



Services consultatifs financiers

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

Phase 1 – Examen

*Service de transport de Wellington-Dufferin*

avril 2007

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Sommaire exécutif.....  | 1  |
| 1 Introduction .....  | 5  |
| 1.1 Contexte.....   | 5  |
| 1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario .....   | 5  |
| 1.1.2 Réforme du transport.....   | 5  |
| 1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire .....  | 6  |
| 1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience .....   | 7  |
| 1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience .....  | 7  |
| Tableau 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....   | 8  |
| 1.1.6 Le but de l'étude des coûts d'exploitation des autobus scolaires .....  | 8  |
| 1.2 Portée de la mission de Deloitte .....  | 9  |
| 1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....                               | 9  |
| Tableau 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....  | 9  |
| 1.3.1 Étape 1 – Collecte des données.....   | 10 |
| 1.3.2 Étape 2 – Entrevues .....   | 11 |
| 1.3.3 Étape 3 – Documentation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations .....                | 11 |
| 1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport d'examen sur place ..... | 15 |
| Tableau 4 : Évaluation du consortium – Diagramme .....  | 16 |
| 1.3.5 Rajustement du financement.....   | 16 |
| Tableau 5 : Formule de rajustement du financement.....  | 17 |
| 1.3.6 But du rapport.....   | 17 |
| 1.3.7 Documentation .....   | 17 |
| 1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport .....  | 18 |
| 2 Aperçu du consortium .....  | 19 |
| 2.1 Introduction aux Service de transport de Wellington-Dufferin.....   | 19 |
| Tableau 1 : Données de l'étude de 2005-2006 sur le transport.....   | 19 |
| Tableau 2 : Données financières de 2005-2006 .....  | 21 |
| 3 Gestion du consortium .....   | 23 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1   | Introduction.....   | 23 |
| 3.2   | Gouvernance.....  | 23 |
| 3.2.1 | Observations .....  | 24 |
|       | Tableau 6 : Comité de gestion.....                            | 25 |
| 3.2.2 | Pratiques exemplaires .....                                   | 26 |
| 3.2.3 | Recommandations.....  | 26 |
| 3.3   | Structure organisationnelle .....                             | 27 |
| 3.3.1 | Observations .....  | 27 |
|       | Tableau 7 : Structure organisationnelle du consortium.....    | 28 |
| 3.3.2 | Pratiques exemplaires .....                                   | 28 |
| 3.3.3 | Recommandations.....  | 28 |
| 3.4   | Gestion du consortium.....                                    | 29 |
| 3.4.1 | Observations .....  | 29 |
| 3.4.2 | Pratiques exemplaires .....                                   | 32 |
| 3.4.3 | Recommandations.....  | 32 |
| 3.5   | Gestion financière.....                                       | 33 |
| 3.5.1 | Observations .....  | 33 |
| 3.5.2 | Recommandations.....  | 35 |
| 3.6   | Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience..... | 37 |
| 4     | Politiques et pratiques.....                                  | 38 |
| 4.1   | Introduction.....   | 38 |
| 4.2   | Politiques sur le transport .....                             | 38 |
| 4.2.1 | Observations .....  | 38 |
| 4.2.2 | Pratiques exemplaires .....                                   | 40 |
| 4.2.3 | Recommandations.....  | 41 |
| 4.3   | Planification des routes.....                                 | 41 |
| 4.3.1 | Observations .....  | 42 |
| 4.3.2 | Pratiques exemplaires .....                                   | 44 |
| 4.3.3 | Recommandations.....  | 44 |
| 4.4   | Programmes de sécurité.....                                   | 44 |
| 4.4.1 | Observations .....  | 45 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.4.2 | Pratiques exemplaires .....  | 46 |
| 4.4.3 | Recommandations.....   | 46 |
| 4.5   | Besoins spéciaux et programmes spécialisés.....                        | 46 |
| 4.5.1 | Observations .....   | 47 |
| 4.5.2 | Pratiques exemplaires .....  | 47 |
| 4.6   | Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....          | 48 |
| 5     | Routage et technologie .....   | 49 |
| 5.1   | Introduction.....  | 49 |
| 5.2   | Utilisation des logiciels et de la technologie.....                    | 49 |
| 5.2.1 | Observations .....   | 50 |
| 5.2.2 | Pratiques exemplaires .....  | 52 |
| 5.2.3 | Recommandations.....   | 53 |
| 5.3   | Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves..... | 53 |
| 5.3.1 | Observations .....   | 54 |
| 5.3.2 | Pratiques exemplaires .....  | 57 |
| 5.3.3 | Recommandations.....   | 57 |
| 5.4   | Établissement et utilisation du système .....                          | 58 |
| 5.4.1 | Observations .....   | 58 |
| 5.4.2 | Pratiques exemplaires .....  | 59 |
| 5.5   | Rapport du système.....  | 59 |
| 5.5.1 | Observations .....   | 59 |
| 5.5.2 | Pratiques exemplaires .....  | 59 |
| 5.6   | Planification et établissement des routes du transport adapté .....    | 60 |
| 5.6.1 | Observations .....   | 60 |
| 5.6.2 | Pratiques exemplaires .....  | 61 |
| 5.7   | Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....          | 61 |
| 6     | Contrats .....   | 63 |
| 6.1   | Introduction.....  | 63 |
| 6.2   | Structure contractuelle.....   | 63 |
| 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 |
| 6.4   | Gestion des contrats.....                                     | 68 |
| 6.4.1 | Observations .....  | 68 |
| 6.4.2 | Pratiques exemplaires .....                                   | 70 |
| 6.4.3 | Recommandations.....  | 70 |
| 6.5   | Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience..... | 71 |
| 7     | Ajustement du financement.....                                | 72 |
|       | La formule de financement du Ministère .....                  | 72 |
|       | Upper Grand District School Board.....                        | 73 |
|       | Wellington Catholic District School Board.....                | 73 |
|       | Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....       | 73 |
|       | Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest .....        | 74 |
|       | Dufferin-Peel Catholic District School Board.....             | 74 |
| 8     | Glossaire des termes .....                                    | 75 |
| 9     | Annexe 1 : Examen financier – par conseil scolaire.....       | 78 |
|       | Upper Grand District School Board.....                        | 78 |
|       | Wellington Catholic District School Board.....                | 78 |
|       | Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....       | 78 |
|       | Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest .....        | 79 |
|       | Dufferin-Peel Catholic District School Board.....             | 79 |
| 10    | Annexe 2 : Pratiques courantes .....                          | 80 |
|       | Distance du domicile à l'école .....                          | 80 |
|       | Distance du domicile à l'arrêt d'autobus .....                | 80 |
|       | Fenêtre d'arrivée .....                                       | 80 |
|       | Fenêtre de départ.....  | 81 |
|       | Heure d'embarquement la plus précoce .....                    | 81 |
|       | Heure de débarquement la plus tardive.....                    | 81 |
|       | Durée maximale du voyage.....                                 | 82 |
|       | Élèves assis par véhicule .....                               | 82 |
| 11    | Annexe 3 : Liste des documents .....                          | 83 |



## Sommaire exécutif

### Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience des Service de transport de Wellington-Dufferin (Wellington-Dufferin) ainsi que les recommandations qui s'y rattachent. Cet examen, réalisé par une équipe de travail désignée par le ministère de l'Éducation, est le résultat de récentes initiatives gouvernementales visant à élaborer une approche équitable à l'égard du financement dans l'ensemble de la province et à réduire le fardeau administratif pour le personnel chargé de la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. La présente section du rapport a pour but de présenter une appréciation globale de Wellington-Dufferin et d'exposer les conclusions et les recommandations jugées dignes de mention. Ces conclusions et recommandations principales sont mises en valeur et renforcées par les conclusions et recommandations particulières exposées en détail dans chacune des sections du rapport.

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

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

Wellington-Dufferin a été créé en décembre 2006 dans le cadre de l'entente de consortium conclue entre ses conseils partenaires : le Upper Grand District School Board (UG), le Wellington Catholic District School Board (WC), le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS) et le Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest (CSDCSO). Le Dufferin-Peel Catholic District School Board (Dufferin-Peel) achètera des services à partir de septembre 2007 pour la région du comté de Dufferin. Avant la création de ce consortium, le UG et le WC agissaient à titre

de consortium offrant des services conjoints de transport des élèves depuis 2001. Parallèlement, le CSDCCS achetait des services du consortium et le CSDCSO et Dufferin-Peel offraient leurs propres services de transport dans ce district. Le consortium assure chaque jour le transport de plus de 18 000 élèves vers quelque 100 écoles à l'aide d'une flotte d'environ 450 véhicules.

Étant donné que, par le passé, le conseil partenaire a collaboré à la prestation conjointe de services de transport, Wellington-Dufferin a été en mesure d'assurer une transition efficace vers l'utilisation d'un modèle de consortium pour les services de transport. Bien que la création du consortium soit récente, des progrès considérables ont été réalisés en vue de tirer profit des avantages qu'offrent les consortiums de transport.

Wellington-Dufferin et ses conseils partenaires ont notamment :

- Établi une structure de gouvernance pour le consortium, soit une structure qui favorise l'impartialité et l'équité par la représentation au sein du Comité de gestion et la création d'une structure organisationnelle qui répartit de façon appropriée les pouvoirs et les responsabilités;
- Harmonisé les principes pratiques les plus essentiels et créé un guide de politiques et de procédures qui présente les directives essentielles liées à la prestation des services du consortium;
- Mis en place une nouvelle application logicielle sur l'établissement des routes des autobus, et utilisé l'application pour acheminer les données à tous les intervenants. Wellington-Dufferin a également mis en œuvre un réseau de routes qui intègre un certain nombre de stratégies élaborées pour promouvoir la prestation de services efficaces et économiques;
- Élaboré un dossier contractuel standard qui intègre des dispositions clés comme les exigences liées aux conducteurs et aux véhicules, les modalités de paiement, les exigences liées à l'assurance et les exigences en matière de sécurité en vue de promouvoir l'uniformité des attentes et la prestation des services pour l'ensemble des exploitants et de s'assurer que les dispositions légales essentielles comme l'octroi des licences et l'assurance sont gérées de façon appropriée.

Tandis que Wellington-Dufferin continue sa transition à titre de groupe de transport conjoint vers un consortium complet, un certain nombre de défis devront être relevés afin de s'assurer que les services sont offerts de façon efficace et efficiente. Par

exemple, on doit s'assurer que les activités du consortium sont indépendantes, officialiser les activités du consortium, évaluer les choix possibles en ce qui concerne les heures de classe et l'établissement des routes et réévaluer la méthode utilisée actuellement pour acquérir les services des exploitants. Voici certaines des recommandations les plus importantes qui devront être mises en œuvre :

- S'assurer que le consortium est constitué en personne morale distincte. Il s'agit d'une suite logique à la décision de déménager des locaux à bureau des conseils à un emplacement distinct qui permettra d'établir clairement l'indépendance du consortium devant l'influence de chacun des conseils partenaires. Le fait de constituer Wellington-Dufferin en personne morale permettrait au consortium d'employer son propre personnel, d'agir comme tierce partie pour la passation des marchés avec les exploitants, d'améliorer la comptabilisation des frais généraux et d'assurer une meilleure souplesse en ce qui concerne la passation de marchés visant des services de soutien;
- Utiliser les logiciels d'établissement des routes pour analyser les choix liés à l'optimisation des arrêts, de la durée des routes et des heures de classe. Avant le début de l'examen, le consortium ne comptait pas sur un nombre suffisant d'employés en raison du nombre de congés pour une longue période. Par conséquent, les efforts étaient axés sur la mise en œuvre des logiciels et non pas sur l'utilisation de fonctionnalités plus avancées en vue d'évaluer les différents choix à l'égard des stratégies d'établissement des routes. Cette analyse doit principalement permettre de déterminer si d'autres stratégies d'établissement des routes entraîneraient la prestation de services plus avantageux ou des coûts-avantages pour les élèves, les exploitants et les conseils partenaires.
- Réviser le processus actuel de passation des marchés, ce qui comprend des négociations avec l'association locale des exploitants d'autobus, en vue d'intégrer un processus compétitif qui soit axé sur des exigences de service détaillées et sur les tarifs du marché.

Wellington-Dufferin est en bonne voie de devenir une organisation efficace et efficiente. Les composantes essentielles pour ce type d'organisation ont toutes été mises en œuvre, y compris un processus de gouvernance et une structure organisationnelle efficaces, des logiciels d'établissement des routes qui sont perfectionnés et entièrement mis en œuvre, des énoncés de politiques et de procédures clairs et concis et la collaboration avec ses exploitants. L'évolution continue du consortium, combinée à la

mise en œuvre des recommandations proposées, entraînera des améliorations continues en matière de prestation des services et rentabilité.

## **Rajustement du financement**

À la suite du présent examen du rendement actuel du consortium, Wellington-Dufferin s'est vu accorder la note **moyenne**. D'après cette évaluation, le Ministère accordera du financement additionnel pour le transport, ce qui permettra de réduire de 60 p. 100 l'écart de financement pour chacun des conseils. Voici les rajustements qui seront apportés au financement :

- Upper Grand District School Board : 1 697 993 \$;
- Wellington Catholic District School Board : 57 982 \$;
- Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud : 22 567 \$;
- Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest : 5 862 \$;
- Dufferin-Peel Catholic District School Board : 234 551 \$.

# 1 Introduction

## 1.1 Contexte

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

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

Depuis l'introduction d'un nouveau modèle de financement de l'éducation en 1998-1999, une décision a été rendue afin de maintenir le financement régulier du financement pour le transport, de façon provisoire, pendant que le Ministère travaillait à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une nouvelle approche de financement. Même si plusieurs modèles ont été examinés depuis, aucune décision n'a encore été rendue afin de procéder à la mise en œuvre complète d'un nouveau modèle de financement.

Depuis 1998-1999, les conseils scolaires se voient accorder un financement global pour le transport des élèves d'après leur niveau de dépenses de 1997, et ce financement est rajusté chaque année en fonction des modifications apportées à l'effectif. Les conseils scolaires ont également reçu du financement additionnel provisoire selon les besoins du moment en raison de tensions sur les coûts comme l'augmentation du prix de l'essence, soit les tensions indépendantes de la volonté des conseils et des exploitants.

Le financement actuel en matière de transport est considéré comme inéquitable par les conseils scolaires et les exploitants d'autobus scolaires. Certains conseils scolaires ont pris des mesures afin de réduire les dédoublements et de réaliser de meilleures économies. Parallèlement, d'autres conseils scolaires n'ont pris aucune mesure en vue de réduire les dédoublements et de réaliser de meilleures économies, mais sont tout de même en mesure d'offrir des services de transport de haut niveau.

### 1.1.2 Réforme du transport

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

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

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

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

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

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

- L'achat de services de transport par un conseil scolaire à un autre conseil relevant en tout ou en partie de sa compétence;

- Le partage des services de transport entre deux conseils scolaires contigus ou plus pour certaines de leurs routes ou l'ensemble de leurs routes;
- La création d'un consortium afin de planifier et d'offrir les services de transport des élèves pour tous les conseils scolaires partenaires.

Près de 99 p. 100 des services de transport des élèves en Ontario sont offerts par le biais de marchés entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et des exploitants privés. Les autres services (1 p. 100) sont offerts à l'aide des véhicules appartenant aux conseils scolaires, qui sont utilisés pour compléter les services achetés à des exploitants privés.

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

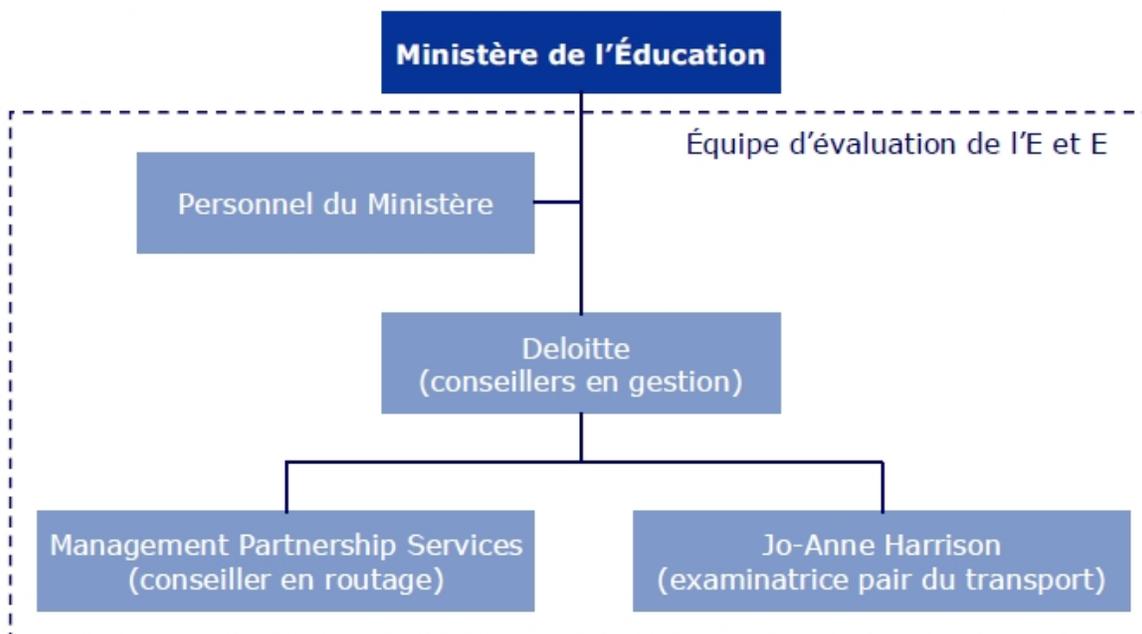
D'après les lignes directrices du Ministère sur les consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB:13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen sera réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, qui aidera le Ministère à évaluer différents aspects du consortium, soit la gestion, les politiques et pratiques, la détermination des routes et l'utilisation de la technologie ainsi que la passation des marchés. Ces examens permettront de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux qui pourront être utilisés pour orienter les prochaines décisions en matière de financement. Au cours des deux prochaines années, le Ministère prévoit réaliser trois phases d'examen (collectivement les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») sur les territoires de transport dans l'ensemble de la province.

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

Afin de s'assurer que les examens sont réalisés de façon objective, le Ministère a mis sur pied une équipe d'examen (l'« équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience », tel qu'il est défini au tableau 1) chargée de réaliser les examens. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été mise sur pied pour tirer profit de l'expertise des professionnels de l'industrie et des sociétés d'experts-conseils en vue d'évaluer des aspects distincts de chaque territoire de consortium. Des conseillers en gestion ont été embauchés pour réaliser des évaluations sur la gestion, les politiques et pratiques et la passation des marchés de chaque consortium. Un conseiller en détermination des routes a été embauché et met l'accent sur l'approvisionnement, la mise en place et l'utilisation des logiciels de détermination des routes et des technologies connexes. Le

pair examinateur en matière de transport a présenté à l'équipe d'examen des conseils éclairés sur la prestation de services de transport des élèves en Ontario.

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



### 1.1.6 Le but de l'étude des coûts d'exploitation des autobus scolaires

Le Ministère a retenu les services d'un conseiller par le biais d'une demande de propositions distincte; ce conseiller devra réaliser une étude détaillée des coûts liés à la passation des marchés et à l'exploitation d'un autobus scolaire de 72 passagers. Le modèle de coûts complétera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience. Au moment où les résultats des examens de la phase 1 seront publiés, les résultats de l'étude des coûts seront toujours inconnus. Tous les rajustements additionnels apportés au financement en fonction des résultats de l'étude des coûts seront déterminés ultérieurement.

## 1.2 Portée de la mission de Deloitte

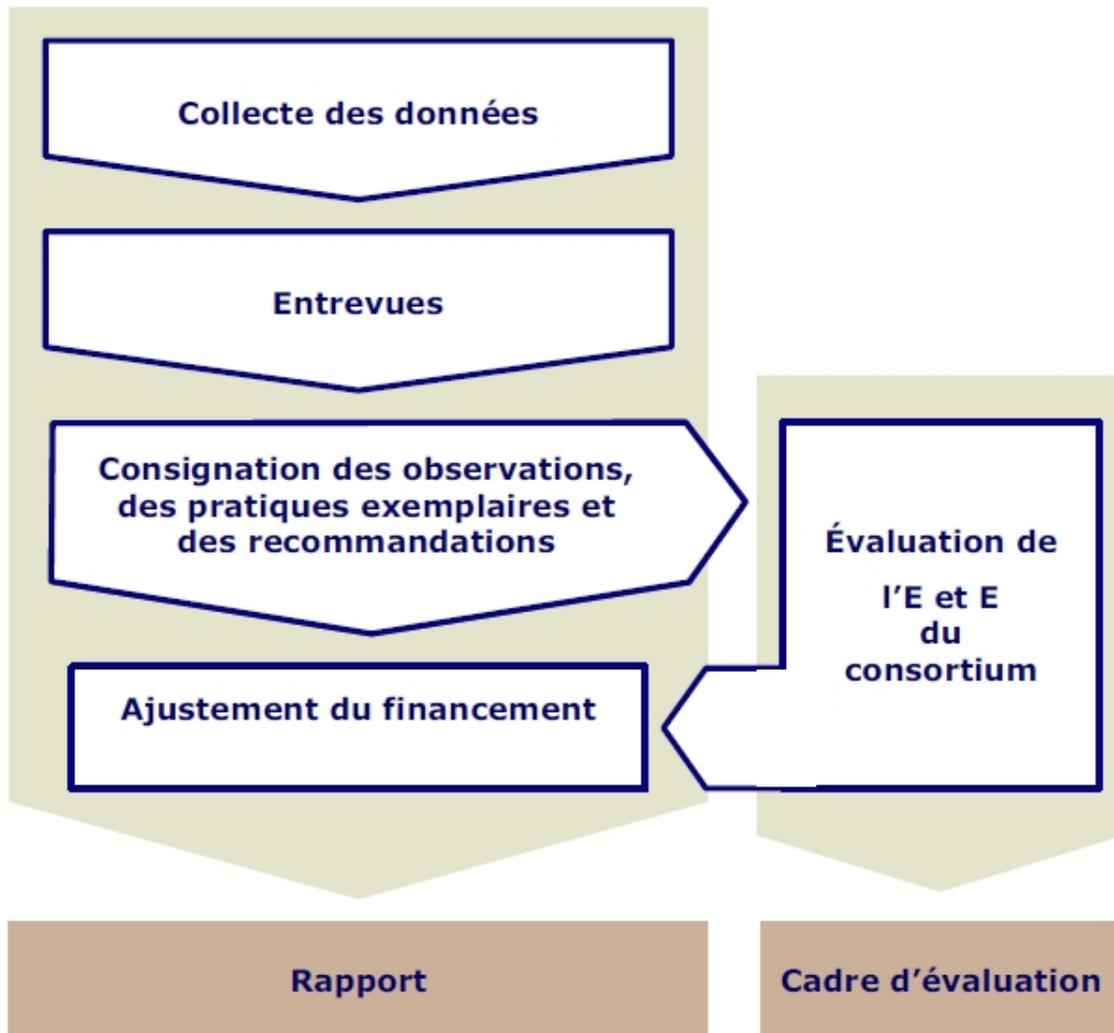
L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe et agir comme conseiller en gestion de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience :

- Diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des quatre (4) consortiums de transport qui seront examinés à la phase 1 (se reporter à la section 1.1.4);
- Au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen;
- Diriger la réalisation de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience. Le Ministère a facilité le processus en présentant au consortium les renseignements nécessaires à l'avance, de sorte que la préparation et la cueillette des renseignements ont pu être réalisées avant l'examen sur place;
- Examiner l'entente, les structures de gouvernance et les politiques et pratiques du consortium, y compris les services spécialisés et le transport des élèves ayant des besoins spéciaux, les politiques de transport des conseils partenaires et les procédures de passation des marchés;
- Intégrer les résultats de l'examen des processus de détermination des routes et de l'utilisation des technologies, qui doit être réalisé par MPS;
- Préparer un rapport préliminaire pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience à la phase 1. Le public cible du rapport comprend le Ministère, le consortium et les conseils scolaires. Après avoir été examinés par le Ministère, les rapports seront mis au point et acheminés par le Ministère au consortium qui a fait l'objet de l'examen de l'efficacité et de l'efficience et à ses conseils partenaires.

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

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

### Tableau 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience



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

### 1.3.1 Étape 1 – Collecte des données

Chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen reçoit le Guide de l'efficacité et de l'efficience (se reporter au document 37 à l'annexe 3) du ministère de l'Éducation. Ce guide, qui servira de base pour la collecte des données, présente en détail les

renseignements et les données dont l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience aura besoin.

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

1. Gestion du consortium;
2. Politiques et pratiques;
3. Routage et technologie;
4. Contrats.

### **1.3.2 Étape 2 – Entrevues**

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

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

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

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

#### **Efficacité**

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

- Entité distincte axée sur la prestation de services de transport des élèves aux

conseils partenaires

- Structure de régie et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs
- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficaces qui favorisent l'apprentissage des élèves
- La direction a communiqué des buts et des objectifs clairs du consortium et ceux-ci sont reflétés dans le plan opérationnel
- Cadre de responsabilisation bien établi reflété dans la mise en 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 un place qui assure la préparation et la surveillance en temps opportun des dépenses
- Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats Politiques et pratiques

### ***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 consortium

## **Efficienne**

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

- Le comité de supervision se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau
- La structure organisationnelle utilise le personnel avec efficacité
- 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 efficace
- Un pouvoir approprié est délégué au consortium pour permettre la réalisation d'efficacités 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 efficace
- 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

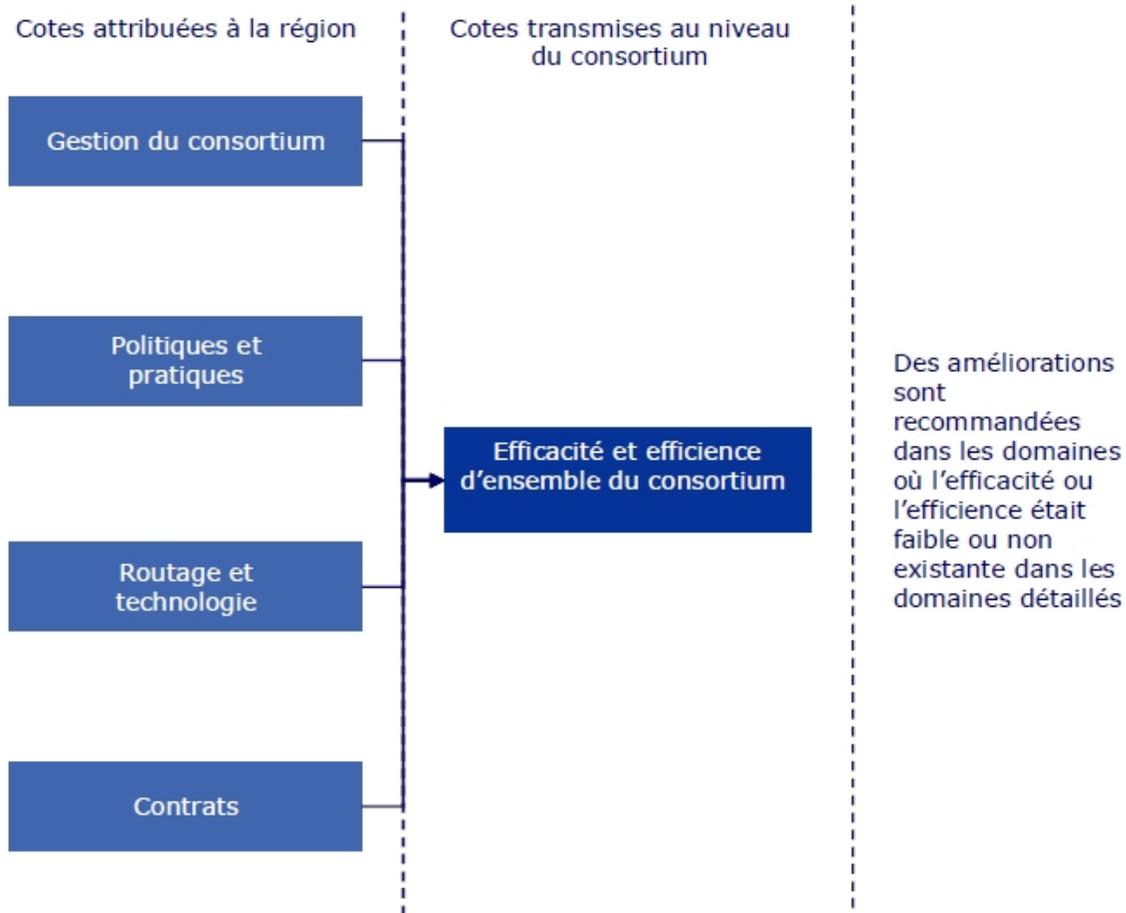
## **Contrats**

- 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'efficacité du consortium et rapport d'examen sur place**

Le Guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité d'offrir à chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité une méthode d'évaluation qui soit uniforme, juste et transparente. Le Guide d'évaluation comprend quatre sections, soit les quatre composantes principales de l'examen (gestion du consortium, politiques et pratiques, détermination des routes et utilisation de la technologie, passation des marchés) et illustre ce que constitue chaque niveau d'efficacité et d'efficacité donné (se reporter au tableau 4 pour consulter un diagramme du processus).

**Tableau 4 : Évaluation du consortium – Diagramme**



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

### 1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficacité et de l'étude des coûts de référence pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 5 précise la

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

**Tableau 5 : Formule de rajustement du financement**

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

### **1.3.6 But du rapport**

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du STSCO, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience les semaines du 11 et du 16 décembre 2006 inclusivement.

### **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.

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

## 2 Aperçu du consortium

### 2.1 Introduction aux Service de transport de Wellington-Dufferin

Le Service de transport de Wellington-Dufferin (Wellington-Dufferin) a été officiellement créé en décembre 2006 à titre de consortium desservant ses quatre conseils partenaires. Les conseils partenaires du consortium sont le Upper Grand District School Board (UG), le Wellington Catholic District School Board (WC), le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS) et le Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest (CSDCSO). Le Dufferin-Peel Catholic District School Board (Dufferin-Peel) achètera des services à partir de septembre 2007 pour ses écoles du comté de Dufferin.

Avant la création du consortium, le UG et le WC ont agi à titre de consortium offrant des services conjoints de transport des élèves depuis 2001. Parallèlement, le CSDCCS achetait des services du consortium et le CSDCSO et Dufferin-Peel assuraient leurs propres services de transport dans ce district.

Le tableau 1 ci-dessous présente le sommaire des conseils partenaires, tel qu'il a été présenté en 2005-2006. Il convient de souligner que les données relatives au CSDCSO et à Dufferin-Peel ne sont pas disponibles parce que ces conseils ne participaient pas au consortium à ce moment-là.

**Tableau 1 : Données de l'étude de 2005-2006 sur le transport<sup>1</sup>**

| Point   | Upper Grand | Wellington Catholic | CSDCCS | Total |
|---|-------------|---------------------|--------|-------|
| Nombre d'écoles desservies  | 70          | 19                  | 2      | 91    |
| Nombre total de passagers ayant des besoins spéciaux <sup>2</sup> | 412         | 21                  | 210    | 643   |

<sup>1</sup> En 2005-2006, le CSDCSO et Dufferin-Peel offraient leurs propres services de transport des élèves dans cette région. Par conséquent, les données statistiques clés présentées dans l'étude du Ministère reflètent l'ensemble du conseil, et les renseignements propres au consortium ne sont pas disponibles.

<sup>2</sup> Comprend les élèves ayant des besoins spéciaux en matière de transport comme les élèves de l'éducation spécialisée inscrits dans des programmes communs ou intégrés ayant besoin d'itinéraires ou

| Point   | Upper Grand | Wellington Catholic | CSDCCS | Total  |
|---|-------------|---------------------|--------|--------|
| Nombre de passagers ayant besoin d'un autobus adapté aux fauteuils roulants               | 35          | 7                   | 8      | 50     |
| Nombre total de passagers inscrits à des programmes spécialisés <sup>3</sup>              | 2 017       | 0                   | 0      | 2 017  |
| Nombre total de passagers bénéficiant de places disponibles par courtoisie                | 145         | 21                  | 0      | 166    |
| Nombre total de passagers – situations dangereuses  | 1 185       | 647                 | 0      | 1 832  |
| Nombre total d'élèves transportés chaque jour   | 14 356      | 3 822               | 218    | 18 396 |
| Nombre total d'autobus de format normal ou intermédiaire exploités à contrat <sup>4</sup> | 236         | 69                  | 7      | 312    |
| Nombre total de minibus exploités à contrat   | 19          | 4                   | 1      | 24     |
| Nombre total de véhicules d'usage scolaire exploités à contrat <sup>5</sup>               | 10          | 1                   | 1      | 12     |
| Nombre total de véhicules pour personnes  | 14          | 2                   | 1      | 17     |

de véhicules spéciaux; les élèves qui doivent être transportés seuls; les élèves qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

<sup>3</sup> Comprend les élèves transportés vers les cours d'immersion en français; les programmes préparatoires et les programmes destinés aux élèves doués. Les données sur les élèves ayant des besoins spéciaux qui sont transportés vers des programmes spécialisés sont intégrées dans la catégorie « Usagers ayant des besoins spéciaux ».

<sup>4</sup> Comprend les autobus de format normal, les autobus de format intermédiaire, les autobus de format normal adaptés aux fauteuils roulants et les autobus de format intermédiaire adaptés aux fauteuils roulants; toutes les données relatives aux véhicules sont arrondies au nombre entier le plus près.

<sup>5</sup> Comprend les fourgons, les mini-fourgonnettes et les berlines d'usage scolaire.

| Point   | Upper Grand | Wellington Catholic | CSDCCS | Total |
|---|-------------|---------------------|--------|-------|
| handicapées exploités à contrat               |             |                     |        |       |
| Nombre total de taxis exploités à contrat     | 82          | 2                   | 0      | 84    |
| Nombre total de véhicules exploités à contrat | 361         | 78                  | 10     | 449   |

**Tableau 2 : Données financières de 2005-2006<sup>6</sup>**

| Point   | Upper Grand    | Wellington Catholic | CSDCCS         | CSDCSO       | Dufferin-Peel  |
|---|----------------|---------------------|----------------|--------------|----------------|
| Affectation de 2005-2006  | 10 993 812 \$  | 3 550 319 \$        | 13 363 914 \$  | 8 497 859 \$ | 16 459 877 \$  |
| Dépenses de 2005-2006   | 13 500 378 \$  | 3 547 836 \$        | 14 857 246 \$  | 9 003 618 \$ | 21 303 755 \$  |
| Surplus budgétaire (déficit) de 2005-2006                                     | (2 506 566) \$ | 2 483 \$            | (1 493 332) \$ | (505 759) \$ | (4 843 878) \$ |
| Pourcentage des dépenses liées au transport affectées pour les services de WD | 100 %          | 100 %               | 2 %            | 2 %          | 6 %            |

En 2005, après avoir connu des problèmes avec la mise en œuvre d'un logiciel précédent, le consortium a acheté un nouveau système logiciel en matière de transport, *Bus Planner*. Depuis, le consortium a travaillé à peaufiner les données sur la cartographie, les écoles et les élèves ainsi qu'à planifier et à mettre en œuvre le nouveau consortium desservant quatre conseils partenaires et un conseil acheteur de

<sup>6</sup> D'après les données présentées au Ministère par les conseils – voir annexe 1.

services.

En 2006, le directeur du transport était responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan de projet de consortium qui décrivait les objectifs à atteindre en 2007. Décrits plus en détail à la section 3.4.1, les objectifs pour 2007 sont principalement axés sur la mise sur pied du consortium en vue d'accueillir deux autres partenaires et de déplacer le consortium vers un emplacement indépendant.

Le directeur du transport et le personnel ont travaillé rapidement afin de s'assurer que le consortium puisse amorcer ses activités le plus rapidement possible. Leurs efforts sont louables.

Le consortium met tout en œuvre afin d'améliorer ses activités et de prendre le contrôle des services de transport des élèves. En raison des problèmes qu'il a connus lors de la mise en œuvre d'un logiciel précédent, le consortium a dû compter sur les exploitants locaux pour l'aider à mettre à jour les données sur les élèves et à planifier les routes. Maintenant qu'un nouveau logiciel est en place, le personnel peut se concentrer sur la réalisation de ses propres examens afin de réaliser des économies lors de l'établissement des routes et peut prendre le contrôle de tous les aspects du transport des élèves.

## 3 Gestion du consortium

### 3.1 Introduction

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

- Gouvernance;
- Structure organisationnelle;
- Gestion du consortium;
- Gestion financière.

Chacune des composantes a été analysée en fonction d'observations tirées de faits (y compris les entrevues) ainsi que d'une évaluation des pratiques exemplaires menant à un ensemble de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes; cette évaluation est ensuite résumée afin d'en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du consortium, tel qu'il est indiqué ci-dessous:

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

### 3.2 Gouvernance

La gouvernance se rapporte à la façon dont une organisation est dirigée et contrôlée. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et d'en assurer le contrôle est une des responsabilités principales d'une structure de gouvernance. Trois des principes clés concernant la mise en place d'une structure de gouvernance efficace sont la responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des intervenants. Afin de respecter ces trois principes, il est important que l'organisme de gouvernance soit indépendant de la gestion des activités quotidiennes.

### 3.2.1 Observations

#### *Structure de gouvernance*

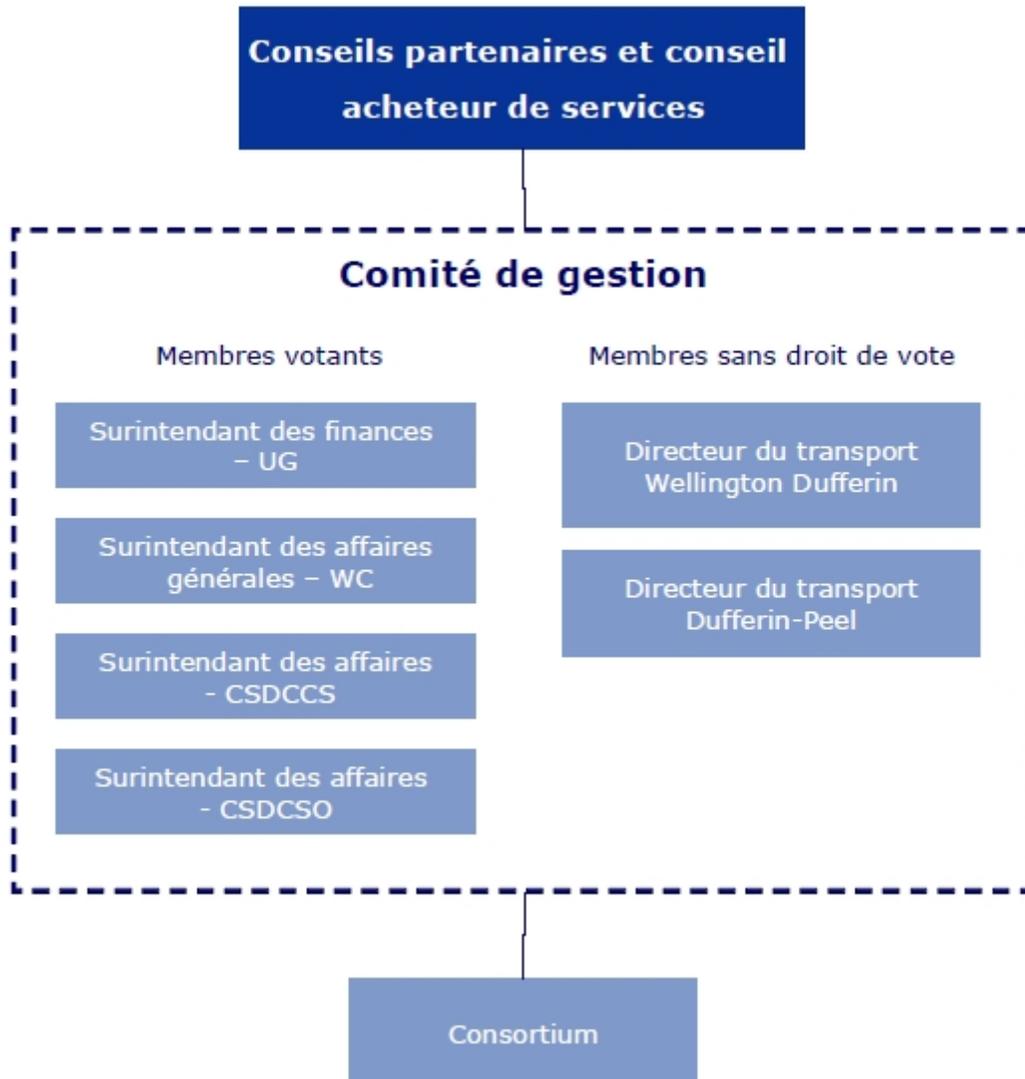
Wellington-Dufferin est un nouveau consortium; ses conseils partenaires ont conçu un protocole d'entente en décembre 2006. L'entente stipule que le consortium sera géré par un Comité de gestion composé de cadres supérieurs de chacun des conseils partenaires et de spécialistes du transport de Wellington-Dufferin et de Dufferin-Peel<sup>7</sup>. Au moment de notre examen, le consortium avait été mis sur pied depuis quatre mois seulement, et les membres du Comité de gestion ne s'étaient pas encore réunis de façon officielle. Le directeur du transport a la responsabilité d'informer les conseils des activités du consortium jusqu'à ce que les réunions officielles s'amorcent. Toutefois, aucun protocole ou calendrier n'a été établi pour les réunions.

Le Comité de gestion est responsable de l'orientation stratégique et des politiques de l'ensemble du consortium et établira des procédures d'exploitation à l'intention du directeur du transport, y compris l'évaluation de la structure organisationnelle afin de s'assurer que la gestion des services de transport est efficace. Le Comité de gestion fixera également les budgets affectés au transport et établira des formules de partage des coûts pour les services offerts, examinera les coûts administratifs de façon périodique, contrôlera les répercussions des priorités de programme sur le transport et en fera rapport et contrôlera l'acquisition des fournisseurs de services de transport. Le Comité de gestion a la responsabilité de communiquer des rapports aux conseils de la façon indiquée par chacun des conseils. Le tableau 6 présente la structure du Comité :

---

<sup>7</sup> Dufferin-Peel achètera des services de transport en septembre 2007 pour ses élèves situés dans la région du comté de Dufferin. Le protocole d'entente inclut Dufferin-Peel en tant que membre du consortium aux termes d'un conseil acheteur de services. Le directeur du transport siègera au comité de gestion en qualité de membre sans droit de vote.

**Tableau 6 : Comité de gestion**



L'entente prévoit une méthode de règlement des différends qui doit être utilisée en cas de différends entre les conseils partenaires ou avec des utilisateurs du service. Les responsables des écoles se voient remettre le nom et les coordonnées du technicien en transport qui est responsable de leur école. Les écoles ont pour consigne d'acheminer directement leurs questions ou leurs préoccupations au technicien aux fins de règlement plutôt que de chercher à en arriver à un règlement à l'échelon de la direction de l'école. Il s'agit d'une mesure raisonnable, compte tenu des connaissances générales du technicien à l'égard de l'ensemble du réseau de transport et de la possibilité que des interruptions de service surviennent. Le processus respecte la voie

hiérarchique du consortium, qui se termine par le directeur du transport. Le Comité de gestion participera au processus si le directeur du transport n'est pas en mesure de résoudre le problème.

### **3.2.2 Pratiques exemplaires**

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

- Un Comité de gestion a été mis sur pied pour présenter des directives au consortium. Le Comité de gestion est structuré de façon à agir comme voie de communication pour les administrateurs des conseils membres et des conseils acheteurs de services;
- Une méthode de règlement des différends a été clairement définie afin de résoudre les litiges entre les conseils partenaires. Cette mesure permet d'assurer l'uniformité du règlement des conflits, de façon opportune, en définissant clairement la voie hiérarchique à laquelle les problèmes doivent être soumis et en indiquant la personne qui doit prendre la décision finale dans le cadre du règlement.

### **3.2.3 Recommandations**

#### *Réunions du Comité de gestion*

La mise sur pied d'un nouveau consortium présente un certain nombre d'obstacles qui peuvent être surmontés plus facilement par le biais d'une structure de gouvernance établie. Bien que le directeur du transport entretienne des liens étroits avec chacun des membres du Comité de gestion, il est important de s'assurer que les membres communiquent entre eux par le biais d'une structure de réunions officielles, y compris l'enregistrement des procès-verbaux. Il est également important de s'assurer que les membres du Comité de gestion connaissent leurs responsabilités en ce qui concerne les exigences des réunions. Nous recommandons au Comité de gestion d'établir un calendrier des réunions officielles. Le directeur du transport doit avoir la responsabilité de s'assurer que le procès-verbal de chacune des réunions est enregistré et que le Comité de gestion examine et approuve le procès-verbal à la réunion suivante; il doit assurer le suivi des mesures à prendre et consigner les résolutions.

### 3.3 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle peut prévoir un processus efficace de communication et de coordination afin de permettre le déroulement efficace des activités. Les rôles et responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisation. On peut ainsi réaliser des économies sur le plan opérationnel en s'assurant que les tâches ne se chevauchent pas et que les problèmes cernés puissent être résolus efficacement par le respect de la voie hiérarchique. D'un point de vue idéal, l'organisation doit être divisée de façon fonctionnelle (par département ou secteur) et toutes les fonctions opérationnelles de base doivent être identifiées.

#### 3.3.1 Observations

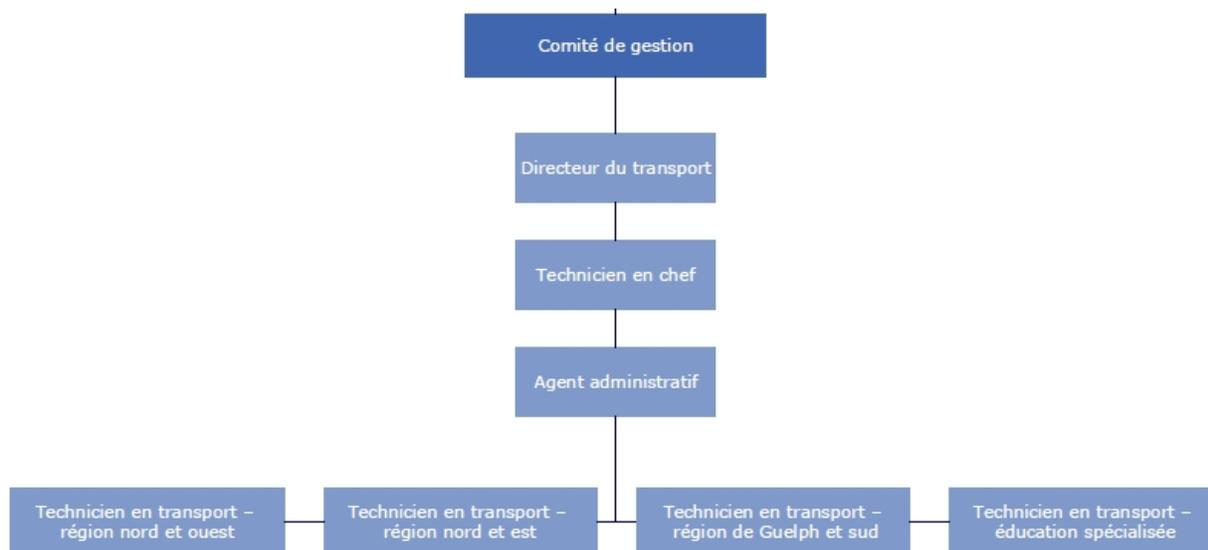
##### *Structure*

Le consortium est un département au sein de UG; ce département est géré conformément au protocole d'entente pour tous les conseils partenaires et le conseil acheteur de services. Tout le personnel du consortium est constitué d'employés de UG; il est donc régi par les politiques et les procédures administratives et par les principes pratiques de ce conseil. Au moment de l'examen, les bureaux du personnel du consortium étaient situés au sein des bureaux du Upper Grand District School Board, et la transition vers un emplacement indépendant était prévue peu de temps après l'examen. Il est important que l'emplacement du consortium soit indépendant afin d'assurer la transparence du processus décisionnel et de démontrer que le consortium agit dans le meilleur intérêt de tous les conseils partenaires. Il convient également d'éviter que le consortium soit perçu comme un organisme influencé par son emplacement au sein du conseil. Par conséquent, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience appuie la transition vers un emplacement indépendant.

La structure organisationnelle du consortium est logique et appropriée. Les fonctions particulières de l'organisme (p. ex. la gestion, l'administration, le soutien technique et les opérations) ont été séparées de façon appropriée et clairement définies dans les descriptions de travail. Les responsabilités de gestion sont assignées au directeur du transport ou au technicien en chef, en l'absence du directeur. Le technicien en chef est responsable du maintien des données de cartographie et des données sur les élèves et doit se soumettre à d'autres exigences en matière de soutien technique pour gérer les logiciels d'établissement des routes. Les techniciens en transport sont répartis par secteur pour les services de transport généraux, et un technicien en transport est responsable des services de transport répondant à des besoins particuliers. Les

techniciens en transport sont responsables de la planification des routes et du maintien de toutes les données pour leur région. Le tableau 7 présente un diagramme de la structure organisationnelle.

**Tableau 7 : Structure organisationnelle du consortium**



### 3.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium Wellington-Dufferin a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Les rôles et les responsabilités du personnel sont clairement définis dans les descriptions de travail. Il est important de définir les rôles au sein de l'organisation afin de s'assurer que les employés se concentrent sur leurs tâches, savent à qui se reporter en cas de problèmes, et connaissent leurs supérieurs hiérarchiques.

### 3.3.3 Recommandations

#### *Statut de l'organisme*

Les conseils partenaires doivent envisager la création du consortium Wellington-Dufferin à titre de personne morale distincte. L'indépendance sous forme de personne morale distincte est une autre étape importante en vue d'assurer la transparence et l'autonomie du consortium dans le cadre de son processus décisionnel.

Il est reconnu que la mise sur pied du consortium est très récente et que le fait d'introduire d'autres obligations pourrait compliquer les activités; toutefois, il convient, en dernier ressort, de s'assurer que l'organisation est structurée de façon à s'adapter à l'évolution des circonstances politiques et à résister aux différends possibles entre les conseils partenaires, ce qui permettra d'éviter que la structure ne se déstabilise. L'officialisation (par la constitution en personne morale ou un partenariat reconnu en droit) du consortium Wellington-Dufferin entraînerait des avantages sur le plan organisationnel et permettrait notamment au personnel de résoudre certains des problèmes liés au financement, aux responsabilités, à la gestion des ressources humaines et à la passation des marchés, tel qu'il est décrit dans le présent rapport.

### **3.4 Gestion du consortium**

La gestion du consortium est axée sur les aspects opérationnels de l'organisation, soit notamment d'assurer la responsabilité du personnel, de mettre l'accent sur l'amélioration continue par le biais de mesures de planification opérationnelle et de contrôle et de s'assurer que les risques sont gérés en signant des ententes appropriées pour définir clairement les relations d'affaires.

#### **3.4.1 Observations**

##### *Entente de consortium*

Le protocole d'entente qui régit le consortium est bien structuré et renferme des dispositions clés sur la structure de gestion, l'établissement du budget, l'assurance, le règlement des différends, l'élaboration des politiques et le retrait de l'entente. Des directives sont présentées sur la détermination des niveaux de dotation; ces directives favorisent la clarté et la compréhension pour les conseils partenaires et les conseils acheteurs de services en exigeant que tous les documents soient disponibles en français et en anglais.

##### *Plans opérationnels et indicateurs clés du service*

Aucun plan opérationnel officiel n'a été mis en place; toutefois, le consortium a indiqué que les techniciens en transport se concentreront sur chacun des secteurs afin d'optimiser l'établissement des routes et de réaliser des économies. Les objectifs à court terme du consortium étaient de se concentrer, à temps plein, sur la mise en œuvre de son plan de consortium. Il a été difficile de terminer la mise en œuvre en raison du fait que de nombreux employés demandaient des congés pour une longue

période, ce qui a entraîné un manque de personnel. Par conséquent, l'organisation s'est concentrée à réduire au minimum l'interruption des activités en cours et à acquérir, à mettre en œuvre et à intégrer les nouveaux logiciels d'établissement des routes. Au moment de notre examen, un des employés était de retour au travail, et le personnel du consortium commençait à axer ses efforts sur l'identification et la réalisation d'économies dans le cadre de l'établissement des routes.

Le directeur du transport avait la responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de projet de consortium qui prévoyait notamment les objectifs suivants pour 2007 :

- Présenter des solutions en matière d'établissement des routes pour les nouveaux membres (CSDCSO et Dufferin-Peel);
- Proposer des protocoles communs aux conseils partenaires en ce qui concerne les intempéries, les accidents et la sécurité des autobus/élèves;
- Déplacer les bureaux du consortium dans un emplacement indépendant de celui des conseils;
- Améliorer les logiciels en vue d'intégrer des outils de comptabilisation, la facturation automatisée et l'analyse des coûts au cours des essais d'optimisation;
- Créer des sites Web sur la transport afin de présenter aux parents des renseignements en ce qui concerne l'admissibilité.

Au fur et à mesure que les préoccupations en matière de dotation seront abordées, on s'attend à ce qu'un plus grand nombre d'objectifs stratégiques axés sur l'efficacité et les procédures opérationnelles soient établis.

### *Mécanisme de partage des coûts*

Les conseils partenaires devront assumer un coût ponctuel de lancement pour la mise sur pied du consortium. Le coût de lancement est plafonné à 100 000 \$ et est partagé entre les conseils de la façon suivante : 12,5 % pour le CSDCCS et le CSDCSO et 37,5 % pour le UG et le WC. Le coût de lancement comprend le coût des logiciels, des ordinateurs, du serveur, de l'assistance technique, des meubles, des appareils d'éclairage et des machines de bureau.

Les dépenses administratives seront partagées entre les quatre conseils partenaires en fonction du nombre non pondéré de leurs élèves au 31 octobre. Le nombre d'élèves

pris en compte pour déterminer les coûts administratifs se fonde sur le nombre total d'élèves, et non sur le nombre d'élèves transportés seulement. Cela tient compte du fait que des coûts sont associés à la gestion des données de l'élève même si cet élève n'est pas admissible aux services de transport. Des frais administratifs fixes de 3 % seront demandés à Dufferin-Peel à titre de conseil acheteur de services. Les frais aux exploitants seront partagés entre tous les conseils d'après le nombre non pondéré d'élèves transportés et de passagers admissibles au 31 octobre, y compris les passagers bénéficiant de places par courtoisie. Un mécanisme a également été mis en place pour tenir compte des transferts, du transport des élèves le midi et du transport des élèves inscrits à des programmes spécialisés.

### *Services de soutien*

Le consortium a conclu une entente pour des services d'aide logicielle avec GeoRef Systems, Ltd., qui est le développeur du logiciel Bus Planner. D'autres services de soutien comme la TI, la comptabilisation et les RH sont offerts par le UG. Les coûts relatifs à ces services ne sont pas considérés comme des coûts administratifs pour le transport; par conséquent, ils ne sont pas imputés aux conseils partenaires. De plus, d'autres frais administratifs/généraux, comme la part proportionnelle du loyer du consortium, ne sont pas imputés au consortium et ne sont donc pas imputés aux conseils. Cette répartition des coûts sera modifiée lorsque le consortium déménagera dans un emplacement indépendant.

À partir de 2007-2008, le UG continuera d'assurer les services de soutien en RH et en comptabilité, tandis que le WC assurera le soutien TI et les conseils francophones assumeront les coûts de traduction. Les coûts associés à la prestation de ces services seront absorbés dans le budget de fonctionnement général du fournisseur.

### *Assurance*

L'entente renferme une clause qui exige le maintien d'une assurance-responsabilité par le consortium, soit directement ou comme prolongement de l'assurance des conseils partenaires. Actuellement, le consortium est assuré par le biais de l'assurance du UG, le Fonds d'échanges d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (FEACSO). De plus, chacun des conseils partenaires est assuré de façon appropriée. Le consortium discute actuellement avec le FEACSO en vue d'obtenir sa propre assurance.

### 3.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium Wellington-Dufferin a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- L'entente conclue entre les conseils partenaires renferme suffisamment de précisions sur les dispositions clés comme le partage des coûts, le règlement des différends, le contrôle et le rôle du consortium. Cela permet de définir clairement la relation entre les conseils partenaires dans la prestation de services sécuritaires, efficaces et efficaces en matière de transport des élèves. Comme les conseils partenaires ont ratifié l'entente, cette entente constitue le document juridique qui régit le consortium.

### 3.4.3 Recommandations

#### *Planification opérationnelle*

Le consortium doit, sous la supervision du Comité de gestion, élaborer un plan opérationnel qui définit clairement les procédures et les étapes que le consortium respectera en vue d'atteindre les objectifs à court terme et à long terme. Un plan opérationnel éclairé doit non seulement présenter les objectifs pour le consortium, mais décrire également la façon dont ces objectifs seront atteints. Si un plan détaillé est en place, le consortium peut évaluer son rendement par rapport à des étapes réelles de progrès et réaffecter ses ressources afin d'améliorer certains secteurs et de réagir à la suite d'imprévus.

#### *Services de soutien*

Les conseils partenaires offrent et continueront d'offrir des services de soutien au consortium. Le coût de ces services est absorbé par chacun des conseils à titre de frais généraux. Lorsque le coût de ces services offerts au consortium n'est pas affecté comme des coûts administratifs, le coût réel de la prestation des services de transport est sous-estimé et les coûts ne sont pas entièrement récupérés. Le consortium Wellington-Dufferin et ses conseils partenaires doivent réexaminer la prestation des services de soutien afin de s'assurer qu'elle est équitable et que les coûts sont affectés, de façon appropriée, comme des coûts opérationnels et administratifs dans la prestation des services de transport aux élèves. Ces dépenses doivent comprendre les frais de comptabilité, les coûts d'administration de la paye, le soutien en matière de TI et le soutien en RH.

### **3.5 Gestion financière**

La mise en place d'un processus sain de gestion financière permet d'assurer l'intégrité et la précision des renseignements financiers. Cela englobe les contrôles internes mis en place dans le processus comptable et l'établissement d'un processus budgétaire solide qui permet la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel. La présente section portera également sur le rendement financier passé du consortium pour une période d'au moins 3 ans en vue de constater toute variation importante d'une année à l'autre, ce qui permettra d'évaluer l'incidence des décisions prises par le consortium sur les dépenses liées au transport.

#### **3.5.1 Observations**

##### *Planification budgétaire*

Le directeur du transport doit présenter à chacun des conseils les coûts budgétés pour l'administration seulement. Le montant budgété se fonde sur une proportion de 3 % des coûts de transport prévus. Chaque année, le directeur du transport présentera cette estimation des coûts administratifs à chacun des conseils partenaires et au conseil acheteur de services au plus tard le 31 mars.

Le directeur du transport participe également au processus budgétaire pour le UG. Il prépare une feuille de calcul qui présente les coûts de transport prévus, y compris les variations annuelles par compte ainsi que des explications se rapportant à toute augmentation ou diminution des coûts. Ce document est présenté au conseil UG aux fins d'approbation.

Conformément au plan de consortium et au protocole d'entente, à partir de l'année scolaire 2007- 2008, le directeur du transport aura la responsabilité de préparer le budget de transport pour tous les membres du consortium. Le plan de consortium et le protocole d'entente indiquent les responsabilités particulières du directeur du transport à l'égard du processus budgétaire. Au moment de notre examen, ce processus n'avait pas encore été mis en œuvre.

##### *Comptabilité – Frais relatifs aux exploitants*

Au cours de l'année scolaire 2006-2007, les fonctions liées à la comptabilité étaient assumées par chacun des conseils. Les factures des exploitants sont acheminées au conseil dont les élèves représentent la majorité des passagers dans l'autobus. Ce conseil est également celui avec lequel l'exploitant est lié par contrat. Les exploitants

acheminement des factures mensuelles qui précisent les routes pour lesquelles le service a été offert et le calcul des frais totaux en conformité avec les modalités du contrat. Le consortium n'effectue aucune vérification des calculs; de plus, il subsiste des erreurs en ce qui concerne les renseignements liés aux routes, puisque le kilométrage assigné à certaines routes dans le système n'est pas tout à fait précis.

Chaque année, le directeur du transport préparera un rapprochement des montants que doivent assumer les conseils d'après leur nombre d'élèves au 31 octobre. Ce rapprochement est préparé en juillet.

#### *Comptabilité– Coûts administratifs*

Le conseil partenaire remboursera au UG un coût administratif mensuel se fondant sur le montant budgété. À la fin de l'exercice, le directeur du transport prépare un rapprochement qui indique les coûts administratifs réels que le UG a dû assumer. Les coûts réels sont ensuite répartis entre les conseils partenaires et l'écart entre les frais administratifs versés par chacun des conseils et le coût réel qu'ils doivent assumer est facturé ou remboursé à chacun des conseils. La redevance administrative de 3 % que doit assumer le conseil Dufferin-Peel ne fluctuera pas en fonction des coûts réels; cette redevance ne peut donc pas refléter les coûts réels associés à l'administration du transport pour le conseil.

Le plan des comptes utilisé par les conseils n'est pas très détaillé. Les conseils doivent répartir les coûts chaque année afin de répondre à l'étude du Ministère sur le transport des élèves.

#### *Examen du rendement financier*

Un examen des données financières de chacun des conseils partenaires a été réalisé. Voici une description des indicateurs de coût qui ont contribué à l'exercice déficitaire de chacun des conseils (voir annexe 1 pour consulter un sommaire des données financières) :

#### W C

En 2004-2005 et en 2006-2007, ce conseil a déclaré un déficit de l'ordre de 2 à 3 p. 100 du financement total, tandis qu'en 2005-2006, il a enregistré un petit surplus. D'après l'examen des données financières, il semble que la majorité des coûts du conseil proviennent du transport des élèves de leur domicile vers l'école. Le transport des élèves ayant des besoins spéciaux ne représentait pas une proportion notable des dépenses en raison du petit nombre d'élèves qui ont des besoins spéciaux; il s'agit

généralement d'un élément à coût élevé.

### UG

Ce conseil a le plus grand nombre d'élèves transportés parmi les conseils membres du consortium. Au cours des trois dernières exercices, il a enregistré un déficit de l'ordre de 22 à 25 p. 100 de son financement total affecté au transport. Les principaux indicateurs de ce déficit sont, d'après le directeur du transport, une insuffisance de fonds par le passé, les coûts de transport liés à l'éducation spécialisée et l'augmentation des prix de l'essence. Le UG utilise des taxis pour assurer le transport de ses élèves ayant des besoins spéciaux; il s'agit d'un mode de transport coûteux. De plus, les contrats actuels prévoient le remboursement du coût de l'essence assumé par les exploitants pour tous les kilomètres parcourus ainsi qu'un profit intégré de 20 p. 100 du coût

### C SDCC S

Le budget de transport de ce conseil a été déficitaire au cours des trois derniers exercices. La région desservie par ce conseil est vaste. Par conséquent, le conseil a dû acheter les services de nombreux conseils contigus au cours des dernières années. Le principal indicateur du déficit est le fait qu'un plus petit nombre d'élèves ont besoin de services de transport, mais que ces élèves doivent se rendre plus loin, en moyenne, en raison de la proximité des écoles et de la faible densité d'élèves.

Ce conseil a été en mesure de partager le coût du transport pour le consortium Wellington-Dufferin. Toutefois, nous avons constaté que tous les coûts liés au transport sont codés dans le même compte; il n'est donc pas facile de retrouver ces données.

### C SDCSO

Ce conseil dessert la plus grande partie du sud-ouest de l'Ontario et a enregistré un budget de transport déficitaire au cours des trois derniers exercices. Tout comme pour le CSDCCS, les principaux indicateurs de coût pour ce conseil sont le fait que ses élèves et ses écoles sont répartis dans une vaste région, et le fait que le coût du transport par élève dépasse généralement celui de ses conseils anglophones contigus.

## **3.5.2 Recommandations**

### *Comptabilité et gestion budgétaire*

Actuellement, il n'y a aucune comptabilisation centralisée pour le consortium. Le

consortium aide au rapprochement des montants dus par les conseils en fonction du nombre de leurs passagers. Toutefois, il n'assure pas le contrôle des paiements acheminés aux exploitants ni des factures acheminées aux conseils. En ne centralisant pas le processus de comptabilisation et des sommes à payer, le consortium n'a aucun contrôle sur l'une des plus importantes fonctions associées à la prestation d'un service conjoint. De plus, le processus actuel entraîne un surplus de tâches administratives. L'un des principaux objectifs du Ministère dans le cadre des réformes du transport est de promouvoir la méthode adoptée par le consortium dans la prestation de ses services afin de réduire le fardeau administratif des conseils, notamment dans les secteurs qui ne sont pas directement liés aux opérations, comme la gestion financière, soit des éléments essentiels de la prestation des services de transport.

Il est reconnu que l'un des objectifs du consortium à court terme est de centraliser la fonction de comptabilité pour tous les conseils. Le consortium doit réaliser des progrès à l'égard de ces plans et s'assurer d'y intégrer les éléments suivants :

- Le consortium doit avoir la responsabilité de recevoir, de traiter et d'approuver ou d'assumer (s'il s'agit d'une entité distincte) tous les coûts liés au transport. Par conséquent, des mesures de contrôle et des politiques internes appropriées devront être mises en place afin d'assurer la protection des actifs;
- Le consortium doit préparer un plan comptable qui comprend des comptes distincts pour chaque type de service offert (conformément aux catégories utilisées dans le cadre de l'examen du Ministère, à tout le moins) et qui répartit les comptes par conseil. Ainsi, à la réception d'une facture, le consortium peut vérifier les détails de facturation par rapport à ceux qui sont affichés dans le système Bus Planner et déterminer immédiatement la répartition des coûts entre les conseils. Les coûts peuvent être saisis de façon précise et les factures acheminées aux conseils peuvent être créées de façon appropriée. L'élaboration d'un plan comptable bien défini permettra également d'améliorer l'établissement du budget et le processus de suivi (voir ci-dessous).

En centralisant cette fonction, le consortium exercera un meilleur contrôle sur la prestation des services de transport des élèves. Le consortium pourra assurer un suivi plus précis des types de dépenses pour chaque conseil par l'utilisation appropriée de codes de compte. De plus, le consortium peut comparer les données des factures acheminées par les exploitants avec ses propres données afin de s'assurer de leur exactitude.

En plus de centraliser la fonction de comptabilité, le consortium doit adopter un processus budgétaire solide qui tient compte des coûts pour tous les conseils partenaires. Le consortium doit être responsable de toutes les opérations associées au transport, y compris la gestion financière. Afin de mettre en œuvre cette responsabilisation au sein du consortium, le directeur du transport doit préparer un budget détaillé qui présente un coût anticipé par conseil pour chaque type de coût lié au transport et de coût administratif. Lorsque ce budget aura été approuvé par tous les conseils partenaires, le directeur du transport devra contrôler périodiquement les dépenses réelles et procéder à un examen des écarts notables entre les montants réels et les montants budgétés. Le directeur du transport doit présenter au Comité de gestion, de façon périodique, les résultats de cette analyse des écarts, y compris des explications liées aux excédents de dépenses.

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

La note attribuée pour la gestion du consortium est moyenne-faible. Le consortium a élaboré un protocole d'entente complet et a mis en œuvre des structures de contrôle appropriées. Comme la création du consortium est encore très récente, le consortium n'a pas eu le temps de procéder à la mise en œuvre complète de toutes les structures et de tous les processus proposés pour la gestion du consortium. Au moment de notre examen, il était évident que les intentions et l'orientation des cadres supérieurs étaient claires et constitueraient de bonnes pratiques; toutefois, en pratique, le consortium n'a pas procédé à la mise en œuvre complète de son plan. En poursuivant la mise en œuvre de toutes les structures de gestion proposées, le consortium améliorera sans aucun doute l'efficacité de ses opérations.

Les processus financiers du consortium peuvent être améliorés de façon à établir une meilleure responsabilisation pour le consortium plutôt que de placer sur chacun des conseils partenaires le fardeau associé au traitement des factures des exploitants et à l'établissement du budget. De plus, le consortium doit envisager la constitution à titre de personne morale distincte, ce qui lui permettrait d'accroître son autonomie et sa transparence dans le cadre du processus décisionnel et d'accroître l'indépendance de l'organisme.

## 4 Politiques et pratiques

### 4.1 Introduction

L'examen des politiques et des pratiques met l'accent sur les politiques de transport actuelles du consortium et des conseils partenaires et sur la façon dont ces politiques se reflètent dans la pratique. L'analyse sera centrée sur quatre secteurs clés :

- Politiques de transport;
- Planification des routes;
- Programmes de sécurité;
- Besoins spéciaux et programmes spécialisés.

Chacune des composantes a été analysée en fonction d'observations tirées de faits (y compris les entrevues) ainsi que d'une évaluation des pratiques exemplaires menant à un ensemble de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficacité des politiques et des pratiques du consortium, tel qu'il est indiqué ci-dessous :

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

### 4.2 Politiques sur le transport

Les politiques de planification du transport servent de base à la prestation des services de transport et établissent les paramètres liés à l'efficacité et à l'efficacité du système. Les domaines clés qui sont évalués dans la présente section sont l'exhaustivité des politiques établies et le degré d'harmonisation des politiques des conseils.

#### 4.2.1 Observations

##### *Infrastructure stratégique*

Les politiques sur le transport servent de base à la structure opérationnelle de tout organisme de transport. Les aspects clés de la prestation des services, y compris les conditions d'admissibilité, les règlements et les mesures disciplinaires à l'égard des élèves, l'emplacement des arrêts d'autobus, les critères d'examen, la longueur désirée

des routes et les procédures liées au transport des élèves inscrits à des programmes d'éducation spécialisée, doivent être examinés et définis. Le consortium et ses conseils partenaires ont élaboré un éventail complet de politiques harmonisées. Les politiques et les procédures ont été consignées dans un guide qui traite des éléments suivants :

- Normes d'admissibilité, embarquement, débarquement et durée des routes;
- Distance et emplacement des arrêts, lignes directrices sur les places assises et transferts;
- Accueil des élèves de tous les conseils dans l'ensemble des autobus;
- Transport des équipements dans l'autobus;
- Attentes et exigences du conducteur et des élèves.

Ce guide est bien structuré et présente des directives claires sur la façon dont les services de transport seront offerts par le consortium. Le guide se veut un point de référence concis à l'intention des parents, du personnel des conseils, des élèves et des exploitants, qui peuvent s'y reporter en cas de doute; il permet également d'éviter la gestion irrégulière des circonstances communes et exceptionnelles (p. ex. les situations dangereuses et les places disponibles par courtoisie).

### *Communications*

Le consortium utilise un certain nombre d'outils pour acheminer les données vers tous les intervenants en matière de transport. On s'assure que les parents des élèves de maternelle et de jardin reçoivent par courrier direct des renseignements complets sur les routes, y compris les arrêts et les autobus, avant le début de l'année scolaire. Pour les autres élèves, les renseignements sont affichés sur un site Web et à l'école. Au moyen des données extraites des logiciels d'établissement des routes, le consortium a mis sur pied un site Web protégé que les parents et les élèves peuvent consulter pour obtenir des renseignements sur les arrêts et les routes. De plus, les exploitants ont accès au site afin d'y afficher des listes de routes pour leurs conducteurs. L'affichage, dans les bureaux des écoles, des renseignements sur les arrêts et les routes propres à chacun des élèves est une pratique historique qui soulève des préoccupations. La disponibilité générale de ces renseignements soulève des préoccupations en matière de vie privée et de confidentialité, et ces préoccupations doivent être abordées immédiatement. Les renseignements sur l'attribution des routes sont acheminés aux écoles et aux exploitants, affichés dans le bureau principal de chacune des écoles, puis

affichés dans l'outil de recherche Web avant la troisième semaine d'août.

### *Services de transport – circonstances exceptionnelles*

Le transport de places disponibles par courtoisie est assuré de façon exceptionnelle d'après une évaluation des places disponibles au cours des routes. Les parents doivent demander des services de transport et ces demandes sont approuvées ou rejetées par le directeur du transport dans les trois jours ouvrables suivants. Les décisions se fondent sur les politiques respectives du conseil partenaire concerné. Le consortium avisera le parent, l'école et les exploitants des demandes approuvées dans une lettre qui présentera tous les renseignements liés à la route. Le consortium avise directement le parent si la demande de transport de places disponibles par courtoisie n'est pas approuvée. De façon générale, le processus est judicieux en raison de la participation complète du personnel responsable du transport et de la gestion des données sur les élèves par le personnel du consortium,

### *Transport en commun*

Le consortium offre des laissez-passer de transport en commun et des billets d'autobus aux élèves de UG et de WC dans les régions urbaines où le transport en commun est un mode de transport économique. Dans la ville de Guelph, des billets d'autobus sont offerts aux élèves des 7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> années qui demeurent à une distance de 4 à 4,8 kilomètres de l'école durant les mois d'hiver seulement. Le coût des billets d'autobus sera facturé comme un coût intermédiaire à chacun des conseils partenaires avec une description d'utilisation.

## **4.2.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium Wellington-Dufferin a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- La mise en place d'une infrastructure stratégique complète et appropriée qui présente un cadre de travail sur la façon dont les services de transport seront offerts et sur les attentes des utilisateurs du système et des fournisseurs de services.

### **4.2.3 Recommandations**

#### *Communications*

Le consortium a pris des mesures importantes pour s'assurer que les données sur les routes soient facilement accessibles. Toutefois, la pratique qui consiste à afficher les données sur les élèves à des endroits accessibles au public soulève des préoccupations en matière de vie privée et de confidentialité; le consortium doit mettre fin à cette pratique, compte tenu du fait que les données sont facilement accessibles par le biais de l'outil de recherche en ligne. Toutefois, si cette pratique est conservée, des procédures doivent être mises en œuvre afin de s'assurer que des mesures de protection sont en place pour protéger les données sur les élèves et limiter l'accès aux listes.

#### *Services de transport – circonstances exceptionnelles*

Le consortium Wellington-Dufferin offre des services à un nombre important d'élèves par le biais de ses politiques relatives aux situations dangereuses et au transport de places disponibles par courtoisie. La gestion de ces circonstances exceptionnelles demande une vigilance particulière afin de s'assurer que ces circonstances n'ont pas de répercussions négatives sur le coût ou la disponibilité des services de transport pour les élèves qui sont admissibles aux termes de la politique mise en place. De plus, les ressources humaines nécessaires pour intégrer ces élèves dans les routes existantes peuvent être affectées plus efficacement à l'élaboration et à l'évaluation d'autres scénarios en matière de routes en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience du plan des routes. Le consortium Wellington-Dufferin doit évaluer sous tous les angles la prestation de ces services liés aux circonstances exceptionnelles et déterminer s'il est nécessaire de continuer à offrir le service aux élèves qui autrement n'y seraient pas admissibles.

### **4.3 Planification des routes**

La capacité d'optimiser l'utilisation de chaque autobus scolaire est la base de la prestation de services de transport efficaces et efficients. Pour tenir compte de tous les éléments nécessaires à la prestation de services efficients de haute qualité, il faut que l'organisme de transport établisse un cycle de planification qui est suffisamment axé sur l'avenir. Au cours du cycle de planification, les directeurs du transport cherchent constamment à trouver un équilibre entre deux contraintes opposées, soit la durée nécessaire et la distance à parcourir, afin d'optimiser l'utilisation de la flotte.

### 4.3.1 Observations

#### *Cycle de planification*

Le cycle de planification du consortium Wellington-Dufferin permet de s'assurer que le consortium dispose en temps opportun de données complètes et exactes sur les élèves afin de planifier les routes de façon appropriée au cours de l'année scolaire suivante. La structure de l'organisation permet de placer le pouvoir d'établir les routes à l'échelon le plus bas où il est raisonnablement possible de la placer au sein de l'organisation, celui des techniciens en transport. Les gestionnaires du consortium ont également établi une culture selon laquelle les techniciens en transport assurent l'examen régulier des routes établies, et cette idée est renforcée par les responsabilités déterminées dans le cycle annuel de planification.

Ce processus de planification s'amorce avec une évaluation du système existant et la détermination d'objectifs pour la prochaine année scolaire. De janvier à juin, le consortium recueille des renseignements sur les attributions des écoles, les attributions liées aux programmes d'éducation spécialisée et les modifications apportées aux emplacements des programmes. De juillet à août, les techniciens élaborent les routes proposées, et on procède à l'examen final et à l'approbation avant la première semaine d'août. Les techniciens en transport et le technicien en chef connaissent bien les principes d'établissement efficace des routes, y compris l'utilisation de trajets combinés et de transferts au besoin. Le processus annuel de planification des routes qui a été établi est bien conçu et documenté; il doit permettre au consortium de déterminer les occasions d'améliorer le service et la rentabilité des opérations.

#### *Détermination des routes*

Un éventail de techniques sont utilisées pour favoriser la mise en place de routes efficaces et efficaces. Pour en arriver à des routes efficaces et efficaces, il faut harmoniser la technique utilisée pour l'embarquement et le débarquement des élèves avec un vaste éventail d'obstacles logistiques découlant de la géographie, de la topographie et des décisions liées aux programmes d'éducation.

L'approche la plus utile est d'utiliser des trajets par étapes et des trajets combinés pour optimiser l'utilisation des places disponibles. Ces deux stratégies ont été mises en œuvre efficacement par le consortium Wellington-Dufferin afin de promouvoir le contrôle des coûts.

Deux techniques de planification principales et deux techniques secondaires sont utilisées :

- L'utilisation de la capacité, ou le nombre d'élèves qui occupent les places disponibles, est conforme aux pratiques exemplaires de l'industrie, soit 80 p. 100 ou plus.
- La deuxième technique consiste à utiliser des trajets combinés, soit d'utiliser un même autobus pour plusieurs écoles. L'analyse des trajets du matin et de l'après-midi indique que 45 p. 100 des trajets desservent plusieurs écoles. Le couplage des trajets est généralement utilisé en fonction du modèle de desserte et d'occasions de trajets combinés. La capacité de mettre en œuvre ces types de stratégies dépend en grande partie des politiques des conseils, qui ne limitent pas à un groupe d'élèves l'utilisation d'un autobus ou d'un autre.
- Deux autres techniques utilisées sont les transferts et les trajets par étapes. Les transferts sont utilisés à grande échelle dans l'ensemble du système et sont bien conçus pour répondre aux besoins des régions éloignées. Les logiciels d'établissement des routes sont très efficaces dans le cadre de cette stratégie. L'utilisation des trajets par étapes est également courante; près de 25 p. 100 des trajets d'après-midi et 29 p. 100 des trajets du matin sont désignés comme des trajets par étapes.

Dans l'ensemble, ces techniques et pratiques se veulent une approche très efficace en matière d'établissement des routes et permettent d'offrir des services généralement efficaces.

### *Heures de classe*

Un examen annuel des heures de classe est réalisé afin d'évaluer les occasions d'améliorer le service. Le processus de planification débute généralement en février, et la résolution est en place au plus tard à la fin de mars. Le consortium discute avec chacune des écoles de la possibilité d'apporter la modification et leur présente des données et des analyses au besoin. Dans les cas où les écoles et le consortium ne peuvent en venir à une entente sur les modifications proposées aux heures de classe, le surintendant des écoles et le dirigeant d'affaires principal du conseil scolaire concerné prendront la décision finale. Le consortium n'a pas mis l'accent sur la réalisation d'une analyse détaillée des possibilités liées à la modification des heures de classe pour l'ensemble du système. Compte tenu du fait que l'organisation met l'accent sur la mise en œuvre du logiciel *Bus Planner*, cette situation est raisonnable. Toutefois, les efforts à long terme liés au contrôle des coûts se fonderont sur l'analyse des améliorations possibles du service par la modification des heures de classe.

### 4.3.2 Pratiques exemplaires

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

- Le processus annuel de planification est bien conçu pour appuyer l'examen périodique des stratégies de détermination des routes;
- Wellington-Dufferin a mis en œuvre un certain nombre de stratégies de pointe en matière de détermination des routes afin d'améliorer le contrôle des opérations.

### 4.3.3 Recommandations

#### *Analyse et examen des routes*

L'examen des routes et des horaires existants indique qu'il est possible de réaliser des économies en apportant des modifications structurelles aux heures de classe. Compte tenu du fait que le logiciel Bus Planner est maintenant entièrement mis en place et intégré dans l'opération, le personnel doit recevoir une formation sur l'utilisation de la fonction d'optimisation des heures de classe, qui est disponible pour évaluer la faisabilité des modifications opérationnelles et leurs répercussions sur le service. Compte tenu des stratégies de détermination des routes qui sont en place, des interruptions notables à l'égard du niveau actuel de service peuvent survenir dans les situations où des modifications radicales sont apportées aux heures de classe. Par conséquent, toutes les modifications doivent être analysées sous tous les angles avant leur mise en œuvre afin d'éviter toute interruption importante du service pour des réductions de coûts minimales ou négligeables.

## 4.4 Programmes de sécurité

La sécurité des élèves transportés est de la plus haute importance dans tout système de transport scolaire. Pour développer une culture de sécurité, il faut que les gestionnaires du transport travaillent en étroite collaboration avec les élèves, les écoles, les fournisseurs de service et la collectivité pour établir des programmes spécialisés axés sur les besoins de chaque groupe en particulier. De plus, les procédures de formation des conducteurs et de gestion des élèves doivent être harmonisées afin qu'ils comprennent bien les attentes relatives au comportement et les conséquences du fait de ne pas se conformer à ces attentes.

#### **4.4.1 Observations**

##### *Formation des conducteurs*

Conformément aux contrats signés avec les exploitants, tous les conducteurs doivent avoir reçu une formation aux premiers soins et une formation sur l'utilisation de l'EpiPen. Les conducteurs qui assurent le transport des élèves ayant des besoins spéciaux doivent recevoir une formation spécialisée additionnelle. Les exploitants offrent également à leurs conducteurs une formation spécialisée additionnelle dans des domaines de leur choix.

##### *Formation des élèves*

Le consortium a mis en place un programme de formation en sécurité pour les élèves; ce programme est conçu pour présenter la sécurité comme un élément important dès le début de la fréquentation scolaire des élèves et pour renforcer le message au cours de leurs études. En collaboration avec les exploitants, un programme « Petits passagers » est offert à tous les élèves de la maternelle et est conçu pour présenter aux élèves et aux parents les règles de sécurité se rapportant aux autobus scolaires. Une formation sur l'évacuation des autobus scolaires est offerte aux élèves afin de les sensibiliser aux procédures de sécurité. De plus, les directeurs d'école collaborent avec le personnel du consortium afin d'élaborer, de mettre en œuvre et d'appliquer des procédures sécuritaires pour l'embarquement, le débarquement et le transfert des élèves à l'école. Les directeurs des écoles élémentaires collaborent également avec les exploitants et les conducteurs afin d'établir et de maintenir un programme de patrouilles liées à la sécurité des autobus scolaire, conformément au guide des conseils sur les patrouilles liées à la sécurité des autobus scolaires.

##### *Identification des élèves*

À la troisième semaine d'août, l'adjoint administratif du consortium achemine aux écoles des conseils partenaires des insignes d'identité pour les élèves de la maternelle et du jardin. Les insignes indiquent le nom de l'élève, son adresse, sa route, son numéro de route, l'emplacement de l'arrêt d'autobus et l'heure d'embarquement. Cela permet aux conducteurs de grouper les élèves avec les gardiens ou les parents-substituts qui doivent accueillir les élèves à l'arrêt d'autobus qui leur est attribué. De façon générale, ces insignes sont pratiques et permettent de s'assurer que les jeunes élèves qui peuvent se perdre au cours des activités associées à l'embarquement et au débarquement soient orientés de façon appropriée vers leur lieu de destination.

#### 4.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium Wellington-Dufferin a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Les élèves sont sensibilisés à l'importance de la sécurité dès qu'ils commencent à fréquenter l'école, grâce au programme Petits passagers, puis ils sont de nouveau sensibilisés au cours de leur cheminement scolaire par le biais d'exercices d'évacuation. De plus, la participation du personnel des écoles permet de promouvoir la sécurité dans les autobus comme étant un prolongement de la classe et offre des occasions additionnelles de renforcer l'importance de la sécurité pour les passagers des autobus et les participants aux patrouilles de sécurité.

#### 4.4.3 Recommandations

##### *Formation des élèves*

Le consortium doit continuer de mettre l'accent sur l'augmentation du nombre d'activités de formation, lorsque des occasions se présentent. En collaborant avec les exploitants en vue d'élaborer des programmes de formation, et en assurant la participation des conducteurs et des élèves dans le cadre de ces programmes, le consortium s'assurera que la sécurité demeure une priorité pour les usagers, les fournisseurs et les gestionnaires du système de transport.

##### *Identification des élèves*

L'utilisation d'insignes d'identité pour les élèves de la maternelle et du jardin a été désignée comme une pratique exemplaire; toutefois, nous considérons que le fait d'indiquer le nom de l'enfant sur l'insigne soulève une préoccupation en matière de sécurité. Tel qu'il est recommandé par Child Find Canada, les conseils et les parents doivent « éviter les vêtements et les jouets sur lesquels le nom de l'enfant est indiqué. L'enfant craindra beaucoup moins une personne qui connaît son nom. »<sup>8</sup>

#### 4.5 Besoins spéciaux et programmes spécialisés

---

<sup>8</sup> Child Find Canada. "30 Ways to Help Prevent Child Abduction." 23 avril 2007  
-<http://www.childfind.ca/safety.php>.

La conception d'un transport scolaire efficace doit tenir compte des nécessités du transport des élèves ayant des besoins spéciaux (en raison de restrictions de la mobilité ou de problèmes comportementaux associés à des problèmes cognitifs, aux besoins de fixation et ainsi de suite) ainsi que du transport vers des programmes spécialisés qui consiste souvent à transporter les élèves de divers emplacements vers des écoles de programme centralisé. Ces deux types de transport peuvent compromettre l'efficacité du système en raison de la longueur des distances parcourues, de la faiblesse des densités de la demande, de la durée du parcours des passagers et, dans le cas du transport des élèves ayant des besoins spéciaux, de la nécessité de trouver des véhicules accessibles.

Il est difficile pour les consortiums du transport d'optimiser l'efficacité de ces systèmes tout en essayant d'intégrer les élèves et d'éviter d'avoir des systèmes de transport séparés. Dans la présente section, on examine l'approche de politique aux besoins spéciaux et au transport spécialisé et la mesure dans laquelle la pratique est conforme aux politiques établies.

#### **4.5.1 Observations**

##### *Admissibilité aux services de transport pour les élèves ayant des besoins spéciaux*

Les services de transport pour les élèves ayant des besoins spéciaux sont offerts aux élèves qui ont un trouble médical contrôlé; leur admissibilité est déterminée en dernier ressort par le département d'éducation spécialisée du conseil et par le directeur de l'école. Des ententes de transport sont conclues en collaboration avec le consortium concernant le type de véhicule et les équipements de sécurité qui peuvent être nécessaires.

##### *Transport pour raison médicale*

Le consortium offrira aux élèves des services de transport à court et à moyen terme dans le cas de troubles médicaux vérifiables. À la réception d'une demande de service de la part du parent, du médecin et du directeur de l'école, le consortium examinera et approuvera ou rejettera la demande de service dans les trois jours ouvrables suivants d'après la politique du conseil partenaire concerné. Si la demande est approuvée, le consortium en avisera le parent, l'école et l'exploitant des exigences et de la durée du service. Si la demande de transport pour raison médicale est refusée, le consortium en avisera immédiatement les parents.

#### **4.5.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium Wellington-Dufferin a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Le transport des élèves ayant des besoins spéciaux est offert seulement aux élèves qui ont un trouble médical contrôlé, ce qui permet de s'assurer que les ressources sont affectées de façon à offrir un niveau de service approprié en ce qui concerne les surveillants et le type de véhicule. En s'assurant de comprendre et d'évaluer les restrictions liées à la mobilité des élèves, le consortium peut planifier les services de transport de façon plus efficiente.

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

Le consortium a reçu la note moyenne-élevée dans le secteur des politiques et des pratiques. Les politiques sont communiquées efficacement, concises et respectées en pratique. La plupart des politiques ont été harmonisées au sein des conseils partenaires, et on a tenu compte de la possibilité d'accueillir d'autres conseils au sein du consortium au cours des prochaines années. De plus, un certain nombre de stratégies de détermination des routes, conçues pour accroître l'efficience du service, ont été mises en œuvre.

Pour obtenir la note élevée en matière d'efficacité et d'efficience, le consortium Wellington-Dufferin doit tirer profit de la fonctionnalité de ses logiciels de détermination des routes afin de procéder à un examen complet des trajets et des routes. L'objectif de cet examen serait de repérer les possibilités de réduire davantage les ressources nécessaires par le biais de modifications apportées aux heures de classe ou au plan des routes. Un examen systémique de cette nature permettra de mieux valider la stratégie liée aux trajets combinés, aux transferts et aux trajets par étapes ou d'établir des directives sur des solutions pouvant permettre l'amélioration des niveaux de service. De plus, le consortium doit examiner sa méthode de communication des données sur les routes afin de s'assurer que des mesures de contrôle appropriées sont en place pour protéger les données sur les élèves.

## 5 Routage et technologie

### 5.1 Introduction

Le routage et la technologie couvrent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie aux fins de la gestion du transport des élèves. L'analyse suivante est issue d'un examen des cinq principales composantes qui sont :

- Utilisation des logiciels et de la technologie;
- Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves;
- Mise en place et utilisation du système;
- Rapports du système;
- Planification et routage du transport adapté.

Chaque composante a été analysée en fonction des observations des faits (y compris les entrevues) et d'une évaluation des pratiques exemplaires qui a mené à un ensemble de recommandations. Ces résultats ont ensuite été utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et l'efficacité pour chaque composante qu'on résume ensuite pour établir une évaluation de l'efficacité et de l'efficacité du routage et de la technologie comme ci-dessous :

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

### 5.2 Utilisation des logiciels et de la technologie

Les systèmes modernes de routage du transport des élèves permettent aux gestionnaires du transport de faire un usage plus efficace des ressources dont ils disposent. Ce système permet d'apporter des améliorations à la gestion et à l'administration de grands volumes de données sur les élèves et les routes. Cependant, les systèmes doivent être pleinement mis en œuvre avec des structures de codage bien conçues et des mécanismes efficaces pour l'extraction des données et leur transmission à tous les groupes d'intervenants. La présente section a été conçue aux fins de l'évaluation de l'acquisition, de la configuration, de l'installation et de la gestion de référence des logiciels associés au transport.

## 5.2.1 Observations

### *Logiciel de routage*

Le consortium Wellington-Dufferin a récemment (au cours des deux dernières années) procédé à une transition vers l'utilisation du logiciel Bus Planner de GeoRef Systems Ltd. Bus Planner est une application de routage axée sur un système d'information géographique (SIG). Le fournisseur précédent n'a pas été en mesure d'offrir la fonctionnalité que les cadres supérieurs du consortium jugeaient nécessaire et appropriée pour un organisme de la taille et de la complexité du consortium Wellington-Dufferin. Les entretiens avec le personnel du consortium indiquent que le changement de fournisseur était une décision d'affaires rationnelle et éclairée qui a entraîné un meilleur contrôle des opérations.

À la suite du changement de fournisseur de logiciel, la mise en œuvre du logiciel Bus Planner a été réalisée très rapidement, et le consortium a mis l'accent sur l'intégration du logiciel dans ses pratiques commerciales quotidiennes au cours des 18 derniers mois. Un processus bien conçu a été établi; il a permis au consortium de commencer à utiliser la fonctionnalité de plus en plus poussée du logiciel tout en validant les éléments sous-jacents principaux comme les données cartographiques, le téléchargement des données sur les élèves, l'emplacement des arrêts d'autobus, les renseignements sur les parties contractantes et les segments d'adresses. Un autre avantage de cette approche a été la mise en place d'une interaction importante avec le fournisseur de logiciels, ce qui a entraîné des modifications au logiciel en vue de mieux répondre aux exigences sur place. Dans l'ensemble, le processus de mise en œuvre a été considéré comme étant homogène, et le résultat final est une application hautement fonctionnelle.

Bus Planner est entièrement mis en œuvre et est mis à jour périodiquement. Le fournisseur publie généralement deux nouvelles versions par année, l'une au printemps et l'autre en automne, afin de mettre à jour et d'améliorer la fonctionnalité du système. Les données cartographiques sont mises à jour au moins chaque trimestre, et des révisions d'ordre mineur sont apportées de façon périodique par le personnel responsable du transport et le personnel du fournisseur. Les données sur les élèves sont mises à jour en alternance toutes les deux semaines pour chacun des conseils anglophones.

Dans le cas des élèves provenant des conseils francophones, les données sont généralement saisies et mises à jour manuellement, étant donné le nombre restreint d'élèves.

Le site a mis sur pied un système de recherche en ligne qui permet aux parents, au personnel des écoles et aux exploitants d'imprimer des rapports. Par exemple, les parents peuvent utiliser le site pour déterminer les trajets du domicile à la maison et l'attribution des autobus, les écoles et les exploitants peuvent imprimer les listes de passagers et les personnes qui en ont l'autorisation peuvent consulter certaines données statistiques sur le rendement des opérations afin d'évaluer les niveaux de service. Le site est protégé par nom d'utilisateur et mot de passe. L'une des fonctions très pratiques est celle qui permet au personnel d'une école d'imprimer la liste des élèves qui sont transférés vers leur établissement ainsi que le trajet qui leur sera attribué, de sorte que les élèves peuvent être orientés vers la route appropriée en cas de doute.

Dans l'ensemble, le processus d'acquisition et de mise en œuvre du système a été très efficace. Toutefois, il sera important que le consortium s'assure que le personnel reçoive une formation continue sur la gestion et l'administration du système.

Actuellement, le fournisseur de logiciels est très réceptif aux préoccupations du consortium et fait clairement partie intégrante de la gestion et de la maintenance du système, grâce à la proximité du fournisseur et à la nature d'essai de la relation d'affaires. Au fur et à mesure que la clientèle du fournisseur continuera de s'agrandir, il sera essentiel que le personnel du consortium se familiarise davantage avec les nombreuses tâches qui sont assurées actuellement de façon conjointe, puisque les ressources du fournisseur devront éventuellement être affectées à ses nouveaux clients.

### *Ententes de maintenance et de service*

Dans le cadre du contrat de licence lié au logiciel Bus Planner, le consortium Wellington-Dufferin se voit offrir des mises à jour périodiques du logiciel. Tel qu'il a été indiqué précédemment, deux mises à jour sont généralement offertes chaque année et d'autres retouches sont apportées au besoin. Les entrevues auprès du personnel et les observations sur place ont indiqué un niveau élevé de réceptivité de la part du fournisseur.

La maintenance du système est généralement assurée par le personnel du consortium Wellington-Dufferin et par le fournisseur. La structure organisationnelle comprend un technicien en chef qui est responsable de la plupart des activités d'administration et de maintenance du système. Il s'agit d'une excellente pratique, puisqu'elle permet de distinguer la gestion du système de l'utilisation du système et permet aux techniciens en transport responsables du routage d'assurer un niveau élevé de fonctionnalité sans

se préoccuper de la gestion du système. Le technicien en chef a la responsabilité d'effectuer les mises à jour techniques et d'élaborer les procédures de gestion du système. Des procédures automatisées ont été établies pour la sauvegarde du système et comprennent le stockage hors site des données et des renseignements cartographiques. Les procédures établies de gestion des données, qui comprennent les procédures de sauvegarde et de gestion des données sur les élèves, réduisent la durée des interruptions possibles dans l'éventualité où le consortium Wellington-Dufferin connaît une défaillance matérielle ou logicielle.

### *Accès aux données*

Des mesures importantes sont prises pour offrir l'accès à distance aux données, dans la mesure du possible et selon ce qui est jugé prudent. La fonctionnalité de recherche en ligne décrite précédemment permet aux utilisateurs (parents, conseils partenaires, écoles et exploitants) d'avoir accès aux renseignements clés et d'obtenir ainsi réponse à la plupart de leurs questions liées au routage. La capacité d'offrir ces données dans une application en ligne est un avantage important du système actuel. Ces efforts démontrent que le directeur du transport a élaboré une approche rationnelle et logique concernant l'utilisation de la technologie afin de réduire les interruptions de travail des techniciens en transport. Les questions liées aux activités quotidiennes (p. ex. les questions de base par téléphone concernant le routage) peuvent être traitées par le biais de l'outil en ligne, et le personnel administratif reçoit une formation en vue d'accroître la sensibilisation à l'égard du produit dans le cadre de l'approche en matière de service à la clientèle.

### *Formation*

La formation a généralement été assurée de façon continue compte tenu de la nature d'essai de l'installation. Le fournisseur fournit des mises à jour périodiques du logiciel et assure en même temps la formation sur l'utilisation de la fonctionnalité. De plus, plusieurs utilisateurs hautement qualifiés assurent la formation sur place au besoin. La conception du produit favorise également la facilité d'utilisation par le biais d'une structure logique de menus et d'une interface utilisateur très efficace. De façon générale, cette structure a permis d'en arriver à un niveau de compétence relativement élevé au sein de l'organisation.

## **5.2.2 Pratiques exemplaires**

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

- Wellington-Dufferin utilise une application entièrement mise en œuvre et hautement fonctionnelle qui favorise l'élaboration, l'examen et l'analyse de nouvelles stratégies et de stratégies existantes en matière de routage;
- Wellington-Dufferin utilise la fonctionnalité de son logiciel de routage et la technologie connexe afin de communiquer des renseignements aux intervenants concernés, y compris les parents, les écoles et les compagnies d'autobus, ce qui lui permet de réduire la charge du travail du personnel en ce qui a trait à la création de rapports informatifs de base et de concentrer ses efforts sur la gestion des routes;
- Wellington-Dufferin a élaboré un processus de gestion cartographique hautement efficace qui permet de réduire les efforts associés au nettoyage des données et de promouvoir l'utilisation du logiciel pour cerner les occasions d'accroître les niveaux de service et de contrôler les coûts;
- Wellington-Dufferin a mis en place une approche efficace de stockage des données, ce qui lui permettra de réduire les interruptions de travail en cas de défaillance du système.

### **5.2.3 Recommandations**

#### *Formation*

Le consortium Wellington-Dufferin a la chance de compter, dans sa région, sur un fournisseur très réceptif qui offre un niveau élevé de soutien. Toutefois, compte tenu de la maintenance du système et des exigences de gestion associées avec le poste de technicien en chef, il est essentiel que le consortium investisse de façon périodique dans la formation technique nécessaire pour gérer le système. Une formation particulière sera nécessaire dans les secteurs suivants : maintenance du géocode (p. ex. adressage cartographique, zones limitrophes et révision/ajout à l'égard des développements établis); gestion de la base de données; installation des nouvelles versions du logiciel de routage; et gestion et administration des téléchargements de données sur les élèves par leurs conseils respectifs. La maîtrise de toutes ces compétences permettra d'assurer l'autonomie du consortium dans l'éventualité où la disponibilité des services du fournisseur est réduite.

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

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience a été conçu aux fins de l'évaluation des processus et des procédures en place pour la mise à jour et le maintien de toutes les données sur les élèves et des données cartographiques qui constituent la base de tout système de routage du transport des élèves.

### **5.3.1 Observations**

#### *Exactitude des cartes numériques*

Les procédures établies pour gérer la carte numérique se veulent une approche efficace en vue d'appuyer un routage efficace. La carte numérique actuelle englobe l'ensemble de la région desservie et est assez grande pour permettre l'utilisation d'une seule carte pour l'ensemble des routes. La carte originale a été acquise du département de planification de UG, puis a été mise à jour et modifiée par le consortium et par le biais des cartes mises à jour fournies par le département de planification et les municipalités afin de refléter les modifications apportées au réseau routier. L'utilisation d'une application axée sur un SIG permet la mise à jour périodique de la carte au fur et à mesure que des modifications sont apportées par d'autres entités utilisant des applications similaires. Cette technologie offre l'une des méthodes les plus simples et les plus efficaces d'assurer la mise à jour des données de la carte. Des mises à jour de la carte sont effectuées chaque trimestre. De plus, le personnel responsable du transport procède à un examen conjoint des modifications apportées avec le fournisseur. L'adressage de la carte englobe près de la totalité des élèves se trouvant dans les limites du district et près de 95 p. 100 des élèves se trouvant à l'extérieur des limites. Un examen des erreurs liées au géocode dans une récente mise à jour des données sur les élèves a révélé un taux d'erreur de moins de 1 p. 100.

#### *Gestion des cartes*

Wellington-Dufferin a mis en place une structure organisationnelle efficace qui distingue la gestion du système de l'utilisation du système. Le technicien en chef est responsable de la plupart des exigences de gestion du système. Récemment, des efforts importants ont été mis de l'avant afin de mettre à jour et de vérifier une bonne partie des vitesses de croisière et des caractéristiques de déplacement. Généralement, il s'agit d'une structure et d'une approche très efficaces pour une opération de cette taille et de cette portée. Toutefois, les recommandations concernant l'augmentation des activités de formation pour le technicien en chef doivent être mises en œuvre.

#### *Valeurs par défaut*

La gestion des valeurs par défaut contribue à établir des durées de trajet précises et à accroître l'utilité du système en ce qui concerne l'évaluation des stratégies possibles en matière de routage. Les vitesses de croisière et les caractéristiques de déplacement par défaut ont récemment été mises à jour, et les entrevues avec le personnel indiquent que ces modifications ont permis d'accroître l'exactitude dans la durée des trajets créés par le système.

Le personnel a également établi des délais d'embarquement par défaut, des critères liés aux places disponibles et des contraintes de déplacement pour le réseau routier et des élèves en particulier.

L'une des propriétés du logiciel qui favorisent la détermination de durées plus précises est la capacité de rajuster les délais d'embarquement à l'échelon des élèves afin de refléter les exigences telles que l'embarquement des élèves en fauteuil roulant. Des droits et des autorisations ont été accordés pour certains types d'utilisateurs, ce qui restreint le nombre d'utilisateurs pouvant apporter des modifications à certaines valeurs par défaut. Cette approche contribue à s'assurer que toutes les modifications qui sont apportées à une partie du système qui touchera tous les secteurs (p. ex. les modifications apportées à une vitesse de croisière par défaut dans le réseau routier) serviront les meilleurs intérêts de l'ensemble du système plutôt que ceux d'une composante distincte. Chacun des techniciens en transport peut rajuster certaines caractéristiques des éléments de données distincts afin d'améliorer la synchronisation entre les opérations réelles et les données mises à jour dans le logiciel de routage.

### *Gestion des données*

Wellington-Dufferin a collaboré avec le fournisseur de logiciel afin d'élaborer un processus de mise à jour des données sur les élèves qui permet de s'assurer que les modifications nécessaires apportées aux données sur les élèves sont reçues de façon périodique, mises à jour et reflétées dans les modifications apportées aux exigences de routage au besoin. Tel qu'il a été indiqué précédemment, les données sur les élèves sont téléchargées toutes les deux semaines à partir de chacun des conseils, par courriel ou par téléchargement direct. Les données sur les élèves des conseils francophones sont saisies manuellement au besoin, en raison du nombre relativement faible d'élèves. La fonctionnalité du logiciel permet l'examen des erreurs liées au géocode et le maintien d'un tableau provisoire dans la base de données des erreurs aux fins d'examen et d'analyse visant à déterminer si une formation additionnelle est nécessaire à l'échelon des écoles pour améliorer la saisie des données. Des mesures prises entre le site et le personnel des écoles ont permis de réduire de façon

considérable le nombre d'erreurs liées au géocode.

Dans le cadre de l'évaluation périodique du nombre d'élèves, les exploitants ont fourni au consortium des durées de trajet et des décomptes d'embarquement mis à jour aux fins de vérification et de mise à jour des données du système. Le technicien en chef a l'autorisation d'apporter des modifications de grande envergure dans le système, au besoin, et les techniciens ont également l'autorisation de modifier les temps d'arrêts et l'ordre des arrêts afin de s'assurer que la durée réelle et les routes sont conformes aux données mises à jour dans le logiciel de routage. Il s'agit d'une approche efficace, puisqu'elle maintient à l'échelon le plus bas possible et le plus approprié, au sein de l'organisation, la responsabilité d'assurer l'exactitude du système, et permet aux personnes qui connaissent le mieux chacun des secteurs distincts d'évaluer les facteurs qui peuvent entraîner le besoin d'apporter des modifications au système.

### *Structures de codage*

L'établissement de structures de codage efficaces commence à l'établissement du système et nécessite une connaissance approfondie des processus de l'organisation avec lesquels le logiciel devra être conçu pour être compatible. Par exemple, le consortium Wellington-Dufferin utilise un nombre important de sites de transfert pour favoriser l'utilisation efficace du nombre de places disponibles. Les structures de codage des emplacements des arrêts qui ont été établies permettent de déterminer l'emplacement et la destination des points de transfert. Lorsqu'un technicien en transport attribue un arrêt de transfert à un élève, l'élève est automatiquement placé dans le trajet de transfert concerné, ce qui permet de s'assurer que les élèves ne sont pas laissés en plan à un site de transfert.

Le consortium Wellington-Dufferin a établi un certain nombre de codes différents afin de classer les élèves, et ces codes sont répartis en deux types de codes principaux. Le premier type est un code d'admissibilité qui sert à déterminer si l'élève est admissible au service de transport par autobus. Le deuxième code est un code de déplacement qui indique le mode de transport et la raison du transport. Par exemple, un élève bénéficiant d'une place disponible par courtoisie se verra attribuer le code d'admissibilité C, qui désigne le transport de places disponibles par courtoisie, et peut se voir attribuer un code de déplacement BD, indiquant une région de transport gérée par un conseil. Par le biais de la structure de codage, le département du transport a élaboré une méthode novatrice pour identifier le motif particulier pour les régions de transport désignées, notamment pour les régions qui, autrement, ne seraient pas admissibles au service de transport. Il s'agit d'une stratégie judicieuse, puisqu'elle

permet d'analyser le coût et les répercussions opérationnelles du transport des élèves qui, autrement, ne seraient pas admissibles au service de transport par autobus.

Le grand nombre de codes de déplacement permet une analyse détaillée des opérations. Toutefois, à mesure que le nombre de codes s'agrandit, il est plus en plus difficile de faire une distinction entre les codes. Cela pourrait entraîner une certaine confusion chez les techniciens du transport, qui pourraient ne plus savoir quel code est approprié; par conséquent, l'analyse pourrait être incomplète et possiblement inexacte.

Au cours de l'examen des codes de déplacement, nous avons également constaté qu'un nombre important d'élèves étaient transportés par suite d'une directive d'un conseil. Les codes de directive des conseils se rapportent aux situations où le transport est offert à un ou plusieurs élèves qui peuvent ne pas être admissibles aux termes de la politique des conseils. La prestation de ce service en dehors de la politique des conseils est gérée et approuvée par le conseil demandeur. Au moins 650 de ces élèves ont été identifiés, ce qui a des répercussions notables sur la conception d'ensemble du réseau de routes, notamment si les trajets doivent être modifiés afin d'assurer le transport de ces élèves ou si d'autres autobus doivent être ajoutés à la flotte pour répondre à leurs besoins.

### **5.3.2 Pratiques exemplaires**

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

- Wellington-Dufferin a reconnu l'importance d'établir des données cartographiques complètes et précises par le biais de sa structure organisationnelle et du choix de ses logiciels, en attribuant au technicien en chef la responsabilité de la gestion des cartes et en choisissant un type d'application qui permet des mises à jour périodiques des cartes sans qu'il y ait de répercussions importantes sur les caractéristiques des cartes et les éléments de données sur les élèves;
- Wellington-Dufferin a mis en œuvre un processus qui utilise une rétroaction périodique des conducteurs afin de valider l'état de la carte et qui permet le rajustement des vitesses de croisière, de la durée des trajets et des distances entre les arrêts.

### **5.3.3 Recommandations**

## *Structure de codage*

L'éventail actuel des codes est très détaillé et précis. Cela permet de procéder à une analyse détaillée d'aspects très précis de la prestation des services. Le consortium doit déterminer si le fait de maintenir ce haut niveau de détails entraînera de la confusion pour le personnel ou des catégories si précises qu'elles ne contiendront qu'un petit nombre de données, de personnes ou d'élèves.

Conjointement avec les recommandations concernant l'analyse des routes, présentées à la section 4.3.3, les conseils doivent réexaminer la prestation actuelle des services de transport gérés par les conseils. Après la rationalisation du service, le consortium doit évaluer le meilleur moyen de répartir ou d'éliminer les ressources utilisées actuellement pour assurer le transport de ces élèves.

## **5.4 Établissement et utilisation du système**

Le but de toute organisation qui acquiert un logiciel de transport consiste à l'utiliser pour mieux gérer les véhicules et les élèves dont elle a la charge. Pour y arriver, elle doit comprendre les fonctions du logiciel et la façon dont il peut contribuer à l'administration des activités existantes et à l'évaluation d'approches nouvelles et différentes qui pourraient réduire le coût ou améliorer le service. Cet aspect de l'examen a été conçu aux fins de l'évaluation des compétences du personnel dans l'utilisation du logiciel et de l'utilisation et de la compréhension des modules auxiliaires ou des outils de tierces parties et pour déterminer si les fonctions de l'application choisie sont utilisées pour améliorer l'efficacité et/ou l'efficience.

### **5.4.1 Observations**

#### *Utilisation du système*

Les techniciens en transport, le technicien en chef et le personnel administratif connaissent tous très bien la fonctionnalité disponible et l'utilisation du système en vue de répondre aux exigences particulières de leurs postes. Les techniciens en transport et le technicien en chef savent comment manipuler les données du système et réaliser une analyse tactique et stratégique des routes au moyen de la fonctionnalité du logiciel. Des activités additionnelles de perfectionnement professionnel et une utilisation plus complète du logiciel pour la planification stratégique seront des exigences continues; toutefois, le personnel du consortium Wellington-Dufferin est en mesure d'utiliser efficacement le système pour repérer les occasions de contrôle des coûts et

d'amélioration future du service.

#### **5.4.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium Wellington-Dufferin a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Le personnel est bien formé et qualifié dans l'utilisation du logiciel de routage des autobus. Les cadres ont également élaboré une approche très efficace pour désigner les responsabilités et les exigences liées à chaque poste.

### **5.5 Rapport du système**

La production de rapports adéquats permet une détermination précoce des tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité analytique de l'organisation et permet aux intervenants internes et externes d'être plus adéquatement informés sur les activités. Cet aspect de l'examen a pour but la détermination des rapports qui sont habituellement produits, de l'identité des personnes qui reçoivent ces rapports et des capacités qui existent pour produire des rapports ponctuels.

#### **5.5.1 Observations**

##### *Communication des rapports*

Les caractéristiques et la fonctionnalité du module de communication des rapports de Bus Planner sont très efficaces et permettent l'exportation facile des données vers les logiciels de productivité. Les mécanismes de communication des rapports peuvent être adaptés afin d'appuyer un vaste éventail de processus opérationnels et analytiques. Les rapports sont créés de façon périodique et au cas par cas pour les examens et les analyses internes et les données sont acheminées périodiquement aux écoles et aux compagnies d'autobus par le biais de l'interface Web décrite précédemment. De plus, l'interface Web comprend un outil de recherche de base sur la mesure du rendement qui permet aux cadres d'obtenir des mises à jour périodiques des paramètres clés du rendement des routes sur la capacité utilisée, la distance des trajets et la durée des trajets.

#### **5.5.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium Wellington-Dufferin a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Wellington-Dufferin a élaboré des mécanismes internes et externes pour acheminer les données à tous les intervenants concernés. Le mécanisme de communication de rapports en ligne est conforme aux pratiques exemplaires de l'industrie partout en Ontario et en Amérique du Nord.

## **5.6 Planification et établissement des routes du transport adapté**

Les besoins éducatifs spéciaux présentent des difficultés particulières qui nécessitent souvent des stratégies opérationnelles qui vont bien au-delà des pratiques habituelles de toute organisation.

Cette portion de l'examen a été conçue aux fins de l'évaluation des stratégies et approches utilisées pour assurer le transport des élèves qui ont des besoins éducatifs spéciaux et des approches utilisées pour réduire au minimum le coût et la perturbation opérationnelle associés à ce type de transport.

### **5.6.1 Observations**

#### *Codage des élèves ayant des besoins spéciaux en matière d'éducation*

Les élèves qui ont des besoins spéciaux en matière d'éducation sont répartis en différentes catégories au moyen d'un indicateur particulier qui permet d'identifier rapidement les élèves, de les ajouter dans des activités analytiques particulières ou de les exclure de ces activités. De plus, des codes de déplacement et des notes sont utilisés pour s'assurer que les caractéristiques ou les anomalies particulières sont identifiées et peuvent être communiquées aux personnes qui doivent obtenir ces renseignements par le biais du mécanisme de communication des rapports sur les routes. Des mesures de contrôle appropriées ont été établies afin d'assurer la confidentialité des données nécessaires.

#### *Gestion des routes*

La responsabilité de la gestion des données sur les élèves ayant des besoins spéciaux en matière d'éducation et du routage qui s'y rapporte est attribuée à un technicien en transport désigné qui a l'autorisation de prendre des décisions concernant l'emplacement des arrêts, l'attribution des routes, le couplage des trajets et tous les autres aspects liés aux routes, conformément aux politiques et aux plans d'enseignement individualisés. Les techniciens en transport et le technicien en chef collabore avec le personnel responsable de l'éducation spécialisée au sein du conseil afin d'intégrer les élèves ayant des besoins spéciaux en matière d'éducation dans les

autobus réguliers, le cas échéant. Les données fournies dans le cadre de l'analyse ont indiqué que 164 élèves ayant des besoins spéciaux en matière d'éducation avaient été intégrés dans les autobus réguliers au moment de notre examen. De plus, le consortium envisage de placer des élèves de l'enseignement régulier dans des autobus destinés aux programmes d'éducation spécialisée si cette mesure permet de réduire la durée des trajets ou de favoriser un meilleur contrôle des opérations. Les données fournies au cours de l'examen ont indiqué que 91 élèves de l'enseignement régulier utilisaient un autobus destiné aux programmes d'éducation spécialisée pour une partie ou la totalité de leur trajet. Dans l'ensemble, ces deux stratégies sont conformes aux pratiques exemplaires.

### **5.6.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium Wellington-Dufferin a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Wellington-Dufferin a mis en œuvre deux stratégies de routage très progressives qui favorisent l'efficacité et l'efficacités du service par la gestion du transport destiné aux élèves des programmes d'éducation spécialisée, qui englobe un petit nombre d'élèves. Il convient de souligner que le consortium envisage l'intégration des élèves des programmes d'enseignement régulier dans les autobus destinés aux programmes d'éducation spécialisée.

### **5.7 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficacités**

Pour le routage et l'utilisation de la technologie, le consortium a reçu la note moyenne-élevée. Le consortium Wellington-Dufferin a élaboré un processus très rationnel en vue de changer de fournisseur de logiciels, puis a adopté une approche très efficace pour mettre en œuvre le nouveau logiciel. Le personnel a reçu une formation appropriée à l'égard de l'application ainsi qu'une formation polyvalente afin de travailler dans plusieurs secteurs de service. L'utilisation et le développement de technologies en ligne pour acheminer les données aux intervenants concernés sont également conformes aux pratiques exemplaires. Des mesures ont été prises afin d'établir une structure organisationnelle qui favorise l'utilisation des applications sans alourdir le fardeau du personnel opérationnel par des exigences techniques liées au système. Enfin, des efforts ont été déployés afin d'évaluer et de mettre en œuvre de nouvelles stratégies de routage qui réduisent les répercussions des exigences uniques liées au routage des élèves qui participent aux programmes d'éducation spécialisée.

Le consortium a la possibilité d'examiner les structures de codages et les heures de cours afin de déterminer si des modifications peuvent être apportées pour améliorer les capacités analytiques et les niveaux de service à long terme. Tel qu'il a été indiqué précédemment, ces mesures doivent être prises avec prudence afin de ne pas perturber le système, qui fonctionne déjà de façon efficace. La formation continue du personnel sur l'utilisation des caractéristiques du logiciel, notamment pour les examens analytiques ciblés des réseaux de routes distincts, sera importante pour s'assurer qu'on continue d'évaluer l'équilibre entre l'utilisation des stratégies de routage liées aux navettes, au couplage des trajets et aux transferts ainsi que leurs répercussions sur la qualité du service et le contrôle des coûts.

## 6 Contrats

### 6.1 Introduction

Les contrats se rapportent aux processus et aux pratiques par lesquels les consortiums signent des contrats de service de transport et les gèrent. L'analyse est issue d'une évaluation des trois composantes clés suivantes des pratiques contractuelles :

- Structure des contrats;
- Négociation des contrats;
- Gestion des contrats.

Chaque composante a été analysée en fonction des observations des faits (y compris les entrevues) ainsi que d'une évaluation des pratiques exemplaires qui a mené à un ensemble de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chaque composante qui est ensuite résumée pour déterminer une évaluation de l'efficience et l'efficacité des pratiques contractuelles tel qu'indiqué ci-dessous :

### **Contrats – appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne-faible**

### 6.2 Structure contractuelle

Un contrat de transport efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie concernée et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Les 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 contenues dans le contrat pour s'assurer que les modalités soient clairement exprimées et qu'un examen de la structure tarifaire soit effectué.

#### 6.2.1 Observations

##### *Clauses de contrats*

Wellington-Dufferin a établi des contrats-types en matière de service avec les exploitants. Les ententes comprennent des dispositions pertinentes à l'égard du

service, comme l'exigence de respecter les politiques des conseils et les procédures et exigences définies pour le respect des autres règlements visant les véhicules motorisés. Les contrats-types comprennent des dispositions sur les exigences liées au devis des véhicules, à l'assurance, à l'âge de la flotte, à la sécurité des autobus et à la formation des conducteurs. De plus, les accords définissent la durée du contrat comme étant un accord d'un an assorti de clauses compensatoires particulières (décrites en détail ci-dessous).

Wellington-Dufferin a également établi des contrats-types pour les exploitants de taxis, qui offrent généralement des services pour les élèves des programmes d'éducation spécialisée. Le contrat-type comprend des dispositions à l'égard des normes sur les véhicules, de l'assurance, des licences, des responsabilités des conducteurs, de la confidentialité des renseignements sur les élèves et du niveau de service attendu. Les conducteurs doivent également respecter les procédures des conseils en ce qui concerne le transport des élèves des programmes d'éducation spécialisée; toutefois, aucune formation particulière n'est exigée à l'égard de la sécurité ou des premiers soins. De plus, le contrat stipule que l'âge maximal des taxis qui peuvent être utilisés est de 8 ans.

Enfin, certains parents sont remboursés par le consortium pour le transport de leurs enfants vers l'école et vers le domicile. Bien qu'il existe différentes raisons pour lesquelles ces ententes sont conclues, il convient de souligner que le comportement des élèves et l'emplacement du domicile semblent être les motifs les plus communs. Les parents reçoivent du conseil un taux fixe en fonction du kilométrage parcouru, mais aucun contrat n'a été établi avec les parents conducteurs qui bénéficient de ce remboursement.

### *Rémunération de l'agent contractuel*

Le barème tarifaire utilisé pour le contrat-type est complexe et englobe un certain nombre d'éléments de coût qui encouragent les exploitants à accroître la sécurité de leurs véhicules, soit des allocations liées à l'état mécanique, à l'entretien et à la surveillance vidéo. Le taux de base du contrat comprend tous les éléments de coût fixes comme les coûts en capital, les droits de licence, l'assurance, la maintenance et le salaire de conducteurs. Le contrat prévoit également des allocations pour le lavage des autobus et les inspections mécaniques, qui englobent l'inspection annuelle des freins et les inspections semestrielles. Le coût du carburant est également compris dans le contrat d'après un taux axé sur le kilométrage par litre, et une allocation additionnelle d'un cent par kilomètre est prévue pour couvrir la marge bénéficiaire et les frais

généraux. Le montant versé pour le carburant se fonde sur le kilométrage parcouru sur chaque route – une conversion des kilomètres parcourus en nombre de litres utilisés est comprise dans le contrat. Enfin, une allocation de 20 p. 100 est prévue pour les frais généraux et la marge bénéficiaire, et cette allocation s'applique à tous les éléments de coût, y compris le carburant. Bien que plusieurs de ces clauses soient raisonnables et appropriées, le fait d'offrir une marge fixe de 20 p. 100 à l'égard des profits et des frais généraux fait peu pour inciter les exploitants à s'assurer que leurs opérations sont gérées de la façon la plus efficiente possible.

Une clause du contrat prévoit un taux de base versé à l'exploitant ainsi qu'une proportion de 50 p. 100 du taux variable pour chacune des routes, dans l'éventualité où les trajets ne peuvent être complétés en raison d'intempéries. Cette clause a pour but de reconnaître les coûts engagés par les exploitants lorsque les trajets ne peuvent être complétés.

Le contrat prévoit également des clauses visant le remboursement de coûts additionnels, ce qui contribue à accroître de façon notable la complexité et les impératifs de gestion associés aux contrats. Ces clauses englobent : une prime versée par kilomètre pour les routes de plus de 130 kilomètres; une allocation fixe pour l'installation d'un système de surveillance vidéo contre preuve de paiement ainsi qu'une allocation fixe par écran de surveillance par véhicule; une allocation à l'égard des barrières; une allocation fixe pour la production d'une liste d'élèves par route; une allocation fixe pour couvrir le coût du programme Drive Clean à l'égard des véhicules de plus de 3 ans; une clause liée aux surveillants dans les autobus, qui reçoivent 80 p. 100 du salaire quotidien du conducteur pour un minimum de 3 heures; des allocations liées aux heures supplémentaires pour les journées de travail qui dépassent 3,25 heures par jour; et un taux fixe lié au retour des élèves lorsqu'un exploitant doit transporter de nouveau l'élève à l'école en raison du fait que le parent ou le tuteur ne se trouvait pas à l'arrêt d'autobus pour accueillir l'enfant.

### **6.2.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium Wellington-Dufferin a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Le contrat-type comprend des clauses clés comme les exigences relatives aux conducteurs et aux véhicules, les modalités de paiement, les exigences liées à l'assurance et les exigences en matière de sécurité. Il est important que les contrats-types soient utilisés pour uniformiser les attentes et la prestation des

services pour l'ensemble des exploitants et pour s'assurer que les principales dispositions légales soient comprises, comme les exigences en matière de licences et d'assurance.

### **6.2.3 Recommandations**

#### *Contrats-types*

Conformément à la recommandation liée à la constitution du consortium à titre de personne morale (section 3.3.3), nous recommandons que tous les contrats lient les exploitants et le consortium (à titre d'organisme représentant tous les conseils partenaires et les conseils acheteurs de services). Cela ne sera possible que lorsque le consortium aura l'autorisation légale de signer les contrats, soit lorsqu'il sera constitué à titre de personne morale.

#### *Taux - exploitants*

Le consortium doit examiner sa structure contractuelle actuelle, qui prévoit une composante de 20 p. 100 à l'égard de la marge bénéficiaire et des frais généraux des exploitants. La structure tarifaire actuelle, qui englobe une marge fixe pour les profits et les frais généraux, pourrait inciter les exploitants à négocier des coûts plus élevés afin de tirer profit des tarifs de base négociés. De plus, la composante de 20 p. 100 à l'égard des profits est versée pour le coût du carburant; par conséquent, lorsque le prix du carburant augmente, les exploitants peuvent recevoir une double rémunération, puisque les 20 p. 100 sont ajoutés à l'allocation additionnelle versée pour la hausse des prix du carburant. Si un processus de négociation compétitif est mis en œuvre, les taux contractuels doivent refléter les prix du marché.

De plus, la clause actuelle à l'égard des intempéries doit être révisée. Bien qu'il soit raisonnable de prévoir une certaine protection pour les exploitants, notamment pour les entreprises à forte intensité de capital comme les exploitations d'autobus scolaires, il n'est pas raisonnable de rembourser des dépenses variables les jours où les services ne sont pas offerts. Par conséquent, le consortium doit envisager d'éliminer la composante variable du taux lorsque les services sont annulés en raison d'intempéries.

#### *Parents conducteurs qui bénéficient d'un remboursement*

Wellington-Dufferin a choisi de verser à un petit nombre de parents un tarif quotidien pour le transport de leurs enfants vers l'école, puisque cette méthode est considérée comme étant plus efficace que d'autres moyens de transport. Le consortium n'exige pas

des parents qu'ils présentent une preuve d'assurance (voir section 6.4.1); toutefois, aucun contrat ne lie les parents qui assurent ce transport. D'après notre recommandation, le consortium Wellington-Dufferin doit demander une consultation juridique afin de déterminer si des risques sont associés à ce processus et s'il est nécessaire de produire un contrat en bonne et due forme.

## **6.3 Négociation des contrats**

La négociation des contrats se veut un moyen par lequel l'acheteur peut obtenir, en fin de compte, le meilleur rapport qualité-prix pour les services achetés. Le but de l'acheteur est d'obtenir un service de qualité au prix du marché.

### **6.3.1 Observations**

#### *Contrats des exploitants d'autobus*

Les conseils, par le biais du directeur du transport, négocient chaque année avec la *Bus Operators Association* (BOA) en vue d'acheter des services de transport. La durée prévue du processus est de mars à juin, afin de s'assurer que les ressources nécessaires sont en place à la rentrée des classes. À la suite des négociations, les contrats et les routes sont généralement attribués aux exploitants en fonction de l'historique des services; si des routes doivent être réduites, des mesures sont prises pour limiter les répercussions de cette mesure sur les exploitants. En cas de différend, la situation doit être communiquée au Comité de gestion aux fins de règlement par la méthode de règlement décrite à la section 3.2.1.

Au cours de l'année scolaire 2006-2007, les négociations contractuelles ne se sont terminées qu'en décembre 2006. De plus, les exploitants n'ont approuvé les modalités et les taux qu'une fois l'année scolaire bien entamée. Au moment de notre examen, les contrats n'avaient pas reçu l'approbation finale des conseils. Il est important que les contrats soient négociés et approuvés avant le début de l'année scolaire, de façon à ce que les exploitants et le consortium connaissent bien les attentes en matière de service et la rémunération des exploitants au moment de commencer l'année scolaire. La mise en place d'un processus de négociation plus opportun, qui comprend l'approbation des contrats avant le début de l'année scolaire, permettrait d'éviter les interruptions possibles du service.

L'achat de services de taxi n'est pas négocié de la même façon que pour les contrats avec les exploitants d'autobus. Le consortium (par l'entremise de chacun des conseils

qui demandent le service) a conclu des ententes avec toutes les compagnies de taxis avec lesquelles il fait affaire. Ces ententes n'ont pas été négociées par le biais d'un processus compétitif, puisque les compagnies ont été choisies selon leur capacité d'offrir le service dans une région donnée. Les taux versés pour les services de taxi sont les taux courants au compteur.

### **6.3.2 Recommandations**

#### *Processus de négociation*

Afin de s'assurer que les exploitants reçoivent une rémunération similaire aux prix du marché, le consortium doit adopter un processus contractuel compétitif pour attribuer les contrats. Le processus de négociation actuel avec la Bus Operators Association ne permet pas l'établissement d'un taux axé sur le marché et n'accorde pas au consortium la souplesse nécessaire pour la définition de normes de service détaillées. En adoptant un processus concurrentiel (par le biais d'un appel d'offres ou d'une demande de propositions), le consortium Wellington-Dufferin pourrait définir son niveau de service et ses attentes, et les exploitants locaux pourraient soumissionner pour l'obtention des contrats en fonction de leur capacité d'offrir le niveau de service désiré. Il est reconnu que ce processus n'entraînera pas nécessairement une réduction des coûts; en réalité, le coût pourrait augmenter en fonction des modalités du contrat. Toutefois, le consortium pourrait s'assurer d'optimiser l'utilisation des ressources et les exploitants pourraient s'assurer de recevoir une rémunération équitable pour la qualité des services qu'ils offrent. De plus, nous recommandons au consortium de conserver sa restriction actuelle à l'égard des services des exploitants en limitant le nombre total d'entreprises dont l'exploitant est propriétaire. Cette restriction permettra au consortium de réduire leur exposition à un seul exploitant. Le maintien de cette disposition exigera l'ajout d'une certaine souplesse dans le cadre du processus, en cas d'acquisitions et de fusions au sein de l'industrie.

## **6.4 Gestion des contrats**

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

### **6.4.1 Observations**

## *Contrôle*

Actuellement, le consortium concentre ses activités de contrôle sur le contrôle du respect des prescriptions juridiques et des exigences réglementaires. L'agent administratif procède à une vérification des prescriptions juridiques du conducteur, y compris la preuve de permis de conduire, l'assurance et le certificat d'enregistrement du conducteur de véhicule utilitaire. Les compagnies de taxi doivent fournir au consortium une preuve d'assurance et de permis avant d'amorcer la prestation des services. Les parents conducteurs doivent fournir une preuve d'assurance au consortium avant le début de l'année scolaire. Le logiciel de routage actuel permet également au consortium d'assurer le suivi des renseignements propres à chaque conducteur, afin de s'assurer que la formation nécessaire a été suivie en temps opportun. Un examen est également effectué afin de s'assurer du respect des exigences contractuelles concernant l'âge de la flotte.

Le contrôle permanent de la prestation des services par le biais de vérifications périodiques des routes n'est pas effectué de façon proactive. Si le consortium prend connaissance d'un problème, il réagira en abordant ce problème. Les activités périodiques de contrôle et d'évaluation sont un élément clé de toute relation entre un consommateur et un fournisseur de services. Le fait de mettre en place un programme de vérification des routes qui comprend les exigences légales et opérationnelles permet de s'assurer, de façon empirique et documentée, que les normes de service sont respectées. Ces vérifications des routes peuvent ensuite être utilisées pour offrir des incitatifs ou infliger des sanctions aux exploitants à rendement élevé ou aux exploitants à rendement faible, respectivement.

## *Industrie du transport scolaire*

Tous les exploitants de la région sont membres de la BOA. Les exploitants ont indiqué qu'ils entretenaient une relation de travail solide avec le consortium et qu'ils pouvaient, par la collaboration, résoudre les problèmes liés au routage et cerner des économies possibles. Les exploitants ont indiqué que le principal problème touchant le service dans leur région est le maintien en poste des conducteurs. Les exploitants ont connu un roulement de personnel de l'ordre de 25 à 30 p. 100, principalement dans les régions urbaines. On demande aux conducteurs d'occuper un poste à responsabilité élevée pour un salaire minime. De plus, la plupart des conducteurs n'obtiennent pas d'avantages sociaux et doivent travailler moins d'une journée complète, soit un quart de travail séparé entre le matin et l'après-midi. La formation nécessaire peut également constituer un élément dissuasif. Les exploitants et le consortium Wellington-Dufferin ont

avisé l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité du fait que de nombreux nouveaux conducteurs s'orientent vers des compagnies locales de transport en commun, où les avantages sociaux sont supérieurs à ceux d'un conducteur d'autobus scolaire.

#### **6.4.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium Wellington-Dufferin a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- Le consortium demande aux exploitants, aux compagnies de taxi et aux parents conducteurs de démontrer qu'ils répondent à certaines exigences légales avant le début de l'année scolaire. Ces rôles de contrôle permettent de s'assurer que les obligations d'ordre légal sont respectées par tous les fournisseurs de services.

#### **6.4.3 Recommandations**

##### *Contrôle permanent*

Le consortium doit mettre en place un programme rigoureux de contrôle et d'exécution des contrats. Voici les éléments clés qui doivent être intégrés dans ce plan :

- Les exploitants doivent démontrer qu'ils ont assuré la formation appropriée de leurs conducteurs en matière de sécurité et de premiers soins avant le début de l'année scolaire. Les exploitants peuvent acheminer au consortium des copies des certifications ou de la preuve de formation pour chacun des conducteurs ainsi que des mises à jour périodiques sur la formation additionnelle reçue par les conducteurs;
- Le personnel du consortium doit adopter une approche proactive et procéder à des vérifications aléatoires afin de s'assurer que :
  - Le plan des routes est respecté de façon appropriée;
  - Les autobus utilisés répondent aux exigences en matière de sécurité, tel qu'il est stipulé dans les contrats;
  - Seuls les élèves admissibles utilisent les services de transport par autobus.

- Ces vérifications aléatoires et ces activités de contrôle doivent être consignées dans des dossiers par le consortium à titre de preuve de contrôle.

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

Le consortium a reçu la note moyenne-faible pour ce qui est des pratiques contractuelles. Le processus contractuel actuel du consortium ne comprend pas de processus compétitif pour l'attribution des contrats. En n'utilisant pas un processus compétitif, le consortium ne peut déterminer si les coûts qu'il assume pour les services correspondent à ceux du marché. De plus, sa structure tarifaire actuelle comprend une composante de 20 p. 100 à titre de marge bénéficiaire, ce qui semble élevé par rapport aux pratiques de l'industrie

En utilisant un processus compétitif pour la négociation des contrats, le consortium pourra clairement indiquer toutes les exigences de service dans un appel d'offres ou une demande de propositions et pourra s'assurer d'optimiser ses ressources, puisque les exploitants se feront concurrence afin d'offrir les niveaux de service demandés à des prix qui leur assureront un certain rendement pour les services offerts. Cela ne signifie pas nécessairement que les taux seront inférieurs aux taux actuels; en réalité, il est possible que les taux soient plus élevés. Toutefois, le consortium doit mettre l'accent sur l'optimisation des ressources. L'adoption d'un processus compétitif améliorera l'efficience des pratiques contractuelles. Certaines mesures de protection doivent cependant être mises en place pour protéger la prestation des services. Une limite doit être imposée à l'égard du carnet de commandes de l'exploitant afin d'éviter une situation de monopole. De plus, lors de l'évaluation des soumissionnaires, le coût ne devrait pas être le facteur dominant, puisque cela inciterait les soumissionnaires à coût faible à pénétrer le marché tout en n'assurant pas nécessairement les mêmes niveaux de service.

Lorsqu'un processus contractuel transparent et efficient et la structure connexe auront été mis en place, le consortium devra se concentrer sur l'amélioration de l'efficacité des pratiques contractuelles par le biais d'améliorations continues apportées au contrôle de ses contrats. Il est reconnu que le consortium exerce un certain contrôle dans l'examen du respect des exigences légales par les fournisseurs de services. D'autres mesures de contrôle sous forme de vérifications des routes se veulent un rôle de contrôle important afin d'assurer la prestation de services de transport sécuritaires et de s'assurer que les exploitants offrent les services en conformité avec leurs contrats.

## 7 Ajustement du financement

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

La formule de financement du Ministère est la suivante :

### La formule de financement du Ministère

| Appréciation globale | Incidence sur les conseils scolaires déficitaires <sup>9</sup> | Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire  |
|----------------------|--|---|
| Élevée               | Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)             | Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées |
| Moyenne-élevée       | Réduire l'écart de 90 %  | Voir plus haut  |
| Moyenne              | Réduire l'écart de 60 %  | Voir plus haut  |
| Moyenne-faible       | Réduire l'écart de 30 %  | Voir plus haut e  |
| Faible               | Réduire l'écart dans une proportion de 0 à 30 %                | Voir plus haut  |

Compte tenu de la formule de financement du Ministère et de notre évaluation de

---

<sup>9</sup> Fait référence à des conseils ayant un excédent ou un déficit au chapitre des transports.

l'efficacité et de l'efficience du consortium Wellington-Dufferin, on prévoit que les ajustements suivants au financement seront apportés pour chaque conseil :

### Upper Grand District School Board

| Élément  | 2006-2007 <sup>10</sup>          |
|--|----------------------------------|
| Excédent (déficit)   | (2 829 989) \$                   |
| Appréciation de l'efficacité et de l'efficience                          | Moyenne                          |
| Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère | Accroissement de 60 % du déficit |
| Ajustement total du financement  | 1 697 993 \$                     |

### Wellington Catholic District School Board

| Élément  | 2006-2007                        |
|--|----------------------------------|
| Excédent (déficit)   | (96 637) \$                      |
| Appréciation de l'efficacité et de l'efficience                          | Moyenne                          |
| Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère | Accroissement de 60 % du déficit |
| Ajustement total du financement  | 57 982 \$                        |

### Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

| Élément  | 2006-2007 <sup>11</sup> |
|--|-------------------------|
| Excédent (déficit)   | (1 524 904) \$          |
| % de l'excédent attribué à WellingtonDufferin (arrondi)    | 2%                      |
| Excédent (déficit) révisé devant être évalué dans le cadre | (37 612) \$             |

<sup>10</sup> D'après les données budgétées reçues par le Ministère – estimations révisées - source: Data form D 208C

<sup>11</sup> D'après les données budgétées reçues par le Ministère –source: Data form D 208C

| <b>Élément</b>   | <b>2006-2007<sup>11</sup></b>    |
|--|----------------------------------|
| du consortium WellingtonDufferin   |                                  |
| Appréciation de l'efficacité et de l'efficience                          | Moyenne                          |
| Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère | Accroissement de 60 % du déficit |
| Ajustement total du financement  | 22 567 \$                        |

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

| <b>Élément</b>  | <b>2006-2007</b>                 |
|---|----------------------------------|
| Excédent (déficit)  | (516 040) \$                     |
| % de l'excédent attribué à WellingtonDufferin (arrondi)                                     | 2%                               |
| Excédent (déficit) révisé devant être évalué dans le cadre du consortium WellingtonDufferin | (9 770) \$                       |
| Appréciation de l'efficacité et de l'efficience   | Moyenne                          |
| Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère                    | Accroissement de 60 % du déficit |
| Ajustement total du financement   | 5 862 \$                         |

### **Dufferin-Peel Catholic District School Board**

| <b>Élément</b>  | <b>2006-2007</b>                 |
|---|----------------------------------|
| Excédent (déficit)  | (6 662 430) \$                   |
| % de l'excédent attribué à WellingtonDufferin (arrondi)                                     | 6%                               |
| Excédent (déficit) révisé devant être évalué dans le cadre du consortium WellingtonDufferin | (390 918) \$                     |
| Appréciation de l'efficacité et de l'efficience   | Moyenne                          |
| Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère                    | Accroissement de 60 % du déficit |
| Ajustement total du financement   | 234 551 \$                       |

## 8 Glossaire des termes

| Termes                           | Définition   |
|----------------------------------|--|
| Loi                              | Loi sur l'éducation  |
| Agent administratif              | Tel qu'il est présenté au tableau 7  |
| Appréciation globale             | Tel qu'il est défini à la section 3.2 du cadre d'évaluation  |
| Bus Planner                      | Logiciel de routage utilisé par le consortium Wellington-Dufferin.   |
| Cadre d'évaluation               | Le document intitulé « Evaluation Framework For Wellington Dufferin Student Transportation Services » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public. |
| Comité de gestion                | L'organisme de contrôle du consortium  |
| Conducteur                       | Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « exploitants »  |
| Conseil acheteur de services     | Se rapporte aux conseils scolaires qui achètent des services de transport des élèves pour leurs élèves par le biais du consortium Wellington-Dufferin.   |
| Conseillers en gestion           | Tel qu'il est défini à la section 1.1.4  |
| Conseils partenaires ou conseils | Les conseils scolaires qui ont participé à titre de membres à part entière du consortium   |
| Consortium                       | Tel qu'il est défini dans la note de service du ministère de l'Éducation 2006: SB13, datée du 11 juillet   |
| CSA                              | Association canadienne de normalisation  |
| CSDCCS                           | Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud   |
| CSDCSO                           | Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest   |
| CVOR                             | Certificat d'enregistrement du conducteur de véhicule utilitaire   |
| Deloitte                         | Deloitte & Touche LLP (Canada)   |

| <b>Termes</b>                                      | <b>Définition</b>   |
|--|---|
| DG   | Directeur général   |
| Directeur du transport                             | Tel qu'il est présenté au tableau 7   |
| DP   | Demande de propositions   |
| Dufferin-Peel                                      | Dufferin-Peel Catholic District School Board  |
| Efficacité et efficience                           | Efficacité et efficience  |
| Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience | Tel qu'il est défini à la section 1.1.4   |
| Examen de l'efficacité et de l'efficience          | Tel qu'il est défini à la section 1.1.3   |
| Exploitants  | Conducteurs d'autobus   |
| Fiches d'évaluation                                | Tel qu'il est défini à l'annexe 2 du cadre d'évaluation   |
| Formule d'ajustement du financement                | Tel qu'il est décrit à la section 1.3.6   |
| GeoRef   | Logiciel de routage du transport utilisé par le consortium  |
| Guide d'évaluation                                 | Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium |
| Ministère  | Le ministère de l'Éducation de l'Ontario  |
| MPS  | Management Partnership Services, le conseiller en détermination de routes, tel qu'il est défini à la section 1.1.5  |
| MTO  | Le ministère des Transports de l'Ontario  |
| Note   | L'appréciation faisant suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible, voir section 1.3.4   |
| Note de service                                    | Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le Ministère  |

| <b>Termes</b>                            | <b>Définition</b>   |
|--|---|
| OSBA                                     | Ontario School Bus Association, l'association provinciale avec laquelle certains exploitants peuvent être affiliés.   |
| OSBIE                                    | Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario   |
| Pair examinateur en matière de transport | Tel qu'il est défini à la section 1.1.4   |
| Pratiques courantes                      | Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficacité. |
| Protocole d'entente ou entente           | Tel qu'il est défini à la section 3.2.1   |
| Rapport                                  | Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité (c.à.d. Le présent document)   |
| RCR                                      | Réanimation cardio-respiratoire   |
| RH                                       | Ressources humaines   |
| SIG                                      | Système d'information géographique  |
| Technicien en chef                       | Tel qu'il est présenté au tableau 7   |
| Technicien en transport                  | Tel qu'il est présenté au tableau 7   |
| TI                                       | Technologie de l'information  |
| UG                                       | Upper Grand District School Board   |
| WC                                       | Wellington Catholic District School Board   |
| Wellington-Dufferin                      | Wellington Dufferin Student Transportation Services Consortium  |

## 9 Annexe 1 : Examen financier – par conseil scolaire

### Upper Grand District School Board

| Élément                   | 2004/2005     | 2005/2006     | 2006/2007     |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Affectation <sup>12</sup> | \$10,457,881  | \$10,993,812  | \$11,290,544  |
| Dépenses <sup>13</sup>    | \$12,806,551  | \$13,500,378  | \$14,120,533  |
| Excédent (déficit)        | (\$2,348,670) | (\$2,506,566) | (\$2,829,989) |

### Wellington Catholic District School Board

| Élément                   | 2004/2005   | 2005/2006   | 2006/2007   |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Affectation <sup>12</sup> | \$3,393,592 | \$3,550,319 | \$3,618,363 |
| Dépenses <sup>13</sup>    | \$3,466,467 | \$3,547,836 | \$3,715,000 |
| Excédent (déficit)        | (\$72,875)  | \$2,483     | (\$96,637)  |

### Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

| Élément   | 2004/2005     | 2005/2006     | 2006/2007     |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Affectation <sup>12</sup>   | \$12,630,012  | \$13,363,914  | \$13,676,051  |
| Dépenses <sup>13</sup>  | \$13,724,837  | \$14,857,246  | \$15,200,955  |
| Excédent (déficit)  | (\$1,094,825) | (\$1,493,332) | (\$1,524,904) |
| Total des dépenses assumées par le consortium Wellington-Dufferin | \$344,835     | \$366,448     | N/A           |
| % des dépenses totales du conseil                                 | 3%            | 2%            | N/A           |

<sup>12</sup> Les affectations se fondent sur les données du Ministère - comprend les subventions pour le transport (Section 9 0008C, Section 13 00006C, Section 13 000012C).

<sup>13</sup> Les dépenses se fondent sur les données du Ministère – tirées du Data Form D: 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) +212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations)

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

| Élément   | 2004/2005   | 2005/2006   | 2006/2007   |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Affectation <sup>13</sup>   | \$7,785,949 | \$8,497,859 | \$8,701,458 |
| Dépenses <sup>14</sup>  | \$8,675,037 | \$9,003,618 | \$9,217,50  |
| Excédent (déficit)  | (\$889,088) | (\$505,759) | (\$516,040) |
| Total des dépenses assumées par le consortium Wellington-Dufferin | \$167,660   | \$170,448   | N/A         |
| % des dépenses totales du conseil <sup>13</sup>                   | 2%          | 2%          | N/A         |

## Dufferin-Peel Catholic District School Board

| Élément   | 2004/2005     | 2005/2006     | 2006/2007     |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Affectation <sup>15</sup>   | \$15,536,409  | \$16,459,877  | \$16,878,655  |
| Dépenses <sup>16</sup>  | \$20,135,917  | \$21,303,755  | \$23,541,085  |
| Excédent (déficit)  | (\$4,599,508) | (\$4,843,878) | (\$6,662,430) |
| Total des dépenses assumées par le consortium Wellington-Dufferin | N/A           | \$1,250,000   | N/A           |
| % des dépenses totales du conseil <sup>17</sup>                   | N/A           | 6%            | N/A           |

<sup>14</sup> Arrondi à l'entier le plus près.

<sup>15</sup> Les affectations se fondent sur les données du Ministère comprend les subventions pour le transport (Section 9 0008C, Section 13 00006C, Section 13 000012C).

<sup>16</sup> Les dépenses se fondent sur les données du Ministère – tirées du Data Form D: 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) +212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations)

<sup>17</sup> Arrondi à l'entier le plus près

## 10 Annexe 2 : Pratiques courantes

### Distance du domicile à l'école

| Activité                         | JK/SK | Gr. 1-4 | Gr.5-6 | Gr. 7-8 | Gr. 9-12 |
|----------------------------------|-------|---------|--------|---------|----------|
| Pratique courante                | 1     | 1.6     | 1.6    | 2.4     | 4        |
| Politiques et pratiques – WC     | 1.6   | NOTE 1  | 2.4    | 3.2     | 3.2      |
| Politiques et pratiques – UG     | 1.6   | NOTE 1  | 2.4    | 4.8     | 4.8      |
| Politiques et pratiques – CSDCCS | 1.6   | 1.6     | 1.6    | 1.6     | 3.2      |
| Politiques et pratiques – CSDCSO | 0.8   | 1.6     | 1.6    | 1.6     | 3.2      |

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

| Activité                            | JK/SK | Gr. 1-4 | Gr.5-6 | Gr. 7-8 | Gr. 9-12 |
|-------------------------------------|-------|---------|--------|---------|----------|
| Pratique courante                   | 0.8   | 0.8     | 0.8    | 1       | 1.6      |
| Politiques et pratiques – WC/CSDCCS | 1.2   | 1.2     | 1.2    | 1.2     | 1.2      |
| Politiques et pratiques – UG        | 0.8   | 0.8     | 1.2    | 1.2     | 1.2      |
| Politiques et pratiques – CSDCSO    | 0.4   | 0.8     | 0.8    | 0.8     | 1.6      |

### Fenêtre d'arrivée

| Activité                         | JK/SK | Gr. 1-4 | Gr.5-6 | Gr. 7-8 | Gr. 9-12 |
|----------------------------------|-------|---------|--------|---------|----------|
| Pratique courante                | 18    | 18      | 18     | 18      | 25       |
| Politiques et pratiques – UG/WC  | 30    | 30      | 30     | 30      | 30       |
| Politiques et pratiques – CSDCCS | 15    | 15      | 15     | 15      | 15       |
| Politiques et pratiques – CSDCSO | 15    | 15      | 15     | 15      | 15       |

## Fenêtre de départ

| Activité                         | JK/SK | Gr. 1-4 | Gr.5-6 | Gr. 7-8 | Gr. 9-12 |
|----------------------------------|-------|---------|--------|---------|----------|
| Pratique courante                | 16    | 16      | 16     | 16      | 18       |
| Politiques et pratiques – UG/WC  | 30    | 30      | 30     | 30      | 30       |
| Politiques et pratiques – CSDCCS | 15    | 15      | 15     | 15      | 15       |
| Politiques et pratiques – CSDCSO | 15    | 15      | 15     | 15      | 15       |

## Heure d'embarquement la plus précoce

| Activité          | JK/SK | Gr. 1-4 | Gr.5-6 | Gr. 7-8 | Gr. 9-12 |
|-------------------|-------|---------|--------|---------|----------|
| Pratique courante | 7:30  | 7:30    | 7:30   | 7:30    | 7:00     |
| Pratique – WC     | 6:45  | 6:45    | 6:45   | 6:45    | 6:45     |
| Pratique – UG     | 6:50  | 6:50    | 6:50   | 6:50    | 6:50     |
| Pratique – CSDCCS | 7:10  | 7:10    | 7:10   | 7:10    | 7:10     |
| Pratique – CSDCSO | 7:00  | 7:00    | 7:00   | 6:20    | 6:20     |

## Heure de débarquement la plus tardive

| Activité          | JK/SK | Gr. 1-4 | Gr.5-6 | Gr. 7-8 | Gr. 9-12 |
|-------------------|-------|---------|--------|---------|----------|
| Pratique courante | 5:30  | 5:30    | 5:30   | 5:30    | 6:00     |
| Pratique – WC     | 4:55  | 4:55    | 4:55   | 4:55    | 4:55     |
| Pratique – UG     | 5:05  | 5:05    | 5:05   | 5:05    | 5:05     |
| Pratique – CSDCCS | 4:20  | 5:20    | 6:20   | 7:20    | 8:20     |
| Pratique – CSDCSO | 5:25  | 5:25    | 5:25   | 5:25    | 5:25     |

## Durée maximale du voyage

| Activité                               | JK/SK | Gr. 1-4 | Gr.5-6 | Gr. 7-8 | Gr. 9-12 |
|--|-------|---------|--------|---------|----------|
| Pratique courante                      | 60    | 60      | 60     | 60      | 75       |
| Politiques et pratiques – UG/WC/CSDCCS | 45    | 45      | 45     | 60      | 60       |
| Politiques et pratiques – CSDCSO       | 60    | 60      | 60     | 60      | 60       |

## Élèves assis par véhicule

| Activité                         | JK/SK | Gr. 1-4 | Gr.5-6 | Gr. 7-8 | Gr. 9-12 |
|----------------------------------|-------|---------|--------|---------|----------|
| Pratique courante                | 69    | 69      | 69     | 52      | 52       |
| Politiques – UG/WC               | 72    | 72      | 72     | 48      | 48       |
| Politiques – CSDCSS              | 72    | 72      | 72     | 72      | 48       |
| Politiques et pratiques – CSDCSO | 69    | 69      | 69     | 48      | 48       |
| Pratique – UG                    | 78    | 78      | 78     | 78      | 58       |
| Pratique – WC/CSDCCS             | 78    | 78      | 78     | 78      | 56       |

Note 1 : Pour la 1<sup>ère</sup> année, l'indicateur est 1,6 km; pour les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années, l'indicateur est 2,4 km.

## 11 Annexe 3 : Liste des documents

1. Profil des conseils du ministère de l'Éducation
2. Résultats de l'étude de 2005-2006 du ministère de l'Éducation
3. Guide d'examen de l'efficacité et de l'efficience en matière de transport
4. Modèle de présentation des plans de consortium, 15 novembre 2006
5. Organigramme des Service de transport de Wellington-Dufferin
6. Partenariat organisationnel du consortium et responsabilités du personnel
7. Protocole d'entente – 1<sup>er</sup> décembre 2006
8. Exemple de coûts administratifs partagés – année scolaire 2005-2006
9. Contrat-type pour les exploitants d'autobus
10. Modèle de protocole d'entente pour les compagnies de taxi
11. Modèle de lettre à l'intention des parents conducteurs
12. Modèles de rapports et cahier des diagrammes, tel qu'ils sont fournis. Comprend 15 différents extrants modèles provenant de Bus Planner
13. Rapport sur les coordonnées des clients
14. Guide de procédures en matière de transport
15. Formulaire de demande de transport – programmes d'éducation spécialisée
16. Cycle annuel des activités pour l'élaboration des routes des autobus scolaires
17. Heures de classe, données sur les trajets et données sur les routes provenant de Bus Planner, sous fichiers électroniques
18. Liste des exploitants et âge des véhicules
19. Données financières – renseignements sur le système de comptes liés au transport pour le WC et le UG

20. Répartition financière des coûts du consortium Wellington-Dufferin pour le CSDCCS et le CSDCSO
21. Rapports sur la préparation budgétaire
22. Politiques et procédures des conseils en matière de transport

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



Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu**

Deloitte, un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 6 800 personnes réparties dans 51 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Le Cabinet est déterminé à aider ses clients et ses gens à exceller. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

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

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