent l'objet d'un examen régulier afin de tenir compte des conditions de fonctionnement en cours. Les énoncés de procédure ne prévoient pas de date d'examen; toutefois, selon les entrevues, les procédures font l'objet d'un examen et d'une révision lorsqu'une politique sous-jacente est modifiée ou que les pratiques d'exploitation sont mises à jour à la suite de changements relatifs à la disponibilité des données ou à l'environnement d'exploitation.

Critères relatifs aux conditions de transport dangereuses

La politique n° 3 des HPSTS définit les critères qui servent à déterminer si un itinéraire piétonnier particulier pourrait être considéré comme dangereux. Les critères fixés font référence au débit de circulation, aux limites de vitesse affichées, à la présence de trottoirs ou de voies piétonnières sûres et aux obstacles physiques. De plus, les zones dangereuses sont indiquées sur la carte numérique afin de contribuer à identifier et à codifier correctement les élèves à des fins de planification des circuits et d'analyse. Il

s'agit d'un excellent exemple de la façon dont les énoncés de politique et leurs exigences sont incorporés au processus de planification.

La politique exige spécifiquement que les dangers fassent l'objet d'un examen annuel. Selon les entrevues, l'examen des dangers entrepris au début de 2009 est toujours en cours. Cependant, il n'existe aucune procédure particulière permettant de documenter ce processus d'examen en vue d'indiquer s'il est conforme à la politique. Une révision de la procédure qui permet de consigner la date et les résultats de l'examen assurerait la pleine conformité à la politique en vigueur.

Heures d'arrivée à l'école et durée du trajet des élèves

La durée du trajet des élèves constitue un indicateur du niveau de service fourni par toute activité de transport. La politique n° 6, qui porte sur l'établissement des heures d'école, prévoit une fenêtre de 20 minutes (10 minutes avant et 10 après l'heure fixée) durant laquelle les HPSTS peuvent ajuster les horaires dans le but d'améliorer l'efficacité ou l'efficience. La politique n° 7 indique également que, dans la mesure du possible, les élèves seront déposés à l'école au plus tôt de 10 à 15 minutes avant le début des classes et qu'ils la quitteront au plus tard de 15 à 30 minutes après l'heure de la fin des classes. Cela accorde beaucoup de souplesse en matière de planification des circuits qui peut être mise à profit au cours du processus de révision annuel.

Procédures opérationnelles

Les procédures opérationnelles, qui sont un prolongement de la politique établie (qui définit les personnes bénéficiant des services), apportent des précisions sur la façon dont les services doivent être fournis. Des procédures d'exploitation clairement documentées permettent aux parties intéressées (y compris les parents, les exploitants, les écoles et le personnel du consortium) de comprendre les attentes et les exigences en matière de prestation de service. Les procédures spécifiques qui ont été élaborées sont décrites plus en détail ci-dessous.

Planification du transport et communications

Les HPSTS ont adopté un calendrier annuel qui répartit la planification en sous-groupes discrets de tâches et d'élèves. Le plan détermine les semaines durant lesquelles certaines tâches sont réalisées et attribue celles-ci à divers postes au sein de l'organisme. La surveillance des échéanciers se fait de façon officieuse, mais le processus permet au directeur du transport et à chacun de ses adjoints de s'assurer que les tâches sont réalisées en respectant l'échéancier établi.

Durant le processus annuel de planification, les adjoints sont chargés d'évaluer le plan des circuits en vue de réaliser des économies ou d'en améliorer l'efficacité. Ces

examens ont généralement pour objectif d'améliorer les activités à l'échelle de chaque école plutôt que d'évaluer les possibilités à l'échelle du système. De plus, aucun examen systémique des possibilités en matière de changement des heures de classe n'est mené régulièrement malgré toute la souplesse que prévoient les politiques et méthodes établies en ce qui concerne la détermination des heures de classe et des heures d'arrivée. Les questions relatives au temps de supervision dans les écoles ont soulevé d'importantes préoccupations en ce qui a trait au changement des heures de classe. Ces dernières ont été constatées au cours d'évaluations de l'efficacité et de l'efficience précédentes et pourraient nécessiter une remise en question de l'orientation de la politique actuelle afin de s'assurer que la souplesse offerte aux adjoints au moment de concevoir le réseau des circuits tient précisément compte des conditions d'exploitation en vigueur.

Le site Web des HPSTS comprend de la documentation sur les politiques et les pratiques d'exploitation qu'ils ont adoptées. De plus, des fonctions ont été ajoutées pour aviser toutes les parties intéressées des fermetures d'écoles et des annulations de parcours. Les annulations reposent sur une procédure établie en matière de mauvais temps qui décrit en détail le processus et les attentes en cas de fermeture d'écoles et d'annulation de parcours. La procédure comprend des exigences pour les conducteurs, le personnel des HPSTS, les directeurs d'écoles et le personnel du conseil. De plus, on a défini, en collaboration avec l'association des exploitants, des conditions climatiques précises qui servent de guide pour les annulations. Au moment de l'examen, les HPSTS procédaient également à la mise en œuvre du module *GeoQuery* de *BusPlanner*. Lorsque la mise en œuvre sera achevée, les élèves, les parents, les écoles et les exploitants pourront accéder plus facilement à l'information relative aux parcours et aux circuits grâce à un site Web sécurisé.

Les HPSTS font également partie intégrante du processus de planification des conseils membres qui envisagent de modifier les programmes, de fermer des écoles et d'en construire de nouvelles. Les HPSTS fournissent des données et des renseignements sur le nombre d'élèves qui pourraient être touchés par les changements envisagés et sur l'estimation des répercussions de ces derniers sur les coûts de transport.

Autres moyens de transport

Les HPSTS ont établi une procédure opérationnelle visant à gérer les demandes d'autres moyens de transport. Les exigences précises qui déterminent les personnes admissibles au service et la procédure de demande sont légèrement différentes d'un conseil à l'autre et les HPSTS n'ont adopté aucune exigence de remplacement. Les politiques des deux conseils stipulent explicitement que la demande ne peut être satisfaite en modifiant la taille du véhicule mentionné au contrat. Les principales différences entre les politiques des conseils est que celle du HPCDSB interdit

expressément de modifier un parcours existant ou de créer de nouveaux arrêts, alors que celle de l'AMDSB permet d'apporter des changements au sens des parcours ou aux emplacements des arrêts. De plus, les exigences de la politique de l'AMDSB ne sont pas claires parce que la procédure stipule qu'il est impossible d'envisager d'autres moyens de transport si ces derniers modifient les circuits existants ou nécessitent la mise en place de nouveaux arrêts, mais autorise, à la section 1 d), le directeur du transport à approuver de nouveaux arrêts ou des changements physiques aux circuits. Parmi les exemples de situations qui seraient admissibles à un autre moyen de transport figurent les exigences relatives à la garde d'enfants et à la garde conjointe. Au total, 328 élèves bénéficiaient d'un autre moyen de transport au moment de l'examen.

Des services sont également offerts tout au long de l'année à des élèves qui résident en dehors du district ou des limites de service. Les élèves qui sollicitent ce service et qui se le voient accorder doivent soumettre une nouvelle demande chaque année et également se rendre à un arrêt d'un parcours existant pour éviter des coûts supplémentaires. Bien que chaque conseil ait son propre formulaire à remplir, ce sont les HPSTS qui ont été investis à juste titre du pouvoir de décision en cette matière. Il faudrait envisager d'élaborer un seul formulaire pour les HPSTS en vue de clarifier leur rôle en matière de gestion du transport, mais le processus actuel n'a pas de répercussion négative sur la capacité des HPSTS de mettre en œuvre la procédure établie.

Les HPSTS utilisent des services de transport en commun limités. Seulement 33 élèves utilisent un laissez-passer de transport en commun. Par le passé, les services ont été offerts principalement aux élèves de l'AMDSB dans la ville de Stratford. Les élèves admissibles au service sont tenus de s'y inscrire afin de recevoir leur laissez-passer de transport en commun. La politique existante permet également d'utiliser des tickets de transport en commun comme titre de transport moins coûteux que le laissez-passer lorsque les élèves empruntent peu les transports en commun. Ce processus n'est pas géré par les HPSTS et les tickets sont distribués par les écoles. Le directeur du transport examine périodiquement le nombre d'élèves admissibles au transport en commun et effectue des comparaisons en vue de déterminer si son utilisation est plus rentable que la mise en service d'un autobus supplémentaire.

Procédures relatives au mauvais temps

Les HPSTS ont élaboré une procédure relative au mauvais temps qui aborde les fermetures d'écoles, les retards et les annulations. Elle accorde expressément la responsabilité de fermer les écoles et d'annuler le service d'autobus à chaque conseil scolaire. Pour décider les fermetures, les HPSTS collaborent avec les exploitants et les conseils. Afin de s'assurer que chaque coordonnateur régional, qui est généralement un directeur d'école, est au courant des responsabilités et des procédures relatives aux

fermetures d'écoles et aux annulations d'autobus, les HPSTS examinent le processus écrit d'annulation au début de chaque année scolaire. En cas de mauvais temps sur la route, les exploitants peuvent annuler le service à leur discrétion. En outre, les HPSTS ont collaboré avec les exploitants afin d'établir des lignes directrices spécifiques relativement aux annulations et aux retards.

Les décisions de fermeture et d'annulation sont communiquées aux parents et les stations de radio peuvent s'abonner à des fils RSS afin de recevoir de l'information à jour en matière de conditions climatiques et d'annulation de service pour leur région ou pour certaines écoles. De plus, les parents sont informés par le système de communication d'urgence de l'école au cas où les enfants quitteraient l'école plus tôt ou en cas d'annulation de service.

4.2.2 Pratiques exemplaires

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

Élaboration de politiques

Les HPSTS ont préparé un manuel de politiques et méthodes qui fournit des directives claires et concises sur des aspects essentiels de la planification du transport. La clarté de ces documents assure une prestation de service uniforme et équitable dans la zone desservie. Le manuel établit une différence nette entre les préoccupations relatives aux politiques et les procédures nécessaires à la mise en œuvre de ces dernières.

L'incorporation d'un examen régulier et planifié des politiques fait également en sorte que celles-ci demeurent pertinentes. En outre, des dispositions sont prévues dans l'entente de consortium pour que chaque conseil puisse prendre des décisions à l'égard de politiques précises pourvu qu'il accepte d'assumer l'intégralité du coût du changement apporté à la politique.

4.2.3 Recommandations

Revoir le processus d'appel actuel

Le processus d'appel actuel donne au surintendant de chaque conseil scolaire un pouvoir décisionnel final en ce qui a trait à la prestation des services. La raison justifiant ce processus est que chaque surintendant sera plus à même de prendre des décisions cohérentes avec la philosophie de son conseil. Cette démarche pourrait entraîner des incohérences en matière de prise de décisions entre les conseils. Le comité directeur devrait envisager de réviser le processus d'appel afin de mettre sur pied un comité mixte pour évaluer les demandes d'appel afin d'assurer la cohérence de l'évaluation des

mesures prises relativement aux services non conformes à l'orientation de la politique établie.

Réexaminer la politique d'appel actuelle

Le comité directeur devrait réexaminer les différences actuelles de politique qui sous-tendent la procédure A-3 pour clarifier et harmoniser, dans la mesure du possible, ces exigences. L'autorisation que l'AMDSB semble accorder en ce qui a trait à l'ajout d'arrêts d'autobus pour les élèves qui utilisent d'autres moyens de transport devrait être tout particulièrement clarifiée. Au cas où des différences subsisteraient sur le plan des politiques, il faudrait prévoir des procédures permettant de s'assurer que les coûts de mise en place d'autres moyens de transport en raison de ces différences sont assumés uniquement et de façon continue par le conseil désigné.

4.3 Transport adapté

La planification des circuits à l'intention des élèves ayant des besoins particuliers et de ceux qui suivent des programmes spécialisés sans imposer de pressions indues à l'ensemble du système présente des défis. Le transport adapté en particulier doit tenir compte des besoins individuels physiques et (ou) affectifs d'un élève, des contraintes en matière de temps et de distance, d'aides à la mobilité comme les appareils de levage et les moyens de contention, de son état de santé, des médicaments qu'il prend et des mesures de gestion des élèves ayant des problèmes de comportement. 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 s'assurer que les besoins particuliers des élèves sont satisfaits sans avoir de répercussions indues sur l'ensemble du réseau des circuits.

4.3.1 Observations

Lignes directrices pour la planification du transport adapté

Les HPSTS ont spécifiquement désigné un adjoint chargé de la planification des exigences en matière de transport adapté. La mise en place de cette structure est raisonnable et appropriée compte tenu de la portée des activités des HPSTS. De plus, tous les adjoints ont reçu la formation nécessaire pour répondre aux questions de base et tenir compte des préoccupations ayant trait à la détermination des circuits afin de remplacer efficacement l'adjoint responsable du transport adapté au cas où celui-ci devrait s'absenter.

Les HPSTS ont également mis sur pied une infrastructure de politiques et méthodes liée au transport adapté. La politique apporte des précisions sur les exigences relatives

aux avis à envoyer au personnel des écoles. Les politiques sont ensuite mises en œuvre conformément aux procédures établies. Les procédures encouragent la prestation de services intégrés dans la mesure du possible et décrivent également en détail les responsabilités des parents et des exploitants afin de s'assurer que les services de transport peuvent être offerts efficacement. Les parents sont entre autres responsables de veiller à ce que les élèves arrivent à l'école et la quittent en toute sécurité, en accordant une attention particulière au trajet jusqu'aux arrêts d'autobus et à l'aide dont les élèves ont besoin pour monter dans les autobus et s'y installer de façon sécuritaire.

Ce sont les directeurs des écoles et les directeurs responsables du transport adapté de chaque conseil qui prennent les décisions relatives au mode de transport. Toutefois, afin de promouvoir l'efficacité du transport, on consulte le personnel des HPSTS durant le processus de placement des élèves ayant des besoins particuliers afin qu'il recommande les écoles dans lesquelles ces élèves devraient être placés. La majeure partie des interactions est officieuse et aucune démarche officielle n'a été mise sur pied en vue de documenter les comparaisons de coûts à l'aide de différents modèles. Au cas où un surveillant est nécessaire, il incombe au conseil dont l'élève dépend de l'embaucher et d'assurer la coordination auprès de l'exploitant.

Formation des conducteurs

Les contrats actuels conclus avec les exploitants stipulent entre autres que « le conducteur de tout véhicule transportant les élèves d'un conseil doit être pleinement qualifié et compétent ». Selon les entrevues, il incombe aux exploitants d'assurer la formation des conducteurs, notamment en ce qui a trait à l'utilisation des mesures de contention, à l'évacuation des autobus, à la formation à la RCR, aux premiers soins et à l'utilisation d'EpiPen. Les HPSTS offrent également une séance de formation annuelle sur l'évacuation des autobus de transport adapté, l'arrimage des fauteuils roulants et autres procédures d'urgence. Parmi les autres sujets de formation couverts par la formation offerte par les HPSTS aux conducteurs de moyens de transport adaptés figurent les stratégies de dépistage de l'anxiété, l'établissement de limites, la gestion des comportements potentiellement violents et les techniques de sécurité personnelle. Il est apparu clairement, durant les entrevues, que les HPSTS ont travaillé avec diligence avec les exploitants pour mettre sur pied un éventail de possibilités de formations concernant les élèves ayant des besoins particuliers.

4.3.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion des besoins particuliers

Les HPSTS ont mis en place un processus de collaboration entre les parents, les conseils partenaires et les exploitants en vue de promouvoir l'efficacité. Le personnel des conseils et les HPSTS travaillent de concert afin d'évaluer les répercussions de certaines possibilités en matière de détermination des circuits dans le but de trouver un moyen d'offrir des services appropriés. Les HPSTS et les exploitants ont collaboré pour mettre en place un régime de formation qui aborde, de façon cyclique, une large gamme de sujets tout en mettant régulièrement l'accent sur des éléments clés tels que la formation aux premiers soins et à l'utilisation d'EpiPen.

4.3.3 Recommandations

Établir un mécanisme officiel d'évaluation des décisions relatives aux modes de transport

Les HPSTS devraient améliorer leurs procédures d'attribution existantes en établissant un mécanisme de coût officiel qui fournit des détails sur la justification des décisions prises relativement aux modes de transport. Un processus officialisé fera en sorte que chaque cas soit examiné de façon cohérente et que les décisions soient prises de manière équitable.

4.4 Politique de sécurité

Des politiques, des pratiques et des procédures claires et concises ainsi que la formation sont essentielles pour assurer la sécurité du transport des élèves. Puisque le consortium est chargé de gérer les services dans une vaste région géographique où œuvrent plusieurs exploitants, il est crucial que les initiatives en matière de sécurité soient bien définies et documentées pour assurer la conformité de l'ensemble du système. La compréhension des responsabilités que se partagent les parents, les élèves, les conducteurs d'autobus et les collectivités en matière de transport sécuritaire est tout aussi importante.

4.4.1 Observations

Les HPSTS ont travaillé de concert avec les nombreux groupes intéressés afin de définir une démarche multimédia visant à promouvoir la sécurité des autobus scolaires. Le programme comprend la préparation d'une brochure sur la sécurité propre aux autobus scolaires qui est distribuée aux élèves et qui est accessible sur le site Web du consortium. De plus, le contrat actuel prévoit que des caméras soient installées dans une certaine proportion d'autobus scolaires en service et que des boîtiers factices soient installés dans tous les autobus. Enfin, un ensemble d'attentes en matière de

règles et de discipline a été établi, ce qui fait de l'autobus scolaire un prolongement de la salle de classe. Plusieurs domaines clés sont abordés en détail ci-dessous.

Formation des élèves

Le consortium est chargé de mettre en place des programmes de sécurité dans l'ensemble de la zone desservie. Un adjoint est principalement responsable de la coordination et de l'ordonnancement des programmes. Ces derniers sont coordonnés et ordonnancés par le consortium, assurant la couverture de chaque région et de chaque niveau d'enseignement. Le consortium, de concert avec les exploitants et la Police provinciale de l'Ontario, commandite un programme sur la sécurité des autobus à l'intention des élèves d'âge préscolaire ou très jeunes et offre également des exercices annuels d'évacuation des autobus. Le directeur du consortium fait l'effort de participer aux présentations lorsque son calendrier le lui permet.

Les HPSTS et ses conseils partenaires, en tant que membre fondateur de la Great Lakes Transportation Association, ont joué un rôle de premier plan dans l'élaboration d'annonces relatives à la sécurité publique. De concert avec plusieurs consortiums régionaux, une série de messages télévisés a été réalisée et offerte (au prix d'un service public) à tous les conseils scolaires de la province. Les annonces ont eu suffisamment de succès pour être réalisées en français et en anglais et elles sont actuellement diffusées en Nouvelle-Écosse.

Formation des conducteurs

Comme nous l'avons indiqué précédemment, tous les conducteurs sont tenus d'être titulaires d'un certificat valide de formation aux premiers soins, à l'utilisation d'EpiPen et à la RCR. Les exploitants collaborent avec le consortium afin de s'assurer que tous les conducteurs reçoivent la formation nécessaire à l'utilisation et à l'installation correctes des sièges d'auto et des harnais de sécurité. Ces données sont validées annuellement par le consortium.

Le consortium soutient également l'opération Sécuri-Bus mise sur pied en partenariat avec la Police provinciale de l'Ontario, le service de police de Wingham et la police de Stratford. Le programme documente les procédures que les conducteurs doivent suivre lorsque des véhicules dépassent un autobus scolaire pendant que celui-ci est en train de faire monter ou descendre des élèves, que ses feux sont allumés et que son signal d'arrêt escamotable est déployé.

Utilisation de caméras

Les HPSTS ont mis en place une procédure relative à l'utilisation de caméras dans les autobus qui apporte des précisions quant à l'obligation des HPSTS d'aviser les élèves

et les parents de la présence de caméras, aux exigences auxquelles sont soumis les exploitants en matière de sécurité et aux restrictions relatives aux personnes autorisées à visionner les vidéos enregistrées à bord des autobus. Tous les autobus sont équipés de boîtiers vidéo, dont près de 10 % contiennent des caméras actives à tout moment. Les autobus étant considérés comme un prolongement de la salle de classe, les directeurs d'école sont chargés de visionner les vidéos lorsque le comportement d'un élève fait l'objet d'un examen. Lorsque c'est le comportement du conducteur qui est remis en question, il incombe au directeur du consortium de prendre une décision.

Procédures relatives aux accidents

Les procédures documentées établissent les responsabilités des parties intéressées, y compris celles des conducteurs, des répartiteurs, des écoles, du consortium et des représentants des conseils scolaires. Les mesures incluent les procédures de notification des premiers intervenants, les responsabilités sur place des exploitants et du personnel du conseil, ainsi que les exigences en matière de communication.

4.4.2 Pratiques exemplaires

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

Mise en œuvre de programmes

Les HPSTS ont chargé spécifiquement un des membres de leur personnel de la coordination et de la mise en œuvre de l'ensemble des programmes de sécurité. Cela permet de responsabiliser le consortium en ce qui a trait à la prestation des services tout en s'assurant que les programmes répondent aux besoins particuliers des conseils au cours d'une période donnée.

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

Les politiques et méthodes ont reçu la note **Moyenne-élevée**. Les politiques des différents conseils ont été harmonisées et un mécanisme a été mis en place en vue de s'assurer que les conseils partenaires sont financièrement responsables des changements qu'ils apportent aux politiques. Des procédures d'exploitation désignées qui déterminent clairement la façon dont les HPSTS mettront en œuvre la politique en vue de promouvoir l'efficacité et l'efficience ont été établies. Il faudrait envisager d'apporter des éclaircissements supplémentaires quant aux différences entre les politiques relatives aux autres moyens de transport, aux améliorations à apporter au processus d'appel et au placement des élèves ayant des besoins particuliers.

5 Détermination des circuits et technologie

5.1 Introduction

La détermination des circuits et la technologie couvrent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie pour la 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;
- la détermination des circuits 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 la détermination des circuits et de la technologie.

Détermination des circuits et technologie –Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne – élevée

5.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

Les systèmes modernes de détermination des circuits de transport des élèves permettent aux directeurs du transport d'utiliser plus efficacement les ressources dont ils disposent. Ces systèmes permettent d'améliorer la gestion et l'administration d'un nombre important d'élèves et de données sur les circuits. Toutefois, les systèmes doivent être pleinement mis en œuvre et comporter des structures de codage bien conçues et des mécanismes efficaces afin d'extraire les données et d'en faire rapport à tous les groupes intéressés. 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

Détermination des circuits et logiciels connexes

Avant la mise sur pied du consortium, l'Avon Maitland District School Board et le Huron Perth Catholic District School Board avaient acheté et installé le logiciel *BusPlanner* pour l'année scolaire 2001-2002. À cette époque, ils utilisaient principalement le logiciel pour stocker des données et des renseignements sur les circuits fondés sur la planification réalisée en collaboration avec les exploitants. Depuis la formation du consortium en 2007, le personnel a eu l'occasion de recevoir un complément de formation afin d'utiliser davantage les fonctionnalités du logiciel aux fins de planification et de gestion des circuits.

Alors que le consortium tire parti du fait que chacun des conseils partenaires utilise Maplewood comme Système informatique de renseignements sur les élèves (SIRE), il n'existe actuellement aucune interface qui permet de télécharger automatiquement les données sur ces derniers. Le consortium collabore avec *GeoRef* pour conclure un accord avec Maplewood en vue de mettre en place une interface interactive qui permettra, dans un proche avenir, de transférer des données sur les élèves directement dans le logiciel *BusPlanner*.

Outre le logiciel de planification des circuits, le consortium a acquis et commencé à mettre en œuvre *GeoQuery*, un outil de recherche en ligne, afin de pouvoir diffuser électroniquement des renseignements sur les parcours et les circuits à toutes les parties intéressées, y compris les écoles, les parents et les exploitants. Le consortium prévoit de donner progressivement accès à *GeoQuery* en commençant par les exploitants en juin 2009. Chacun des exploitants aura accès à ses circuits ainsi qu'aux listes d'arrêts et aux directives à l'intention des conducteurs. On prévoit que les écoles pourront y accéder à compter de la mi-août pour le début de l'année scolaire 2009-2010. Les parents ne devraient pas y avoir complètement accès avant le début de l'année scolaire 2010-2011.

Ententes relatives à la maintenance et aux services

En septembre 2008, le contrat avec *GeoRef* a été renouvelé pour y inclure des mises à jour périodiques du logiciel, y compris toutes les mises à niveau, modifications et autres améliorations. Outre la maintenance et les mises à jour de base du logiciel, le consortium a conclu un contrat avec *GeoRef* pour l'entretien de la carte numérique, y compris la mise à jour de celle-ci en se fondant sur les renseignements fournis par les organismes locaux tels que les nouveaux aménagements et les changements apportés au réseau routier.

Formation du personnel

Depuis la constitution du consortium en 2007, tous les membres du personnel ont reçu une formation d'initiation et une formation avancée. À l'heure actuelle, un membre du personnel a effectué une formation d'optimisation; il est prévu que le reste du personnel suive cette même formation à l'automne 2009. Le consortium a établi un processus grâce auquel chaque membre du personnel formé sert de personne-ressource interne jusqu'à ce que le reste du personnel ait suivi le même programme. Cette pratique est excellente pour un petit organisme, car elle lui permet de conserver des employés au bureau tout en perfectionnant les connaissances et les compétences des membres de son personnel.

Gestion des systèmes

En plus du contrat de soutien conclu avec *GeoRef*, le système est entretenu principalement par un adjoint au transport désigné. Au nombre des modifications apportées localement figurent l'ajout de nouvelles plages d'adresses, les routes interdites à la circulation pendant certaines saisons, la modification des limites des zones dangereuses et l'ajustement des vitesses de déplacement. Au cas où d'importants changements seraient nécessaires, *GeoRef* aiderait le personnel du consortium à modifier la carte ou les valeurs qui y figurent.

Des sauvegardes sont effectuées deux fois par jour à midi et pendant la nuit. Les données sont stockées à l'extérieur, au Centre de ressources d'apprentissage de l'AMDSB. Le consortium impartit ces services en vertu d'une entente signée avec l'AMDSB, qui inclut tous les services de soutien technique. Un plan officieux est en place afin de permettre au consortium de fonctionner en cas de sinistre; il comprend la désignation d'un emplacement hors site et des procédures de restauration. Bien que cela ne s'inscrive pas dans le cadre d'une activité de restauration prévue, le consortium a dû, en une occasion, restaurer ses données, ce qu'il a fait avec succès.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

Formation du personnel

La démarche progressive que le consortium a prévue en ce qui a trait au programme de formation continue dispensé hors site et par des pairs est une excellente pratique qui fait en sorte que les membres du personnel comprennent toutes les fonctionnalités du logiciel et possèdent les compétences nécessaires pour en tirer parti.

5.2.3 Recommandations

Officialiser les procédures et les ententes de restauration des données

Bien que le consortium ait pris les bonnes mesures initiales en ce qui a trait aux procédures de restauration et de sauvegarde, ce processus devrait être officialisé, notamment en documentant les responsabilités de chacun des membres du personnel du consortium. L'entente actuelle conclue avec l'AMDSB relativement au soutien technologique devrait être modifiée pour y inclure l'utilisation d'un autre local, un accord sur le nombre d'employés qui sera mis à la disposition du consortium et, finalement, l'échéancier prévu pour mettre en place l'autre local de travail et restaurer les données et les systèmes au besoin.

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 de détermination des circuits de transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

5.3.1 Observations

Carte numérique

Une seule carte est utilisée pour toute la zone desservie par le consortium; elle est, au besoin, mise à jour par le personnel de ce dernier en vue de corriger les plages d'adresses ou des segments de rues manquants. La responsabilité première de la mise à jour de la carte est déléguée à un des adjoints au transport. En cas de changements plus poussés, les HPSTS font appel à *GeoRef* pour coordonner l'incorporation à la carte des nouveaux aménagements et réseaux routiers.

Précision de la carte

Le consortium travaille avec les municipalités locales et les exploitants pour obtenir leurs commentaires sur les modifications à apporter à la carte. De plus, le directeur du consortium procède à des inspections proactives des emplacements lorsque des questions sont soulevées afin d'en vérifier l'état sur le terrain. Cela comprend les zones qui pourraient nécessiter d'être désignées comme zones dangereuses. Le processus établi qui accorde la responsabilité première de la mise à jour de la carte à l'adjoint désigné est une stratégie appropriée qui vise à s'assurer que la carte est maintenue à jour en temps opportun et de façon précise et cohérente. En examinant les données sur

les élèves importées au moment de l'examen, on a constaté que moins de 1 % d'entre elles comportaient des erreurs.

Valeurs par défaut

Selon la configuration initiale de la carte numérique, les vitesses sont précises et n'ont, jusqu'à présent, nécessité aucun rajustement majeur. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, l'adjoint désigné est chargé de procéder aux rajustements au fur et à mesure que ceux-ci s'avèrent nécessaires. Des limites de danger ont été créées dans le logiciel en vue d'aider à la planification des circuits; elles sont rajustées au fur et à mesure que les conditions changent ou que de nouvelles conditions, telles que des zones de construction, surviennent.

Gestion des données sur les élèves

Il est impératif de gérer et d'intégrer efficacement les données sur les élèves afin de planifier la détermination des circuits de façon efficace. Le consortium tire parti de l'utilisation commune de Maplewood comme système informatique de renseignements sur les élèves. Actuellement, les données sont téléchargées une fois par semaine et chaque adjoint est chargé de corriger les données sur les élèves de la région dont il est responsable. Des représentants de *GeoRef* travaillent avec Maplewood pour concevoir un processus automatisé de mise à jour des données sur les élèves en « temps réel » pour éviter d'avoir à les corriger de façon redondante mensuellement. Le processus de correction comprend un avis envoyé par courriel aux secrétaires des écoles afin de leur faire savoir que le dossier d'un élève comporte une information imprécise telle qu'une adresse mal orthographiée ou un code postal qui ne correspond pas à l'adresse indiquée. Ce processus a, tout au long de l'année scolaire, réduit le nombre d'erreurs dans les dossiers des élèves devant être corrigées chaque semaine. On prévoit que le processus de mise à jour automatique en temps réel, lorsqu'il sera en place, permettra de limiter le nombre de corrections à apporter manuellement chaque semaine.

Structure de codage

Le logiciel de détermination des circuits permet non seulement de planifier efficacement les circuits, mais fournit également, lorsqu'il est correctement intégré au système informatique de renseignements sur les élèves, des données précises qui servent à analyser le rendement et à produire des rapports. Une structure de codage bien pensée et bien mise en œuvre est cruciale étant donné qu'elle permet d'extraire des données relatives à des zones particulières. Ces données fournissent aux planificateurs des circuits et à la direction du consortium des renseignements précis qui leur permettent de prendre des décisions opérationnelles et de produire des rapports. Le consortium a élaboré une structure de codage qui lui permet de suivre le mode de transport que

chaque élève utilise. À titre d'exemples de codes, on peut citer : « emprunte l'autobus », « se déplace à pied », « est admissible au service mais ne l'utilise pas », « utilise le service de courtoisie » et « utilise un fauteuil roulant » pour les élèves ayant besoin de matériel particulier. Bien que cela soit un excellent début, un système hiérarchique ou de groupes devrait être envisagé pour améliorer davantage la capacité d'extraire des données en vue d'analyser le rendement. En règle générale, le système actuel établit l'admissibilité d'un élève en fonction du code qui lui est attribué. D'autres renseignements, tels que les renseignements médicaux ou les besoins en matériel, sont actuellement saisis dans un champ de commentaires, ce qui complique l'extraction des données à des fins d'analyse. *BusPlanner* est doté d'une fonction qui permet de « grouper » les élèves bénéficiant du même mode de transport, ce qui améliore grandement la capacité de suivre et d'analyser tout groupe d'élèves ou mode de transport particulier. À titre d'exemple, on pourrait grouper les élèves dont les conditions de transport sont dangereuses en raison de l'absence de trottoirs ou de vitesses de circulation élevées afin de pouvoir les extraire facilement.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion de la carte

Il est impératif que la carte numérique soit précise pour assurer en permanence l'efficacité du logiciel de détermination des circuits. Afin de s'assurer que la carte est précise, le consortium a mis en place un processus qui comprend l'attribution de la mise à jour de la carte à un membre du personnel, la coopération avec les municipalités locales et l'impartition du soutien au fournisseur du logiciel.

5.3.3 Recommandations

Revoir la structure de codage actuelle

Il est reconnu que le consortium a mis en œuvre un processus continu relatif à l'utilisation de *BusPlanner* et à la mise en place d'une structure de codage. Afin de tirer le meilleur parti 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.

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

Dans le cadre de l'importation hebdomadaire des données sur les élèves, les adjoints au transport produisent une série de rapports à l'aide du logiciel *BusPlanner*. Ils génèrent par exemple des rapports relatifs aux élèves admissibles auxquels aucun arrêt n'a été attribué, aux élèves qui sont désignés comme non admissibles mais auxquels un arrêt a tout de même été attribué et aux élèves dont le code ne définit pas clairement l'admissibilité ou le mode de transport requis.

Production de rapports et analyse des données

Les rapports produits dans le cadre de l'extraction et de la correction hebdomadaires des données permettent aux adjoints au transport de concentrer leurs efforts de manière à s'assurer que l'on a affecté correctement les élèves admissibles à un autobus et à réduire le nombre de dossiers inexacts dans le système. Les rapports sur la durée des trajets et l'utilisation de la capacité des autobus visent à donner une idée des possibilités de modification des stratégies de détermination des circuits pour réduire la durée des trajets, mieux utiliser les parcs d'autobus et diminuer éventuellement le nombre de circuits d'autobus. Bien qu'aucun rapport personnalisé ne soit habituellement produit, le consortium a collaboré avec *GeoRef*, lorsque cela s'avérait nécessaire, pour extraire des données à des fins particulières.

5.4.2 Recommandations

Production de rapports et analyse des données

Bien que le personnel ait atteint un certain niveau de compétence en ce qui a trait à l'utilisation de *BusPlanner* pour produire des rapports en vue de la gestion courante des circuits et des parcours, nous recommandons d'utiliser davantage le système pour extraire des données en vue de remettre des rapports aux conseils partenaires. À l'heure actuelle, pour répondre à la question d'un conseil partenaire relativement à la modification du lieu où un programme est offert ou des établissements scolaires desservis, il faudrait tout d'abord prévoir le nombre d'élèves et le coût de la prestation du service. En accroissant la formation sur l'optimisation des circuits, le consortium sera

en mesure de donner plus rapidement divers exemples relatifs à l'emplacement (lorsqu'ils existent) des installations et des programmes, qui indiqueraient les scénarios les plus efficaces et efficients en matière de détermination des circuits.

5.5 Détermination des circuits et planification du transport régulier et adapté

La planification des circuits de transport est la principale activité qu'entreprend le consortium. 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

Cycle de planification

Un cycle de planification établi contribue à faire en sorte que les tâches annuelles et quotidiennes soient déterminées, documentées, surveillées et réalisées en temps opportun afin de veiller à ce que le service fourni soit efficace et efficient. Le consortium a élaboré un processus de planification annuelle qui décrit en détail, pour chacun des éléments qui le composent, les tâches spécifiques, les délais de réalisation et les membres du personnel qui en sont chargés. Un processus est en place pour, au besoin, ajuster les efforts du personnel afin de s'assurer que chacun des éléments importants est réalisé comme prévu. Une liste exhaustive des tâches a été préparée; elle comprend les procédures de planification annuelle pour tous les élèves, y compris ceux qui ont des besoins particuliers, la gestion des heures de classe, la sécurité et la formation, ainsi que la gestion des exploitants.

Gestion des circuits réguliers d'autobus

Une région de la zone desservie a été attribuée à chaque adjoint au transport. Il incombe entièrement à ces derniers d'assigner, au sein de leur région, un mode de transport aux élèves admissibles. Cela comprend l'assignation des arrêts et des parcours d'autobus aux élèves en se fondant sur leur admissibilité. On consulte le directeur du transport ou l'un des adjoints expérimentés lorsqu'une solution en matière de détermination des circuits est susceptible d'entraîner une modification du nombre d'autobus nécessaires ou de la taille de l'autobus. Les clauses contractuelles actuelles, telles que le kilométrage minimal ou le coût selon la taille de l'autobus, ne constituent pas un élément important du processus de planification.

Les politiques ou les pratiques antérieures ne limitent aucunement les stratégies de planification étant donné que les élèves de chaque conseil partenaire sont intégrés dans chaque autobus lorsqu'il est efficace de procéder ainsi. Cela comprend également le placement d'élèves ayant des besoins particuliers sur des circuits réguliers lorsque la chose s'avère appropriée et qu'elle répond aux besoins spécifiques de l'élève. Bien qu'il incombe principalement à l'un des adjoints au transport d'affecter les élèves ayant des besoins particuliers à un autobus, les adjoints travaillent tous de concert pour trouver la solution la plus efficace en matière de détermination des circuits.

Planification des circuits de transport adapté

Il incombe à l'un des adjoints au transport, en plus de ses responsabilités en matière de planification régionale, de superviser le transport de tous les élèves ayant des besoins particuliers. Travaillant de concert avec les directeurs responsables du transport adapté de chacun des conseils, le consortium est avisé et consulté afin de choisir le meilleur établissement scolaire dans lequel mettre sur pied un programme de façon qu'il puisse fournir le meilleur service de transport possible. Durant la réunion relative à l'admissibilité, on détermine notamment si un élève peut prendre un autobus régulier ou s'il doit être affecté à un véhicule de transport adapté.

Gestion des heures de classe

La gestion ou la coordination des heures de classe est un élément crucial de la planification efficace des circuits. La capacité du consortium de s'ajuster aux heures de classe permet de planifier les circuits de façon à offrir un niveau de service approprié tout en utilisant le parc d'autobus de la manière la plus efficace. La souplesse prévue dans la politique de gestion des heures de classe des HPSTS soutient la capacité du consortium à ajuster ses horaires en fonction des besoins en vue de réaliser des économies au chapitre de la détermination des circuits.

Analyse de l'efficacité du système⁶

Le service de transport est fourni par huit exploitants, dont le parc combiné compte un total de 360 autobus qui parcourent quelque 27 000 kilomètres par jour sur plus de 750 parcours. Les stratégies de détermination des circuits incluent des parcours combinés où un seul autobus dessert plus d'une école et des circuits de correspondance empruntant des parcours sur artère principale pour conduire les élèves des zones

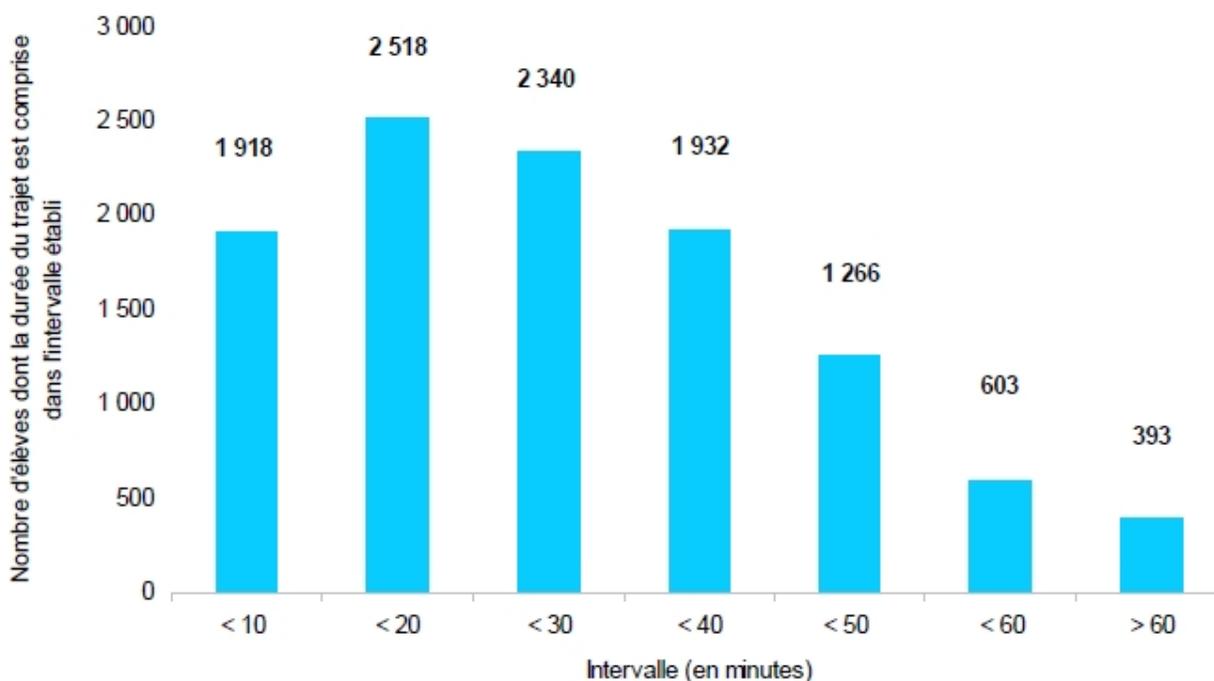
⁶ Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce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

rurales vers les zones centrales. Ces stratégies, lorsqu'elles sont combinées aux politiques qui promeuvent l'intégration, le cas échéant, des élèves de chacun de conseils partenaires et des élèves ayant des besoins particuliers aux parcours réguliers, favorisent la prestation de services efficaces et efficients.

Durée des trajets des élèves

L'analyse de la durée des trajets des élèves fournit une indication clé de l'efficacité d'un système de transport. La durée moyenne des trajets des élèves est de 26 minutes, ce qui est bien en deçà de la durée de 60 à 75 minutes prévue par les lignes directrices de la politique. Voici une représentation graphique de la répartition des élèves selon la durée de leur trajet à intervalles de dix minutes :

Figure 5 : Durée des trajets des élèves



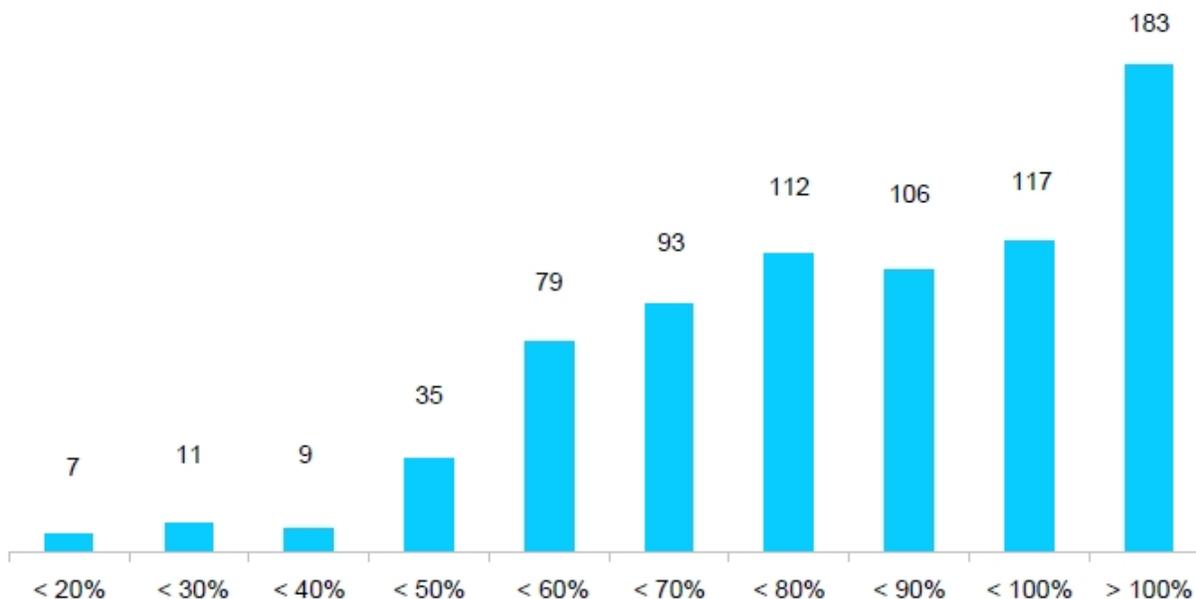
Comme l'illustre le graphique, la fréquence à laquelle la durée des trajets des élèves se situe en deçà des paramètres prévus, soit de 60 à 75 minutes, est d'environ 96 % ou 10 577 élèves sur un total de 10 970 dossiers analysés.

Utilisation de la capacité

L'utilisation du parc est un indicateur clé de la façon dont les circuits sont planifiés compte tenu des contraintes de temps, de distance, d'heures de classe et de décisions stratégiques. En moyenne, la capacité d'utilisation simple est de 85 % pour l'ensemble

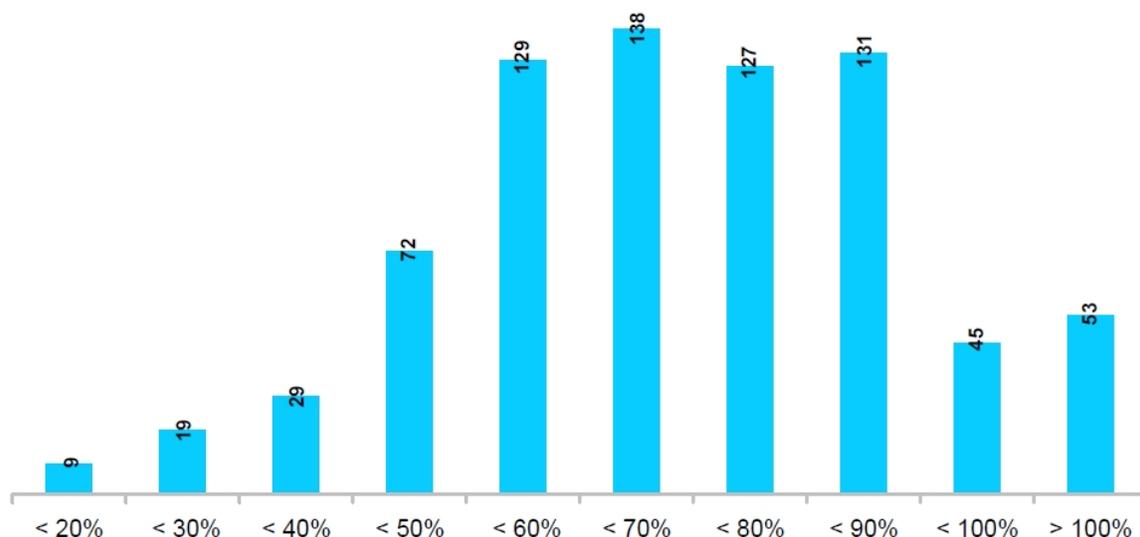
du parc. Ce pourcentage est calculé en prenant le nombre d'élèves affectés à un parcours donné et en le divisant par le nombre maximal d'usagers pouvant se trouver légalement dans l'autobus. Le graphique suivant illustre le pourcentage d'utilisation des autobus du parc :

Figure 6 : Capacité d'utilisation par rapport au nombre d'élèves transportés



Comme l'illustre le graphique, les circuits sont planifiés en prévoyant une utilisation élevée, avec environ 8,5 places occupées sur 10, en comptant 1,5 place par élève de la septième à la douzième année. Comme on peut également l'observer sur le graphique, près de 24 % des circuits sont planifiés avec une capacité d'utilisation de plus de 100 %. Bien que la planification d'un pourcentage d'utilisation élevé puisse sembler être un indicateur d'efficacité en matière de détermination des circuits, il convient d'en vérifier l'efficacité et la viabilité opérationnelle. Afin de mieux comprendre l'utilisation de chaque parcours, les données sur le nombre d'usagers ont aussi été analysées :

Figure 7 : Analyse du nombre d'usagers



Lorsque l'on procède à l'évaluation en se fondant sur le nombre réel d'élèves comme l'illustre la figure 7, seulement 53 des 752 parcours (environ 7 %) comptent plus d'élèves que de places disponibles. Il convient de noter que même ce nombre est probablement supérieur à la réalité en raison de l'incidence des élèves qui utilisent des autobus de correspondance. Les données recueillies n'indiquent pas clairement le moment où un ou plusieurs élèves peuvent monter dans un autobus ou en descendre, ce qui peut donner une impression de surcharge. Bien que la stratégie de surcharge, qui est fondée sur des données empiriques et les modèles de remplissage, puisse s'avérer efficace pour minimiser le nombre de places vides, il est important que les HPSTS continuent de surveiller le nombre réel d'usagers afin de s'assurer de respecter les paramètres de service et de sécurité.

5.5.2 Pratiques exemplaires

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

Stratégies de détermination des circuits

Le consortium a mis en place des processus de détermination des circuits qui visent des niveaux élevés d'efficacité et d'efficience en la matière. Ils comprennent le recours à des parcours combinés, l'utilisation efficace de la capacité, les circuits avec points de correspondance et la coordination des heures de classe. Ces résultats ressortent clairement de l'équilibre obtenu entre l'utilisation du parc et la durée des trajets.

5.5.3 Recommandations

Incidence des contrats sur la détermination des circuits

À l'heure actuelle, les adjoints au transport ne tiennent pas compte des dispositions contractuelles dans le cadre du processus de planification des circuits. Bien que ce soit finalement le directeur qui assure la supervision lorsqu'un nouvel autobus est nécessaire ou à l'occasion de l'examen annuel, nous recommandons de permettre aux adjoints au transport de mieux comprendre les répercussions que peuvent avoir les dispositions des contrats sur leurs décisions en matière de planification et sur les coûts.

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

La détermination des circuits et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Moyenne-élevée**. *GeoRef* a été entièrement mis en œuvre et intégré aux activités et a été utilisé pour évaluer la structure de détermination des circuits en vue d'améliorer le rendement. Selon la mesure du rendement, les services respectent amplement les lignes directrices établies et l'utilisation du nombre de places assises est planifiée à un très haut niveau. Des procédures de gestion et d'administration appropriées ont été mises en place afin d'assurer la précision du système.

La mise en œuvre progressive du module *GeoQuery*, qui s'achèvera au plus tard au cours de l'année scolaire 2011, améliorera les communications et accordera aux techniciens plus de temps pour planifier et gérer les circuits. De même, l'interface automatisée qui sera finalement mise en place entre *BusPlanner* et *Maplewood* permettra également au personnel de fournir moins d'efforts pour corriger les données sur les élèves et réduira les possibilités d'erreurs liées à un processus manuel.

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 HPSTS sont évaluées comme suit :

Contrats – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne

6.2 Structure des contrats

Un contrat⁷ 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.

⁷ 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

Les exploitants qui travaillent pour les HPSTS ont constitué une association, appelée District 8/36 Operators Association, qui représente les huit entreprises qui fournissent des services de transport au consortium. L'association n'est pas une personne morale et agit exclusivement en vue de négocier des contrats avec le consortium. L'attribution des circuits relève toujours de la compétence de ce dernier. L'association a créé un manuel qui énonce les politiques et méthodes que tous les exploitants des HPSTS sont tenus de respecter, ce qu'ils ont tous accepté de faire. Les politiques ainsi élaborées visent à normaliser le niveau de service offert par chacun des exploitants des comtés de Huron et de Perth ainsi que dans les régions avoisinantes. Ces politiques portent sur le signalement des mauvais traitements, la préparation aux accidents, les questions de harcèlement, de discrimination et de confidentialité, la formation à la RCR et aux premiers soins, les conditions climatiques extrêmes et le mauvais temps, les lumières stroboscopiques, les procédures relatives à la sécurité des élèves et la surveillance vidéo à bord des véhicules.

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Les exploitants des HPSTS ont conclu des contrats valides jusqu'en août 2011. Les contrats entre les HPSTS et chaque exploitant ont été signés le 31 juillet 2008, avant le début de l'année scolaire 2008-2009. Chaque année, les exploitants signent des ententes sur les taux contenant des clauses relatives à l'augmentation des prix du carburant.

Les contrats conclus avec les exploitants énoncent les exigences en matière de permis, de vérification de casier judiciaire et d'assurance, comportent des clauses restrictives concernant les circuits (c.-à-d. aucun exploitant ne peut posséder à lui seul des circuits représentant plus de 49 % du nombre total de circuits disponibles) et des clauses relatives à la sécurité des élèves, à la communication, au paiement des services, à la gestion et à la résiliation des contrats ainsi que d'autres dispositions générales.

Les contrats signés avec les exploitants ne comprennent pas de clauses relatives à l'âge d'un autobus ou à la formation aux premiers soins, à la RCR et à l'utilisation d'EpiPen. Bien que ces clauses ne figurent pas aux contrats, il existe un addenda qui exige que tous les conducteurs reçoivent une formation sur l'administration des premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen et qui fixe à 12 ans l'âge maximal des véhicules.

Outre la formation aux premiers soins, à la RCR et à l'utilisation d'EpiPen susmentionnée, une formation plus poussée est organisée chaque année par les HPSTS de concert avec les exploitants d'autobus à l'intention des conducteurs d'autobus qui transportent des élèves ayant des besoins particuliers.

Rémunération des exploitants d'autobus

Les taux sont revus et négociés chaque année. Les exploitants sont rémunérés en fonction du nombre total de jours d'école prévus par les conseils chaque année. Si l'exploitant, pour des raisons autres que le mauvais temps, devait effectivement ne pas respecter son contrat et ne pas transporter d'élèves, il ne serait pas rémunéré. En cas d'annulation due à des intempéries, l'exploitant percevra uniquement un taux de rémunération fixe et la partie du taux variable relative à l'entretien, à moins que les conditions climatiques ne changent au point de nécessiter une annulation après que les véhicules de l'exploitant ont quitté le dépôt, auquel cas il percevra l'intégralité du taux de rémunération.

Gestion des contrats des exploitants d'autobus

Les exploitants reçoivent une liste indiquant les noms de tous les élèves, les heures de ramassage, les adresses, les numéros à appeler en cas d'urgence et toute information relative à l'état de santé des élèves. Les renseignements médicaux sont fournis au consortium par les écoles. À l'heure actuelle, les exploitants n'ont pas accès en ligne aux renseignements sur les élèves et les circuits. Ils reçoivent les fiches de renseignements sur les circuits et les listes d'élèves sur papier.

L'exploitant fournit chaque année au consortium des renseignements sur la marque et le modèle des véhicules, les numéros de modèle, l'âge des véhicules, le permis de conduire et le nom des conducteurs, l'assurance et la vérification du casier judiciaire. Le résumé de dossier d'utilisateur de véhicule utilitaire (UVU) est transmis annuellement aux HPSTS par chaque exploitant. Tous les exploitants sont tenus de former leurs propres conducteurs; cependant, selon eux, le partage du matériel de formation contribue à assurer la cohérence de la formation.

Les conseils partenaires des comtés de Huron et de Perth figuraient parmi les membres fondateurs originaux de la Great Lakes Transportation Association (1995). Celle-ci se compose de huit conseils scolaires, dont l'Avon Maitland District School Board, le Bluewater District School Board, le Bruce Grey District School Board, le Huron Perth Catholic District School Board, le Lambton Kent District School Board, le London District Catholic School Board, le St. Clair Catholic District School Board et le Thames Valley District School Board. La Great Lakes Transportation Association a fourni des lignes directrices à huit conseils scolaires du Sud-Ouest de l'Ontario en vue de la création d'annonces de service public axées sur la sécurité des autobus scolaires. Les messages de sensibilisation à la sécurité publique diffusés sur des chaînes de télévision locales ont été produits en partenariat avec les stations de télévision du groupe Chum.

Les exploitants et les HPSTS sont également abonnés à un système américain d'information sur les prévisions météorologiques. Les messages sont mis à jour toutes les 10 minutes et les prévisions sont diffusées toutes les heures afin de rester au fait des changements climatiques. Les renseignements que le système fournit aident les exploitants à déterminer les annulations d'autobus et, par voie de discussions avec le directeur du transport et les directeurs d'écoles, aident en fin de compte ces dernières à décider de fermer les écoles par mauvais temps.

Laissez-passer de transport en commun

Les HPSTS administrent les laissez-passer de transport en commun distribués aux élèves de septième et huitième années des écoles primaires de Stratford. Les adjoints administratifs de ces deux écoles primaires distribuent les laissez-passer de transport en commun aux élèves admissibles, selon la politique relative à la distance de marche. Le consortium détermine ceux qui y sont admissibles à l'aide de *BusPlanner*. Selon le directeur du transport, une analyse coûts-avantages a été menée en vue de déterminer s'il était plus économique de fournir des laissez-passer de transport en commun plutôt que d'utiliser des autobus scolaires. La ville de Stratford offre à chaque élève un tarif réduit de 35 \$ par mois.

Parents conducteurs

Les HPSTS font actuellement appel à deux parents pour assurer le transport des élèves ayant des besoins particuliers. Des ententes stipulant les modalités de paiement, la durée du service et le nom de l'élève à transporter ont été signées et sont actuellement en vigueur. Une analyse coûts-avantages a été réalisée pour confirmer qu'il était plus efficace de déboursier un somme fixe que d'ajouter des véhicules de transport adapté dans ces deux cas.

Contrats avec des exploitants de taxis

Aucun contrat n'a été conclu avec des exploitants de taxis. Les HPSTS utilisent des exploitants de taxis pour transporter deux élèves ayant des besoins particuliers.

6.2.2 Pratiques exemplaires

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

Information

Le consortium fournit en temps opportun aux exploitants d'autobus scolaires des renseignements sur les parcours dont ils ont la charge ainsi que sur les élèves afin qu'ils soient en mesure de leur fournir des services de transport sûrs et fiables.

Contrats conclus avec les exploitants d'autobus

Les ententes relatives au transport sont conclues entre chacun des exploitants d'autobus et le consortium. Les contrats sont valides jusqu'au 31 août 2011, à moins qu'il n'y soit mis un terme avant cette date d'un commun accord. Cela fait en sorte que la relation contractuelle entre les fournisseurs de service de transport et le consortium soit définie.

6.2.3 Recommandations

Contrats avec des parents conducteurs

L'entente actuelle relative au transport conclue avec les parents conducteurs est signée par chaque parent et le consortium. Le contrat est une entente qui énonce le montant des sommes versées quotidiennement ainsi que le nom des parents et celui de l'enfant transporté. Nous recommandons que les futures ententes relatives au transport soient plus détaillées. Le contrat signé avec les parents conducteurs doit également comprendre des dispositions relatives aux exigences en matière d'assurance, à la validité du permis de conduire et à l'état mécanique du véhicule servant au transport d'un enfant entre son domicile et l'école.

Contrats avec des exploitants de taxis

Le consortium n'a conclu aucun contrat avec des exploitants de taxis. Nous recommandons au consortium de conclure avec les exploitants de taxis des contrats stipulant les exigences en matière juridique et de sécurité, y compris des clauses relatives à la vérification du casier judiciaire, aux renseignements relatifs aux permis, à l'assurance, à la confidentialité, à la formation aux premiers soins, au traitement des élèves ayant des besoins particuliers, à la formation des conducteurs et à l'adoption d'un comportement approprié par ces derniers. Les contrats devraient également préciser les exigences auxquelles sont soumis les exploitants de taxis, telles que les spécifications du véhicule, et la connaissance des politiques pertinentes du consortium, telles que les directives concernant le ramassage. Pour finir, ces contrats particuliers devraient comporter des procédures adéquates qui énoncent les modalités de commande et de paiement des taxis, ainsi qu'un mécanisme de règlement des différends.

Regroupement des documents

Compte tenu des exigences en matière de formation sur la sécurité et d'âge des véhicules du parc énoncées dans l'addenda aux contrats signés avec les exploitants, nous avons convenu que celles-ci font partie de ces contrats et avons considéré la séparation de ces clauses comme un détail technique. Nous encourageons le consortium à regrouper ces clauses dans le corps du contrat principal afin de réduire la possibilité que l'on omette une entente et (ou) que l'un des documents soit séparé ou égaré.

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

Les taux sont négociés annuellement entre les HPSTS et les exploitants. Le processus de négociation débute en janvier. Les exploitants fournissent au consortium des tableaux de coûts d'exploitation réels et des documents à l'appui afin de justifier les taux qui seront établis pour l'année scolaire suivante. Le modèle d'établissement des coûts, qui a été créé en 1997, repose sur un parc de 40 autobus. Le consortium a retenu les services d'un conseiller pour examiner les coûts d'exploitation présentés par les exploitants. Les représentants financiers et les représentants des conseillers de chaque conseil examinent également le modèle d'établissement des coûts. On procède également à une comparaison avec les taux du marché en vigueur dans les conseils voisins. Une fois les coûts établis et approuvés, une marge bénéficiaire est négociée. Selon le conseiller retenu pour examiner les coûts présentés par les exploitants, il n'y a pas de différence majeure entre les montants présentés et l'étude des coûts de référence entreprise par le ministère.

Une ébauche de barème de coûts est préparée en mai à partir du modèle d'établissement des coûts, puis le directeur applique les taux aux circuits de transport existants afin de déterminer l'incidence des changements de taux. Les surintendants de la gestion des deux conseils rencontrent le directeur du transport afin d'examiner ces répercussions et d'en discuter. Si les augmentations de taux sont raisonnables et abordables compte tenu des comparaisons avec les taux du marché et les affectations du ministère de l'Éducation, le barème de taux est transmis au comité directeur pour approbation.

Les barèmes de taux sont mis en place avant le début de l'année scolaire et les contrats sont signés entre les exploitants et les HPSTS avant le début de l'année scolaire.

6.3.2 Recommandations

Mettre en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants d'autobus

À l'heure actuelle, les contrats relatifs aux services de transport par autobus scolaire ne sont pas attribués de façon concurrentielle. S'il ne passe pas par un processus d'approvisionnement concurrentiel, le consortium ne saura pas s'il paye le meilleur taux pour les services qui lui sont fournis. En revanche, s'il attribue ses contrats dans le cadre d'un processus concurrentiel, le consortium pourra clairement définir toutes les exigences de service dans le document d'approvisionnement. De plus, il s'assure d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix étant donné que les exploitants se feront concurrence pour fournir le niveau de service demandé à des prix qui leur garantissent un rendement approprié du capital investi. Cela ne veut pas forcément dire que les prix vont baisser; toutefois, ce qui est important pour le consortium, c'est d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour l'argent dépensé.

Il est possible de recourir à un processus concurrentiel en établissant certaines mesures en vue de protéger les normes de service. Le consortium devrait maintenir les limites établies en ce qui a trait à la part des marchés que peut détenir un seul exploitant afin d'éviter une situation de monopole. De plus, au moment de l'évaluation des propositions, le coût ne devrait pas être le facteur prépondérant étant donné que cela encouragerait ceux qui offrent de faibles coûts à faire leur entrée sur le marché sans que l'on ait nécessairement l'assurance qu'ils offrent un niveau de service équivalent ou supérieur. Il faudrait tenir compte des conditions du marché local à toutes les étapes de l'élaboration et de l'évaluation d'une proposition de service. Par exemple, les exploitants locaux peuvent être encouragés à participer à ce processus en valorisant, dans les critères d'évaluation, le fait de posséder une expérience sur le marché local. Toutefois, ce critère spécifique ne devrait pas non plus être un facteur prépondérant dans le cadre du processus d'évaluation d'une proposition.

Étant donné que la *trousse d'information concernant les pratiques contractuelles* a été publiée et que les projets pilotes sont achevés, le consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre de l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait comprendre un examen des politiques existantes en matière d'approvisionnement, une analyse du marché des fournisseurs locaux, des stratégies visant à déterminer la portée, les processus, les critères et les échéances des demandes de propositions afin de mettre progressivement en vigueur

l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait en outre tenir compte des pratiques exemplaires et des leçons retenues par le consortium pilote et ceux qui se sont déjà lancés dans un processus d'approvisionnement concurrentiel.

Analyse des coûts de référence

Nous comprenons et reconnaissons le fait qu'en entreprenant un examen annuel des données financières des exploitants, le consortium cherche à négocier les contrats de façon transparente et impartiale. Il devrait cependant tenir compte de la valeur d'un tel examen annuel étant donné qu'il n'y a pas de différence majeure entre les montants présentés et l'étude des coûts de référence menée par le ministère. De plus, il est plus efficace de déterminer le prix du marché au moyen d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, tandis que l'analyse des coûts devrait être menée par les fournisseurs et non par les acheteurs.

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.

6.3.3 Observations

Surveillance

Aucun programme officiel de surveillance n'est en place. Le directeur du transport procède à une vérification des circuits lorsqu'il reçoit une plainte.

L'exploitant fournit chaque année au consortium des renseignements sur la marque et le modèle des véhicules, les numéros de modèle, l'âge des véhicules, le permis de conduire et le nom des conducteurs, l'assurance et la vérification du casier judiciaire. Le directeur du transport examine ces documents pour s'assurer que tous les véhicules en circulation respectent les exigences relatives à l'âge des véhicules, que le casier judiciaire de tous les conducteurs a fait l'objet d'une vérification, que les exploitants souscrivent une assurance suffisante et que les conducteurs sont titulaires de permis de conduire valides.

Le consortium n'exige pas que les exploitants fournissent une copie des certificats de formation à la RCR, à l'utilisation d'EpiPen ou aux premiers soins. Les exploitants

fournissent au consortium des copies de leur programme de formation ainsi qu'une liste des conducteurs qui ont suivi chacun des programmes.

Politique relative aux différends

Les contrats conclus avec les exploitants ne contiennent aucune clause qui fait état d'une politique relative au règlement des différends.

6.3.4 Recommandations

Mettre sur pied un programme officiel de surveillance aléatoire des circuits

Le consortium, par l'entremise du directeur du transport, procède à des vérifications périodiques des exploitants et des conducteurs afin de s'assurer que les niveaux de service fournis aux écoles sont adéquats sur les plans de la ponctualité du service, du respect des circuits et du respect du code de la route par les conducteurs. Nous encourageons le consortium à s'appuyer sur ce plan de vérification afin de mettre sur pied un programme officiel de surveillance aléatoire des circuits. Le programme devrait inclure une liste normalisée de vérification remplie par le vérificateur et spécifier les circuits devant faire l'objet d'une vérification ainsi que le délai imparti pour procéder à cette dernière. Un processus officiel d'examen et de suivi devrait être mis en place en vue de suivre les vérifications effectuées. Les vérifications constituent un élément clé de la gestion des contrats. Elles déterminent si les exploitants et les conducteurs respectent les clauses contractuelles et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable. Le consortium a reconnu la nécessité d'un processus officiel et la création d'un tel processus de surveillance a été incluse dans les priorités du plan stratégique du consortium.

Établir une politique de règlement des différends

À l'heure actuelle, le consortium et les exploitants ne disposent d'aucune entente permanente en ce qui a trait au règlement des différends. En cas de désaccord entre les exploitants et le consortium, il devrait y avoir un processus officialisé qui détermine la marche à suivre afin de régler la situation. Une politique de règlement des différends devrait être mise en place afin de s'assurer que ceux-ci peuvent être résolus sans qu'il y ait besoin de réduire le niveau de service et (ou) d'entamer une procédure. Ce processus devrait être impartial et transparent.

6.4 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**. Le consortium conclut avec les

exploitants, avant le début de l'année scolaire, des contrats qui comprennent des clauses de sécurité appropriées. Parmi les principaux domaines à améliorer figurent la conclusion d'ententes et de contrats plus détaillés avec les parents conducteurs, la création d'un programme officiel de surveillance, la signature de contrats avec des exploitants de taxis et la planification de processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants.

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 5 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires⁸	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire⁸
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 :

Avon Maitland District School Board

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

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	(946 906) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(946 906) \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	90 %
Rajustement total du financement	852 215 \$

Huron-Perth Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	(261,925) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(261,925) \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	90 %
Rajustement total du financement	235 733 \$

8 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the HPSTS » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Comité directeur HPSTS	Décrit à la section 3.2.1 Huron Perth Student Transportation Services
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis 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	Huron Perth Student Transportation Services
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	Définis à la section 1.1.4
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

Termes	Définitions
	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.
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
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
Note	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.
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

Termes	Définitions
TI	Technologie de l'information

9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Avon Maitland District School Board

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation ⁹	9 365 353	9 706 351	9 835 301	10 043 252	10 375 974
Dépenses ¹⁰	10 182 758	10 382 688	10 499 334	10 746 702	11 322 880
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(817 405)	(676 337)	(664 033)	(703 450)	(946 906)
Total des dépenses payées au consortium	10 182 758	10 382 688	10 499 334	10 746 702	11 322 880
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Huron-Perth Catholic District School Board

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008- 2009
Affectation	4 254 148	4 449 873	4 469 383	4 555 226	4 694 989
Dépenses	4 557 010	4 806 400	4 810 637	5 083 083	4 956 914
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(302 862)	(356 527)	(341 254)	(527 857)	(261 925)
Total des	4 557 010	4 806 400	4 810 637	5 083 083	4 956

⁹ 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).

¹⁰ 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).

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
dépenses payées au consortium					914
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

10 Annexe 3 : Liste des documents

1. Profils des conseils 2007-2008 – Huron Perth Student Transportation Services E&E Financials – Huron Perth STS
2. Visite relative à la capacité des Huron Perth STS – Profils finaux des conseils 2007-2008 – Huron Perth Student Transportation Services
3. Ébauche révisée de l'entente – Visite du 30 mars 2007 relative à la capacité des Huron Perth STS – Visite finale
4. Ébauche révisée de l'entente – 30 mars 2007
5. Correspondance du ministère de l'Éducation
6. Copie de l'entente de consortium signée
7. Copie de l'entente d'achat de services de transport signée
8. Preuve de statut juridique
9. Copie des politiques de gouvernance et de l'entente de consortium
10. Organigramme de gouvernance
11. Rôles et responsabilités des membres du comité de gouvernance et exigences en matière de réunion
12. Preuve d'assurance du consortium
13. Organigramme
14. Descriptions de tâches
15. Contrats de services de soutien
16. Exigences et programmes de formation du personnel
17. Plan opérationnel
18. Procédures et politiques aux niveaux départemental et administratif
19. États financiers annuels

20. Politiques d'approbation en matière de gestion financière, de dépenses et de pouvoir
21. Processus d'établissement du budget annuel
22. Politiques relatives au partage des coûts
23. Dépenses prévues au budget de chaque conseil
24. Politiques des conseils partenaires et (ou) du consortium relatives à l'admissibilité des élèves en fonction des distances
25. Calendrier de planification annuel
26. Politiques relatives à la philosophie de détermination des circuits
27. Procédures de référence relatives aux politiques
28. Politiques et méthodes en matière de planification du transport adapté
29. Les élèves des conseils partenaires et la collectivité
30. Procédures et protocoles en cas de disparition d'enfants et d'autres urgences
31. Politiques et méthodes relatives à l'établissement d'une liste de programmes spécialisés
32. Politiques et pratiques de planification des circuits et efficacité technique
33. Examen et modification des circuits
34. Copie des contrats conclus avec les fournisseurs de logiciels de détermination des circuits
35. Copie des manuels de procédure
36. Procédures et politiques de négociation de contrats ou d'appel d'offres avec les exploitants d'autobus
37. Politiques et méthodes relatives à la passation de contrats concernant les véhicules de transport adapté
38. Exemple de structure de contrats avec les exploitants d'autobus

39. Preuve de mise à jour des contrats signés
40. Description de la rémunération des entrepreneurs
41. Liste des exploitants avec lesquels un contrat a été signé
42. Programme de formation des conducteurs et événements à l'intention de ces derniers
43. Indicateurs de rendement des exploitants
44. Preuve de la consignation au dossier du rendement des conducteurs et de l'entreprise
45. Inventaire du parc de véhicules des exploitants sous contrat
46. Politique relative à l'âge maximal des véhicules
47. Cycle annuel des événements
48. Politique d'admissibilité des élèves bénéficiant de subventions
49. Annexe relative à la sécurité des élèves de maternelle
50. Bus Evacuation Schedule 2008-2009
51. Bus Evacuation Schedule 2008-2009 JK Safety Schedule
52. Manuel des politiques et méthodes des HPSTS
53. Cycle annuel des événements en matière de détermination des circuits
54. 2009 Operation Bus Watch JK Safety Schedule

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e années	9 ^e à 12 ^e années
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique – AMDSB	1,6 km	1,6 km	Pas de transport urbain
Politique – HPCDSB	1,6 km	1,6 km	Pas de transport urbain

Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e années	9 ^e à 12 ^e années
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km
Politique – AMDSB	Désigné	Désigné	Désigné
Politique – HPCDSB	Désigné	Désigné	Désigné

Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e années	9 ^e à 12 ^e années
Pratique courante	18	18	25
Politique – AMDSB	10 à 15	10 à 15	10 à 15
Politique – HPCDSB	10 à 15	10 à 15	10 à 15
Pratique	-	10 à 30	-

Plage de départ

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e années	9 ^e à 12 ^e années
Pratique courante	16	16	18
Politique – AMDSB	15 à 30	15 à 30	15 à 30
Politique – HPCDSB	15 à 30	15 à 30	15 à 30
Pratique	-	-5 à 25	-

Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e années	9 ^e à 12 ^e années
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – AMDSB	-	-	-
Politique – HPCDSB	-	-	-
Pratique	-	6 h 41	-

Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e années	9 ^e à 12 ^e années
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique – AMDSB	-	-	-
Politique – HPCDSB	-	-	-
Pratique	-	17 h 04	-

Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e années	9 ^e à 12 ^e années
Pratique courante	75	75	90
Politique – AMDSB	60	60	75
Politique – HPCDSB	60	60	75
Pratique - Voir la remarque	-	-	-

Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e années	9 ^e à 12 ^e années
Pratique courante	69	69	52
Politique – AMDSB	69	69	46
Politique – HPCDSB	69	69	46
Pratique	69	69	46

Nota : La politique précise que la durée des trajets ne doit pas, dans la mesure du possible, dépasser 60 minutes pour les élèves du primaire et 75 minutes pour ceux du secondaire. Dans la pratique, plus de 96 % des trajets durent moins de 60 minutes au total.

1858 150 2008
Deloitte celebrates
150 years of professional service



www.deloitte.ca

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.