



Ministère de l'Éducation –
Examen de l'efficacité et de l'efficience
Service de Transport de Wellington-Dufferin
Student Transportation Services Consortium

Phase 3 - examen de suivi
Juillet 2009

Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction	5
1.1 Contexte	5
1.1.1 Réforme du transport.....	5
1.1.2 Examen de suivi	5
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	5
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience.....	6
1.3.1 Équipe et méthodologie	6
1.3.2 Rajustement du financement	10
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement	10
1.3.3 But du rapport.....	11
1.3.4 Documentation	11
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	11
2 Gestion du consortium	12
2.1 Introduction	12
2.2 Gouvernance	12
2.2.1 Recommandations initiales	13
2.2.2 Progrès réalisés	13
2.2.3 Réalisations	14
2.2.4 Possibilités d'amélioration	15
2.3 Structure organisationnelle.....	15
2.3.1 Recommandations initiales	16
2.3.2 Progrès réalisés.....	16
2.3.3 Réalisations	18
2.4 Gestion du consortium	19
2.4.1 Recommandations initiales	19
2.4.2 Progrès réalisés	19
2.4.3 Réalisations	25
2.4.4 Possibilités d'amélioration	26

2.5	Gestion financière	27
2.5.1	Recommandations initiales	27
2.5.2	Progrès réalisés	29
2.5.3	Réalisations	30
2.5.4	Possibilités d'amélioration	31
2.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience.....	31
3	Politiques et pratiques.....	33
3.1	Introduction	33
3.2	Politiques et pratiques de transport.....	33
3.2.1	Recommandations initiales	34
3.2.2	Progrès réalisés	34
3.2.3	Réalisations	35
3.3	Planification des circuits	35
3.3.1	Recommandations initiales	35
3.3.2	Progrès réalisés.....	36
3.3.3	Possibilités d'amélioration	37
3.4	Politique de sécurité.....	37
3.4.1	Recommandations initiales	37
3.4.2	Progrès réalisés.....	38
3.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience.....	38
4	Détermination des circuits et technologie.....	39
4.1	Introduction	39
4.2	Utilisation des logiciels et de la technologie.....	39
4.2.1	Recommandations initiales	39
4.2.2	Progrès réalisés	40
4.2.3	Réalisations	40
4.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	41
4.3.1	Recommandations initiales	41
4.3.2	Progrès réalisés	41
4.3.3	Réalisations	41
4.3.4	Possibilités d'amélioration	42

4.4	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience.....	42
5	Contrats	43
5.1	Introduction.....	43
5.2	Structure des contrats.....	43
5.2.1	Recommandations initiales.....	44
5.2.2	Progrès réalisés.....	45
5.2.3	Réalisations.....	53
5.2.4	Possibilités d'amélioration	54
5.3	Négociation des contrats.....	55
5.3.1	Recommandations initiales.....	56
5.3.2	Progrès réalisés.....	56
5.3.3	Réalisations.....	57
5.4	Gestion des contrats	58
5.4.1	Recommandations initiales.....	58
5.4.2	Progrès réalisés.....	59
5.4.3	Possibilités d'amélioration	59
5.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience.....	60
6	Rajustement du financement	61
	Tableau 2 : Formule de rajustement du financement.....	61
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....	62
	Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest	62
	Dufferin-Peel Catholic District School Board.....	62
	Upper Grand District School Board.....	63
	Wellington Catholic District School Board.....	63
7	Annexe 1 : Glossaire.....	64
8	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	67
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....	67
	Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest	67
	Dufferin-Peel Catholic District School Board.....	68
	Upper Grand District School Board.....	68
	Wellington Catholic District School Board.....	69

9	Annexe 3 : Liste des documents	70
---	--------------------------------------	----

Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du consortium Service de Transport de Wellington-Dufferin Student Transportation Services (STWDSTS ou le consortium) mené par une équipe d'examen (l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience) choisie par le ministère de l'Éducation de l'Ontario (le ministère). Le consortium fournit des services de transport au Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (le CSDCCS), au Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest (le CSDCSO), au Dufferin-Peel Catholic District School Board (le DPCDSB), à l'Upper Grand District School Board (l'UGDSB) et au Wellington Catholic District School Board (le WCDSB). Il vend également des services de transport à l'Orangeville Christian School.

Un examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a été entrepris à la demande du consortium. Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en avril 2007 (le rapport initial) et le présent rapport de suivi a pour objet de présenter les changements apportés par le consortium à ce jour. Le présent rapport a été préparé en vue de fournir une évaluation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations supplémentaires qui méritaient d'être tout particulièrement soulignées.

L'examen de l'efficacité et de l'efficience évalue quatre domaines de rendement – la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, la détermination des circuits et l'utilisation de la technologie, ainsi que les pratiques en matière de passation de marchés – en vue de vérifier si le consortium a mis en œuvre des pratiques exemplaires et tenu compte des recommandations formulées dans le rapport initial; il contient en outre de nouvelles recommandations en ce qui a trait aux possibilités d'amélioration.

L'évaluation de chacun des domaines a ensuite servi à déterminer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement à effectuer en cours d'exercice.

Résumé de l'examen initial

En ce qui a trait à la gestion du consortium, nous avons constaté que les documents constitutifs du consortium étaient complets et que ce dernier suivait des processus appropriés en vue d'évaluer le rendement de son personnel. Nous avons recommandé que le consortium mette en place une structure de gouvernance officielle, des ententes d'achat de services et des processus de planification opérationnelle, de comptabilité et de budgétisation. Nous avons également recommandé que le consortium acquière le statut de personne morale distincte.

Nous avons constaté que les politiques du consortium étaient bien harmonisées, adéquatement communiquées, concises et effectivement mises en pratique. En ce qui a trait aux politiques et aux pratiques, nous avons recommandé que le consortium tire parti de la fonctionnalité de son logiciel de détermination des circuits pour entreprendre un examen exhaustif des parcours et des circuits d'autobus afin de déterminer les exigences supplémentaires en matière de réduction des ressources. Nous avons également recommandé que le consortium examine les données relatives à la répartition des circuits pour assurer la mise en place de mesures de protection appropriées afin de protéger les renseignements sur les élèves.

Les membres du personnel du consortium avaient reçu une formation appropriée sur l'utilisation du logiciel de détermination des circuits et l'utilisation de stratégies de rechange à cet égard avait contribué à réduire l'incidence des exigences propres à la détermination des circuits de transport adapté. Pour ce qui est de la détermination des circuits et de l'utilisation de la technologie, nous avons recommandé que le consortium examine les structures de codage et les calendriers des heures de classe pour déterminer si des changements pouvaient être apportés en vue d'améliorer les capacités analytiques et les niveaux de service à long terme. Nous avons également recommandé que le personnel reçoive une formation continue afin d'assurer un juste équilibre entre les stratégies relatives à la détermination des circuits des navettes, à la combinaison des circuits et aux points de correspondance et de faire en sorte que l'on continue d'en évaluer les répercussions sur la qualité du service et le contrôle des coûts.

En ce qui a trait à la passation de marchés, nous avons recommandé que le consortium mette en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour l'achat des services des exploitants d'autobus.

Nous avons également recommandé de modifier la structure de rémunération des exploitants d'autobus et la structure globale des contrats conclus avec ces derniers. Enfin, nous avons recommandé que le consortium améliore son régime de surveillance des contrats et de la qualité des services.

Suite à l'examen initial, le consortium s'est vu attribuer la note **Moyenne**.

Résumé de l'examen de suivi

Le consortium a fait des progrès considérables en matière de gestion. Parmi les développements qui méritent particulièrement d'être soulignés figurent l'acquisition du statut de personne morale distincte, la mise en place d'une structure de gouvernance, de procédures de formation et d'évaluation du personnel, de procédures de planification à long terme et à court terme efficaces ainsi que de pratiques comptables et de budgétisation solides. Toutefois, le consortium doit encore conclure des ententes

officielles relativement aux services de transport et continuer de perfectionner ses processus de comptabilité et de budgétisation afin qu'ils s'harmonisent avec le nouveau contrat conclu avec les exploitants d'autobus.

Nous suggérons également que le consortium documente et approuve officiellement un certain nombre de ses processus internes afin de jeter les bases d'une planification efficace de la relève.

Le consortium a beaucoup amélioré son manuel de politiques et méthodes de façon qu'il aborde un plus grand nombre de problèmes quotidiens. Des efforts continus ont été déployés pour concevoir un plan de circuits qui favorise l'efficacité au moyen de taux élevés de chargement et d'utilisation des éléments d'actif, tout en évaluant les possibilités d'amélioration des niveaux de service. La poursuite de ces efforts représente le défi le plus important pour offrir continuellement un service dont le rendement est élevé.

Chacune des recommandations formulées dans le rapport initial relativement aux politiques et aux pratiques a été entièrement prise en compte conformément aux pratiques exemplaires, comme s'y attendait l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité.

D'importants efforts ont été déployés pour accroître la formation du personnel sur l'utilisation du système, modifier la conception du site Web comme principal moyen de communication, améliorer les fonctions du logiciel par l'utilisation d'orthophotographies et élaborer une procédure détaillée de vérification des erreurs dans le but d'augmenter l'exactitude des données. Le consortium est devenu un modèle en ce qui a trait à l'utilisation de la technologie à des fins de gestion et d'analyse des circuits.

Sur le plan contractuel, le consortium a récemment signé un nouveau contrat exhaustif avec des exploitants, a lancé un processus d'approvisionnement concurrentiel avec les exploitants d'autobus et mis en place des processus suffisants de gestion de la conformité des contrats. Le consortium doit donner suite à son intention de remplacer tous les contrats conclus avec les exploitants d'autobus par le nouveau contrat, d'inclure des clauses supplémentaires rendant obligatoire la formation aux premiers soins, à la RCR et à l'utilisation d'EpiPen dans certains contrats existants, de documenter sa relation avec les organismes municipaux de transport en commun et de parfaire ses processus de surveillance des services.

Rajustement du financement

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité reconnaît que le consortium a déployé beaucoup d'efforts pour respecter et surpasser les recommandations énoncées dans le rapport initial ainsi que les pratiques exemplaires du secteur. Les efforts du

consortium dans tous les domaines, notamment sur le plan de sa gestion, font en outre preuve d'une attitude positive en matière d'amélioration constante et permanente – l'un des principaux résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience auquel le ministère s'attend. À la lumière des réalisations passées et de son orientation en matière de développement, ce consortium a reçu la note **Élevée**. Compte tenu de cette évaluation, le ministère augmentera les fonds accordés au transport, ce qui réduira l'écart de financement de 2008-2009 à ce chapitre pour les conseils scolaires membres du consortium. Le financement sera rajusté comme suit :

Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud	26 943 \$
Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest	9 480 \$
Dufferin-Peel Catholic District School Board	5 731 \$
Upper Grand District School Board	919 672 \$
Wellington Catholic District School Board	0 \$

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Réforme du transport

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario a lancé d'importantes réformes en matière d'éducation au cours des quatre dernières années. Celles-ci visaient notamment à soutenir les processus de gestion des conseils scolaires et à examiner de façon systématique leurs services opérationnels. Le transport des élèves a été le premier « secteur d'activités » à faire l'objet de ces réformes depuis 2006-2007.

1.1.2 Examen de suivi

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelés les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province. Le STWDSTS a été l'un des quatre consortiums examinés à l'étape 1 des examens de l'efficacité et de l'efficience effectués en février 2007. En se fondant sur les conclusions des examens de l'étape 1, le ministère a octroyé 7,6 millions de dollars supplémentaires aux conseils en question. En vue d'encourager l'amélioration constante, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi.

L'examen de suivi a été déclenché à la demande du consortium lorsqu'il a annoncé avoir réalisé des progrès depuis l'examen initial. L'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a pour objet d'évaluer la portée des progrès du consortium et d'examiner les documents de travail étayant ces derniers. Le rapport est donc axé sur les changements progressifs apportés par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficience mené en 2007.

1.2 Portée de la mission de Deloitte

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

- diriger la planification et la réalisation des examens de suivi de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 3 et 4 (l'étape 3 étant en cours);
- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen de l'efficacité et

de l'efficience afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;

- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;
- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus de détermination des circuits et de l'utilisation des technologies, ainsi que ceux des examens des politiques et des pratiques que doit réaliser MPS;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 3 et 4. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils qui en sont membres.

1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience

1.3.1 Équipe et méthodologie

La composition de l'équipe et la méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de 2007. Veuillez consulter le premier rapport pour en obtenir une description détaillée. Le même cadre et le même guide d'évaluation ont été utilisés pendant l'examen de suivi afin d'assurer la cohérence de l'évaluation. Pour chacune des quatre sections examinées sur les plans de l'efficacité et de l'efficience, les activités existantes ont été analysées en fonction d'observations tirées des faits (y compris les entrevues) afin de documenter les progrès réalisés depuis l'examen effectué en 2007 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficience réalisé en 2007 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question sont toujours en suspens aux fins du présent rapport et les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2007 demeurent donc valides. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d'efficience et l'efficacité d'un consortium sont résumés ci-dessous :

Efficacité

Gestion du consortium

- Une entité distincte, axée sur la prestation aux conseils partenaires de services de transport des élèves
- Une structure d'organisation et de régie bien établie, où les rôles et les responsabilités sont clairement définis
- Un organe de supervision a le mandat de fournir à la direction du consortium des conseils d'orientation stratégique sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficients, qui favorisent l'apprentissage des élèves
- La direction a fait connaître les buts et objectifs du consortium, que reflète le plan opérationnel
- Un cadre de responsabilisation bien établi, qui se reflète dans la mise en œuvre et le fonctionnement du consortium, et qui figure dans les modalités de l'entente relative au consortium
- Il y a surveillance des activités, afin de déterminer leur rendement et les améliorations à y apporter en continu
- Les processus financiers assurent aux conseils partenaires la répartition des responsabilités et l'égalité
- Un processus d'établissement du budget est en place en vue de la prévision en temps opportun des dépenses et leur contrôle
- Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats

Politiques et pratiques

- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis, tels qu'établis par les plans stratégique et opérationnel, en vue de la prestation de services de transport, sûrs, efficaces et efficients aux élèves des conseils partenaires; de plus,
 - les décisions stratégiques sont prises en tenant compte de leurs répercussions sur les coûts et les services pour les conseils partenaires

- de bonnes communications entre le consortium et les conseils partenaires facilitent une prise de décisions éclairée sur les questions qui touchent directement le transport des élèves
- les politiques et pratiques du consortium sont adéquates et conformes aux normes et règlements pertinents sur la sécurité
- les pratiques sur le terrain sont conformes aux politiques

Technologie et optimisation des tournées

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

Contrats

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

Efficienne

Gestion du consortium

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

Politiques et pratiques

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

Technologie et optimisation des tournées

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

Contrats

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

1.3.2 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux des examens de suivi pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement.

Tableau 1 : Le tableau 1 ci-dessous précise l'incidence qu'aura la note globale sur l'écart entre les dépenses engagées pour le transport par un conseil scolaire et le financement qui lui est accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires ¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire ¹
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	Aucune incidence sur le financement.	Voir plus haut.

¹ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves (voir Section 7 – Rajustements du financement).

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

1.3.3 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 7 juin 2009.

1.3.4 Documentation

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

1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

L'analyse comprenait une évaluation des points à améliorer cernés à l'aide d'un ensemble de pratiques exemplaires reconnues pendant les examens précédents de l'efficacité et de l'efficience. Ces résultats sont ensuite utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des éléments. L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience en matière de gestion du consortium est la suivante :

**Gestion du consortium – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficience :
Faible – moyenne**

**Gestion du consortium – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience :
Élevée**

2.2 Gouvernance

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

2.2.1 Recommandations initiales

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.

2.2.2 Progrès réalisés

Structure de gouvernance

Les changements apportés à la structure de gouvernance du consortium incluent l'adoption d'un nouveau règlement interne et l'inclusion de dispositions supplémentaires dans le protocole d'entente (désormais la convention d'affiliation) tenant compte du nouveau statut du consortium, c'est-à-dire celui de personne morale distincte.

La gouvernance du consortium est établie dans la convention d'affiliation du consortium (convention d'affiliation) et dans le règlement n° 1 qui porte de façon générale sur la conduite des affaires du consortium (le règlement interne). Les documents relatifs au règlement n'ont pas encore été signés, mais les ébauches finales ont été remises au Comité de gestion. La direction du consortium ne s'attend pas à ce que le règlement soit modifié de façon substantielle et prévoit qu'il sera approuvé au cours de la prochaine réunion du Comité de gestion.

La gouvernance du consortium est assurée par un Comité de gestion (également appelé conseil d'administration dans le règlement interne) composé de six membres – un surintendant de la gestion issu de chacun des cinq conseils scolaires membres et le directeur général du consortium, qui y siège sans droit de vote. Le comité fonctionne par consensus. Toutefois, lorsqu'il ne parvient pas à prendre une décision unanime, chaque membre reçoit un vote et la majorité l'emporte.

Le rôle du Comité de gestion est énoncé dans la convention d'affiliation. Elle stipule que ce dernier a pour fonctions, entre autres choses, de définir l'orientation stratégique et les politiques de l'ensemble du consortium, d'établir des procédures d'exploitation pour le directeur général, de fixer les budgets, de surveiller les répercussions des priorités des programmes sur le transport et d'en faire rapport, d'encourager et de faciliter la coopération entre les conseils scolaires, d'embaucher un directeur général et de procéder à son évaluation périodique, d'établir des formules de partage des coûts pour les services offerts, de superviser le choix des fournisseurs de services de transport et de remettre des rapports aux conseils scolaires membres. Des discussions avec des membres du Comité de gestion ont révélé que ces derniers ne participent pas à la gestion quotidienne du consortium.

Les réunions du Comité de gestion sont prévues dans le règlement interne. Ce dernier stipule que les réunions du Comité de gestion peuvent être convoquées en tout temps par le président du conseil, le président ou deux administrateurs représentant au moins deux membres votants différents (c.-à-d. des conseils scolaires membres) du consortium. En pratique, le Comité de gestion se réunit tous les deux mois. Un ordre du jour est établi et les procès-verbaux des réunions sont consignés et ratifiés, mais ne sont pas signés.

La convention d'affiliation contient une clause relative à la confidentialité de l'information.

Clause relative à l'arbitrage au niveau du conseil

La convention d'affiliation et le règlement interne contiennent des clauses relatives à la résolution des différends. Ils stipulent que tout différend non résolu sera transmis à un médiateur dans les 60 jours suivant son apparition. En cas de non-résolution, le différend doit être transmis à un arbitre unique choisi par les parties ou désigné par le tribunal en vertu des dispositions de la *Loi sur l'arbitrage*.

2.2.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial :

Définition du Comité de gestion

Les rôles et les responsabilités du Comité de gestion sont clairement énoncés dans la convention d'affiliation et dans le règlement interne du consortium. Cela fait en sorte qu'il n'y ait aucune ambiguïté quant à la fonction du Comité de gestion. La gouvernance du consortium vise la mise en place et le maintien d'un processus constant d'amélioration des activités, ce qui contribue à la réussite à long terme du consortium. Cela permet également aux membres du Comité de prendre des décisions efficaces et

efficaces étant donné qu'ils peuvent se reporter aux rôles et aux responsabilités définies en cas de problème. Il s'agit d'un élément clé de la gouvernance efficace et efficiente du consortium.

Rôle du Comité de gestion

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

Réunions du Comité de gestion

Les réunions du Comité de gestion sont planifiées de façon régulière et nécessitent aussi bien un ordre du jour officiel que la publication d'un procès-verbal sur un forum public, ce qui assure la responsabilisation et la transparence du consortium à l'égard des parties prenantes.

Règlement des différends

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

2.2.4 Possibilités d'amélioration

Signature des procès-verbaux des réunions du Comité de gestion

Bien qu'il soit reconnu que les procès-verbaux des réunions du Comité de gestion sont consignés et ratifiés, nous recommandons également qu'ils soient signés. Cela permettra de documenter et de prouver l'approbation des décisions prises et de constituer un dossier officiel des décisions adoptées par le Comité de gestion.

2.3 Structure organisationnelle

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

opérationnelles de base doivent être identifiées et les responsabilités générales en matière d'exploitation et de gestion doivent être réparties de façon appropriée.

2.3.1 Recommandations initiales

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) du consortium 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.

2.3.2 Progrès réalisés

Statut de l'organisme

Le consortium est actuellement constitué en personne morale distincte. Les lettres patentes, la convention d'affiliation et le règlement interne sont les documents constitutifs du consortium. Ce dernier est un organisme sans but lucratif dont l'objectif premier est de fournir des services de transport des élèves.

Formation du consortium et entente

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

Lettres patentes

Les lettres patentes, soumises au ministère des Services gouvernementaux de l'Ontario, établissent le statut de personne morale distincte du consortium. Elles décrivent les objectifs de l'organisme et contiennent des dispositions spécifiques liées, entre autres, aux pouvoirs du consortium :

- de collaborer avec des organismes gouvernementaux et d'en recevoir le soutien;
- d'acquérir, de posséder et d'aliéner des biens immobiliers;

- d'embaucher, d'émettre des chèques et de payer des frais;
- de collaborer avec des particuliers, des organismes, des entreprises et des institutions, de les aider et de leur faire des cadeaux ou des dons.

Convention d'affiliation

La convention d'affiliation définit le rôle du consortium en tant que fournisseur de services de transport des élèves pour ses conseils scolaires membres. Parmi les clauses dignes de mention figurent notamment celles qui portent sur :

- la justification de la création d'un consortium pour le transport des élèves, ainsi que ses fonctions et ses responsabilités;
- la composition du consortium qui se limite aux cinq conseils scolaires membres fondateurs;
- la structure, les rôles et les responsabilités du Comité de gestion;
- la situation professionnelle du personnel du consortium;
- la formule de partage des coûts pour les conseils scolaires membres;
- les coûts de démarrage attribués à chaque conseil scolaire membre;
- la méthode que les exploitants doivent suivre pour transmettre leurs factures aux conseils scolaires membres. Le document stipule que les exploitants employés par le consortium doivent adresser directement leurs factures à chaque conseil scolaire;
- les exigences du Consortium en matière d'assurance;
- les conditions de retrait du consortium;
- la méthodologie de résolution des différends;
- les politiques que le consortium doit appliquer en matière de transport;
- la confidentialité de l'information relative aux conseils scolaires.

Règlement interne

Le règlement interne fournit davantage de détails sur la structure et les activités du consortium, le règlement n° 1 portant notamment de façon générale sur la conduite des

affaires du consortium. Le document présenté à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience n'a pas été approuvé, mais le consortium s'attend à ce que celui-ci soit ratifié par le conseil sans changements importants. Parmi les clauses dignes de mention figurent notamment celles qui portent sur :

- les critères d'affiliation et les catégories de membres du consortium;
- les conditions auxquelles les membres du Comité de gestion peuvent être élus, remplacés ou congédiés;
- les détails relatifs aux rôles, aux responsabilités, aux pouvoirs du Comité de gestion ainsi qu'à ses réunions;
- les responsabilités des membres du consortium;
- d'autres détails relatifs à la création de comités et de sous-comités du Comité de gestion.

Organisation de l'entité

La structure organisationnelle du consortium est identique à celle qui était en place au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Les descriptions de tâches demeurent inchangées pour tous les postes existant au sein du consortium.

2.3.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial :

Personne morale distincte

Le consortium (STWDSTS) est constitué en personne morale sans but lucratif. Cette structure lui permet de gérer ses activités quotidiennes de façon autonome et présente des avantages sur le plan contractuel. Le statut de personne morale distincte lui permet de conclure des contrats exécutoires pour tous les services qu'il achète, y compris les services de transport fournis par des exploitants d'autobus, ce qui limite sa responsabilité et, par conséquent, celle de ses conseils scolaires membres.

Clauses de l'entente

Les documents constitutifs du consortium (lettres patentes, convention d'affiliation et règlement interne) contiennent suffisamment de détails sur les dispositions importantes telles que le partage des coûts, la résolution des différends, la supervision et le rôle du consortium. Cela est important en ce sens qu'ils définissent clairement la relation entre

les conseils scolaires membres en ce qui a trait à la prestation de services de transport d'élèves de façon sécuritaire, efficace et efficiente.

2.4 Gestion du consortium

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

2.4.1 Recommandations initiales

Planification opérationnelle

Nous recommandons que le consortium, sous la supervision du Comité de gestion, élabore un plan opérationnel qui identifie clairement les procédures et les étapes qu'il suivra pour atteindre ses objectifs à long et à court termes. En plus d'identifier les objectifs du consortium, un plan solide décrira également la façon de les atteindre. Si un plan détaillé est en place, le consortium peut mesurer son rendement au regard d'étapes de progression concrètes, et réaffecter des ressources afin de tenir compte des secteurs qui en ont besoin et des événements imprévus.

Services de soutien

Les conseils partenaires fournissent actuellement, et continueront de fournir, des services de soutien au consortium. Les coûts de ces services sont absorbés par chacun des conseils en tant que frais généraux. Le fait que le consortium ne considère pas ce coût comme des dépenses administratives conduit à une sous-estimation du coût véritable de la prestation de services de transport, et ces derniers ne sont pas recouverts. Nous recommandons que le consortium et ses conseils partenaires réexaminent la prestation de services de soutien afin de s'assurer qu'elle est équitable et que les coûts sont consignés correctement en tant que coûts administratif et opérationnel liés à la prestation de service de transport des élèves. Ces dépenses devraient inclure, en particulier, le soutien apporté en matière de comptabilité, de paie, de coûts administratifs, de soutien informatique et de ressources humaines.

2.4.2 Progrès réalisés

Planification à long terme et à court terme

Un document de planification approuvé et surveillé de façon officielle est en place.

Le processus d'établissement des objectifs débute au mois de novembre ou décembre de chaque année à l'initiative du directeur général, de concert avec le personnel du consortium. Les objectifs sont présentés au Comité de gestion pour approbation. Les membres de ce dernier les soumettent à leur tour aux conseils scolaires dont ils font respectivement partie.

Le document qui définit actuellement les objectifs à long et à court termes du consortium détermine l'état d'avancement de chacun d'entre eux comme étant « en cours », « en préparation » ou « atteint ». Les objectifs à long terme indiquent l'année au cours de laquelle ils doivent être atteints. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que le directeur général est globalement responsable de la réalisation des objectifs du consortium.

Pour l'année en cours, ces objectifs comprennent, entre autres, l'élaboration de politiques de transport harmonisées, la création d'une interface Web à l'intention des parents, des élèves et des exploitants d'autobus, l'évaluation des responsabilités liées aux parents conducteurs, la passation de marchés de services de transport concurrentiels et la mise en place d'une politique d'achat. Parmi les objectifs à long terme figurent, entre autres, l'élaboration d'un plan de relève, l'amélioration des politiques relatives aux distances de marche en vue de les harmoniser à la moyenne provinciale et l'utilisation du module de comptabilité de *BusPlanner*.

Compte tenu du récent avis du ministère concernant la réduction du financement du transport en raison de la baisse des effectifs, on s'attend à ce que les consortiums préparent des plans stratégiques pour gérer les coûts liés aux transports. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce dernier ne dispose pas actuellement d'un plan officiel de gestion de la baisse des effectifs. Toutefois, le consortium réévalue chaque circuit de son système dans le cadre de son processus de démarrage annuel. La direction du consortium a souligné que celui-ci voit, dans l'ensemble, ses effectifs augmenter de façon marginale d'année en année.

Ententes d'achat de services / services de soutien

Le consortium achète des services non liés au transport auprès de quatre fournisseurs principaux : l'UGDSB, GEOREF, un fournisseur de services informatiques, et le propriétaire de ses installations. Il n'achète aucun service auprès des autres conseils scolaires membres.

L'entente d'achat de services conclue avec l'UGDSB est valide un an à compter de septembre 2008 et elle se renouvelle tacitement, sauf indication contraire, pendant les trois années suivantes. Les services fournis sont décrits à l'annexe A de l'entente, qui stipule que l'UGDSB fournira au consortium des services en matière de ressources humaines, de paie, de gestion des achats, de comptabilité, de gestion des comptes

créditeurs, de planification et d'informatique. L'entente comprend, entre autres, un mécanisme de résolution des différends, une clause de confidentialité, ainsi qu'une clause supplémentaire relative à la dissociabilité et aux interruptions de services. La rémunération de ces services doit s'élever à 80 pour cent du salaire du directeur général. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce montant a été déterminé en se fondant sur le coût prévu de l'embauche d'un nouvel employé pour assumer ces fonctions.

L'entente d'achat de services conclue avec son fournisseur de services informatiques énonce les conditions auxquelles le consortium achète certains services informatiques. Ces derniers comprennent la gestion de la sécurité du système, la gestion des pare-feu et des connexions à Internet ainsi qu'un soutien technique et bureautique. De plus, l'entente énonce également les conditions auxquelles des services supplémentaires tels que le soutien après les heures de travail et le travail à forfait seront fournis. L'entente d'achat de services ne contient pas de clause de confidentialité.

Le consortium a signé un bail standard avec le propriétaire ainsi qu'un contrat standard de mise en œuvre avec GEOREF systems. Certaines parties du contrat conclu avec GEOREF sont décrites à la section *Détermination des circuits et technologie*.

Partage des coûts

La convention d'affiliation comprend un mécanisme de partage des coûts. Elle stipule que tous les coûts d'exploitation liés à l'administration du consortium doivent être répartis entre chacun des conseils membres à concurrence de trois pour cent du total des coûts engagés par le consortium pour acheter des services de transport. Tout coût d'administration supplémentaire sera réparti entre les conseils membres au prorata du nombre d'utilisateurs de chaque conseil membre par rapport au nombre total d'utilisateurs du consortium. Le nombre d'utilisateurs doit être déterminé le 31 octobre de chaque année.

La convention d'affiliation prévoit également un coût de démarrage qui doit être attribué à chaque conseil scolaire membre. Il s'agit d'un montant précis que chaque conseil scolaire membre doit payer.

Ententes relatives aux services de transport

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas signé d'entente distincte relativement aux services de transport avec ses conseils scolaires membres. Cependant, il a conclu une entente relative aux services de transport avec l'Orangeville Christian School, à laquelle il fournit également des services dans ce domaine. Par ailleurs, le consortium a remis à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité une ébauche non signée d'entente relative aux services de transport qu'il envisage de proposer à ses conseils membres pour l'année scolaire 2009-2010.

La convention d'affiliation actuelle fournit des renseignements généraux en ce qui a trait aux services à fournir aux conseils scolaires membres. Elle stipule que l'objet du consortium est de permettre l'administration commune des services de transport et de conclure des contrats avec des fournisseurs de services de transport. Elle contient également de l'information sur les mécanismes de partage des coûts.

Les normes et les attentes en matière de service sont partiellement décrites dans un article de la convention d'affiliation relatif aux politiques de transport. Cet article stipule que le consortium doit administrer les politiques et méthodes relatives au transport établies par chaque conseil scolaire membre. Il doit les mettre en œuvre même si une politique nécessite des services différents ou supplémentaires.

Le cas échéant, le coût engendré par la conformité à la politique doit être assumé par le conseil scolaire membre qui en est responsable.

L'ébauche d'entente relative aux services de transport énonce la relation qui existe entre le consortium et chaque conseil scolaire membre en ce qui a trait au niveau de service. Les clauses dignes de mention qu'elle contient portent, entre autres, sur les points suivants :

- les obligations des conseils scolaires membres. Au nombre de ces obligations figurent la fourniture de données concernant les élèves, le paiement des sommes nécessaires pour assurer la sécurité des usagers et couvrir le coût des programmes de formation, ainsi que la souscription d'une assurance générale de responsabilité civile d'au moins deux millions de dollars;
- en plus de la prestation de services de transport, le consortium doit payer les exploitants;
- les frais liés au transport doivent être calculés au prorata des usagers de chaque conseil scolaire membre dans chaque autobus par rapport au nombre total d'usagers. Les frais administratifs doivent être déterminés en pourcentage du coût total de la prestation des services de transport;
- d'autres aspects tels que la résolution des différends, la résiliation de l'entente et la confidentialité.

L'ébauche d'entente relative aux services de transport ne fait nullement mention du niveau attendu des services fournis par le consortium. La direction du consortium a fait savoir que ces points seront abordés au cours d'une réunion à venir du Comité de gestion afin d'être approuvés avant la signature de l'entente.

Le consortium fournit des services de transport à l'Orangeville Christian School et a conclu une entente relative aux services de transport avec cette dernière. L'entente actuelle a été conclue pour une durée de 22 mois, jusqu'à la fin de juin 2009. Elle énonce, entre autres, les services que le consortium doit fournir à l'école, les responsabilités et les indemnités imposées aux deux parties, les procédures appropriées en matière de signalement et de gestion des accidents, des retards et du mauvais temps, l'admissibilité des élèves et la rémunération. L'entente relative aux services de transport signée entre le consortium et l'école comprend la formule de partage des coûts engagés pour le transport des élèves de l'Orangeville Christian School. La clause relative à la rémunération de ce document stipule que l'école versera au consortium des frais administratifs équivalant à six pour cent du total de la facture mensuelle.

Le coût du transport est déterminé au prorata des élèves de l'école par rapport au nombre total d'utilisateurs dans chaque autobus. La formule d'établissement des coûts comprend également des frais supplémentaires pour les parcours avec points de correspondance ainsi que des frais maximums par élève en fonction de l'âge.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium a récemment approuvé une politique concernant les achats. Celle-ci prévoit les processus d'approvisionnement à utiliser selon les montants en cause. Elle stipule que tous les achats de plus de 100 000 \$ doivent faire l'objet d'un appel d'offres ou de propositions officiel annoncé publiquement.

La politique autorise le directeur général, après consultation du Comité de gestion, à effectuer, à sa discrétion, des achats par d'autres moyens et contient en outre des dispositions relatives aux achats urgents. D'autres parties de la politique déterminent les caractéristiques souhaitées des fournisseurs et comprennent un code de déontologie, énoncent précisément la marche à suivre pendant le processus d'appel d'offres ou de propositions, fournissent des directives en ce qui a trait aux conflits d'intérêts et à la résolution des différends et établissent les droits de la direction du consortium concernant l'achat ou la vente de matériel excédentaire.

Services bancaires

Les services bancaires sont actuellement fournis au consortium par l'UGDSB. Le consortium n'a pas de compte bancaire distinct.

Assurance

Le consortium a souscrit une assurance par l'entremise du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. Cette dernière est valide un an, expire

le 1^{er} janvier 2010 et couvre les responsabilités civiles générales, les biens immobiliers, les erreurs et les omissions, ainsi que les crimes.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

La convention d'affiliation prévoit que tout le personnel du consortium est actuellement employé par l'UGDSB et que le consortium envisage, à terme, le détachement de membres du personnel de l'UGDSB. Ainsi, les membres du personnel du consortium font partie de l'unité de négociation collective de l'UGDSB et le directeur général est membre de l'association des employés administratifs de l'UGDSB.

Le personnel du consortium doit être évalué selon les critères établis par l'UGDSB et son unité de négociation collective. La convention collective conclue avec cette unité de négociation détermine les droits généraux des travailleurs en ce qui a trait à l'évaluation du rendement, mais ne précise aucun échéancier ou critère spécifique. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que l'UGDSB a récemment réinstitué un processus d'évaluation du rendement que le consortium mettra prochainement en œuvre.

Il incombe au Comité de gestion d'évaluer le directeur général. Cette évaluation sera effectuée selon les critères établis par l'UGDSB et son association d'employés. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que l'UGDSB a actuellement entamé un cycle d'examen du rendement et que l'évaluation du directeur général n'a pas encore eu lieu, les évaluations étant effectuées par ordre alphabétique.

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas d'une politique relative à la formation. Toutefois, des fonds sont engagés dans ce domaine et font l'objet d'une surveillance régulière. Un programme annuel de formation est actuellement disponible. Il est préparé par le directeur général, de concert avec le personnel du consortium. Il est donc considéré comme étant conforme aux objectifs de ce dernier. Parmi les formations à recevoir ou reçues par le personnel du consortium figurent une formation sur l'utilisation d'un logiciel de planification des autobus, des cours de conversation française, la gestion du transport des élèves et des ateliers dirigés par le ministère.

Indicateurs de rendement clés

Le consortium surveille son propre rendement à l'aide des paramètres de *BusPlanner*. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce dernier envisage de surveiller ces paramètres mensuellement. Parmi les paramètres actuellement utilisés par le consortium figurent la durée, les distances et le rendement des circuits, les études relatives à la combinaison de circuits, les paramètres liés à la distance et à la durée du trajet des élèves, ainsi que les données sur le coût des circuits. À l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas d'une procédure documentée de surveillance ou

de suivi des indicateurs de rendement clés qui met en évidence les processus suivis par le consortium.

2.4.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial :

Planification à long terme et à court terme

Le processus de planification stratégique est reconduit chaque année et définit les initiatives stratégiques du consortium pour l'année à venir. Cela favorise l'amélioration constante des activités du consortium au-delà du transport scolaire et donne au personnel une vue plus large de ce que l'organisme offre aux parties intéressées. Cela contribue également à mettre en place une culture d'entreprise qui vise l'autoévaluation et l'amélioration constantes. Le processus de planification du consortium lui permet de se concentrer sur les initiatives axées sur des objectifs visant à améliorer les niveaux de services, les procédures opérationnelles et les cadres de responsabilité. Nous suggérons toutefois que le *processus* de planification à long terme et à court terme soit consigné et envoyé au Comité de gestion pour approbation.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Des évaluations du personnel doivent être effectuées régulièrement. Les paramètres utilisés pour ces évaluations soutiennent les objectifs du consortium. De même, la formation du personnel est assurée régulièrement et fait l'objet d'un suivi à l'interne; les objectifs de formation s'harmonisent avec la stratégie et les objectifs globaux du consortium, ce qui est important pour assurer la cohérence entre les efforts et les objectifs.

Ententes d'achat de services / services de soutien

Le consortium a conclu avec tous ses fournisseurs de services des ententes d'achat de services qui établissent la portée des services fournis par ces derniers et la manière dont ils seront rémunérés pour ces services. Des contrats clairs font en sorte que les services requis soient fournis de façon satisfaisante au consortium en plus de réduire les risques de malentendu.

Indicateurs de rendement clés

Le consortium utilise les données disponibles au cours du processus annuel de planification des transports et en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité opérationnelle. La surveillance officielle d'un ensemble pertinent d'indicateurs de rendement clés permet au consortium de quantifier son rendement et d'élaborer des plans

d'amélioration réalistes. Néanmoins, nous suggérons que le *processus* de surveillance utilisé par le consortium pour évaluer son rendement soit mieux documenté.

Politiques d'approvisionnement

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

Assurance

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

2.4.4 Possibilités d'amélioration

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

Il est reconnu que le consortium voit actuellement ses effectifs augmenter de façon marginale. Cependant, les effectifs scolaires dans les zones rurales de l'Ontario sont en déclin constant depuis la dernière décennie. Étant donné que le consortium dessert actuellement certaines zones rurales et que le ministère a récemment avisé les intéressés de la réduction du financement affecté au transport en raison de la diminution des effectifs, nous recommandons que le consortium incorpore une stratégie de gestion des coûts liés au transport dans son processus de planification à long terme. L'élaboration d'un tel plan fournira au consortium un cadre qui non seulement l'aidera à tenir compte du problème de financement, mais marquera également l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium.

Mise en œuvre des ententes relatives aux services de transport

Il est reconnu que le consortium dispose actuellement d'une ébauche d'entente relative aux services de transport qu'il envisage de proposer à ses conseils scolaires membres. Toutefois, certaines clauses spécifiques ayant trait aux attentes en matière de niveau de service n'apparaissent pas dans cette ébauche. Ces attentes sont partiellement évoquées dans la convention d'affiliation du consortium et doivent faire l'objet d'une discussion au cours d'une réunion à venir du Comité de gestion. Nous recommandons au consortium de parfaire les clauses actuelles de la convention d'affiliation, d'y inclure

d'autres éléments portant sur les normes de service élaborées après consultation du Comité de gestion et de signer des ententes relatives aux services de transport avec ses conseils membres.

Ajout d'une clause de confidentialité dans l'entente relative aux achats de services informatiques

Nous recommandons que le consortium ajoute une clause de confidentialité à l'entente relative aux achats de services conclue avec son fournisseur de services informatiques étant donné que ce dernier a accès aux systèmes informatiques du consortium.

2.5 Gestion financière

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

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

2.5.1 Recommandations initiales

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 les 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.*
- 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.

2.5.2 Progrès réalisés

Planification et surveillance du budget

La convention d'affiliation du consortium stipule que le directeur général est tenu de soumettre un budget annuel au Comité de gestion le 31 mars de chaque année au plus tard. Le processus de préparation du budget n'est pas documenté.

Le processus de budgétisation est lancé par le directeur général qui prépare le budget en vue principalement de prévoir les dépenses administratives et liées au transport. Le budget est envoyé au Comité de gestion pour approbation et, dès qu'il est approuvé, il est transmis à l'UGDSB afin d'être entré dans le logiciel de comptabilité. Les membres du Comité de gestion présentent le budget aux conseils scolaires membres dont ils font respectivement partie avec l'aide du directeur général, au besoin.

L'UGDSB remet au consortium un rapport qui suit bimensuellement le budget et les écarts des dépenses. Le procès-verbal de la réunion du Comité de gestion souligne que ces rapports lui sont présentés. Ces derniers n'incluent aucune analyse des dépenses relatives au transport étant donné que ces coûts sont attribués directement aux conseils scolaires membres par les exploitants d'autobus. Cependant, des discussions avec la direction du consortium ont révélé que les rapports budgétaires à venir incluront une analyse des dépenses liées au transport étant donné que le consortium est responsable du paiement des exploitants.

À la fin de l'année, les données budgétaires et les dépenses à la fin de l'exercice sont présentées au Comité de gestion pour examen.

Pratiques et gestion comptables

Le consortium achète des services de comptabilité et de comptes créditeurs auprès de l'UGDSB. L'entente relative aux achats de services détaille le contenu de ces derniers qui comprennent, entre autres, le paiement des factures, la tenue d'une petite caisse, la tenue de dossiers appropriés, l'enregistrement de toutes les entrées nécessaires dans le journal, la collecte des remises admissibles sur la TPS, la prestation de services bancaires, le recouvrement des comptes débiteurs ainsi que la préparation de tous les états financiers et des factures. Ainsi, de nombreuses fonctions comptables du consortium sont gérées par l'UGDSB sous la supervision du directeur général.

En vertu de la convention d'affiliation, les exploitants d'autobus facturent directement aux conseils scolaires les services de transport fournis. Des discussions avec la direction du consortium indiquent que ces factures sont envoyées au consortium, vérifiées, puis transmises aux conseils scolaires membres respectifs pour paiement. La direction du consortium a également révélé que le paiement des exploitants dans le

cadre du nouveau contrat conclu par voie d'appel d'offres concurrentiel sera facturé directement au consortium qui, à son tour, facturera les conseils scolaires membres.

Les factures des compagnies de taxis sont envoyées au consortium pour vérification. Celles-ci contiennent des renseignements relatifs au trajet, dont le coût, la distance parcourue et le nombre de jours travaillés. Le consortium vérifie ensuite les factures et les envoie aux conseils scolaires membres respectifs pour paiement.

Le consortium ne dispose pas de son propre ensemble documenté de politiques ou méthodes officielles en matière de comptabilité.

Vérification

Étant donné que le consortium a récemment acquis le statut de personne morale distincte, il n'a pas encore effectué un exercice financier complet. Ainsi, le consortium n'a pas été soumis à une vérification, car aucun service de ce genre n'a encore été acheté.

2.5.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial :

Contrôles internes

Le consortium et ses conseils scolaires membres ont établi des contrôles internes appropriés en ce qui a trait à la comptabilisation des revenus et des dépenses. La comptabilité est assurée par l'UGDSB. Toutefois, elle est examinée (y compris les codes de comptes) et approuvée une première fois au niveau du consortium. Le consortium n'étant pas en mesure de déboursier des fonds, le deuxième examen a lieu au niveau des conseils avant les débours. Cela protège le consortium et les conseils contre la fraude et (ou) les erreurs comptables.

Processus de budgétisation

Le consortium a établi, de concert avec ses conseils scolaires membres, un processus qui permet de préparer les budgets en temps opportun. Le processus actuel de surveillance du budget oblige la direction du consortium à rendre compte de ses dépenses en remettant des rapports réguliers au Comité de gestion et fait en sorte qu'il soit responsable de sa propre gestion financière. Toutefois, nous suggérons qu'aux fins de la planification de la relève, le processus de budgétisation du consortium soit documenté et approuvé par le Comité de gestion.

2.5.4 Possibilités d'amélioration

L'analyse des écarts budgétaires doit tenir compte des dépenses liées au transport

Les analyses des écarts entre le budget et les dépenses réelles effectuées à ce jour ne comprenaient aucune analyse des dépenses liées au transport étant donné que celles-ci sont directement assumées par le conseil scolaire membre. Conformément à un contrat signé récemment avec un exploitant, nous recommandons que les analyses des futurs écarts budgétaires tiennent compte des dépenses relatives au transport. Étant donné que la direction du consortium possède une expertise spécialisée dans le transport des élèves, elle est mieux placée pour analyser et évaluer les écarts, ce qui rend les résultats du processus de budgétisation et de surveillance du budget plus significatifs pour les conseils scolaires membres.

Nous recommandons également que, conformément au nouveau contrat conclu avec les exploitants, le consortium améliore son processus actuel de paiement des exploitants afin de faire en sorte que tous les paiements soient prélevés directement sur le compte du consortium auprès de l'UGDSB. Cela permettra de veiller à ce que toutes les dépenses liées au transport puissent être suivies dans un seul compte, ce qui facilitera la responsabilisation du consortium en ce qui a trait à son rendement financier.

Travailler avec le Comité de gestion pour déterminer les exigences de vérification

Étant donné que le consortium est, en tant que personne morale distincte, responsable de ses propres finances, il est essentiel que la direction, les responsables de la gouvernance et les conseils scolaires membres du consortium aient une vision juste et précise du rendement financier de ce dernier. Ainsi, nous recommandons que le consortium travaille avec son Comité de gestion afin de déterminer s'il est nécessaire de soumettre ses processus et ses états financiers à une vérification.

2.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **élevée**. Le consortium a réussi à mettre en œuvre, dans une large mesure, les recommandations formulées dans le rapport initial et respecte actuellement les pratiques exemplaires du secteur en ce qui a trait à sa gestion.

Parmi les développements qui méritent particulièrement d'être soulignés figurent l'acquisition du statut de personne morale distincte, la mise en place d'une structure de gouvernance, de procédures de formation et d'évaluation du personnel, de procédures

de planification à long terme et à court terme efficaces ainsi que de pratiques comptables et de budgétisation solides.

Les principaux points à améliorer comprennent la mise en œuvre d'une entente officielle relative aux services de transport et le parachèvement des processus de comptabilité et de budgétisation afin qu'ils soient conformes à un nouveau contrat conclu récemment avec un exploitant d'autobus. Nous suggérons également que le consortium documente et approuve officiellement un certain nombre de ses processus internes afin de jeter les bases d'une planification efficace de la relève.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

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

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

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

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

**Politiques et pratiques – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience :
Élevée**

3.2 Politiques et pratiques de transport

Des politiques et des méthodes claires et concises ainsi que des pratiques exécutoires sont essentielles à un service de transport efficace et efficient. Les politiques établissent les paramètres qui définissent et déterminent le niveau de service qui sera en fin de compte offert par le consortium. L'application des politiques au moyen de procédures, de pratiques opérationnelles et de protocoles bien définis et documentés, qui déterminent tous la façon dont les services sont offerts, est tout aussi importante.

L'harmonisation des politiques des conseils scolaires fait en sorte que le service soit offert de façon sûre et équitable à tous les conseils qui offrent ou achètent des

services. Cette section évaluera les politiques et les pratiques établies ainsi que leurs répercussions sur le fonctionnement efficace et efficient du consortium.

3.2.1 Recommandations initiales

Communications

Le consortium a pris des mesures importantes pour s'assurer que les données sur les circuits 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 offre des services à un nombre important d'élèves par le biais de ses politiques relatives aux situations dangereuses et aux 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 parcours existants peuvent être affectées plus efficacement à l'élaboration et à l'évaluation d'autres scénarios en matière de circuits en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience du plan des circuits. 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.

3.2.2 Progrès réalisés

Communications

Les renseignements sur les élèves sont accessibles à l'aide d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe sécurisés, sur *GeoQuery*, un outil en ligne qui permet aux parents, aux écoles et aux exploitants d'obtenir des renseignements sur les arrêts et les parcours auxquels les élèves sont affectés. La démarche que le STWDSTS a adoptée en matière de diffusion et de sécurité a entièrement résolu le problème de diffusion et de confidentialité des données sur les élèves signalé dans le rapport initial.

Services de transport – Circonstances exceptionnelles

Les observations révèlent que les places disponibles par courtoisie et le transport dans des situations dangereuses sont toujours offerts aux élèves de tous les conseils membres. L'administration de ces services a été clairement définie dans les politiques du STWDSTS. Selon des entrevues, bien que certaines écoles aient choisi de gérer les places de courtoisie localement, ce service est autorisé aux termes de la politique, sous la supervision du consortium. Un examen des données fournies sur les élèves révèle que le nombre total d'élèves à qui des services non conformes sont offerts représente moins de un pour cent du nombre total d'élèves admissibles. Il faudra continuer de faire preuve de vigilance pour s'assurer que ce programme est géré de façon efficace et n'a pas de répercussions négatives sur l'efficacité globale du plan des circuits. Toutefois, les méthodes de gestion des données et des processus utilisées pour résoudre la question des élèves non conformes cadrent parfaitement avec les attentes découlant de la recommandation formulée dans le rapport initial.

3.2.3 Réalisations

Communication

Compte tenu du besoin d'examiner et de préciser régulièrement les données et les renseignements accessibles à tous les groupes de clients, le STWDSTS a refondu complètement son site Web dans le but d'offrir plus de renseignements sur la prestation des services de transport. On trouvera ci-joint des liens vers tous les documents de politiques, les retards du système et les renseignements sur les élèves (sécurisés grâce à un nom d'utilisateur et un numéro d'identification personnel).

De plus, le STWDSTS a investi dans un système d'appel automatique dans le cadre de ses efforts soutenus pour rejoindre ses clients. Le système, qui permet de diffuser des avis d'annulation et de retard, devrait présenter plus de possibilités d'application au fil de sa mise en œuvre, surtout pour les avis en cas d'urgence. Cet investissement a grandement amélioré l'efficacité et l'efficacité de la diffusion de renseignements opportuns à un certain nombre de parties intéressées, y compris les stations de radio, les directeurs d'école, les exploitants et le personnel du STWDSTS.

3.3 Planification des circuits

3.3.1 Recommandations initiales

Analyse et examen des circuits

L'examen des circuits 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 circuits 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.

3.3.2 Progrès réalisés

Analyse et examen des circuits

Le STWDSTS a effectué une analyse d'optimisation pour les écoles de la région d'Erin. Les objectifs de l'optimisation étaient de tenter de réduire le nombre d'autobus utilisés et les correspondances pour les élèves ainsi que d'améliorer le service. L'optimisation indiquait qu'il était possible d'améliorer le service; cependant, la mise en œuvre de la méthode proposée s'est avérée impossible en raison des caractéristiques de la région. Par conséquent, le personnel a dû concevoir à nouveau cette portion du réseau et réintégrer les points de correspondances immédiatement après le début de l'année scolaire. De plus, des planificateurs ont reçu une formation sur l'utilisation des outils d'optimisation et de détermination des circuits du logiciel de gestion du transport pour qu'ils puissent évaluer les autres circuits possibles dans les zones dont ils sont responsables.

L'étude sur la région d'Erin et ces examens plus ciblés cadraient avec les attentes découlant de la recommandation en matière d'analyse de circuits. Il convient de mentionner la souplesse du personnel du STWDSTS, qui a pu surmonter un scénario inapplicable afin de faire en sorte que le service ne soit pas touché de façon importante en raison de l'incompatibilité de la solution d'optimisation par rapport aux exigences opérationnelles.

Un examen des données existantes sur les parcours révèle que le nombre de places utilisées demeure élevé (plus de 70 pour cent) en raison de l'emploi de plusieurs tactiques en matière d'efficacité. De plus, le fait que les parcours ont une durée moyenne d'un peu plus de 40 minutes signifie que le STWDSTS a poursuivi ses efforts pour équilibrer le service et les coûts dans sa stratégie de détermination des circuits.

3.3.3 Possibilités d'amélioration

3.3.3.1 Poursuivre l'analyse du système pour maximiser l'efficacité du service

Le STWDSTS a établi un certain nombre de procédures pour évaluer l'efficacité du plan des circuits à l'aide du module de préparation de rapports de *BusPlanner*. Les différences de durée des parcours entre les conseils devront faire l'objet d'une analyse continue pour faire en sorte que tous les partenaires reçoivent un service équitable.

3.4 Politique de sécurité

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

3.4.1 Recommandations initiales

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 PM/M 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.

3.4.2 Progrès réalisés

Formation des élèves

Le STWDSTS a désigné un membre du personnel comme étant responsable de la supervision des programmes de formation des élèves. La sécurité et la formation des élèves comprennent le programme *Bus Patroller* qui englobe l'enseignement des premiers soins de base, l'utilisation des extincteurs d'incendie et les procédures d'évacuation aux brigadiers d'âge scolaire. Le programme First Time Rider est offert aux nouveaux élèves de chaque région. Les programmes de formation des élèves sont présentés par les exploitants sous la coordination du consortium. En plus des éléments susmentionnés, les conducteurs sont tenus d'avoir une formation en RCR et sur l'utilisation de l'EpiPen. Selon des entrevues, les possibilités de formation additionnelle sont évaluées et intégrées au programme, au besoin. Ces efforts ont répondu à la recommandation présentée dans le rapport initial.

Identification des élèves

Les entrevues révèlent qu'on utilise toujours des insignes d'identité pour les élèves de PM/M au sein du consortium. Après avoir discuté de cette pratique, le consortium et les conseils membres ont conclu qu'elle ne mettrait pas en péril la sécurité des élèves puisque ces derniers se trouvent toujours dans une « zone protégée » et sont soit sous la garde d'un parent ou d'un tuteur, soit surveillés par le personnel de l'école. L'utilisation de la structure de gouvernance pour examiner et résoudre les préoccupations en matière de politique pour fournir des directives claires au consortium concernant les attentes cadre parfaitement avec la recommandation formulée dans le rapport initial.

3.5 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

Le STWDSTS a reçu la note **Élevée** en matière de politiques et de pratiques. Chacune des recommandations initiales a été abordée conformément aux attentes en matière de pratiques exemplaires du processus d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience. Il convient de mentionner l'amélioration du manuel des politiques et méthodes de façon qu'il aborde un plus grand nombre de problèmes quotidiens. Des efforts continus ont été déployés pour concevoir un plan de circuits qui favorise l'efficience au moyen de taux élevés de chargement et d'utilisation des éléments d'actif, tout en évaluant les possibilités d'amélioration des niveaux de service. La poursuite de ces efforts représente le défi le plus important pour offrir continuellement un service dont le rendement est élevé.

4 Détermination des circuits et technologie

4.1 Introduction

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

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

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

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

Détermination des circuits et technologie – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience : Élevée

4.2 Utilisation des logiciels et de la technologie

4.2.1 Recommandations initiales

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 détermination des circuits 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.

4.2.2 Progrès réalisés

Formation

Le technicien en chef a reçu la formation nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités en matière d'administration du système, y compris l'ajout de segments de rue, la fusion de nœuds, la correction ou l'élargissement des plages d'adresses, le marquage des routes non empruntées et la modification des limites. Ses responsabilités comprennent également la gestion et le téléchargement des données sur les élèves. Une formation additionnelle est prévue cet été, notamment sur l'analyse efficace des données et la gestion du transport des élèves. Ces efforts répondent en tous points à la recommandation formulée dans le rapport initial.

4.2.3 Réalisations

Formation

Le technicien en chef a mis en place un régime de formation axé plus particulièrement sur la façon dont le STWDSTS utilise le logiciel de gestion du transport. Cette méthode a permis de personnaliser la formation du personnel sur les fonctions du logiciel afin de mieux tenir compte des attentes du STWDSTS. De plus, cette trousse d'outils offre une série de listes de vérification conçue pour améliorer l'exactitude des données et promouvoir l'intégrité à long terme de la cartographie et des données sur les élèves. Ces ressources servent à la fois d'excellent outil de référence et de trousse de formation.

Élargissement de l'offre de services

Le STWDSTS a récemment déployé des efforts pour élargir son offre de services à d'autres fournisseurs locaux. Bien qu'aucune entente finale n'ait été conclue au moment de l'examen, cet effort d'entrepreneuriat reconnaît que les compétences particulières du personnel du STWDSTS et les outils de gestion du transport dont il dispose pourraient être utilisés pour augmenter l'efficacité de la prestation des services de transport à d'autres fournisseurs locaux indépendants de services d'éducation. La direction du STWDSTS est parfaitement consciente du fait que sa principale mission est de servir les conseils membres, mais, si le STWDSTS est en mesure d'offrir ces

services à d'autres organismes extérieurs, il est possible que les conseils membres puissent bénéficier d'une réduction supplémentaire des coûts administratifs.

4.3 Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves

4.3.1 Recommandations initiales

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 circuits, présentées ci-dessus, 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.

4.3.2 Progrès réalisés

Structure de codage

Le STWDSTS a réduit l'utilisation des codes d'itinéraire après l'ajout récent d'une fonction au logiciel de gestion du transport. La nouvelle fonction permet à chaque planificateur de créer des groupes cohérents d'élèves, d'écoles, d'arrêts ou de parcours. Cette fonction de regroupement constitue un filtre efficace qui facilite l'analyse et l'extraction des données. Elle est particulièrement avantageuse pour la gestion du transport adapté en raison de la responsabilité partagée concernant la planification des circuits de ce type de transport. Les changements apportés à la structure de codage et à l'utilisation de la fonction de regroupement répondent à la recommandation initiale.

4.3.3 Réalisations

Gestion des données

Le consortium possède un processus détaillé de vérification des erreurs se produisant à la suite du téléchargement des données sur les élèves, qui permet de déceler les

incompatibilités entre les codes d'admissibilité et d'itinéraire. Cette méthode est un excellent exemple des processus visant à assurer l'intégrité continue des données.

Gestion des cartes

L'intégration des orthophotocartes disponibles dans la région est une excellente occasion d'améliorer l'exactitude des cartes et de se faire une idée de l'espace tridimensionnel des arrêts et des circuits. Ces ajouts à l'infrastructure du système permettent au consortium de voir sur les cartes numériques les endroits où l'alignement des rues ne concorde pas avec les caractéristiques réelles des routes. De plus, cela permet aux planificateurs de considérer chaque secteur de préoccupation au moment de déterminer l'emplacement des arrêts d'autobus, les options en matière de rotation et les itinéraires.

4.3.4 Possibilités d'amélioration

Utilisation de ressources existantes pour améliorer la gestion des secteurs exclus

Le STWDSTS a fait un excellent travail en ce qui concerne la délimitation des secteurs qui sont exclus de la région desservie et l'établissement des critères de détermination de ces derniers. Les politiques actuelles exigent de procéder à un examen annuel des dangers. Aucun dossier d'examen défini n'a été trouvé dans le logiciel pour plusieurs secteurs exclus. En outre, il n'y avait généralement pas de motif justifiant à l'origine leur exclusion. La gestion des secteurs exclus peut être améliorée en consignnant la justification et les dates d'examen précises pour chaque secteur à l'aide de la fonction de commentaires de *BusPlanner*.

4.4 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

Le STWDSTS a reçu la note **Élevée** à l'examen de suivi. D'importants efforts ont été déployés pour accroître la formation du personnel sur l'utilisation du système, modifier la conception du site Web comme principal moyen de communication, améliorer les fonctions du logiciel par l'utilisation d'orthophotographies et élaborer des procédures détaillées de vérification des erreurs dans le but d'augmenter l'exactitude des données. Le STWDSTS est un consortium modèle en ce qui a trait à l'utilisation de la technologie aux fins d'amélioration de la gestion ainsi que de l'analyse des plans de circuits.

5 Contrats

5.1 Introduction

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

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

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

Contrats – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficience : Faible – moyenne

Contrats – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne – élevée

5.2 Structure des contrats

Un contrat² efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les

² Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. Les expressions « entente d'achat de service » ou « protocole d'entente » sont utilisées dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

5.2.1 Recommandations initiales

Lier l'exploitant et le consortium par la signature de 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.

Modifier la formule de rémunération en cas d'intempéries

Le consortium doit examiner sa structure contractuelle actuelle, qui prévoit une composante de 20 % 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 % 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 % 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.

5.2.2 Progrès réalisés

Le consortium, qui faisait partie du programme pilote d'achat concurrentiel lancé par le ministère, a attribué 25 % de ses circuits dans le cadre d'un processus concurrentiel. Des consultations avec la direction du consortium révèlent qu'elle envisage d'avoir recours à l'approvisionnement concurrentiel de façon régulière en attendant les directives du ministère. Par conséquent, les contrats conclus à l'heure actuelle avec les exploitants d'autobus sont de deux types : un contrat type historique, élaboré par voie de négociations, qui porte actuellement sur 75 % des circuits (le contrat négocié), et un autre contrat type, élaboré par voie d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, qui porte sur 25 % de ses circuits (le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions). La section suivante présente la structure de ces deux contrats.

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Le contrat négocié est similaire au contrat examiné et commenté au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Il est signé par chaque exploitant d'autobus et un conseil scolaire membre et prend fin en août 2009. Ce contrat comprend une clause de renouvellement automatique dont on s'est prévalu pour l'année scolaire 2009-2010. Dans la pratique, le consortium a négocié ce contrat sur une base annuelle. Toutefois, des discussions avec la direction du consortium révèlent que ce contrat sera progressivement abandonné et remplacé, dès son expiration en août 2010, par un contrat conclu à la suite d'une demande de propositions.

Le contrat négocié

Parmi les clauses du contrat négocié, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- les exigences du conseil scolaire en ce qui a trait aux véhicules utilisés. Ces exigences précisent, entre autres, que les autobus doivent être conformes à tous les règlements applicables, que chacun d'eux doit être équipé d'un appareil radio émetteur-récepteur et qu'ils ne peuvent être en circulation depuis plus de 12 ans;
- les exigences du conseil scolaire en ce qui a trait aux conducteurs. Ces exigences précisent, entre autres, que le conducteur doit être titulaire d'un permis de conduire valide et suivre une formation sur la sécurité d'au moins quatre heures chaque année;

- les exigences relatives aux renseignements que fournit le conseil scolaire. Les renseignements fournis au consortium comprennent de l'information sur l'exploitant d'autobus telle que son numéro d'inscription à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail et des renseignements sur les autobus tels que la date de fabrication, le numéro de permis et la taille;
- aucun exploitant d'autobus ne doit fournir des services représentant plus de 35 % du total des services fournis au conseil scolaire;
- les formules de rémunération, y compris en cas d'événements exceptionnels tels que le mauvais temps;
- d'autres clauses dignes de mention exigent que les exploitants d'autobus :
 - se conforment aux politiques du conseil en ce qui concerne le transport des élèves;
 - coopèrent à toute étude sur les services menée par le conseil scolaire;
 - préservent la confidentialité des renseignements sur le conseil;
 - souscrivent une couverture d'assurance d'au moins huit millions de dollars;
 - conservent la preuve que les conducteurs ont fait l'objet d'un test tuberculinique;
 - mettent en place des programmes de formation des conducteurs afin de s'assurer que ceux-ci sont capables de conduire leur véhicule.

Le contrat négocié ne comprend aucune clause relative au règlement des différends ni aucune clause imposant une formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen. La direction du consortium a fait savoir qu'elle offre une formation sur les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen à tous les nouveaux conducteurs d'autobus au cours des trois mois suivant leur embauche.

Le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions

Ce contrat, élaboré dans le cadre du programme pilote d'approvisionnement concurrentiel, porte sur 25 % des circuits du consortium. Il est conclu entre les exploitants d'autobus et le consortium et est valide pendant cinq ans jusqu'en juin 2014. Il est assorti d'une option de renouvellement de trois ans. Parmi les clauses du contrat

conclu à la suite d'une demande de propositions, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- les droits du consortium. Ceux-ci comprennent le droit de raccourcir, de réorganiser ou de supprimer l'un ou l'autre ou la totalité des circuits accordés à l'exploitant d'autobus, le droit de mettre fin au contrat, le droit de demander certains types de renseignements et le droit de demander le renvoi d'un conducteur qui ne répond pas aux exigences;
- les obligations de l'exploitant d'autobus en matière de niveaux de service. Le contrat détaille les attentes liées, entre autres, aux lieux de ramassage et de débarquement, aux délais de réponse aux demandes d'information, à la communication des retards, à la communication avec les parents et aux normes de sécurité;
- les obligations de l'exploitant d'autobus en matière d'information. L'exploitant doit fournir une fiche de renseignements sur les circuits des autobus qui énoncent, entre autres, le nom des conducteurs, leur numéro de permis de conduire, la taille du véhicule, le fabricant, le numéro de permis et la lecture de l'odomètre. D'autres renseignements tels que des preuves de capacité financière et d'assurance auprès de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail sont également requis;
- les obligations de l'exploitant d'autobus en ce qui a trait à la formation du conducteur et des élèves en matière de sécurité. Les exploitants d'autobus sont tenus de fournir une orientation en matière de sécurité à tous les conducteurs au moins une fois par an. Cette formation doit aborder les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen. Le coût de mise en place de ces programmes est compris dans le paiement. Les exploitants d'autobus sont également tenus d'offrir, sur demande, des programmes supplémentaires sur la sécurité à l'intention des élèves tels que le programme « School Bus Safety Patroller ». Le coût de la prestation de ces services aux élèves doit être négocié;
- les obligations de l'exploitant d'autobus en ce qui a trait à l'utilisation des véhicules. Le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions stipule qu'aucun autobus ne doit avoir plus de 12 ans (huit ans pour les fourgonnettes) et fixe les exigences relatives à l'âge moyen du parc par catégorie de véhicule. Chaque véhicule doit être équipé d'un appareil radio émetteur-récepteur;
- les détails concernant les caractéristiques et les actions appropriées d'un conducteur;

- d'autres clauses dignes de mention exigent que les exploitants d'autobus :
 - se conforment à toutes les lois applicables;
 - tiennent des dossiers et des comptes précis;
 - souscrivent une couverture d'assurance appropriée. Les exploitants d'autobus sont tenus de souscrire une assurance générale de responsabilité civile de dix millions de dollars et doivent également respecter les niveaux d'assurance requis selon la taille des véhicules;
- les formules de calcul de la rémunération, y compris en cas d'événements exceptionnels tels que le mauvais temps et les conflits de travail;
- un mécanisme de règlement des différends. Un médiateur doit être désigné par les deux parties en cas de différend. Suite à une médiation non exécutoire, le différend passera au stade de l'arbitrage exécutoire.

Rémunération des exploitants d'autobus

Le contrat négocié

Le contrat négocié énonce la formule de rémunération fondée sur les composantes qui attribue une valeur à chaque coût qu'engage l'exploitant. Ces divers éléments sont, à leur tour, regroupés en taux de base, taux variable et taux relatif aux salaires et aux avantages sociaux.

Le taux de base comprend la rémunération, entre autres, du coût de l'appareil radio émetteur-récepteur, du coût d'installation de bras de sécurité et de moniteurs vidéo, le remboursement des droits de permis du MTO et de la certification Air pur, le lavage des autobus, l'assurance et la formation.

Le taux variable repose, entre autres, sur les kilomètres parcourus, le prix du carburant, les taux de financement et la dépréciation accélérée.

Le taux relatif au salaire et aux avantages sociaux comprend le salaire de base assorti des avantages sociaux et d'une composante pour les heures de conduite supplémentaires.

Chaque sous-élément est ensuite additionné et le taux de base et le taux variable sont multipliés par un facteur de profit de 20 %. Le montant total à payer est égal à la somme du taux de base plus 20 %, du taux variable plus 20 % plus 0,01 \$ et du taux relatif au salaire et aux avantages sociaux. Cette somme est ensuite versée par le conseil scolaire toutes les deux semaines.

Le contrat négocié aborde les situations de mauvais temps. Il précise que, si l'interruption est due à des raisons qui relèvent du conseil, l'exploitant d'autobus recevra le taux de base plus 50 % de l'allocation variable. Aucune rémunération ne sera versée si l'interruption de service est due à des raisons qui relèvent de l'exploitant d'autobus.

Le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions

Ce contrat utilise une formule différente pour calculer la rémunération des exploitants d'autobus. Cette formule permet le calcul d'un taux de base qui correspond à la somme des coûts associés à l'exploitation d'un autobus pendant une journée. Parmi les éléments de coût figurent, entre autres, le coût de l'autobus, les équipements supplémentaires, la délivrance du permis, la formation du conducteur, les conducteurs suppléants, l'assurance, l'entretien, le stationnement, l'administration, les salaires et le carburant. Le prix du carburant est en outre rajusté à l'aide des renseignements sur le prix du carburant fournis par le ministère de l'Énergie et de l'Infrastructure. Les exploitants d'autobus présentent alors une proposition relative aux circuits en calculant leur taux de base qu'ils assortissent d'un rajustement du taux horaire pour les circuits dont la durée est supérieure à la durée moyenne décrite dans la demande de propositions.

Le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions comprend également des dispositions relatives aux événements exceptionnels tels que le mauvais temps et les conflits de travail. Les jours de mauvais temps sont rémunérés à 80 % du taux de base. Les annulations de service causées par des conflits de travail relevant de l'exploitant d'autobus entraînent l'annulation des paiements pour les circuits touchés. En cas de conflit de travail relevant du consortium ou du conseil scolaire, une partie du taux de base est payée, mais le pourcentage diminue au fur et à mesure que le conflit se poursuit.

Conformité des contrats des exploitants d'autobus

Les renseignements dont le consortium doit assurer le suivi peuvent être répartis en trois grandes catégories : les renseignements relatifs aux exploitants d'autobus tels que la couverture d'assurance auprès de la CSPAAT et la preuve de capacité financière, les renseignements sur les véhicules et les conducteurs tels que l'âge et l'état mécanique du véhicule, les permis de conduire et les vérifications du casier judiciaire, ainsi que les renseignements concernant la formation sur la sécurité.

Renseignements concernant les exploitants d'autobus

Ces renseignements sont recueillis auprès de l'exploitant le premier jour de classe de chaque année comme l'exige le contrat négocié. Il était également obligatoire de

fournir ces renseignements dans le cadre de la soumission de l'exploitant en réponse à la demande de propositions publiée par le consortium.

Renseignements relatifs aux véhicules et aux conducteurs

Ces renseignements sont recueillis par le consortium à l'aide des fiches de renseignements sur les autobus. Cette fiche est remplie par l'exploitant d'autobus pour chaque circuit qui lui est attribué. Elle comprend des renseignements relatifs à la taille du véhicule, à son âge, à son année de fabrication, au numéro de permis et au conducteur désigné. Les renseignements concernant les autobus, les conducteurs et les circuits sont suivis à l'aide du logiciel du consortium, *BusPlanner*.

Renseignements relatifs à la formation en matière de sécurité

Bien que les contrats actuels exigent que les exploitants d'autobus fournissent une formation sur la sécurité aux conducteurs, dans la pratique, cette formation est dispensée aux nouveaux conducteurs par le consortium à l'interne. Le consortium offre à tous les conducteurs un atelier de formation sur la sécurité qui porte sur l'administration des premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen. Toutefois, des discussions avec la direction du consortium ont révélé que celui-ci fournit un financement aux exploitants d'autobus pour la formation permanente sur la sécurité, mais qu'aucun suivi n'est effectué en vue de s'assurer que les conducteurs maintiennent leur certification de façon continue.

Des programmes supplémentaires de formation sur la sécurité à l'intention des élèves tels que le programme Petits passagers, la patrouille de sécurité des élèves et la formation à l'évacuation des autobus doivent être fournis par les exploitants d'autobus. Cela est stipulé dans le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions, mais ne figure pas dans le contrat négocié. Des discussions avec la direction du consortium révèlent que ces programmes de formation sont habituellement fournis par une association d'exploitants d'autobus commanditée par le consortium. Certains programmes de formation en matière de sécurité à l'intention des élèves tels que « Buster the Bus » sont dispensés à l'initiative de chaque école.

Processus de surveillance de la conformité

Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que celui-ci a récemment embauché un agent contractuel indépendant en vue d'évaluer les exploitants d'autobus de façon permanente. Le rôle de l'agent contractuel consistera notamment à s'assurer que les exploitants tiennent une liste des conducteurs dont la formation aux premiers soins et à la RCR est valide, que la formation sur l'utilisation d'EpiPen est dispensée et que les rapports d'inspection du MTO que doivent conserver les exploitants sont

valides. Le consortium envisage de faire un suivi des résultats des évaluations auprès des exploitants. L'agent contractuel indépendant est entré en fonction en juin 2009.

Contrats avec des exploitants de taxis

Le consortium a signé un protocole d'entente avec les exploitants de taxis. Il a également préparé une ébauche de contrat plus complet qu'il envisage de proposer pour l'année scolaire 2009-2010. La section suivante décrit les deux documents.

Protocole d'entente

Le protocole d'entente existant est valide pendant dix mois, de septembre 2008 à juin 2009. Parmi les clauses qui y figurent, certaines méritent d'être soulignées et portent sur :

- les caractéristiques souhaitables du véhicule et du conducteur. Les taxis en service ne doivent pas avoir plus de 96 mois (huit ans). Les conducteurs sont tenus d'afficher les renseignements relatifs à leur permis;
- les exigences obligeant l'exploitant de taxi à :
 - se conformer aux exigences de la loi. L'exploitant de taxis est particulièrement tenu de soumettre des preuves que les véhicules utilisés sont autorisés et approuvés par le MTO. Des copies des permis de taxi doivent également être envoyées au consortium;
 - souscrire une couverture d'assurance d'au moins un million de dollars;
 - informer le consortium en cas d'accident impliquant un taxi à bord duquel se trouve un élève;
 - préserver la confidentialité des renseignements sur les élèves;
 - respecter les niveaux de service attendus en ce qui a trait aux délais d'attente et au service aux élèves.

Le protocole d'entente stipule également qu'il incombe aux parents d'aviser l'exploitant de taxis au cas où ses services ne sont pas requis. Des discussions avec la direction du consortium révèlent qu'il n'existe pas, à l'heure actuelle, de processus permettant de suivre ces annulations.

Le protocole d'entente n'aborde pas la formation en matière de sécurité, ne comprend pas de clause relative aux congédiements et aux mécanismes de règlement des différends. Le consortium a fait signer des formulaires d'autorisation aux exploitants de

taxis afin de pouvoir effectuer des vérifications de casier judiciaire. La direction du consortium a indiqué que ces vérifications sont également requises dans le cadre du processus de délivrance des permis de taxi. La direction du consortium a par ailleurs indiqué qu'aucune mention des frais n'est faite dans le protocole d'entente étant donné que ces frais sont réglementés par la municipalité.

Ébauche du contrat avec les exploitants de taxis pour l'année scolaire 2009-2010

Parmi les clauses de l'ébauche de contrat avec les exploitants de taxis, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- les droits du consortium. Ils comprennent le droit de mettre fin, de réorganiser ou de modifier les circuits;
- les services que doit fournir l'exploitant de taxis;
- les exigences imposées à l'exploitant de taxis. Elles comprennent la souscription d'une assurance appropriée, la conformité à la réglementation, la conformité aux directives du consortium, les caractéristiques souhaitables des conducteurs et le respect des niveaux de service énoncés dans l'entente;
- les renseignements demandés aux exploitants de taxis. Parmi ceux-ci figurent :
 - les programmes offerts par l'exploitant de taxis relativement à la sécurité des élèves qui utilisent ses véhicules. Le contrat stipule qu'un programme de formation approprié sur la sécurité à l'intention des conducteurs doit comprendre une formation sur l'administration des premiers soins et l'utilisation d'EpiPen, mais ne requiert pas que cette formation soit dispensée aux conducteurs;
 - la capacité financière;
 - une recherche concernant le dossier du conducteur et le dossier d'immatriculation UVU;
- d'autres clauses dignes de mention :
 - énoncent les responsabilités de l'exploitant de taxis et du consortium;
 - stipulent qu'aucun véhicule ne doit avoir plus de huit ans;
 - énoncent la marche à suivre pour facturer le consortium.

L'ébauche de contrat n'aborde pas les processus de règlement des différends.

Parents conducteurs

Un contrat lie actuellement le consortium et les parents conducteurs. Il énonce le montant minimal de l'assurance responsabilité automobile que ces derniers doivent souscrire, les exigences en matière de conformité aux politiques du consortium et aux règlements gouvernementaux et la formule à utiliser pour calculer le montant de la rémunération. Le consortium recueille des renseignements sur les permis de conduire et les certificats d'assurance des parents conducteurs et exige que ces derniers signent un formulaire d'autorisation en vue de vérifier leur casier judiciaire.

Le consortium rembourse les parents conducteurs qui ont transporté des élèves en fonction des kilomètres parcourus et de critères d'admissibilité précis. L'admissibilité est déterminée, au cas par cas, en consultation avec le Service de l'éducation de l'enfance en difficulté du conseil en cause. La direction du consortium a fait savoir qu'il fait appel aux parents conducteurs pour répondre à des besoins géographiques, physiques, comportementaux ou psychologiques particuliers.

Laissez-passer de transport en commun

Le consortium fournit actuellement des laissez-passer de transport en commun à un certain nombre d'élèves. Ces laissez-passer sont achetés à rabais auprès des organismes municipaux compétents. À l'heure actuelle, il n'existe aucun contrat qui définit cette entente avec la municipalité.

5.2.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial :

Contrats types

Le consortium a conclu des contrats types avec tous les exploitants, s'assurant que la relation contractuelle entre les fournisseurs de service de transport et le consortium est définie et exécutoire.

Clauses des contrats conclus à la suite d'une demande de propositions

Le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions fournit des précisions appropriées sur les conditions juridiques, celles qui sont liées à la sécurité et autres conditions non monétaires. Cela fait en sorte que la relation contractuelle entre les fournisseurs de service de transport et le consortium soit définie et exécutoire. Le contrat est formulé de façon à être renouvelé automatiquement les années suivantes selon les conditions des années précédentes. Cela fait en sorte qu'un contrat soit en place au début de l'année scolaire.

Parents conducteurs

Des contrats sont signés avec les parents conducteurs afin de respecter les politiques et les règlements du conseil. L'officialisation de ce type d'entente par voie de contrats et d'exigences de conformité contribue à limiter la responsabilité du consortium. Les contrats signés avec les parents conducteurs comprennent les mêmes clauses que ceux conclus avec les exploitants d'autobus.

Surveillance des contrats

Le consortium procède périodiquement, par l'entremise d'un tiers contractuel, à des vérifications auprès des exploitants et des conducteurs d'autobus afin de s'assurer qu'ils respectent les exigences légales et de sécurité. La surveillance du respect du contrat est un élément clé de la gestion des contrats étant donné qu'elle permet de déterminer si les exploitants et les conducteurs respectent les clauses inscrites au contrat et donc de vérifier s'ils offrent un service fiable et sécuritaire.

5.2.4 Possibilités d'amélioration

Ajout de clauses supplémentaires dans le contrat négocié

Il est reconnu que le consortium envisage de remplacer tous les contrats signés avec les exploitants d'autobus par des contrats conclus à la suite d'une demande de propositions, et que ces derniers comportent toutes les clauses appropriées. Cependant, il est tout de même important que le contrat négocié soit modifié pour y inclure des clauses supplémentaires étant donné qu'il s'applique à la majorité des circuits du consortium et qu'il sera toujours en vigueur pendant l'année scolaire à venir. Le contrat négocié doit plus particulièrement être modifié en vue :

- d'exiger que soit dispensée une formation sur la sécurité, les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen;
- d'y inclure une clause relative au règlement des différends.

Mise en œuvre du contrat conclu à la suite d'une demande de propositions

Le consortium doit donner suite à son intention de restructurer les conditions du contrat négocié afin qu'elles soient similaires à celles du contrat conclu à la suite d'une demande de propositions. Cela est particulièrement pertinent en ce qui a trait aux clauses mentionnées ci-dessus et à la formule de calcul de la rémunération.

L'objectif d'une formule fondée sur les composants est de rémunérer les exploitants pour chaque élément ayant occasionné une dépense, ce qui limite le risque d'accroissement des coûts pour le consortium. Une majoration peut ensuite être

appliquée à certains éléments de façon à offrir à l'exploitant un taux de rendement satisfaisant. Le contrat négocié actuel du consortium est quasiment identique à celui fourni au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Ainsi, il comprend toujours une majoration de 20 % de certains éléments tels que le coût du carburant, auxquels elle n'est habituellement pas appliquée. De plus, la formule de calcul de la rémunération en cas de mauvais temps continue d'offrir une rémunération à l'égard des coûts variables que les exploitants n'engagent pas les jours de mauvais temps. Nous recommandons que la direction du consortium fasse des efforts particuliers pour modifier la formule de calcul de la rémunération qui figure au contrat négocié afin qu'elle reflète davantage celle du contrat conclu à la suite d'une demande de propositions.

Signature et mise en œuvre de l'ébauche de contrat avec les exploitants de taxis

Le consortium doit donner suite à son intention de signer le contrat proposé avec les exploitants de taxis pour l'année scolaire à venir. Toutefois, certaines des clauses de ce contrat doivent être modifiées pour être cohérentes avec les pratiques exemplaires mentionnées dans d'autres contrats utilisés par le consortium.

- Ce contrat doit exiger, et non suggérer, qu'une formation sur les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen soit dispensée.
- Une clause supplémentaire relative au règlement des différends doit y être ajoutée.

Documentation de la relation entre les organismes municipaux de transport en commun et le consortium

Le consortium doit signer avec les autorités municipales un contrat ou un protocole d'entente qui définit le niveau de service en ce qui a trait à la fourniture de laissez-passer de transport en commun. Cela est tout à fait indiqué étant donné que le consortium bénéficie d'un rabais sur le prix standard de ces laissez-passer.

5.3 Négociation des contrats

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

5.3.1 Recommandations initiales

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 son 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.

5.3.2 Progrès réalisés

Processus de négociation des contrats avec les exploitants d'autobus

Pour acheter les services d'exploitants d'autobus, le consortium a utilisé deux processus selon les différents types de contrats qu'il a conclus.

Le contrat négocié

Le contrat négocié faisait auparavant l'objet de négociations entre le consortium au nom de ses conseils scolaires membres, et une association d'exploitants d'autobus, au nom de tous les exploitants d'autobus participant au contrat. La pratique standard du consortium consistait à négocier annuellement le contrat. Toutefois, à la suite de consultations avec le ministère, le consortium a décidé de négocier le contrat de l'année suivante avec chacun des exploitants. La clause de renouvellement automatique du contrat négocié a été invoquée pour l'année à venir. Par conséquent, les négociations avec les exploitants d'autobus sont terminées pour l'année scolaire 2009-2010. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que celui-ci envisage d'utiliser un processus d'approvisionnement concurrentiel pour tous ses

circuits d'autobus et qu'il prévoit donc laisser son contrat négocié actuel arriver à terme en 2010.

Contrat conclu à la suite d'une demande de propositions

Le consortium a participé au programme pilote d'approvisionnement concurrentiel du ministère et a lancé des appels d'offres à l'égard de 25 % de ses circuits dans le cadre de ce processus. Ce dernier est maintenant terminé et quatre exploitants ont été sélectionnés. Le contrat ainsi accordé est d'une durée de cinq ans (2009 à 2014) et il peut être renouvelé pour trois années supplémentaires. La direction du consortium et des membres du Comité de gestion ont souligné que le consortium a réalisé des économies importantes après avoir participé au programme pilote d'approvisionnement concurrentiel du ministère.

Transport adapté

Une partie des besoins du consortium en matière de transport adapté a été comblée par l'entremise du processus de demande de propositions. Les frais de transport adapté varient selon la taille et l'âge des véhicules employés, ainsi que selon la superficie de la zone desservie.

Processus de négociation des contrats avec les exploitants de taxis

5.3.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial :

Achat concurrentiel

Le consortium a révisé ses pratiques en matière de passation de marchés avec les exploitants d'autobus afin d'y inclure un processus d'approvisionnement concurrentiel qui lui a permis d'obtenir des prix compétitifs. Les processus d'approvisionnement concurrentiel sont reconnus comme étant le meilleur moyen d'obtenir des prix correspondant aux taux du marché étant donné qu'ils permettent à l'acquéreur d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix selon un ensemble donné d'attentes en matière de service.

L'utilisation du processus d'approvisionnement concurrentiel offre une occasion de faire des affaires aux concurrents du marché. Selon les soumissions des exploitants, le consortium est en mesure d'identifier les exploitants qui sont les plus qualifiés en matière de services de transport et qui proposent les meilleurs prix à l'égard du niveau de service offert. Il s'agit d'une réalisation remarquable étant donné que cela constitue

une étape fondamentale pour s'assurer que les services des exploitants d'autobus sont acquis à des prix concurrentiels.

5.4 Gestion des contrats

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

5.4.1 Recommandations initiales

Surveiller le rendement des exploitants de façon continue

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 circuits 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.

5.4.2 Progrès réalisés

Surveillance

Le consortium dispose actuellement d'une procédure de vérification des circuits. Toutefois, cette dernière n'est pas aléatoire étant donné que les exploitants sont informés de la vérification avant que celle-ci ne débute.

Les techniciens affectés à chaque zone desservie par le consortium sont tenus de procéder à une vérification de circuit par semaine. Parmi les éléments à examiner lors de cette vérification figurent, entre autres :

- le fait que le conducteur respecte les politiques et les protocoles relatifs au permis et à la sécurité;
- les compétences de conduite de base;
- la montée et la descente des élèves;
- le contrôle des élèves;
- la disponibilité du matériel;
- le respect des politiques et des pratiques relatives à la détermination des circuits.

Des discussions avec la direction du consortium ont également révélé que certains membres du personnel du consortium sont formés par les exploitants afin de savoir ce à quoi ils doivent prêter attention durant une vérification du conducteur.

5.4.3 Possibilités d'amélioration

Modification du processus de vérification des circuits

Il est reconnu que les exigences qu'impose le processus de vérification des circuits du consortium en matière de documentation et d'information sont suffisantes. Toutefois, afin d'accroître l'efficacité de ce processus, nous recommandons que le consortium mette en place des vérifications aléatoires, c'est-à-dire que celles-ci soient réalisées sans en informer à l'avance l'exploitant d'autobus. Ce faisant, le personnel du consortium sera plus à même de se rendre compte si les exploitants respectent, de façon habituelle et quotidienne, les normes de service. Cela améliorera la capacité du consortium à cerner les écarts entre les attentes et la réalité.

De plus, le consortium doit tenir compte des répercussions du fait que son personnel est formé par les exploitants. Bien qu'il soit reconnu que cela découle des bonnes

relations qu'entretiennent les exploitants et le consortium, une telle formation risque de fausser les attentes du personnel du consortium en réduisant le niveau de service que ces derniers attendent.

5.5 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Moyenne-élevée**. Parmi les éléments particulièrement positifs figurent la mise en œuvre d'un contrat exhaustif avec les exploitants (le contrat conclu à la suite d'une demande de propositions), l'instauration d'un processus d'approvisionnement concurrentiel auprès des exploitants d'autobus et des processus suffisants de gestion de la conformité des contrats.

Parmi les principaux points à améliorer figurent l'ajout d'une clause relative à la formation obligatoire aux premiers soins, à la RCR et à l'utilisation d'EpiPen dans les contrats conclus avec les exploitants, la documentation de la relation entre le consortium et les organismes municipaux de transport en commun, la signature d'un contrat officiel avec les exploitants de taxis et l'amélioration du processus de vérification des circuits du consortium. Ce dernier doit particulièrement poursuivre ses efforts visant à conclure des contrats avec tous les exploitants d'autobus par le biais d'une demande de propositions.

6 Rajustement du financement

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

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

Tableau 2 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires³	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire³
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	Aucune incidence sur le financement.	Voir plus haut.

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

³ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

Élément	valeurs
Excédent (déficit) de 2007-2008	(1 228 815 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	2,19 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(26 943 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100 %
Rajustement total du financement	26 943 \$

Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest

Élément	valeurs
Excédent (déficit) de 2007-2008	(489 907 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	1,94 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(9 480 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100 %
Rajustement total du financement	9 480 \$

Dufferin-Peel Catholic District School Board

Élément	valeurs
Excédent (déficit) de 2007-2008	(57 308 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	10,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(5 731 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée

Élément	valeurs
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100 %
Rajustement total du financement	5 731 \$

Upper Grand District School Board

Élément	valeurs
Excédent (déficit) de 2007-2008	(919 672 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(919 672 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100 %
Rajustement total du financement	919 672 \$

Wellington Catholic District School Board

Élément	valeurs
Excédent (déficit) de 2007-2008	121 700 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	121 700 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	0 \$

7 Annexe 1 : Glossaire

termes	définitions
Appréciation globale	Définie à la section 1.3 du cadre d'évaluation
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Service de Transport de Wellington-Dufferin Student Transportation Services Consortium » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.2
Conseils partenaires, conseils membres ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium
Consortium ou STWDSTS	Service de Transport de Wellington-Dufferin Student Transportation Services Consortium
CSDCCS	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
CSDCSO	Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
DPCDSB	Dufferin-Peel Catholic District School Board
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.

termes	définitions
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section
Exploitants	Désigne les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule d'ajustement du financement	Décrite à la section 1.3
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en détermination de routes, défini aux sections 1.2 et 1.3
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3
Note de service	Note de service 2006: SB: 13 du ministère, datée du 11 juillet 2006
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle

termes	définitions
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document)
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information
UGDSB	Upper Grand District School Board
WCDSB	Wellington Catholic District School Board

8 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation ⁴	12 630 012 \$	13 724 837 \$	13 794 390 \$	15 420 758 \$	16 261 779 \$
Dépenses ⁵	13 724 837 \$	14 857 246 \$	14 802 372 \$	16 648 767 \$	17 603 254 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 094 825 \$)	(1 492 966 \$)	(1 007 982 \$)	(1 228 009 \$)	(1 341 475 \$)
Total des dépenses payées au consortium	N.D.	366 973 \$	N.D.	364 608 \$	880 163 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	N.D.	2,47 %	N.D.	2,19 %	5,00 %

Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation ⁴	8 304 419 \$	8 498 243 \$	8 596 404 \$	9 717 815 \$	10 302 812 \$
Dépenses ⁵	8 675 037 \$	9 003 618 \$	9 226 665 \$	10 206 730 \$	10 404 715 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(370 618 \$)	(505 375 \$)	(630 261 \$)	(488 915 \$)	(101 903 \$)
Total des dépenses payées au consortium	N.D.	170 448 \$	N.D.	197 502 \$	N.D.
Pourcentage du total des dépenses du conseil	N.D.	1,89 %	N.D.	1,94 %	N.D.

⁴ Les affectations se fondent sur les données du ministère; elles comprennent toutes les subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C).

⁵ Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations).

Dufferin-Peel Catholic District School Board

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation ⁴	15 536 409 \$	16 459 877 \$	18 762 887 \$	20 402 729 \$	21 259 421 \$
Dépenses ⁵	20 135 917 \$	21 303 755 \$	20 899 082 \$	20 460 037 \$	21 213 189 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(4 599 508 \$)	(4 843 878 \$)	(2 136 195 \$)	(57 308 \$)	46 232 \$
Total des dépenses payées au consortium	N.D.	N.D.	N.D.	2 046 003 \$	N.D.
Pourcentage du total des dépenses du conseil	N.D.	N.D.	N.D.	10 %	N.D.

Upper Grand District School Board

Article	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation ⁴	10 457 881 \$	10 993 812 \$	12 949 657 \$	13 258 402 \$	13 721 230 \$
Dépenses ⁵	12 806 551 \$	13 500 378 \$	13 912 123 \$	14 178 074 \$	14 956 894 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(2 348 670 \$)	(2 506 566 \$)	(962 466 \$)	(919 672 \$)	(1 235 664 \$)
Total des dépenses payées au consortium	12 806 551 \$	13 500 378 \$	13 912 123 \$	14 178 074 \$	14 956 894 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Wellington Catholic District School Board

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Affectation ⁴	3 393 592 \$	3 550 319 \$	3 664 478 \$	3 741 432 \$	3 868 640 \$
Dépenses ⁵	3 466 467 \$	3 547 836 \$	3 814 711 \$	3 619 732 \$	4 070 000 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(72 875 \$)	2 483 \$	(150 233 \$)	121 700 \$	(201 360 \$)
Total des dépenses payées au consortium	3 466 467 \$	3 547 836 \$	3 814 711 \$	3 619 732 \$	4 070 000 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

9 Annexe 3 : Liste des documents

1. Liste de vérification de la planification annuelle du transport
2. Article – Add arts to schools NDP panel urges – 6 mai
3. Article – Boards balance budgets – at a cost – 28 juin 2008
4. Article – Funding variances between boards - Upper Grand – 5 mai 2009
5. Article – Get Students Walking – 26 août 2008
6. Article – Keep Neighborhood Schools – 4 octobre
7. Article – Kindergarten Busing Program Registration – 6 août 2008
8. Article – Ministry RFP Process
9. Article – School board and township to supply more busing – 27 juin 2008
10. Article – Stranded student walks home alone – 19 décembre 2008
11. Article – Students get on green bus – 17 mai 2008
12. Article – Transportation shortfall ongoing issue; Trustees notebook – 29 mai 2007
13. Article – Trees Offset Students' Bus Trips – 17 mai 2008
14. Article – Trustee says funding to blame – 26 septembre
15. Article – Whys your kid's bus late? The answer is online
16. Entente de transport – Demande de propositions – octobre 2009
17. Contrat de location avec Arrow Road
18. Page couverture de l'évaluation des compagnies d'autobus
19. Formulaire d'évaluation des compagnies d'autobus
20. Rapport de retard des exploitants d'autobus
21. Évaluation des circuits terminée

22. Entente de consortium 2008
23. Contrat d'entretien des ordinateurs 2008-2009
24. Lettre de prolongation du contrat
25. Profil de l'examen du CSD du Centre-Sud-Ouest 2007-2008
26. Profil de l'examen du CSDC Centre-Sud 2007-2008
27. Facture du 3e trimestre du CSDCCS
28. Facture du 3e trimestre du CSDCSO
29. Codification pour les élèves bénéficiant de transport pour des raisons médicales
30. Profil de l'examen du Dufferin Peel CDSB 2007-2008
31. Facture du 3e trimestre du DPCDSB
32. Liste de vérification de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience de Wellington Dufferin
33. Information financière et aperçu de l'examen
34. Feuilles de pointage finales pour les demandes de propositions de transport
35. Formulaire – TF002 – Plan de prévention et de gestion des situations constituant un danger de mort
36. Formulaire – TF003 – Soumission du contrat du transporteur
37. Formulaire – TF004 – Sondage sur le service
38. Formulaire – TF005 – Demande de transport à une autre adresse
39. Formulaire – TF006 – Demande de transport de courtoisie
40. Formulaire – TF007 – Retards et changements de circuit
41. Formulaire – TF010 – Rapport d'accident
42. Formulaire – TF011 – Demande de transport spécial pour raison médicale
43. Formulaire – TF012 – Demande de transport spécialisé

44. Formulaire – TF013 – Facture mensuelle des parents conducteurs
45. Formulaire – TF015 – Demande de fréquentation d'une école située à l'extérieur du secteur de fréquentation scolaire de l'école d'origine
46. Formulaire – TF019 – Demande de siège rehausseur ou de siège d'auto
47. Formulaire – TF020 – Coordonnées des clients
48. Formulaire – TF021– Demande d'information sur les heures de sonneries
49. Formulaire – TF023 – Formulaire d'autorisation du taxi pour la recherche aux dossiers
50. Formulaire – TF026 – Information sur le véhicule à usage scolaire
51. Formulaire – TF033 – Demande d'examen de l'emplacement d'un point d'arrêt
52. Formulaire – TF035 – Formulaire d'évaluation des circuits
53. Contrat avec GEOREF systems 2008-2009
54. Lettres patentes
55. Convention d'affiliation 2009
56. Procès-verbal – TMCmtg01-16-09agda.doc
57. Procès-verbal – TMCmtg01-16-09agda.doc
58. Procès-verbal – TMCmtg03-20-09agda.doc
59. Procès-verbal – TMCmtg03-20-09min.doc
60. Procès-verbal – TMCmtg05-19-09agda.doc
61. Procès-verbal – TMCmtg05-19-09min.doc
62. Procès-verbal – TMCmtg08-18-08agda.doc
63. Procès-verbal – TMCmtg09-11-08agda.doc
64. Procès-verbal – TMCmtg09-11-08min.doc
65. Procès-verbal – TMCmtg10-01-08agda.doc

66. Procès-verbal – TMCmtg11-14-08agda.doc
67. Procès-verbal – TMCmtg11-14-08min.doc
68. Base de données de l'an prochain
69. Police d'assurance du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario
70. Entente avec l'Orangeville Christian School 2008-2009
71. Entente avec les exploitants 2008-2009
72. Entente avec les exploitants 2009-2010
73. Organigramme 2008
74. Rapport final de l'optimisation
75. Entente avec les parents conducteurs 2008-2009
76. Responsabilités des postes
77. Politique – 001 – Modalités administratives
78. Politique – 002 – Admissibilité au transport
79. Politique – 003 – Nouvelles demandes de services de transport
80. Politique – 004 – Responsabilités des élèves
81. Politique – 005 – Responsabilités des parents et des tuteurs et tutrices
82. Politique – 006 – Responsabilités de la direction d'écoles
83. Politique – 007 – Responsabilités des transporteurs et des conducteurs et conductrices d'autobus
84. Politique – 008 – Responsabilités du STWDSTS
85. Politique – 009 – Distances de marche jusqu'à l'arrêt d'autobus
86. Politique – 010 – Transport en commun
87. Politique – 011 – Transport des élèves co-op

88. Politique – 012 – Élèves à l'extérieur du secteur de fréquentation scolaire
89. Politique – 013 – Durée de trajet de l'autobus
90. Politique – 014 – Deuxième adresse
91. Politique – 015 – Accompagnement des élèves à l'arrêt d'autobus
92. Politique – 016 – Emplacement des points d'embarquement et de débarquement des élèves
93. Politique – 017 – Transport de courtoisie
94. Politique – 018 – Transport en cas de garde conjointe
95. Politique – 019 – Sièges rehausseurs/sièges d'auto
96. Politique – 020 – Transport des élèves en difficulté et pour raison médicale
97. Politique – 021 – Procédures d'urgence – EPIPEN
98. Politique – 022 – Procédures d'urgence – Premiers soins – Réanimation cardio-respiratoire (RCR)
99. Politique – 023 – Procédures en cas d'accident ou d'incident
100. Politique – 024 – Annulation du service d'autobus en cas de mauvais temps
101. Politique – 026 – Mesures disciplinaires progressives
102. Politique – 027 – Changement des heures de sonnerie de la cloche d'école
103. Politique – 028 – Processus d'appel des décisions du STWDSTS
104. Politique – 029 – Demandes de transport temporaire
105. Politique – 030 – Procédures en cas de perte d'un enfant
106. Politique – 031 – Admissibilité au transport pour des raisons de risques
107. Politique – 032 – Paramètres de services
108. Politique – 033 – Code de conduite des élèves transportés par autobus scolaire
109. Politique – 034 – Transport pour la garde d'enfants

110. Politique – 035 – Transport d'équipement à bord des autobus scolaires
111. Politique – 036 – Transport des élèves pour les excursions scolaires
112. Politique – 037 – Caméras vidéo à bord des autobus scolaires
113. Politique – 038 – Responsabilités des exploitants de taxis et des conducteurs et conductrices de taxi
114. Politique – 039 – Responsabilités des parents payés pour conduire leur(s) enfant(s) à l'école et les ramener
115. Politique – 040 – Transport des élèves ayant un chien d'assistance
116. Politique – 041 – Autres ententes contractuelles
117. Politique – 042 – Procédures du plan de prévention et de gestion des situations constituant un danger de mort
118. Politique – 043 – Achats
119. Politique – Plan du STWDSTS en cas de pandémie
120. Entente d'achat de services 2009-2010
121. Contrat avec RAA 2009-2010
122. Contrat avec RAA 2008-2009
123. Modèle d'évaluation des parcours d'autobus
124. Plan de formation du personnel
125. Résumé de la formation du personnel
126. Résumé de la formation du personnel
127. Codification pour le transport adapté
128. Liste de procédures pour l'importation de données sur les élèves
129. Changements apportés aux dossiers des élèves après la mise à jour
130. Demande de propositions finale du STWDSTS – 2 octobre 2009
131. Budget 2008-2009 du STWDSTS depuis le début de l'année

132. Fiche de rendement mensuel du STWDSTS
133. Règlements du STWDSTS 2009
134. Résumé du 3e trimestre
135. Entente de services de soutien 2008
136. TA007 – Entente technique 2007-2008 avec le personnel de bureau et le personnel administratif
137. TA008 – Entente avec les employés administratifs 2007-2008
138. Entente sur les services de taxi 2009-2010
139. Protocole d'entente relatif aux services de taxi 2008-2009
140. TF008 – Code de conduite
141. TF009 – Lettre de transport de courtoisie
142. TF014 – Guide de transport à l'intention des parents
143. TF016 – Code de conduite des élèves à afficher dans les autobus scolaires
144. TF017 – Rapport de mauvaise conduite d'un élève
145. TF018 – Soumission de contrat pour services de taxi 2008
146. TF022E – Bulletin sur le transport 2009
147. TF024 – Formulaire d'autorisation du véhicule à usage scolaire pour la recherche aux dossiers
148. TF025 – Preuve d'assurance-responsabilité
149. TF027 – Niveau de service escompté des véhicules à usage scolaire
150. TF028 – Niveau de service escompté des taxis
151. TF029 – Note aux exploitants – Début de l'année 2008
152. TF030 – Lettre à l'intention des parents concernant les chiens d'assistance
153. TF031 – Information à l'intention des écoles sur le transport en septembre

154. TF032 – Lettre comprenant le NIP pour accéder aux données sur le transport
155. TF034 – Lettre concernant les caméras vidéo
156. TF036 – Directives pour les évaluateurs de circuits
157. TF037 – Rapport d'évaluation des circuits pour les exploitants
158. Évaluation des exigences des demandes de propositions de transport
159. Certificats de formation
160. Facture du 3e trimestre de l'UGDSB
161. Profil d'examen de l'UGDSB 2007-2008
162. Facture du 3e trimestre du WCDSB
163. Profil d'examen de Wellington Dufferin

www.deloitte.ca



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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.