



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

Services de transport scolaire de la région de Waterloo

Phase 3 – Examen

Novembre 2008

Table des matières

Sommaire.....	1
1 Introduction	6
1.1 Contexte	6
1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario	6
1.1.2 Réforme du transport	6
1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire	7
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience	8
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	8
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	9
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	9
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience .	10
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	10
1.3.1 Étape 1 – collecte des données	10
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	11
1.3.3 Étape 3 – Documentation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations.....	11
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport d'examen sur place.....	14
Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme.....	15
1.3.5 Rajustement du financement	15
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	16
1.3.6 But du rapport	16
1.3.7 Documentation.....	16
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	16
2 Aperçu du consortium	18
2.1 Présentation de STSWR	18
Tableau 2 : Données de l'étude 2007-2008 sur le transport.....	18
Tableau 3 : Données financières de 2007-2008	19
3 Gestion du consortium	21

3.1	Introduction.....	21
3.2	Gouvernance.....	21
3.2.1	Observations.....	21
	Figure 4 : Organigramme de gouvernance	23
3.2.2	Pratiques exemplaires	24
3.2.3	Recommandations	24
3.3	Structure organisationnelle.....	25
3.3.1	Observations.....	25
	Figure 5 : Organigramme de STSWR.....	26
3.3.2	Pratiques exemplaires	27
3.3.3	Recommandations	27
3.4	Gestion du consortium	28
3.4.1	Observations.....	28
3.4.2	Pratiques exemplaires	32
3.4.3	Recommandations	32
3.5	Gestion financière	35
3.5.1	Observations.....	35
3.5.2	Recommandations	36
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	37
4	Politiques et pratiques.....	38
4.1	Introduction.....	38
4.2	Politiques et pratiques en matière de transport	38
4.2.1	Observations.....	39
	Tableau 4 : Distances admissibles	40
4.2.2	Recommandations	43
4.3	Transport adapté	44
4.3.1	Observations.....	44
4.3.2	Recommandations	45
4.4	Politique relative à la sécurité.....	45
4.4.1	Observations.....	46
4.4.2	Pratiques exemplaires	46

4.4.3	Recommandation.....	47
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	47
5	Le routage et la technologie.....	48
5.1	Introduction.....	48
5.2	Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie.....	48
5.2.1	Observations.....	48
5.2.2	Pratiques exemplaires	51
5.2.3	Recommandations	51
5.3	Gestion de la carte numérique et de la base de données sur les élèves	52
5.3.1	Observations.....	52
5.3.2	Pratiques exemplaires	55
5.3.3	Recommandations	56
5.4	Rapports du système	57
5.4.1	Observations.....	57
5.4.2	Recommandations	57
5.5	Planification et routage du transport régulier et du transport adapté	58
5.5.1	Observations.....	58
	Figure 6 : Analyse de l'utilisation de la capacité	63
	Tableau 5 : Trajets par jour effectués par les autobus de 72 places	64
	Figure 7 : Analyse des durées de trajets	65
5.5.2	Pratiques exemplaires	66
5.5.3	Recommandations	66
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	67
6	Contrats	69
6.1	Introduction.....	69
6.2	Structure contractuelle	69
6.2.1	Observations.....	69
6.2.2	Pratiques exemplaires	72
6.2.3	Recommandations	74
6.3	Négociations du contrat.....	75
6.3.1	Observations.....	77

6.3.2	Pratiques exemplaires	78
6.3.3	Recommandations	79
6.4	Résultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité	81
7	Rajustement du financement	82
	Waterloo Region District School Board	82
	Waterloo Catholic District School Board	83
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud	83
8	Annexe 1: Glossaire de termes	84
9	Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire	87
	Waterloo Region District School Board (WRDSB)	87
	Waterloo Catholic District School Board (WCDSB)	87
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS)	88
10	Annexe 3 : Liste de documents	89
11	Annexe 4 : Pratiques en commun	91
	Distance du domicile à l'école	91
	Distance du domicile à l'arrêt d'autobus	91
	Intervalle d'arrivée	91
	Intervalle de départ	91
	Heure d'embarquement la plus précoce	92
	Heure de débarquement la plus tardive	92
	Durée maximale du trajet	92
	Élèves assis par véhicule	92
	Admissibilité par année d'études	93

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

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

Sommaire

Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience du service de transport scolaire de la région de Waterloo (« STSWR » ou le « consortium ») ainsi que les recommandations qui s'y rattachent. Cet examen, réalisé par une équipe de travail désignée par le ministère de l'Éducation, est le résultat d'initiatives gouvernementales visant à établir une approche équitable à l'égard de la réforme du transport des élèves dans l'ensemble de la province et à réduire le fardeau administratif pour les conseils scolaires associés à la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. La présente section du rapport a pour but de présenter une appréciation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations jugées dignes de mention. Ces conclusions et recommandations d'importance majeure sont mises en valeur et renforcées par les conclusions et recommandations particulières exposées en détail dans chacune des sections du rapport

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

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

Le Waterloo Catholic District School Board (WCDSB) et le Waterloo Region District School Board (WRDSB) ont un effectif combiné d'environ 86 000 élèves et fournissent quotidiennement des services de transport à quelque 25 000 élèves et 1 700 élèves aux besoins spéciaux. Le district s'étend sur environ 1 800 kilomètres carrés et compte 180 établissements scolaires. STSWR fournit également des services de transport au Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS).

En dépit de la présence de certaines zones rurales dans le sud-ouest de la région, la superficie couverte par le consortium est principalement urbaine. La zone desservie par

le consortium s'étend du canton de Woolwich au nord au canton de North Dumfries au sud et du canton de Wilmot à l'ouest au comté de Wellington à l'est.

STSWR a franchi plusieurs des grandes étapes nécessaires à la réalisation de son mandat en tant que consortium de transport scolaire. Voici quelques-uns de ses principaux accomplissements :

- *Personne morale distincte* – Constitution d'une entité juridiquement séparée des conseils partenaires. Chacun des conseils partenaires est représenté à parité au conseil d'administration qui surveille le consortium, ce qui favorise l'impartialité et une participation équitable aux prises de décisions et garantit un traitement juste des droits de chaque conseil scolaire;
- *Entente d'achat de services/services de soutien* – Il existe des ententes d'achat de services entre STSWR et chacun des conseils scolaires ainsi que GEOREF Systems Limited, qui décrivent les services de soutien à fournir par chacun des conseils et GEOREF ainsi que la manière dont les fournisseurs seront rémunérés pour ces services. En outre, STSWR a un contrat avec le CSDCCS qui décrit les services de transport à fournir par STSWR;
- *Contrats des exploitants* – Des contrats normalisés sont signés pour tous les exploitants.
- *Entente de partage des coûts documentée* – L'entente de consortium décrit le mécanisme de partage des coûts utilisé pour STSWR. Une méthodologie de partage des coûts équitable et bien documentée permet d'exercer le contrôle sur les coûts et d'assurer des niveaux de liquidités appropriés pour les obligations financières du consortium;
- *Logiciel de transport* – STSWR utilise une application logicielle de transport mise en œuvre de manière intégrale et pleinement fonctionnelle qui permet d'élaborer, d'examiner et d'analyser les stratégies de routage existantes ainsi que les nouvelles stratégies. Des données cartographiques complètes et exactes sont tenues à jour une utilisant un processus contractuel unique avec les fournisseurs de logiciels de transport et en choisissant un type d'application qui permet une mise à jour régulière des cartes qui a une incidence limitée sur les attributs cartographiques et les éléments de données relatifs aux élèves. En outre, des procédures ont été établies pour obtenir de l'information sur les attributs cartographiques à modifier en consultant diverses sources.

D'après nos constatations dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les principaux éléments qu'il est possible d'améliorer sont les suivants :

- *Organisation de l'organisme* – Si la structure organisationnelle fait clairement ressortir les lignes de démarcation entre le secteur de reddition de comptes et le secteur fonctionnel du consortium, dans la pratique, le personnel et la direction ne comprennent pas trop bien les liens hiérarchiques et les secteurs de responsabilité. Nous encourageons STSWR à établir et communiquer des secteurs de responsabilité et de reddition de comptes clairement définis de sorte qu'aucune question ou responsabilité ne soit omise et que les membres du personnel puissent assumer leur travail de manière plus responsable;
- *Planification à long terme et à court terme* – Le consortium étant nouveau, un processus permettant d'établir ses buts et objectifs, y compris des plans de mise en œuvre, devrait être instauré pour s'assurer que l'élan pris par le consortium au cours de l'année dernière continue d'assurer son succès en 2009 et au-delà;
- *Manuel de politiques unifiées* – Le consortium devrait élaborer et adopter un manuel de politiques unifiées pour les services de transport incluant de nouvelles procédures administratives comme des politiques d'achat, des horaires de travail, des politiques concernant les voyages, etc. Le consortium a jeté les bases pour la refonte des politiques en élaborant des guides contenant des politiques et pratiques communes à chacun des conseils. Un examen des politiques et pratiques actuelles en vue de les intégrer pour en faire un manuel d'utilisation présentant des politiques clés, des pratiques opérationnelles et des impératifs de gestion est recommandé comme une étape critique pour l'objectif du consortium, soit d'optimiser l'efficacité opérationnelle et l'efficacité des services;
- *Évaluation des pratiques consistant à offrir des services à titre gracieux ou en raison des droits acquis* – De nombreux cas de pratiques de préservation des droits acquis ont été expliqués lors des entrevues menées auprès du personnel, y compris la pratique de longue date d'offrir dans certaines zones des services de transport en raison des droits acquis. Ces services devraient être évalués de manière intégrale afin de déterminer le coût direct aussi bien que l'incidence et les coûts occultes pour l'ensemble du réseau de routage. Une analyse de cette nature pourrait avoir pour effet de réduire les coûts et/ou d'améliorer les services pour les deux conseils;
- *Logiciel connexe* – STSWR devrait accélérer les initiatives qu'il prévoit entreprendre en matière de technologie, y compris la restructuration de son site Web actuel, la mise en œuvre du système de réponse vocale intégrée (RVI) et l'intégration plus poussée de *GeoQuery*. La mise en œuvre intégrale de ces

initiatives aura pour effet d'améliorer l'accès aux données sur les élèves et de rehausser la présence de la marque STSWR;

- *Politiques d'achat* – Des règles et des conditions bien définies pour l'acquisition de biens et de services favorisent un contrôle interne efficace au sein du consortium. En adaptant les politiques du Waterloo Catholic District School board, le conseil d'administration et le comité de gestion des consortiums devraient veiller à qu'elles s'alignent sur les besoins du consortium et déterminer si des modifications s'avèrent nécessaires. Les politiques établies du consortium devraient être communiquées clairement au personnel des consortiums en vue d'orienter tous les processus et décisions d'achat. Le respect des politiques et des lignes directrices permettra d'assurer la responsabilisation dans les prises de décisions en matière d'achat, de sauvegarder les intérêts du consortium et de veiller à ce que le processus soit ouvert, équitable et transparent;
- *Processus d'achat concurrentiel* – Un processus d'achat concurrentiel assure l'équité, l'impartialité et la transparence de tout exercice d'achat et permettra au consortium, d'une part, d'acheter des services auprès des exploitants qui sont capables de répondre aux exigences spécifiques et, d'autre part, d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et de fixer les attentes en matière de niveau de service. En outre, ce processus reflètera les prix du marché en permettant aux exploitants de soumettre des propositions fondées sur une efficacité opérationnelle réalisable et un rendement des investissements approprié, étant pleinement conscients des exigences en matière de niveau de service spécifiées par le consortium. D'autre part, il fournit des paramètres justes et mesurables pour évaluer le rendement des exploitants et permet au consortium d'utiliser des incitatifs financiers pour obtenir les niveaux de service souhaités. Là où ce processus risque de ne pas convenir, le consortium peut utiliser les contrats d'approvisionnement concurrentiel aux fins d'estimation pour la négociation des niveaux de service et des coûts avec les exploitants. En se fondant sur les directives données par le Ministère dans la note de service 2008:B15 du 10 décembre 2008, le consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre aux fins d'achat concurrentiel. Un plan devrait comprendre un examen des politiques d'achat existantes, une analyse du marché fournisseur local, des stratégies pour aider à déterminer le processus d'appel d'offres et sa portée et des critères et un calendrier pour l'exécution par étapes de l'achat concurrentiel. Le plan devrait également faire usage des pratiques exemplaires et des leçons retenues des consortiums pilote.
- *Surveillance* –. Un régime de surveillance permettrait mieux d'assurer que les exploitants fournissent le niveau de service convenu dans le contrat. La

surveillance permanente de la conformité et du rendement des services contractuels est une pratique importante et utile pour améliorer les niveaux de service. La surveillance devrait être réalisée de manière proactive, régulière et permanente pour être efficace. Un régime de surveillance garantirait que les exploitants fournissent les niveaux de service convenus dans le contrat.

Les pratiques exemplaires établies par STSWR révèlent l'élan pris le consortium depuis qu'il a été formellement institué. La mise en œuvre des recommandations présentées et l'utilisation continue des pratiques exemplaires mentionnées tout au long du rapport permettront à STSWR d'évoluer plus facilement pour devenir un consortium grandement efficace et efficient.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen, STSWR a obtenu la cote **Moyenne-faible** à titre de consortium. D'après cette évaluation, le Ministère accordera du financement additionnel en matière de transport afin de réduire l'écart de financement du Waterloo Catholic District School Board (WCDSB), du Waterloo Region District School Board (WRDSB) et du Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS) pour l'année 2008-2009. Les rajustements apportés à l'égard du financement sont exposés en détail ci-dessous¹ :

Waterloo Catholic District School Board	30 406 \$
Waterloo Region District School Board	267 096 \$
Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud	28 908 \$

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

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario

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

Le nouveau modèle de financement de l'éducation introduit dans la province de l'Ontario en 1998-1999 contenait une stratégie globale de financement des conseils scolaires. Cependant, une décision a été prise de stabiliser le financement pour le transport scolaire de manière provisoire pendant que le Ministère s'activait à élaborer et mettre en œuvre une nouvelle approche. De 1998-1999 à 2008-2009, le financement a été haussé de plus de 247 millions de dollars afin de suivre la hausse des coûts de transport des élèves (coût du carburant, etc.), malgré la baisse généralisée du nombre d'élèves inscrits aux cours.

1.1.2 Réforme du transport

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

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

1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire

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

- anglophone public
- anglophone catholique
- francophone public
- francophone catholique

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

- L'achat de services de transport par un conseil scolaire à un autre conseil relevant en tout ou en partie de sa compétence.
- Le partage des services de transport entre deux conseils scolaires coïncidents ou plus pour certains de leurs circuits ou l'ensemble de leurs circuits.
- La création d'un consortium afin de planifier et d'offrir les services de transport des élèves pour tous les conseils scolaires partenaires.

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

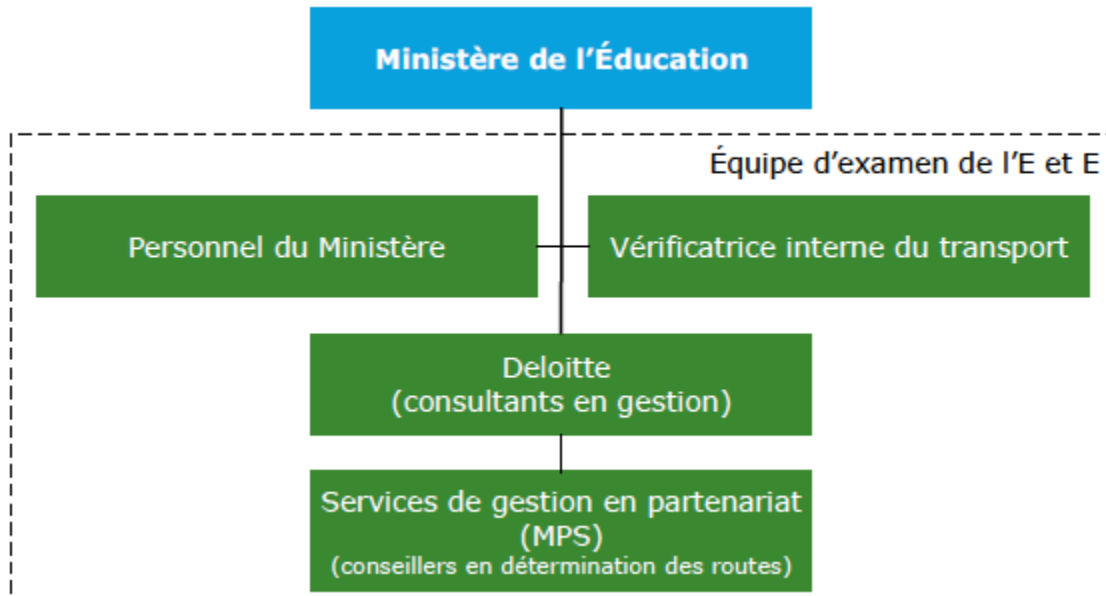
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

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

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

Afin de s'assurer que les examens sont réalisés de façon objective, le Ministère a mis sur pied une équipe d'examen (l'« équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience », tel qu'il est défini au tableau 1) chargée de réaliser les examens. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été mise sur pied pour tirer profit de l'expertise des professionnels de l'industrie et des sociétés d'experts-conseils en vue d'évaluer des aspects distincts de chaque territoire de consortium. Des conseillers en gestion ont été embauchés pour réaliser des évaluations sur la gestion et la passation des marchés de chaque consortium. Des conseillers en détermination des circuits ont été embauchés pour examiner plus particulièrement l'approvisionnement, la mise en place et l'utilisation des logiciels de détermination des circuits et des technologies connexes, ainsi que les politiques et les pratiques. Le pair examinateur en matière de transport a présenté à l'Équipe d'examen des conseils éclairés sur la prestation de services de transport des élèves en Ontario.

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

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

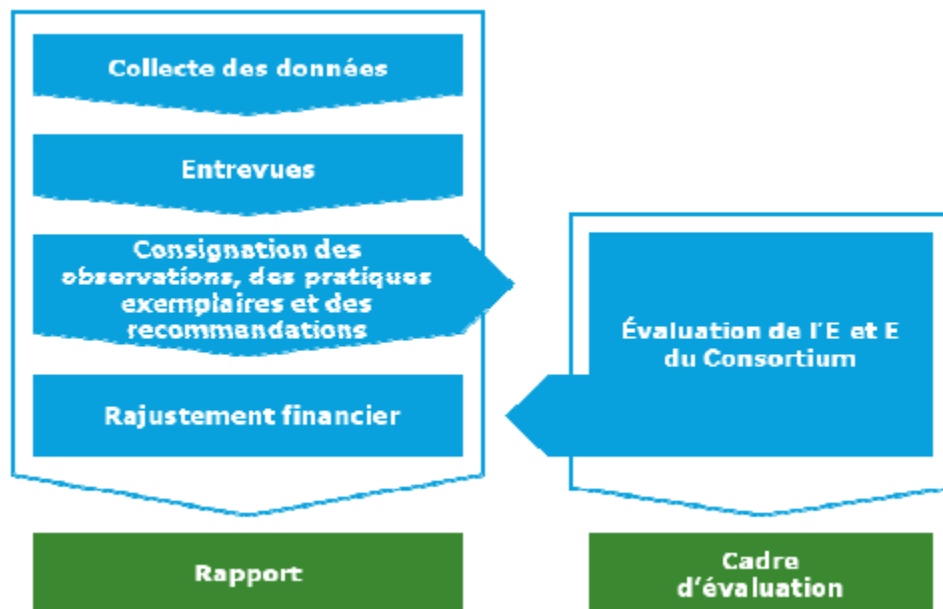
- Diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des 18 consortiums de transport qui seront examinés aux phases trois et quatre (actuellement à la phase 3A).
- Au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen.
- Diriger la réalisation de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience. Le Ministère a facilité le processus en présentant au consortium les renseignements nécessaires à l'avance, de sorte que la préparation et la cueillette des renseignements ont pu être réalisées avant l'examen sur place.
- Examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des contrats.
- Intégrer les résultats de l'examen des processus de détermination des routes et de l'utilisation des technologies, en plus de l'examen des politiques et des pratiques, qui doit être réalisé par Management Partnership Services (MPS).

- Préparer un rapport préliminaire pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux phases trois et quatre. Le public cible du rapport comprend le Ministère, le consortium et les conseils scolaires. Une fois complété, chaque rapport sera remis au Consortium et à ses conseils scolaires.

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

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

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



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

1.3.1 Étape 1 – collecte des données

Chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen a reçu le Guide de l'efficacité et de l'efficience du ministère de l'Éducation. Ce guide, qui servira de base pour la collecte

des données, présente en détail les renseignements et les données dont l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience aura besoin.

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

- gestion du Consortium
- politiques et pratiques
- détermination des circuits et utilisation de la technologie
- contrats.

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

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

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

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

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

Efficacité

Gestion du consortium

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

- Structure de régie et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs
- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficaces qui favorisent l'apprentissage des élèves
- La direction a communiqué des buts et des objectifs clairs du consortium et ceux-ci sont reflétés dans le plan opérationnel
- Cadre de responsabilisation bien établi reflété dans la mise en oeuvre et l'exploitation du consortium, y compris dans la consignation des modalités dans une entente de consortium
- Les activités sont surveillées pour déterminer leur rendement et les possibilités d'amélioration continue
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et l'égalité aux conseils partenaires
- Un processus d'établissement du budget est en place qui assure la préparation et la surveillance en temps opportun des dépenses
- Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats

Politiques et pratiques

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

Routage et technologie

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

Contrats

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

Efficiences

Gestion du consortium

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

Politiques et pratiques

- Les politiques harmonisées sur le transport entre les conseils partenaires permettent une planification efficiente
- Un pouvoir approprié est délégué au consortium pour permettre la réalisation d'efficacités potentielles, par exemple l'établissement de l'heure de la cloche
- Les pratiques exemplaires de la planification sont adoptées. Par exemple, on utilise des courses à niveaux multiples et combinées pour optimiser l'utilisation de la capacité disponible
- L'utilisation du transport en commun est optimisée quand il est disponible et efficient
- Les niveaux de service sont raisonnables et comparables aux pratiques courantes

Routage et technologie

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

Contrats

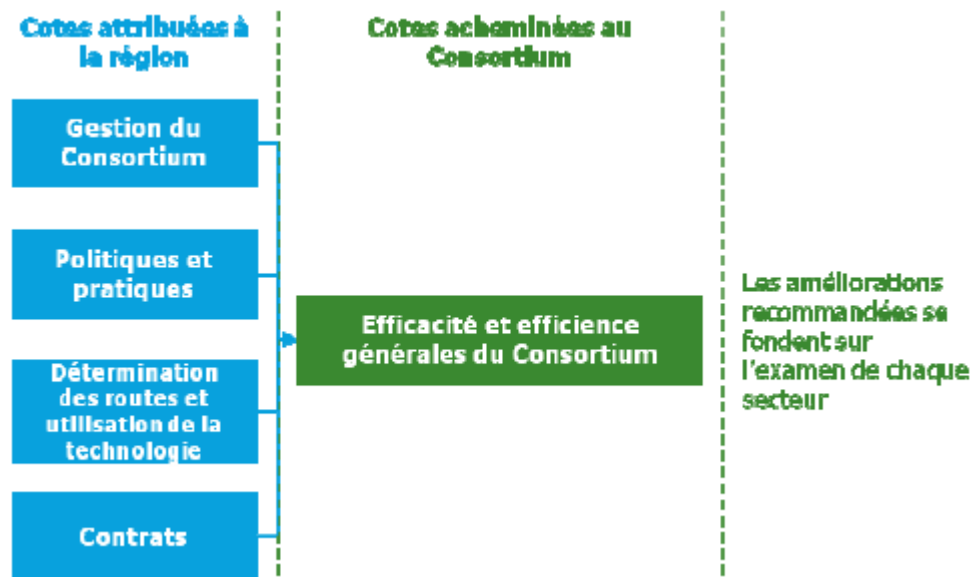
- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualité/prix
- Des modalités de paiement équitables sont incluses dans les contrats et mises en œuvre avec clarté pour les deux parties

1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport d'examen sur place

Le Guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'offrir à chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience une méthode d'évaluation qui soit uniforme, juste et transparente. Le Guide d'évaluation comprend quatre sections, soit les quatre composantes principales de l'examen (gestion du consortium, politiques et pratiques,

détermination des routes et utilisation de la technologie, passation des marchés) et illustre ce que constitue chaque niveau d'efficacité et d'efficience donné (se reporter au figure 4 pour consulter un diagramme du processus).

Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme



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

1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 5 précise la façon dont on utilisera l'appréciation globale pour réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les 2	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire²
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut.

1.3.6 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience de STSWR, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant la semaine du 19 novembre 2008.

1.3.7 Documentation

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

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

Le but du présent rapport est de présenter les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience de CLASS. L'examen de l'efficacité et de l'efficience, de par sa nature et sa portée, ne constitue pas une vérification réalisée d'après les normes de vérification généralement reconnues. Par conséquent, dans le cadre du présent examen de

² Conseils qui ont enregistré un déficit/surplus sur le transport des élèves (voir section 7 – Rajustements du financement)

l'efficacité et de l'efficience, Deloitte n'a pas exprimé d'opinion sur les états, les éléments ou les comptes financiers qui ont servi à l'examen lorsqu'elle a présenté ses résultats au Ministère. De plus, les procédures utilisées par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience ne visent pas à divulguer les détournements de fonds, les lacunes du système ou d'autres irrégularités.

2 Aperçu du consortium

2.1 Présentation de STSWR

Le Waterloo Catholic District School Board (WCDSB) et le Waterloo Region District School Board (WRDSB) sont les conseils partenaires de STSWR. The Conseil scolaire de district catholique Centre- Sud (CSDCCS) achète des services de transport de STSWR. Le WCDSB et le WRDSB ont un effectif combiné de quelque 86 000 élèves et fournissent des services de transport quotidiens à quelque 25 000 élèves et 1 700 élèves aux besoins spéciaux. Les consortiums desservent 180 écoles disséminées dans une région qui s'étend sur quelque 1 800 kilomètres carrés. Le transport scolaire est assuré par un assortiment de fournisseurs, soit des exploitants d'autobus scolaires, des taxis et le système de transport en commun.

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

Élément	WRDSB	WCDSB	CSDCCS ³	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	115	52	4	171
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire	9,166	5,729	773	15,668
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui ont des besoins spéciaux ⁴	1,050	102	-	1,152
Nombre total d'élèves ayant besoin d'un autobus accessible en fauteuil roulant	151	23	10	184
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui sont inscrits à des programmes spécialisés ⁵	1,008	11	-	1,019

³ Les données présentées pour le CSDCCS représentent les services fournis par STSWR

⁴ Comprend les élèves ayant des besoins spéciaux en matière de transport, comme les élèves de l'éducation spécialisée inscrits dans des programmes communs ou intégrés ayant besoin d'itinéraires ou de véhicules spéciaux; les élèves qui doivent être transportés seuls; les élèves qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

⁵ Comprend les élèves transportés vers les cours d'immersion en français; les programmes préparatoires et les programmes destinés aux élèves doués. Les données sur les élèves ayant des besoins spéciaux

Élément	WRDSB	WCDSB	CSDCCS ³	Total du consortium
Nombre total d'élèves bénéficiant du service à titre gracieux	337	-	-	337
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	2,345	984	-	3,329
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire quotidiennement	14,057	6,849	793	21,699
Nombre total d'élèves prenant le transport en commun	834	3,026	-	3,860
Nombre total d'autobus de grande taille ou de taille moyenne exploités à contrat ⁶	156	102	0	258
Nombre total de minibus exploités à contrat	57	-	0	57
Nombre total de véhicules d'usage scolaire ⁷ exploités à contrat	36	-	1	37
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	33	17	2	52
Nombre total de taxis exploités à contrat	146	70	31	247
Nombre total de véhicules exploités à contrat	428	189	28	645

Tableau 3 : Données financières de 2007-2008⁸

qui sont transportés vers des programmes spécialisés sont intégrées dans la catégorie « Usagers ayant des besoins spéciaux ».

⁶ Comprend les autobus de taille normale, les autobus de taille intermédiaire, les autobus de taille normale et de taille intermédiaire adaptés aux fauteuils roulants; toutes les données relatives aux véhicules sont arrondies au nombre entier le plus près.

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

Élément	WRDSB	WCDSB	CSDCCS
Affectation	11 662 473 \$	6 400 244 \$	15 419 952 \$
Dépenses	12 552 793 \$	6 501 598 \$	16 648 767 \$
Excédent budgétaire (déficit)	(890 320 \$)	(101 354 \$)	(1 228 815 \$)
Pourcentage des dépenses de transport liées aux services	100 %	100 %	7,84 %

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

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

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

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

Les quatre volets ont fait l'objet d'une analyse se fondant sur les renseignements fournis par STSWR et sur l'information recueillie au cours d'entrevues avec le directeur de transport et des exploitants choisis. L'analyse comprend une évaluation des pratiques exemplaires, laquelle mène à une série de recommandations. Ces résultats servent ensuite à préparer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque volet; l'évaluation est à son tour résumée pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du consortium, comme il est indiqué ci-dessous :

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

3.2 Gouvernance

On entend par gouvernance la façon dont une organisation est dirigée. Il incombe en particulier à la structure de gouvernance de mettre en place des structures et des processus administratifs qui facilitent une bonne gestion des activités et permettent d'en surveiller l'efficacité. La responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des intervenants sont les trois grands principes de la mise en place d'une structure de gouvernance efficace. Afin de respecter ces trois principes, il est essentiel que l'organisme de gouvernance soit dégagé de la gestion des activités quotidiennes.

3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

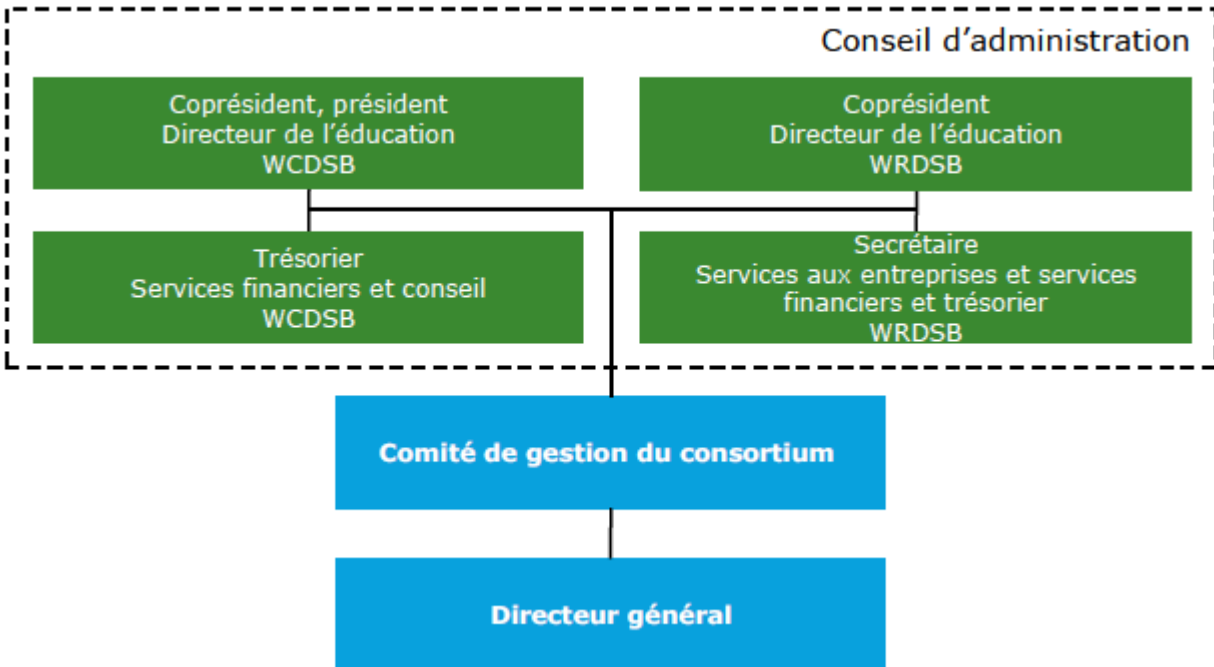
Un conseil d'administration et un comité de gestion du consortium (CGC) surveillent les activités de STSWR. Le directeur général a décrit la structure organisationnelle à l'équipe d'examen. Elle n'est pas clairement documentée dans l'entente de consortium ni dans les statuts constitutifs.

Le conseil d'administration se réunit à chaque trimestre. Un ordre du jour est préparé pour chacune des réunions. Un procès-verbal est rédigé pour les réunions. Le directeur général a l'intention de faire ratifier les procès-verbaux à chaque réunion subséquente du conseil, mais puisqu'on a tenu qu'une seule réunion jusqu'ici il n'existe aucune preuve de ratification de procès-verbal de réunion. Le conseil d'administration ne participe pas à la gestion quotidienne du consortium. La présidence est assumée à tour de rôle par les deux directeurs de l'éducation qui se relayent chaque année. Le conseil d'administration est un organe directeur et ses rôles et responsabilités ne sont pas clairement documentés.

Le WCDSB et le WRDSB sont représentés à parité au conseil d'administration, qui comprend quatre membres :

- le directeur de l'éducation du WCDSB – président
- le directeur de l'éducation du WRDSB – coprésident
- le trésorier des services financiers et du conseil, WCDSB – trésorier
- le trésorier des services financiers et des services aux entreprises, WRDSB – secrétaire.

Figure 4 : Organigramme de gouvernance



Le CGC est composé de cinq membres :

- le trésorier des services financiers et du conseil, WCDSB
- le trésorier des services financiers et des services aux entreprises, WRDSB
- le chef des services financiers, WCDSB
- le contrôleur des services de gestion des locaux, WRDSB (poste actuellement vacant)
- le directeur général de STSWR – secrétaire (membre sans droit de vote)

Le CGC se réunit à chaque mois et un procès-verbal formel est tenu pour chaque réunion, cependant les procès-verbaux ne sont pas ratifiés. Étant donné que deux membres du CGC siègent également au conseil d'administration, ils assurent la communication entre le conseil d'administration et la direction. Le CGC n'intervient pas dans la gestion quotidienne du consortium sauf dans les cas des dossiers qui lui sont soumis. L'organigramme établit clairement les liaisons hiérarchiques; mais des incertitudes planent autour des responsabilités fonctionnelles et des rôles et attributions du conseil d'administration et du CGC.

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

L'entente de consortium décrit la politique de résolution des différends. Tout différend non résolu entre les conseils partenaires sera renvoyé à un médiateur qui est choisi le directeur général. Si la médiation est infructueuse, le différend sera soumis à un arbitre, qui est choisi conjointement par les conseils partenaires. La décision de l'arbitre est définitive et exécutoire. Aucun appel ne sera accueilli.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

Représentation égale

Chacun des conseils scolaires est représenté à parité au conseil d'administration, et y compte le même nombre de membres. La représentation égale favorise l'impartialité et une participation équitable aux prises de décisions et garantit un traitement juste des droits de chaque conseil scolaire. Il s'agit d'un élément essentiel d'une gouvernance et d'une gestion efficaces et efficientes.

Réunions du conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit quatre fois l'an et exige un ordre du jour formel et un procès-verbal dans le cas d'un forum public, ce qui rend le consortium responsable et transparent pour ses intervenants.

Résolution des différends

L'entente de consortium décrit une politique de résolution des différends et donne des précisions sur le processus à suivre advenant un conflit entre les conseils partenaires. La politique est un mécanisme efficace pour protéger les droits des conseils. Elle permet d'assurer que les décisions prises représentent les meilleurs intérêts des deux conseils scolaires.

3.2.3 Recommandations

Réunions du Comité de gouvernance

Les décisions prises par le conseil d'administration sont généralement communiquées au CGC et à la direction du consortium en dressant des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration. Cependant, nous encouragerions STSWR d'aller jusqu'au bout de son intention de faire ratifier les procès-verbaux des réunions. On devrait obtenir la signature du président du conseil, et la personne faisant office de secrétaire-

rédacteur devrait retenir une copie du procès-verbal officiel des réunions. Outre la tenue et la ratification des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, il est tout aussi important que les procès-verbaux des réunions du CGC soient ratifiés pour assurer une communication uniforme et formelle avec le conseil d'administration et la direction du consortium.

Rôles et responsabilités

Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et du CGC doivent être clarifiés dans l'entente de consortium, les statuts constitutifs et les règlements du consortium, puis clairement formulés pour toutes les parties en cause, ce pour éviter toute ambiguïté dans le fonctionnement du conseil d'administration ou du CGC et s'assurer que la direction du consortium est pleinement conscient de l'envergure et des limites de ses responsabilités et pouvoirs.

3.3 Structure organisationnelle

Une structure organisationnelle peut avoir la capacité d'offrir un système de communication et de coordination efficace, système qui permet le bon déroulement des activités. Dans l'organisme, il faut bien définir les rôles et responsabilités, ce qui permet de réaliser des économies, car alors les tâches ne se chevauchent pas et les problèmes sont réglés avec efficacité en remontant la chaîne de commandement. Théoriquement, l'organisation est divisée de façon fonctionnelle (par service ou secteur) et toutes ses fonctions essentielles sont formulées.

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

Le consortium a été constitué en personne morale en février 2008 par le biais d'une convention signée datée du 27 février 2008. Le consortium n'a pas encore signé les règlements constitutifs. Entre 1997 et la date de la constitution en personne morale, le consortium a fonctionné comme une coopérative de transport.

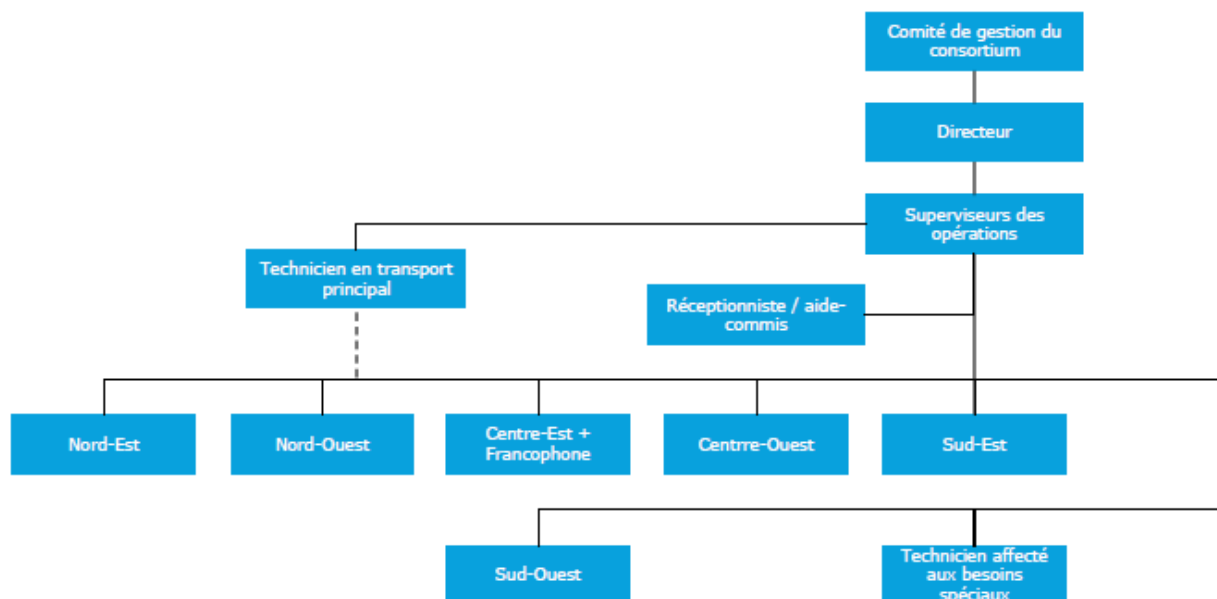
À l'heure actuelle, STSWR partage des locaux avec le Waterloo District School Board à Kitchener (Ontario). Le consortium s'est trouvé de nouveaux locaux à bureaux et y emménagera au début de 2009. Les nouveaux locaux, qui appartiennent à des tiers, seront loués dans les conditions normales du marché. Il s'agit d'un bail de dix ans qui est renouvelable pour cinq ans. Au moment de l'examen, le bail faisait l'objet d'un examen juridique et devrait être signé à la mi-décembre 2008. L'offre de bail était signée par le directeur général. Le bail sera signé par le président du conseil d'administration.

Organisation de l'organisme

Un directeur général qui relève du CGC dirige l'équipe des consortiums. L'équipe comprend six techniciens en transport affectés à une région géographique et un technicien en transport adapté. Les techniciens en transport relèvent du superviseur des opérations. Le technicien en transport principal offre du soutien aux techniciens en transport mais n'assume aucune responsabilité de gestion. Le superviseur des opérations relève directement du directeur général. L'équipe est appuyée par un préposé à la réception/aide-commis.

Les principales responsabilités et obligations de chaque poste de consultation ou de gestion sont décrites des documents des avis/profils d'emploi à pourvoir ainsi que les qualifications recherchées. On n'y trouve aucun autre document portant sur les rôles, les responsabilités ou les descriptions d'emploi. Les employés du consortium ont récemment transféré leur emploi de leur conseil scolaire respectif vers STSWR. Ces employés demeurent des membres d'une unité de négociation collective. Par suite de la « vente d'entreprise », tous les employés transférés à STSWR maintiennent leurs droits syndicaux. Mais, puisque deux différents syndicats représentaient des employés faisant le même travail pour le même employeur, il a fallu que le ministère du Travail désigne un syndicat-successeur. Un syndicat-successeur a donc été choisi, lequel représente maintenant tous les employés au-dessous du niveau de superviseur. Une seule convention collective demeure en vigueur.

Figure 5 : Organigramme de STSWR



3.3.2 Pratiques exemplaires

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

Personne morale distincte

STSWR est constitué en personne morale sans capital-actions. Cette structure assure l'indépendance du consortium en termes de gestion des activités quotidiennes, en plus d'offrir des avantages contractuels. En tant que personne morale distincte, le consortium peut conclure des contrats ayant force exécutoire, notamment avec des exploitants d'autobus, pour tout achat de service et, à ce titre, limite ses responsabilités et par conséquent celles des conseils scolaires.

3.3.3 Recommandations

Statut de l'organisme

Il est impératif que STSWR s'efforce d'obtenir les signatures et donc de faire signer les règlements constitutifs. Ce document est fondamental pour la structure du consortium et la définition des rôles et responsabilités du conseil d'administration, du CGC et de la direction du consortium.

Organisation de l'organisme

Si la structure organisationnelle documentée fait clairement ressortir les liaisons hiérarchiques et les secteurs fonctionnels du consortium, dans la pratique cette structure organisationnelle est nouvelle pour le personnel et la direction et ceux-ci ne comprennent trop bien jusqu'ici les liens hiérarchiques et secteurs de responsabilité. Nous sommes conscients que l'équipe du consortium est nouvelle, et ces détails deviendront familiers au fil du temps, mais nous encourageons STSWR d'établir et de communiquer activement des secteurs de responsabilité et de reddition de comptes clairement définis de sorte qu'aucune question ou responsabilité ne soit omise et que les membres du personnel puissent assumer leur travail de manière plus responsable. Une délégation appropriée des responsabilités permettra également de s'assurer que les membres de la haute direction comme le directeur général et le superviseur des opérations ont suffisamment de temps pour se concentrer sur les questions et responsabilités pertinentes.

Descriptions d'emploi

Il y aurait lieu d'établir des descriptions d'emploi claires, détaillées et à jour pour tous les postes au sein du consortium en s'assurant que les employés qui occupent ces

postes peuvent s'acquitter de leurs tâches quotidiennes de manière efficace et contribuer à assurer une transition sans heurt en cas de renouvellement d'effectif. Les descriptions d'emploi devraient indiquer les responsabilités opérationnelles réelles et faciliter une division de tâches appropriée.

3.4 Gestion du consortium

La direction du consortium se concentre sur les aspects opérationnels de l'organisation, c'est-à-dire qu'elle veille à ce que le personnel rende compte, se soucie de la planification opérationnelle et de la gestion des risques aux fins d'améliorations permanentes et s'assure de la pertinence des contrats et ententes en place pour définir clairement les relations d'affaires.

3.4.1 Observations

Formation et entente de consortium

Un consortium peut exister dans la pratique, mais ce n'est qu'en définissant les modalités et conditions de l'accord qu'un consortium prend réellement effet. Cela est dû au fait que la capacité d'un consortium à fonctionner efficacement repose en grande partie sur ses membres et le personnel qui gère le consortium. Une entente de consortium bien définie permettra d'assurer une certaine stabilité dans le fonctionnement de l'organisation et de réduire les risques de malentendu ou de conflit entre le WCDSB et le WRDSB.

Une entente de consortium signée et datée du 27 février 2008, ainsi que les statuts constitutifs formeront le fondement juridique et contractuel sur lequel repose le consortium, une fois les règlements signés. Les règlements joints aux documents de constitution en personne morale donnent des précisions sur la structure de gouvernance et l'affiliation, même si la structure de gouvernance décrite n'est pas compatible avec l'entente de consortium.

Partage des coûts

L'entente de consortium décrit le mécanisme de partage des coûts utilisé pour STSWR. Le WCDSB et le WRDSB assument tous les coûts de gestion à part égale. Les coûts d'administration sont répartis en fonction du nombre d'élèves auxquels chaque conseil scolaire fournit des services de transport et en fonction du nombre moyen d'élèves bénéficiant du service de transport le 31 octobre et le 31 mars de chaque année scolaire. Les coûts de transport sont répartis entre les conseils scolaires en fonction de ce que coûte le circuit attribué à chaque conseil. Les coûts de circuit sont répartis entre les conseils scolaires comme suit :

- Circuits non partagés : le conseil scolaire responsable du circuit paiera les coûts directs du circuit;
- Transport en commun : le coût direct du transport en commun est assumé par le conseil scolaire;
- Circuits que partagent les conseils scolaires : le coût à assumer par chaque conseil scolaire s'établit en fonction du nombre de kilomètres parcourus par circuit multiplié par le coût d'un kilomètre pondéré pour ce trajet.⁹

Ententes d'achat de services

STSWR a signé avec chacun des conseils scolaires des ententes d'achat de services qui décrivent les modalités et coûts contractuels sous lesquels STSWR obtient divers services auprès de chacun des conseils scolaires. À l'exception des annexes décrivant les services à fournir, l'entente est la même pour les deux conseils scolaires. Elle est valide pour un an et est automatiquement renouvelable chaque année. L'entente décrit les modalités de paiement, le processus de résolution des différends et l'aspect confidentialité de l'information.

Les services ci-dessous sont fournis par le WCDSB à STSWR :

- services de ressources humaines y compris un soutien pour les négociations avec les syndicats;
- services de la paye;
- services d'achat;
- comptabilité et services liés aux comptes créditeurs;
- services de planification.

Les services ci-dessous sont fournis par le WRDSB à STSWR :

- services de ressources humaines y compris un soutien pour les négociations avec les syndicats;
- services de TI;

⁹ Conformément à l'entente de consortium. Les pondérations sont décrites en détail dans les sections ultérieures.

- services de planification;
- service de téléphone cellulaire.

STSWR a un contrat daté du 25 septembre 2008 avec GEOREF Systems Limited pour le logiciel de transport *BusPlanner*, contrat qui couvre la fourniture, le soutien et une formation pertinente. Le contrat comprend une clause de résolution de différends et de confidentialité de l'information. Il est renouvelé chaque année et peut être résilié à sa date d'anniversaire avec un avis de 30 jours.

STSWR fournit actuellement des services de transport au Conseil scolaire de district catholique Centre- Sud (CSDCCS). Ces services sont fournis conformément à un contrat signé en 2006 qui a été prolongé en 2007 pour couvrir l'année scolaire 2008/2009. Au moment de l'examen, il n'était pas certain si STSWR et le CSDCCR allaient renouveler ce contrat pour l'année scolaire 2009/2010.

Il n'existe aucun contrat entre STSWR et les conseils partenaires qui décrit les dispositions d'entente aux termes desquelles STSWR fournit des services de transport.

Politiques d'achat

Le WCDSB fournit des services d'achat à STSWR. À ce titre, le Comité de gestion a adopté les politiques d'achat du WCDSB.

Transactions bancaires

STSWR a un compte bancaire séparé de celui des conseils partenaires. Tous les services bancaires de STSWR, comme par exemple l'émission de chèques, sont fournis par le WCDSB.

Assurance

STSWR a obtenu auprès du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE) une assurance qui le protège contre les recours en responsabilité, les vols et les détournements, les dommages causés à des biens, et les erreurs et omissions. Les polices actuelles sont en vigueur du 1^{er} septembre 2007 au 1^{er} janvier 2009. Des démarches sont entreprises pour renouveler l'assurance du consortium pour la nouvelle année.

Évaluation du rendement du personnel, formation et gestion

Étant donné que le consortium n'a été établi que récemment, il ne dispose d'aucun programme formel d'évaluation du rendement des employés. Le directeur général et le superviseur des opérations travaillent à établir un processus formel d'établissement

d'objectifs et d'évaluation de rendement pour les employés, dont le modèle de « plan de perfectionnement » des employés représente le point de départ.

Les employés peuvent encore prendre des cours d'apprentissage de l'informatique et acquérir de nouvelles compétences dans le cadre de programmes offerts par les conseils partenaires. D'autre part, plusieurs employés s'activent pour terminer le programme de l'OASBO qui mène à un diplôme en transport scolaire.

Planification à long terme et à court terme

Le directeur général (DG) étant à sa première année dans ses fonctions, aucun processus formel de planification à long ou court terme n'est en place. Le directeur général s'était vu remettre une liste de dix tâches prioritaires lorsqu'il a accepté son poste. Le personnel du consortium qui travaille sous la direction du DG s'active depuis quelque temps pour accomplir ces tâches et priorités à court terme. Le directeur général est conscient que la planification stratégique est importante pour assurer le succès à long terme du consortium. Il reconnaît également son importance pour la prestation de services de transport scolaire efficaces, efficaces, sécuritaires et fiables.

Indicateurs de rendement (service) clés (IRC)

Les IRC sont des statistiques qui peuvent être examinées ou analysées pour évaluer le fonctionnement du consortium et sont des indicateurs pratiques qui permettent de déterminer les aspects à améliorer. C'est une méthode qu'une organisation peut utiliser pour surveiller le rendement et l'amélioration continue des opérations.

STSWR utilise de manière limitée les données disponibles tant au cours du projet de planification annuelle du transport qu'en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité des opérations. STSWR suit les dépenses en transport sur une base annuelle. Les accidents et les retards des exploitants sont consignés, mais le format actuel serait difficile à utiliser pour suivre le rendement des exploitants, le respect des obligations contractuelles ou les rajustements contractuels possibles. Aucune procédure de suivi formelle n'est en place.

Vérification

L'état financier de STSWR fait l'objet d'une vérification annuelle. La dernière vérification a été réalisée en 2007.

En outre, les résultats financiers du consortium étant intégrés aux états financiers du WCDSB et du WRDSB, le consortium est indirectement vérifié par le biais de chaque conseil scolaire.

Le consortium ne fait l'objet d'aucune autre vérification interne.

Ententes de confidentialité

L'entente de consortium ne contient aucune clause de confidentialité.

3.4.2 Pratiques exemplaires

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

Entente de partage des coûts documentée

L'entente de consortium décrit le mécanisme de partage de coûts utilisé pour STSWR. Une méthodologie de partage des coûts équitable bien documentée est une pratique exemplaire qui permet d'exercer le contrôle sur les coûts et d'assurer des niveaux de liquidités appropriés pour les obligations financières du consortium.

Assurance

STSWR a obtenu une couverture d'assurance et les besoins d'assurance sont périodiquement examinés pour s'assurer que la couverture est suffisante. Il est essentiel d'avoir une couverture d'assurance suffisante pour le consortium de sorte qu'il soit adéquatement protégé contre toute éventuelle responsabilité

Entente d'achat de services/services de soutien

Il existe des ententes d'achat de services entre STSWR et chacun des conseils scolaires ainsi que GEOREF Systems Limited, qui décrivent les services de soutien à fournir par chacun des conseils et GEOREF ainsi que la manière dont les fournisseurs seront rémunérés pour ces services. En outre, STSWR a un contrat avec le CSDCCS qui décrit les services de transport à fournir par STSWR. Les contrats clairement formulés assurent que les services requis sont fournis au consortium de manière satisfaisante et réduisent les risques de malentendu.

3.4.3 Recommandations

Formation et entente de consortium

L'entente de consortium signée et les statuts constitutifs (plus les règlements lorsqu'ils sont signés) forment le fondement juridique et contractuel sur lequel repose le consortium. Nous recommanderons à STSWR d'intégrer les divers documents qui définissent le cadre de consortium et de clarifier les incohérences qui existent entre les documents. Cela permettra d'éviter toute confusion possible et /ou le risque que l'entente de consortium et les statuts constitutifs ou règlements se séparent. Nous

encourageons également d'ajouter une clause de confidentialité à l'entente de consortium.

Entente d'achat de services/services de soutien

Bien qu'il soit louable que STSWR ait un contrat avec CSDCCS qui décrit les services de transport à fournir par STSWR, nous encouragerions STSWR à signer également des contrats avec le WRDSB et le WCDSB. À l'heure actuelle, les services sont fournis par le consortium et payés sans tenir compte des conditions et des niveaux de service normalement associés aux ententes de cette nature. Il est recommandé que le consortium développer et d'exécuter une entente ou d'un contrat de service de transport commun avec les conseils partenaires. L'entente ou contrat de service de transport doit inclure des clauses qui précisent la portée des services à fournir, les frais, l'assurance / passif, la qualité du service, de résolution des différends et d'autres termes que les conseils partenaires jugent appropriés.

STSWR devrait examiner les ententes d'achat de services conclues avec le WRDSB et le WCDSB notamment en ce qui concerne le soutien pour les négociations avec les syndicats. Étant donné que les employés de STSWR sont tous membres de la même unité de négociation, STSWR devrait considérer si un conseil scolaire devrait fournir tous les services de ressources humaines que requiert le consortium.

Politiques d'achat

Nous recommandons au consortium d'examiner les politiques des conseils qui lui sont affiliés pour voir si elles sont pertinentes pour les prises de décisions d'achat en matière de transport, les contrôles internes et les méthodes de travail. Il faudrait porter une attention particulière aux seuils d'achat associés au lancement d'un processus d'achat concurrentiel. Ce seuil devrait être pratique de sorte qu'on puisse attribuer le contrat de services de transport à un fournisseur exclusif quand les diverses circonstances le justifient. Le fait d'officialiser ces politiques assurera la normalisation des méthodes d'achat du consortium. D'autre part, cela permettra au consortium d'harmoniser les politiques d'achat de chacun des conseils scolaires tout en veillant à ce que ces politiques s'adaptent aux besoins particuliers du consortium.

Évaluation du rendement du personnel, formation et gestion

Nous encourageons STSWR de continuer à élaborer les politiques et pratiques d'évaluation du rendement du personnel, de formation et de gestion. Les évaluations du rendement du personnel

Le rendement des employés devrait être évalué périodiquement en utilisant un cadre de travail clairement défini et facile à comprendre qui est spécifique au consortium et à ses

besoins. Les paramètres utilisés devraient correspondre aux buts et objectifs du consortium. Dans la même veine, le personnel devrait recevoir une formation périodiquement, et cette formation devrait être suivie à l'interne. Les objectifs de formation devraient s'aligner sur la stratégie et les objectifs généraux du consortium pour s'assurer que les efforts et les objectifs s'harmonisent.

Planification à long terme et à court terme

Le consortium étant nouveau, un processus permettant d'établir ses buts et objectifs, y compris des plans de mise en œuvre, devrait être instauré pour s'assurer que l'élan pris par le consortium au cours de l'année dernière continue d'assurer son succès en 2009 et au-delà. Les plans de mise en œuvre devraient permettre d'établir une distinction entre les questions qui nécessitent une attention immédiate et celles qu'on peut traiter à plus long terme. Ce processus aidera également à déterminer les tâches et responsabilités clés à confier à des employés spécifiques du consortium. Par la suite, ces tâches peuvent être reliées aux plans et évaluations du rendement du personnel. Il est également essentiel que le CGC et le conseil d'administration examinent les objectifs à court terme et à long terme du consortium et s'assurent que les nouveaux contextes opérationnels et réglementaires sont pris en compte dans leurs procédures opérationnelles.

Indicateurs de rendement clés (IRC)

Nous encourageons STSWR d'entreprendre une séance de planification visant à déterminer les IRC qu'il surveillera. À mesure que ce processus continue d'évoluer, il conviendrait d'analyser les IRC de manière plus approfondie en vue de déterminer la fréquence de la surveillance et les seuils quantitatifs de changements au niveau des IRC. Les facteurs à examiner plus en profondeur lorsqu'on détermine ce qui nécessite une surveillance formelle en tant que IRC pourraient comprendre :

- les listes d'élèves admissibles qui ne sont pas attribuées;
- le taux de correspondances sur les cartes;
- le nombre total d'élèves qui bénéficient du service de transport;
- les statistiques moyennes sur les véhicules et d'autres statistiques;
- les coûts de programme;
- le nombre total de véhicules en circulation;
- la durée des trajets des élèves.

Nous reconnaissons que certains de ces indicateurs sont surveillés par le personnel de manière informelle et que le logiciel de routage permet d'accéder à ces statistiques. Les recommandations que nous présentons ici sont d'officialiser un protocole de surveillance, de documentation et d'intervention.

Procédures administratives

Le consortium devrait établir des procédures administratives normalisées qui couvrent, par exemple, l'achat, les horaires de travail, la santé et la sécurité, les voyages du personnel, etc. Des procédures administratives normalisées permettront de s'assurer que le personnel du consortium peut gérer le temps efficacement, utiliser les ressources appropriées et organiser les communications de manière pertinente.

3.5 Gestion financière

La mise en place d'un solide processus de gestion financière permet d'assurer l'intégrité et l'exactitude des renseignements financiers. Cela englobe les contrôles internes mis en place dans le processus comptable et l'établissement d'un processus budgétaire solide qui permet la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel.

Les politiques de gestion financière définissent les rôles et responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière de déclaration. Le calendrier de planification regroupe les dates importantes en matière de conformité, de politiques de suivi et de mesures permettant d'assurer la séparation des tâches. Les politiques permettent de conclure que le consortium dispose d'un système de contrôle financier adéquat.

3.5.1 Observations

Planification budgétaire et contrôle

La responsabilité de la budgétisation commence avec le directeur général. Celui-ci collabore avec le CGC pour obtenir des fonds du WCDSB et du WRDSB. Il prépare le budget initial et le présente au CGC aux fins d'examen. Le CGC présente le budget par la suite au conseil d'administration pour approbation finale. Une fois approuvé, le budget est remis au WCDSB et est téléchargé dans le logiciel de comptabilité. Le consortium n'effectue actuellement aucun rapprochement des données prévues et réelles mais il a l'intention d'effectuer ces examens à compter de janvier 2009. Le WCDSB procède à des rapprochements des données prévues et réelles aux fins de gestion de trésorerie.

Tel que documenté dans l'entente de consortium, chaque conseil scolaire convient de fournir leur part des fonds pour les coûts de gestion, d'administration et fonctionnement

établis dans le budget approuvé, ce en 10 versements égaux mensuels à compter du 1^{er} septembre de chaque exercice financier.

Pratiques comptables et gestion

Les factures que reçoit STSWR sont traitées par le directeur général ou le superviseur des opérations. Ils vérifient les factures et les pièces justificatives pour voir si elles sont exactes et vraisemblables. Ils assignent un code G/L à chaque facture. La facture est ensuite expédiée au WCDSB pour être traitée. Le consortium ne garde aucune copie de la facture.

Le directeur général, le superviseur des opérations et le technicien en transport principal peuvent extraire du système comptable des rapports du grand livre ainsi que des rapports rétrospectifs détaillés par le biais du système de rapport Jet.

STSWR, pour sa part, n'a aucune politique comptable, mais étant donné que les services de comptabilité sont fournis par le WCDSB, les politiques et procédures comptables du WCDSB seront suivies. Par conséquent, STSWR suit les seuils établis par le WCDSB pour les autorisations et approbations d'achat.

Pour ce qui est de la rémunération des exploitants d'autobus, le superviseur des opérations expédie tous les mois au WCDSB une feuille Excel indiquant les paiements à effectuer. D'abord, l'information sur le millage est générée à partir de *BusPlanner* et introduite dans une feuille, qui sert par la suite à calculer les paiements au mille à effectuer. La feuille est ensuite acheminée aux exploitants pour qu'ils vérifient la distance totale parcourue. Une fois que les exploitants ont confirmé que l'information contenue dans la feuille est exacte, la feuille est expédiée au WCDSB, qui effectue alors le paiement. Des paiements par transfert de fonds électroniques sont versés mensuellement aux exploitants par référence à cette feuille.

Le directeur général ou le superviseur des opérations examine et approuve toutes les dépenses des techniciens en transport. Le directeur général examine et approuve toutes les dépenses du superviseur des opérations. Les dépenses du directeur général sont examinées et approuvées par les représentants des conseils scolaires au sein du CGC.

3.5.2 Recommandations

Pratiques comptables et gestion

Des politiques de gestion financière sont en place pour orienter le processus de contrôle, d'examen et d'approbation financiers ainsi que les communications avec les conseils scolaires et les exploitants du service de transport alors que STSWR a adopté

les politiques financières du WCDSB. Des politiques de gestion financière sont importantes pour s'assurer que les actifs sont protégés et que seules les dépenses valides sont payées. Cependant, à l'heure actuelle, le consortium surveille le budget de manière très limitée. Nous reconnaissons que le consortium est nouvellement établi et que le système de rapport Jet utilisé par le consortium a été récemment mis en œuvre. Il est essentiel que la direction du consortium comprenne le nouveau système et ses capacités. En outre, il est impératif que la direction de STSWR examine les rapports financiers et suit les dépenses réelles en les comparant aux dépenses budgétaires en vue de renforcer les contrôles financiers internes qui sont déjà en place. Nous encourageons le consortium à établir et mettre en œuvre des politiques et procédures de surveillance et de suivi budgétaire assorties d'une bonne division des tâches.

Paiement des exploitations

Nous recommandons à STSWR de modifier sa méthode de paiement des exploitants afin de s'assurer que les exploitants facturent le consortium. Au lieu de générer de l'information sur le millage qui est par la suite soumise à la vérification des exploitants, le consortium devrait demander aux exploitants de lui soumettre une facture contenant de l'information sur le millage. Le consortium peut alors vérifier l'information sur le millage à l'interne à l'aide de données provenant de *BusPlanner*.

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

Le rendement en ce qui concerne les pratiques de gestion de STSWR est **moyen-faible**. Le consortium est une personne morale distincte qui a en place des accords de partage de coûts documentés et des contrats d'achat de services signés avec les conseils scolaires. Des mécanismes de résolution de différends existent aux échelons clés de l'organisation et le système de gestion de la facturation des exploitants est bien exécuté. Le consortium doit compléter la signature des règlements constitutifs et documenter, mettre en œuvre et communiquer clairement les rôles et responsabilités du conseil d'administration, du CGC et de la direction du consortium. Le travail de base requis pour mettre en place une bonne infrastructure capable d'encadrer le développement d'une organisation efficace et efficiente et la gestion du consortium est en cours.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

Les politiques et pratiques examinent et évaluent les politiques établies, les procédures opérationnelles et les pratiques quotidiennes qui déterminent les normes des services en matière de transport scolaire.

L'analyse se concentre sur trois secteurs clés :

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

Les conclusions et les recommandations présentées dans cette section du rapport sont fondées sur des entrevues sur place effectuées auprès du directeur du transport, du personnel de niveau supérieur, les techniciens en routage et sur une analyse des documents et données fournis. Des pratiques exemplaires, selon celles établies dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, ont servi de point de comparaison pour chacun de ces secteurs clés. Les résultats ont servi à évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque élément clé et de donner une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des politiques et des pratiques du consortium, tel qu'il est indiqué ci-dessous :

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

4.2 Politiques et pratiques en matière de transport

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

4.2.1 Observations

STSWR gère ses activités dans le respect des politiques et des procédures mises en place par chacun des conseils partenaires et conformément aux pratiques communes établies par le consortium. Le consortium publie et distribue un guide d'information sur le transport (Transportation Information Handbook) qui énumère les politiques et pratiques communes aux deux conseils partenaires et présente les annexes couvrant les politiques spécifiques à chacun des conseils partenaires. Si les exemples d'harmonisation et de similarités dans les paramètres et la formulation des services (c.-à-d. les politiques et pratiques communes) sont nombreux, les énoncés de politiques respectifs de chacun des conseils scolaires peuvent être le facteur déterminant dans les circonstances où l'autorité du consortium et ses pratiques et procédures sont remises en question (c.-à-d. le consortium n'a pas son propre document de politiques et pratiques).

Si l'existence de pratiques communes indique un certain niveau de coopération entre les conseils, il est impératif d'harmoniser davantage les politiques et pratiques en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience au niveau de la planification des circuits et de favoriser les possibilités d'améliorer les services et de réaliser des économies de coûts. À titre d'exemple de divergence des politiques citons les différences au niveau des distances à parcourir pour se rendre à l'école, les services de transport offerts à titre gracieux, et les zones de transport bénéficiant de droits acquis. Comme premier pas vers l'élimination de ces divergences, le consortium compte proposer au CGC d'entreprendre une analyse des économies de coûts potentielles comme premier pas vers l'élimination de tous les services de transport offerts à titre gracieux. Alors que le consortium évolue, une refonte de toutes les politiques et pratiques pour en faire un seul document de politique approuvé permettra d'assurer une prestation de services de transport juste et équitable où chaque conseil scolaire se voit facturer de manière appropriée pour les services qu'il reçoit. Les paragraphes qui suivent résument les politiques et pratiques ainsi que l'uniformité ou l'incompatibilité qui existe entre les politiques des conseils scolaires.

Admissibilité aux services de transport

Il est difficile de planifier sans identifier les élèves admissibles aux services. Une bonne administration facilite le contrôle des coûts, assure un service équitable, et aide à maintenir les niveaux de service prévus. Le tableau ci-dessous illustre les divergences qui existent dans les politiques en place. Ces politiques, une fois harmonisées, auraient pour effet d'équilibrer les services pour les rendre plus équitables et pourraient offrir des possibilités de réaliser des économies de coûts.

Tableau 4 : Distances admissibles

Admissibilité par année d'études	M et JE	1ère à 3e année	4e à 6e année	7e à 8e année	9e à 12e année
WCDSB	1,6 km	1,6 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km
WRDSB	1,6 km	1,6 km	2,0 km	3,5 km	4,8 km

Emplacement des arrêts et distances à parcourir à pied jusqu'à un arrêt

Chacun des guides présente une formulation identique pour ce qui concerne les distances à parcourir à pied jusqu'à un arrêt d'autobus établissant les distances maximales à 0,5 km pour les élèves de la maternelle et du jardin d'enfants, à 1,0 km pour les élèves de la 1^{ère} à la 8^e année et à 1,6 km pour les élèves du secondaire. Les élèves qui résident en région rurale sont généralement ramassés dans leur allée mais peuvent devoir faire jusqu'à 0,5 km de marche si c'est nécessaire. D'autres critères d'emplacement d'arrêt devraient être adoptés pour faciliter le transport des élèves en tenant compte notamment du nombre maximum d'élèves voulu par arrêt et des considérations de sécurité (visibilité directe, débit de circulation, aires d'attente, etc.).

Durée des trajets

La durée des trajets des élèves est un indicateur clé du niveau de service général que fournit le consortium. L'énoncé de politique de chacun des conseils partenaires limite, quand c'est possible, la durée des trajets à une heure ou moins dans chaque sens. Une analyse des données fournies indique que la durée médiane du trajet d'un élève est d'environ 17 minutes, près de 3 % du total des trajets quotidiens étant d'une durée de plus de 50 minutes. La question des trajets et de l'efficacité globale des circuits sera discutée plus en profondeur dans la section Routage et technologie qui suit.

Service de transport offert à titre gracieux

L'octroi des services de transport à titre gracieux varie étant donné que seuls les élèves desservis par le WRDSB ont accès à ces services. Les élèves desservis par le WRDSB peuvent être autorisés à prendre les autobus quand il existe un réseau routier à condition qu'il y ait des places disponibles dans l'autobus. La nature « à long terme » des procédures traditionnelles de préservation des droits acquis soulève certaines inquiétudes. L'idée de permettre à tous les membres d'un foyer plutôt que les personnes visées de bénéficier du privilège de droits acquis est inusitée. En plus de poser des difficultés administratives, cela cause des inefficacités à long terme à mesure que se réduit le nombre de personnes bénéficiant du privilège tandis que l'exigence de fournir le service demeure la même. Les données recueillies dans le cadre de l'examen

comportaient un nombre important d'élèves dont les codes de trajet indiquent qu'on leur fournit des services d'autobus alors qu'ils sont inadmissibles d'après leur code d'admissibilité. Plus de 20 % des élèves dans la base de données étaient dans cette catégorie.

Le consortium analyse actuellement l'incidence coût et service de la prestation des services de transport à titre gracieux et compte présenter un exposé au CGC vers la fin de l'année. Il pourrait en résulter une recommandation visant à éliminer le transport à titre gracieux parmi les services offerts.

Si le transport offert à titre gracieux demeure une option pour les élèves desservis par le WRDSB, il faudrait formuler d'autres politiques établissant des lignes directrices pour une application uniforme des mesures par chacun des techniciens de routage. Citons à titre d'exemple le processus permettant au planificateur de circuits de supprimer un élève bénéficiant du service de transport à titre gracieux lorsqu'on a besoin de places pour les élèves admissibles. On devrait établir des lignes directrices pour déterminer si la suppression se ferait d'après l'âge de l'élève ou d'après la distance.

Service de transport en cas de danger

Les services de transport en cas de danger sont fournis par les deux conseils scolaires, ces services faisant l'objet d'une formulation commune dans les guides respectifs des conseils. Les facteurs de danger pris en considération sont notamment la présence ou l'absence de feux de circulation et de brigadiers scolaires, l'accès à des trottoirs, la visibilité directe aux points de croisement et autres facteurs comme les obstacles susceptibles d'aboutir à des distances de marche dépassant celles prévues par les politiques des conseils scolaires.

Choix d'autres adresses de débarquement

Chacun des conseils scolaires appuie le choix d'autres adresses de débarquement pour les élèves du premier cycle du primaire. Une des politiques du WRDSB stipule que le transport des élèves de la 12^e ou des années supérieures vers des garderies sera normalement rejeté. Il y aurait lieu d'évaluer cette politique pour assurer l'uniformité des services entre les conseils scolaires.

Discipline des élèves

Chacun des guides établit les responsabilités tant des élèves que des parents et définit ce qu'on attend d'eux pour assurer un service sécuritaire et efficace. Bien que la formulation soit presque identique dans les deux guides, les énoncés faits dans le guide du WRDSB tiennent les parents responsables de bien superviser les élèves de la maternelle et du jardin d'enfants lors de leur embarquement et débarquement et

indiquent que les élèves/parents seront tenus financièrement responsables des dommages causés aux autobus scolaires en raison d'une mauvaise conduite ou de la négligence. Le guide du WCDSB ne dit rien à propos de ces questions. Étant donné que le consortium compte accroître le nombre de circuits et/ou de trajets que partagent les conseils scolaires, ces politiques devraient être examinées pour assurer des attentes uniformes et une vision commune.

Résolution des différends

Dans la pratique, les appels commenceraient avec le technicien affecté au routage et suivraient la filière hiérarchique administrative si le problème n'est pas réglé. Un énoncé de politique connexe devrait être élaboré et approuvé pour documenter la pratique et assurer l'uniformité du processus d'appel. En outre, le rôle du conseil d'administration et du CGC devrait être défini dans le cadre de l'examen du processus.

Gestion des heures de classe

Dans la pratique, tant les conseils scolaires que le consortium peuvent proposer de modifier les heures de classe afin de répondre aux besoins des programmes et d'améliorer les services de transport. Tous les coûts additionnels engagés pour répondre à une demande de modification des heures de classe seront assumés par le conseil qui en fait la demande. À l'heure actuelle, il n'existe aucune ligne directrice ou énoncé de procédure qui habilite formellement STSWR à procéder à des enquêtes liées aux modifications des heures de classe en vue d'améliorer les services ou les rendre plus efficaces et efficaces. La formulation d'un énoncé détaillé sur la gestion des heures de classe (dans un manuel de politique) aiderait à harmoniser les changements aux heures de classe de manière à assurer l'équilibre entre le besoin de flexibilité du consortium dans ses efforts pour choisir des heures de classe permettant une utilisation optimale des circuits et les besoins des programmes scolaires.

Procédures à suivre pour les journées de mauvais temps

Chacun des guides décrit le processus établi pour les fermetures d'école et présente une liste complète d'entreprises médiatiques et de liens de sites Web pour chacun des conseils partenaires.

Application des politiques

Les observations faites et les entrevues réalisées indiquent que même si les techniciens de manière générale sont bien imbus des politiques de chacun des conseils scolaires, les incompatibilités au niveau des politiques et la durée de service relativement courte des membres du personnel peuvent entraîner des divergences dans l'application d'une politique ou d'une procédure. Tel que mentionné dans la

section précédente sur le transport offert à titre gracieux, une politique ou toute procédure connexe devrait remplir une fonction de clarification qui serait utile tant pour les prises de décisions que pour les communications. Les services offerts à titre gracieux et les privilèges historiques liés à la préservation des droits acquis qu'accorde le WRDSB soulèvent certaines inquiétudes. Des modifications ont été apportées au logiciel de gestion du transport pour permettre de mieux analyser et conserver cette information, il demeure difficile sur le plan administratif d'incorporer ces changements au plan de routage. L'élaboration et l'adoption de politiques et de pratiques conjointes et la formation subséquente du personnel permettront d'assurer une application uniforme des politiques et des pratiques du consortium à l'échelle du système.

4.2.2 Recommandations

Élaborer et adopter un manuel de politiques unifiées pour les services de transport

Le consortium a jeté les bases pour la refonte des politiques en élaborant des guides contenant des politiques et pratiques communes à chacun des conseils. Un examen des politiques et pratiques actuelles en vue de les intégrer pour en faire un manuel de politiques est recommandé comme une étape critique pour l'objectif du consortium, soit d'optimiser l'efficacité opérationnelle et l'efficacité des services. Les observations ci-dessus présentent un modèle de liste d'exemples spécifiques illustrant les questions à prendre en considération.

Adopter une politique officielle de gestion des heures de classe

Des procédures formelles de gestion des heures de classe devraient être élaborées en reconnaissant l'importance de la gestion des heures de classe et des procédures permettant de les modifier dans un système de transport efficace. Ces procédures peuvent reconnaître les besoins éducatifs des conseils ainsi que l'incidence coût et service des heures de classe sur la planification efficace des circuits.

Évaluer les pratiques consistant à offrir des services à titre gracieux ou en raison des droits acquis

De nombreux cas de pratiques de préservation des droits acquis ont été expliqués lors des entrevues menées auprès du personnel, y compris la pratique de longue date d'offrir dans certaines zones des services de transport en raison des droits acquis. Ces services devraient être évalués de manière intégrale afin de déterminer le coût direct aussi bien que l'incidence et les coûts occultes pour l'ensemble du réseau de routage. Une analyse de cette nature pourrait avoir pour effet de réduire les coûts ou d'améliorer les services pour les deux conseils. Le personnel de STSWR a indiqué qu'une analyse de cette nature était en cours. Il est impérative qu'elle soit achevée à temps afin de

pouvoir répondre aux exigences de planification pour 2009-2010 et permettre aux conseils de mieux comprendre comment ces changements peuvent influencer sur l'affectation des coûts.

4.3 Transport adapté

Pour que les activités de transport soient pleinement efficaces, il faut que les besoins de tous les élèves, y compris les élèves ayant des besoins spéciaux et ceux qui participent à des programmes spéciaux, soient pris en compte. Un système efficace de transport des élèves qui suivent des programmes spéciaux doit tenir compte des besoins spécifiques de chaque élève (occasions d'intégration, mobilité de l'élève, besoins d'équipement spécial, système de levage, système de retenue, climatisation, problèmes médicaux, besoin d'aides ou d'accompagnateurs, problèmes de comportement, tolérance de l'élève sur le plan de la durée et de la distance, etc.).

4.3.1 Observations

Les documents de politique de chacun des conseils scolaires reconnaissent la nécessité d'un service de transport adapté pour répondre aux exigences des élèves ayant des besoins spéciaux selon les directives des experts en la matière. Suite à une analyse, le consortium peut proposer d'autres arrangements dans le respect des exigences physiques et scolaires de l'élève. À l'heure actuelle, l'intégration est très limitée sinon inexistante dans le contexte où les élèves aux besoins spéciaux prennent les autobus scolaires destinés aux élèves des programmes réguliers.

Si les conseils scolaires reconnaissent et appuient le transport adapté, leurs documents de politique ne définissent pas de manière exhaustive les paramètres sous lesquels les services seront fournis. Bien que les contrats des exploitants exigent que les conducteurs d'autobus reçoivent une formation sur l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen et les premiers soins dans les six premiers mois suivant leur date d'embauche, aucune formation spécifique au transport des élèves ayant des besoins spéciaux n'est ni requise ni fournie.

À l'heure actuelle, la responsabilité de la gestion des élèves aux besoins spéciaux est partagée entre le personnel de STSWR et un exploitant. Le personnel de STSWR élabore et tient à jour le programme de routage pour tous les élèves desservis par le WCDSB tandis que les élèves desservis par le WRDSB sont gérés par l'exploitant. La majorité des élèves aux besoins spéciaux sont desservis par le conseil scolaire public et reçoivent des services de transport utilisant des circuits planifiés par l'exploitant et approuvés par le personnel de STSWR. Cette situation contribue énormément au manque d'intégration entre le transport adapté et le transport régulier. Vu l'intention du consortium d'entreprendre la planification des circuits destinés aux élèves ayant des

besoins spéciaux à compter de l'année scolaire 2009-2010, il est impératif qu'il établisse des lignes directrices, des procédures et des paramètres de service clairement définis alors qu'il commence à élaborer des propres solutions de routage.

4.3.2 Recommandations

Élaboration des politiques et formation en matière de transport adapté

Il serait difficile d'élaborer un manuel de politiques unifiées sans avoir des politiques et procédures opérationnelles exhaustives consignées par écrit qui traitent des besoins spéciaux. Des documents sur les exigences liées au transport de ces élèves devraient être disponibles pour orienter les divers aspects de la prestation des services de transport adapté de manière à assurer que les services fournis sont sécuritaires et efficaces. D'autre part, les conducteurs devraient recevoir une formation spécifique au transport des élèves aux besoins spéciaux, laquelle favorise la sécurité des élèves tout en étant sensible aux besoins des conducteurs.

Voici quelques processus, procédures et secteurs de formation qu'il conviendrait d'examiner et de documenter :

- utilisation de l'auto-injecteur EpiPen;
- formation en matière de premiers soins;
- embauche de moniteurs;
- procédures à suivre pour l'accès aux systèmes de retenue spéciaux et aux ceintures de sécurité, et pour l'utilisation de rehausseur;
- politiques précises sur les troubles médicaux ou affectifs de l'élève;
- levage, chargement et déchargement des fauteuils roulants;
- utilisation des dispositifs de sécurisation.

4.4 Politique relative à la sécurité

La sécurité des élèves est de la plus haute importance dans tout système de transport scolaire. Desservant de nombreuses communautés dans les régions rurales et urbaines en ayant recours à divers exploitants, l'élaboration de politiques, de pratiques et de programmes de formation précis en matière de sécurité s'impose pour favoriser une culture de la sécurité et améliorer les compétences des conducteurs. Il importe également de communiquer la responsabilité des élèves, des parents, des conducteurs

et de la collectivité en général dans les efforts pour assurer la sécurité des élèves bénéficiant du service de transport et de ceux qui se rendent à l'école à pied.

4.4.1 Observations

Le consortium appuie le programme voyageur prudent et divers autres (Bus Patrols et Standing Patrols, Bus Evacuation, First Aid, Epi-pen Certification, etc.). Outre les programmes destinés aux élèves bénéficiant du service de transport, le consortium a participé à divers programmes destinés aux piétons dont Safe Routes to School et Walking School Bus.

L'appui pour la sécurité et la formation s'est également manifesté par l'institution d'une journée de perfectionnement professionnel pour les conducteurs. Alors qu'une bonne partie de la programmation des journées de perfectionnement professionnel passées a été préparé par les exploitants, le consortium entend jouer une rôle de premier plan dans les futurs programmes en proposant des sujets adaptés spécifiquement aux besoins des conducteurs au service du consortium.

La haute direction collabore beaucoup avec les municipalités locales en tant que membre du School Traffic Safety Committee. Les demandes du consortium couvrent divers aspects (trottoirs, panneaux de sécurité, brigadiers scolaires, contrôle de la circulation, etc.).

Si les contrats tiennent les exploitants responsables d'embaucher des conducteurs d'autobus scolaire compétents et de leur fournir une formation sur l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen et les premiers soins dans les six premiers mois suivant leur date d'embauche, ils n'exigent aucune formation additionnelle de la part des conducteurs (ex. : techniques de gestion des élèves, formation spécifique au transport des élèves ayant des besoins spéciaux, cours spécifique de perfectionnement professionnel, techniques de conduite préventive, etc.).

4.4.2 Pratiques exemplaires

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

Journée de perfectionnement professionnel

L'institution d'une journée de perfectionnement professionnel pour les conducteurs offre au consortium une excellente occasion d'avoir un contact direct avec les conducteurs et de présenter des sujets sur la santé et la sécurité qui sont spécifiques aux besoins des élèves desservis par les conseils scolaires.

Participation aux activités du School Traffic Safety Committee

La participation directe aux activités du School Traffic Safety Committee offre au consortium l'occasion de communiquer ses besoins de sécurité et les améliorations nécessaires directement aux organismes responsables.

4.4.3 Recommandation

Élaboration de politiques de formation sur la sécurité

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

- la gestion du comportement des élèves;
- la formation spécifique au transport des élèves ayant des besoins spéciaux;
- l'équipement pour des besoins spéciaux et la formation à l'utilisation de l'équipement;
- le perfectionnement professionnel et la formation à la conduite préventive.

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

Le consortium a été évalué comme étant **moyen-faible** dans le domaine de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des procédures. La similarité des politiques dans chacun des guides et des procédures élaborées par le consortium constitue un fondement sur lequel d'autres politiques peuvent être élaborées et mises en point. L'adoption d'un manuel de politiques et de procédures opérationnelles conjointes incluant des sections portant sur le transport adapté et les programmes de sécurité et de formation ne fera que favoriser l'objectif général du consortium, soit d'atteindre un haut niveau d'efficacité et d'efficience dans ses opérations sans négliger la sécurité comme élément indispensable.

5 Le routage et la technologie

5.1 Introduction

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

- la configuration et l'utilisation des logiciels et de la technologie;
- la gestion de la carte numérique et de la base de données sur les élèves;
- les rapports provenant du système; et
- la planification et le routage du transport régulier et du transport adapté.

Chaque élément a été analysé à partir des observations factuelles et des entrevues réalisées. Un ensemble de recommandations est présenté suite à une évaluation des pratiques exemplaires. Les résultats ont servi à évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque élément, pour enfin déterminer l'efficacité et l'efficience du routage et de la technologie du consortium, tel qu'indiqué ci-dessous :

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

5.2 Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie

En utilisant efficacement les systèmes modernes de routage du transport des élèves, les gestionnaires du transport peuvent utiliser à bon escient les ressources dont ils disposent. Ces systèmes permettent d'améliorer la gestion de grands volumes de données sur les élèves et les circuits. Cependant, pour être en mesure de tirer le meilleur parti d'un système de routage, il faut que sa mise œuvre soit complète et qu'il compte des structures de codage bien conçues et efficaces qui permettent d'extraire les données et d'en faire rapport à tous les groupes d'intervenants. Cette partie a été conçue pour évaluer le produit de base, sa configuration, son installation ainsi que la gestion des logiciels de transport connexes.

5.2.1 Observations

Logiciel de routage et logiciels connexes

Le personnel de STSWR utilise *BusPlanner* de GEOREF Systems, Ltd. depuis 2000. Cette longue période a permis de cultiver une relation unique et productive avec le

fournisseur du logiciel, qui a notamment produit de nombreuses initiatives de formation et modifications logicielles visant à répondre aux besoins du consortium. Le logiciel constitue un système d'information et de gestion du transport pleinement fonctionnel. En outre, l'exploitant d'autobus responsable de la gestion du routage du transport adapté emploie lui aussi *BusPlanner*, ce qui a réduit le besoin de formations redondantes pour le personnel.

En plus du progiciel principal de routage, STSWR a acheté le module *GeoQuery* de *BusPlanner*. Ce module permet l'interrogation en ligne de la base de donnée de transport afin d'identifier l'admissibilité au transport et l'école fréquentée. C'est là le principal service accessible sur le site Web de STSWR. Des renseignements sur les politiques du conseil scolaire et d'autres renseignements relatifs à l'admissibilité sont accessibles sur les sites Web du conseil scolaire. Il est prévu qu'au fil des améliorations du site Web de STSWR, des utilisations en ligne additionnelles des fonctionnalités de *GeoQuery* deviendront possibles.

STSWR possède également un système de réponse vocale intégré (IVR) qui peut répondre aux demandes de renseignements sur le transport par téléphone. Cependant, au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, le système IVR n'avait pas encore été mis en fonction.

Ententes de maintenance et de service

Des ententes de maintenance et de service sont en place pour assurer que le logiciel de gestion du transport est actualisé et que tout problème pouvant survenir est réglé. STSWR a établi un partenariat unique avec GEOREF, LTD. afin de recevoir des services de soutien à la gestion de la carte et des géocodes. Cette entente assure que tous les attributs de la carte sont à jour et permet au personnel de questionner les développeurs du logiciel sur une base mensuelle à propos de l'utilisation et des fonctionnalités du produit. L'actualisation du système par le biais de ce processus est vitale à la démarche de détection et d'évaluation des occasions d'amélioration de l'efficacité.

La maintenance du système est habituellement effectuée par le personnel technique du WRDSB selon les termes d'une entente de service avec STSWR. Le personnel du WRDSB se charge de pratiquement toute la maintenance logicielle et d'une partie de la maintenance matérielle. L'entente a été signée le 1^{er} septembre 2008 pour une période d'un an avec reconduction automatique. Les services à fournir sont :

- maintenance du site Web, des comptes de courriel et de la connectivité du consortium;
- soutien technique et mises à niveau et à jour du matériel et du logiciel;

- téléchargement de données de Trillium vers *BusPlanner*;
- copies de secours quotidiennes et reprise après sinistre; et
- services d'impression et d'éditique.

Même si cet arrangement répond au besoin crucial de récupération des données de base en cas de sinistre, les procédures complètes de réponse aux besoins particuliers du consortium ne sont pour le moment ni bien documentées, ni définies. Des explications et des protocoles de reprise après sinistre, qui décrivent ce que l'on attend du personnel de TI du WRDSB et sur quel échéancier, devraient possiblement être ajoutés à l'entente. Par exemple, l'entente pourrait expliciter ce qui devrait être fait en cas de sinistre touchant le complexe de bureaux de STSWR à la suite duquel le personnel de l'organisme aurait besoin de locaux et d'équipement de remplacement. Ce besoin deviendra encore plus important après que STSWR aura terminé son déménagement vers un nouveau site externe en janvier 2009.

Des procédures de gestion des données sur les élèves en cours de mise sur pied contribueront à réduire encore plus la vulnérabilité de STSWR aux défaillances de matériel. Bien qu'elle n'ait pas encore été en place au moment de l'examen, STSWR travaille avec le personnel du conseil scolaire et celui du fournisseur à établir une procédure quotidienne de mise à jour des données sur les élèves. Une procédure de ce type permettrait une restauration presque immédiate des données sur les élèves à la suite de toute défaillance touchant la base de données.

Formation et utilisation du système

Tous les techniciens affectés au routage reçoivent d'abord une formation sur le système et le logiciel de routage que le consortium utilise pour ses activités quotidiennes. Des calendriers de formation précis couvrant les premières semaines d'emploi sont ensuite établis. La formation est d'abord centrée sur les fonctionnalités de base du système, avec des occasions de suivi ponctuel qui s'ajoutent au moment des visites mensuelles d'un technicien de *BusPlanner*. D'autres formations ponctuelles sont aussi données lorsqu'un technicien aguerri forme d'autres techniciens à l'utilisation du système pour répondre à des situations précises.

STSWR a récemment lancé une initiative visant à établir un calendrier de formation plus rigoureux et formalisé fondé sur l'expérience et la compétence de chaque technicien affecté au routage. Cependant, ce processus n'était qu'au stade initial au moment de l'examen. Des entrevues avec les techniciens affectés au routage ont révélé des degrés divers de compréhension et d'aisance d'utilisation du système et des différents outils disponibles. Même si l'on retrouve dans toute organisation des niveaux de compétence

et d'expertise différents en ce qui concerne l'utilisation des systèmes, ce qui est particulièrement compréhensible dans le cas qui nous occupe à cause de la brièveté relative de service de bon nombre des employés, STSWR doit mettre en vigueur un calendrier de formation rigoureux afin de rentabiliser au maximum son investissement dans les technologies du transport.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

Utilisation d'une application logicielle de transport

STSWR utilise une application logicielle de transport mise en œuvre de manière intégrale et pleinement fonctionnelle qui permet d'élaborer, d'examiner et d'analyser les stratégies de routage existantes ainsi que les nouvelles; et

Gestion du système de données

STSWR a élaboré une approche raisonnable et efficace à la gestion des données et des systèmes qui permettra la restauration dans les meilleurs délais des fonctionnalités du système en cas de défaillance logicielle ou matérielle. Toutefois, l'entente de service devra devenir plus spécifique lorsque le transfert complet des activités dans un nouvel emplacement externe sera terminé.

5.2.3 Recommandations

Logiciels connexes

STSWR devrait accélérer les initiatives technologiques qu'elle planifie, dont la restructuration de son site Web actuel, la mise en œuvre de son système IVR et l'intégration plus poussée de *GeoQuery*. La pleine mise en œuvre de ces technologies améliorera à la fois l'accès aux données sur les élèves et la présence organisationnelle de STSWR. Une plus grande accessibilité des données accroît à la fois l'intégralité et l'exactitude de celles-ci, cela en réponse au fait qu'un plus grand nombre de gens tentent de les consulter. En outre, le fait de diffuser des renseignements statiques par le biais d'un site Web à accès public peut accroître l'efficacité et l'efficience du personnel en réduisant le temps qu'il passe à répondre à des demandes de renseignements de base. Le personnel peut alors consacrer le temps gagné à des efforts d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience.

Formation

La formation des techniciens constitue un défi de taille pour STSWR, cela en raison de l'entrée en service récente d'une bonne partie des employés. Une formation détaillée sur l'utilisation stratégique du système est nécessaire afin de permettre l'élaboration de nouveaux scénarios de routage qui amèneront des hausses d'efficacité et de rentabilité. Les techniciens de STSWR comprennent les fonctionnalités de base du système mais ils devront posséder un niveau plus élevé de compétence et d'habileté puisque diverses initiatives de routage proposées (discutées dans la section 5.5.1), dont une intégration accrue des élèves transportés, seront mises en œuvre dans l'avenir. Cette formation offrira un rapport coût-efficacité optimal si elle dispensée par une combinaison de formateurs provenant du fournisseur d'application et de formateurs maison. En outre, l'élaboration d'un calendrier régulier de formation en cours de service portant sur des aspects fonctionnels précis du système assurerait la pérennité de la compétence du personnel. La pleine mise en œuvre de l'approche de formation proposée (qui ne l'était pas au moment de l'examen) répondrait à notre recommandation sur la formation.

5.3 Gestion de la carte numérique et de la base de données sur les élèves

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

5.3.1 Observations

Carte numérique

La carte numérique en place est assez à jour pour permettre un routage efficace. Selon les rapports, la carte est dotée d'une fonction d'adressage valide à 100 % pour les adresses liées au transport, y compris les adresses des écoles et des élèves. Des processus ont été mis en place pour documenter les préoccupations des techniciens à propos de l'intégralité et de la précision de la carte. De plus, STSWR a établi des relations de travail avec des organismes de planification locaux afin d'avoir accès à des renseignements et des données sur les changements qui pourraient avoir un impact sur l'intégralité et la précision des données cartographiques. Le fournisseur de l'application logicielle intègre ensuite les nouvelles données au moment de sa visite mensuelle. Parce que le fournisseur est établi à proximité, cette stratégie est efficace, mais STSWR devrait songer à former un ou plusieurs membre(s) de son personnel aux tâches de base de gestion de la carte, cela afin d'assurer la continuité des activités au cas où le fournisseur serait incapable de répondre à un besoin pressant. Il faut

cependant dire que toutes les entrevues ont laissé entendre que le fournisseur d'application logicielle répond très bien aux besoins de changements et que la présente recommandation vise à assurer la bonne gestion à long terme du système plutôt qu'à répondre à des problèmes actuels.

Précision de la carte

Des processus visant à utiliser des données provenant de tiers afin de maintenir la précision de la carte sont établis. Les données recueillies pendant la vérification annuelle des circuits servent à vérifier le nombre d'élèves par arrêt, les horaires et les itinéraires des circuits. Cependant, les techniciens n'utilisent pas cette procédure de façon uniforme. En outre, des procédures ponctuelles ont été établies afin de documenter les modifications requises de la carte. La plupart des problèmes de précision de la carte sont résolus par le fournisseur aux termes du contrat de service existant.

STSWR a entrepris une excellente initiative visant à établir les limites de toutes ses zones d'exception sur la carte numérique de base. Celle-ci est particulièrement importante compte tenu du nombre substantiel d'élèves autrement non admissibles qui bénéficient du service. L'établissement de ces limites accroît l'efficacité des techniciens en automatisant l'admissibilité au service de ces élèves.

Valeurs implicites

La gestion des valeurs implicites contribue à la précision des horaires de circuits. STSWR a établi et passé en revue les valeurs implicites. La gestion de ces valeurs est quelque peu divisée entre le fournisseur d'application logicielle et STSWR. Le fournisseur s'occupe des questions touchant les valeurs fondamentales du système, comme la vitesse possible des véhicules et les numéros civiques. Certains techniciens peuvent apporter des changements à d'autres valeurs importantes, comme les heures de ramassage implicites, les critères sur les places dans les autobus et les restrictions de service, selon leur degré d'habileté avec le système. L'autorité est établie ainsi parce que ce sont les techniciens qui ont la meilleure compréhension de leur aire de responsabilité respective. La limitation de l'autorité de faire des changements à ces éléments de données clés est également une tactique importante dans le but d'assurer que la carte reflète les situations d'exploitation réelles. Par exemple, la vitesse possible d'un véhicule donné peut différer selon le moment de la journée.

Gestion des données

STSWR a établi un calendrier irrégulier de téléchargement de données sur les élèves; les téléchargements se font approximativement aux six semaines. Un processus de validation a été établi pour vérifier l'exactitude de chaque téléchargement de données

sur les élèves. Cette approche prend une importance particulière compte tenu de l'existence d'un nombre substantiel d'exceptions établies dans les dossiers des élèves.

La rareté relative des transferts de données a aussi exigé l'établissement de procédures de fonctionnement visant à composer avec les changements aux dossiers des élèves survenus entre les téléchargements. STSWR a un accès en lecture seule aux systèmes d'information de chaque conseil scolaire qui lui permet de constater qu'un nouvel élève est inscrit ou qu'une adresse a changé. Les données sur l'élève concerné sont ensuite entrées manuellement dans la base de données de transport et l'on attribue un circuit et un arrêt d'autobus à l'élève. Cette approche a pour objet d'assurer qu'un élève est dûment inscrit avant qu'on lui attribue une place dans un autobus.

La documentation des changements de ce type est consignée sur un formulaire établi. L'emploi de ce formulaire est efficace en tant que procédure de vérification des données, mais il semble créer une charge de travail manuel importante pour les techniciens. Des téléchargements plus fréquents de données sur les étudiants (quotidiens idéalement) réduiraient cette charge de travail. STSWR travaille en ce sens, mais n'avait pas terminé le processus au moment de l'examen.

La précision des renseignements médicaux ou sur les personnes à contacter en cas d'urgence dans les dossiers des élèves constitue un problème connexe. Les entrevues ont laissé croire que ces données ne sont pas toujours complètes, exactes ou à jour. Cette lacune est particulièrement préoccupante en ce qui concerne les renseignements liés à la santé et à la sécurité fournis aux conducteurs d'autobus. Bien que les écoles puissent parfois mettre à jour les renseignements initiaux, ces mises à jour ne paraissent pas nécessairement sur les feuilles de circuits. Ce serait une bonne idée de travailler avec les écoles et les exploitants pour assurer que toutes les parties disposent de renseignements complets, exacts et à jour en préparation d'un possible incident.

Structures de codage

L'établissement de structures de codage efficaces commence dès l'installation du système et exige une compréhension complète des processus organisationnels que l'application logicielle devra prendre en charge. Par exemple, il est essentiel que l'application logicielle prenne en charge la gestion efficace de l'admissibilité des élèves. Il est donc nécessaire d'établir des structures de codage qui reflètent une diversité d'exigences d'admissibilité, ce qui, dans le cas de STSWR, exige une structure à large portée de codage des exceptions. Au-delà de cette exigence de base, les organismes devraient veiller à ce que leurs conventions de codage répondent aux besoins en termes de production des rapports obligatoires aussi bien que facultatifs. Finalement, les analyses d'exploitation de base (par exemple, le calcul du coût par autobus, par

type de circuit) exigent l'établissement de structures de codage de circuits qui facilitent l'extraction des données requises.

STSWR a établi une structure à deux niveaux; au premier, on identifie un code d'admissibilité, et au second on emploie un code de transport qui identifie un mode de service particulier. Bien que l'emploi d'une telle approche à plusieurs niveaux soit normalement considéré comme une pratique exemplaire, il faut pour qu'elle soit efficace qu'on l'utilise avec uniformité. Par exemple, il a été noté pendant l'examen des données que tous les élèves, ceux du secteur régulier comme ceux du secteur des besoins particuliers, transportés en taxi étaient identifiés par le code de transport X. Toutefois, le code de transport U, qui indique un élève aux besoins spéciaux transporté en taxi, avait été établi mais n'avait jamais été utilisé. En conséquence, les élèves aux besoins spéciaux transportés en taxi doivent être identifiés en capturant l'identificateur de l'éducation spécialisée et le code de transport.

La structure de codage existante peut aussi créer de la confusion à cause des conventions de dénomination qui ont été établies. Par exemple, 490 élèves sont identifiés par le code de transport O pour « hors des limites », mais seulement cinq de ces élèves ont le code d'admissibilité signifiant « hors des limites ». La majorité des élèves qui restent sont codés comme « hors district ». En outre, plus de 19 000 élèves ont un code de transport B pour « transporté par autobus », mais plus de 500 d'entre eux sont identifiés par un code d'admissibilité de marcheurs. Inversement, 1 478 élèves sont identifiés par un code d'admissibilité de marcheur, mais 526 d'entre eux (36 %) ont un code de transport B pour « transporté par autobus ». Dans ces cas, la structure de codage ne permet pas de comprendre pourquoi ces élèves sont transportés par autobus même s'ils ne sont pas admissibles au service.

Un nombre important d'exceptions aux critères d'admissibilité établis a également été noté dans la structure de codage. Plus de 7 500 élèves ont des codes de transport qui identifient un niveau quelconque de prestation de service alors que leur code d'admissibilité les identifie comme marcheur, hors district ou hors des limites. Un tel volume d'élèves a un impact significatif sur la planification générale du réseau de circuits, particulièrement si des circuits doivent être détournés pour les ramasser ou si des autobus doivent être ajoutés pour les accommoder. Il peut donc y avoir à ce chapitre une occasion importante d'amélioration, à la fois en ce qui concerne l'efficacité et la rationalisation des circuits et des trajets d'autobus.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

Précision des données cartographiques

Les données cartographiques sont maintenues entièrement et précisément à jour grâce à une entente contractuelle unique avec le fournisseur d'application logicielle et grâce au choix d'un type d'application qui permet des mises à jour cartographiques régulières avec un effet limité sur les attributs de la carte et les données sur les étudiants. De plus, des procédures ont été établies pour obtenir auprès de diverses sources des renseignements sur les changements qu'il est nécessaire d'apporter aux attributs de la carte.

5.3.3 Recommandations

Codage dans le système

STSWR devrait envisager des modifications à la structure de codage des élèves qui établiraient des distinctions plus rigides entre les codes de transport afin de faciliter la production de rapports et les analyses, spécifiquement en ce qui concerne les situations dans lesquelles utiliser les divers types de codes et la clarification des raisons derrière le mode et la méthode de transport attribués à un élève. En autant que possible, STSWR devrait envisager d'attribuer des codes de transport formels à des données actuellement stockées dans des champs de groupe et de texte. En particulier, ceci s'applique à tout le transport basé sur des exceptions que pourvoit STSWR.

Gestion de la base de données sur les élèves

L'accent devrait être mis sur l'augmentation de la fréquence des importations des données sur les étudiants à partir des systèmes de renseignements sur les élèves. Le calendrier actuel de téléchargement aux six semaines exige l'établissement et l'emploi d'un certain nombre de processus de travail additionnels pour assurer l'intégrité et l'exactitude des données sur les élèves, ce qui introduit de l'inefficacité dans la description des tâches des techniciens.

Transfert de données

Des protocoles devraient être établis pour limiter l'entrée manuelle de toute donnée par des intervenants. STSWR devrait donc travailler avec son groupe d'exploitants et les écoles pour déterminer si les activités bénéficieraient d'un transfert électronique de données sur les élèves, les circuits et les trajets. Si possible, des efforts d'établissement de la structure de dossiers et de la méthode de transfert électronique les plus appropriées devraient être entrepris aussitôt que ce sera pratique. On devrait aussi inclure dans cet effort la vérification de toutes les données sur la santé et la sécurité que contiennent les dossiers des élèves.

5.4 Rapports du système

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

5.4.1 Observations

Production de rapports et analyse des données

STSWR produit très peu de rapports formels. Les rapports primaires élaborés par le personnel du consortium comprennent des rapports sur les trajets à l'intention des écoles et des rapports sur les circuits à l'intention des exploitants d'autobus. STSWR est déterminée à hausser la compétence de son personnel en ce qui concerne l'extraction de données dans le but de multiplier les activités de production de rapports et d'analyse de données. Cependant, il n'existe pas de procédure pour utiliser les rapports du système afin de mener des évaluations de rendement à l'interne.

Au moment de l'examen, un programme très limité de production de rapports et d'analyse avait été mis en œuvre pour évaluer les activités. Les rapports étaient surtout axés sur les questions de retard de véhicules, d'évaluation de l'utilisation des capacités et de longueur des circuits. Les entrevues avec le personnel ont révélé qu'une augmentation de l'emploi d'analyses des activités fait partie d'une initiative à venir visant à mieux évaluer les occasions de hausser l'efficacité et l'efficience (il est également question de l'utilisation des données à l'appui des activités dans la section 3.4).

BusPlanner permet un accès facile à la plupart des données de gestion qu'exige la production de rapports sur les activités. En outre, le module *GeoQuery* offre les capacités courantes de production de rapports sur les indicateurs de rendement importants en ce qui concerne les mesures relatives aux coûts comme au service. Comme indiqué dans la section 5.2.3, dans le cours de son processus de mise à niveau de son infrastructure technologique existante, STSWR devrait intégrer les fonctionnalités de *GeoQuery* à sa stratégie de distribution des données.

5.4.2 Recommandations

Production de rapports et analyse des activités

STSWR devrait étendre son initiative actuelle de production de rapports afin qu'elle inclue une évaluation de chaque poste de l'organisme dans le but de déterminer quelles données chaque titulaire de poste requiert et à quelle fréquence il les requiert, pour ensuite établir un calendrier proactif de production de rapports en fonction des besoins détectés. Les rapports produits devraient comprendre : un registre quotidien des changements aux données sur les élèves pour chaque technicien (dans le cadre des efforts de gestion des données dont il a été question dans la section 5.3.3); un rapport hebdomadaire sur les changements apportés aux circuits pour le directeur de l'exploitation; un rapport trimestriel contenant un sommaire des statistiques ainsi que des données détaillées sur des aspects tels l'utilisation de la capacité, le jumelage de circuits, la longueur moyenne des trajets et les retards pour le directeur de l'exploitation; et un sommaire d'exploitation annuel à l'intention du directeur qui résume les statistiques de rendement clés mentionnées plus haut et intègre des mesures détaillées des coûts, comme le coût direct et indirect par autobus, le coût par élève et le coût par kilomètre. Cette structure de production de rapports pourrait être intégrée au processus annuel de planification des circuits dans le cadre des efforts de STSWR visant à établir un processus d'amélioration continue axé sur la hausse de l'efficacité et de l'efficience.

5.5 Planification et routage du transport régulier et du transport adapté

La planification des circuits de transport est l'activité clé de STSWR. La planification des circuits de transport adapté prend ici une importance toute particulière, cela à cause de la longue habitude de la confier à un des exploitants d'autobus. Ce volet de l'examen est destiné à évaluer les stratégies et les approches utilisées pour assurer le transport des élèves du secteur régulier et du secteur de l'éducation spécialisée ainsi que les approches utilisées pour réduire le coût et les perturbations opérationnelles associées à ces deux types de transport.

5.5.1 Observations

Gestion des circuits d'autobus réguliers

STSWR a récemment entrepris un effort substantiel de réalignement de son approche à la planification des circuits. Cet effort comprend un réalignement complet des responsabilités des techniciens par le biais de l'établissement de nouvelles zones de service. La zone desservie globale a été divisée géographiquement en zones nord, centrale et sud, et chacune de ces trois zones a été à son tour divisée en zones est et ouest. Étant donné la zone globale desservie, cette structure est hautement logique et permet de continuer la couverture lorsqu'un membre du personnel est absent. Il s'agit

d'une approche exceptionnellement efficace pour laquelle la direction de STSWR doit être reconnue.

Chacune des six zones de service primaires a été attribuée à un technicien qui est responsable de toutes les activités de conception de circuits qui y sont associées. Voici un sommaire des responsabilités essentielles des techniciens :

- valider l'intégralité et la précision des attributs de la carte;
- veiller à l'intégralité et à la précision des limites de détermination de l'admissibilité;
- placer les arrêts d'autobus;
- attribuer les arrêts aux élèves;
- concevoir les trajets d'autobus et combiner les trajets pour former des circuits; et
- répondre aux préoccupations des parents, des écoles et des exploitants d'autobus.

Le processus de planification de circuits ne suit pas de lignes directrices strictes et n'est pas restreint formellement à certaines techniques de planification. Cependant, des différences historiques et actuelles dans les politiques des conseils scolaires concernés ont créé des limites pratiques faisant que les trajets peuvent être partagés, ce qui est rarement le cas des circuits. Le fait que la responsabilité de la planification du transport adapté est divisée restreint également la capacité des planificateurs d'évaluer les occasions d'intégration des élèves du secteur régulier et des élèves du secteur de l'éducation spécialisée. En plus, les attentes dissemblables des différents conseils membres en ce qui concerne la prestation de services aux élèves autrement non admissibles (voir la section 4.2.1) ont créé des limites pratiques aux initiatives visant l'efficacité et l'efficience.

Planification du transport des élèves aux besoins spéciaux

STSWR a établi une approche centrée sur les conseils scolaires à la gestion de la planification du transport des élèves aux besoins spéciaux. Actuellement, c'est un exploitant d'autobus qui est chargé de planifier tout le transport des élèves aux besoins spéciaux desservis par le WRDSB, et c'est aussi cet exploitant qui fournit la plus grande part des services de transport adapté. La source de données sur les élèves est une base de données de tiers gérée par les consultants en éducation spécialisée du conseil scolaire. Les données sur les élèves sont ensuite entrées manuellement dans une base de données

BusPlanner séparée (aucunement intégrée à la base de données de transport du domicile à l'école régulier) à laquelle le personnel de STSWR a accès. Bien que

l'arrangement actuel ne semble pas présenter de problèmes opérationnels, puisque le personnel de l'exploitant effectue de façon hautement compétente l'élaboration des circuits, il est préoccupant du point de vue de la surveillance. Le premier problème du point de vue de la surveillance est que c'est l'entreprise qui est rémunérée pour les services qui dicte la quantité de services requis. Les niveaux de service sont établis sans lignes directrices claires et précises qui différencieraient les situations où il faut ajouter un circuit de celles où les circuits existants doivent être reconfigurés pour accommoder des élèves additionnels.

Le transport des élèves aux besoins spéciaux desservis par le WCDSB est géré par le personnel de STSWR à l'aide de la base de données *BusPlanner* désignée. Un champ spécial est établi pour les besoins spéciaux dans le système logiciel pour identifier l'élève, et on se sert de codes de transport pour identifier le mode de transport. Les précisions additionnelles sur les besoins spécifiques d'un élève donné sont consignées dans le champ des commentaires. Le technicien assigné au transport adapté a les mêmes responsabilités de gestion en ce qui concerne les élèves aux besoins spéciaux que chaque technicien assigné à une zone en ce qui concerne les élèves du secteur régulier.

La division des responsabilités de gestion présente deux grands facteurs qui limitent l'accroissement de l'efficacité dans la planification du transport adapté. Le premier est l'intégration limitée des élèves desservis par le WRDSB et le WCDSB dans les véhicules de transport adapté. Bien que les possibilités réelles d'intégration soient peut-être limitées en partie à cause de modèles éducatifs différents (le WRDSB emploie une approche axée sur un centre, tandis que le WCDSB intègre généralement les élèves aux besoins spéciaux à l'école de leur quartier) l'approche actuelle à la gestion exclut à toutes fins pratiques la possibilité d'intégrer des trajets ou des circuits, cela en raison de la complexité des processus de gestion des données qui seraient nécessaires pour ce faire. D'autre part, l'approche adoptée limite sérieusement les occasions d'intégration des élèves aux besoins spéciaux dans les cas où la situation particulière le permettrait. Hormis tout jugement sur la viabilité éducative de l'intégration scolaire, ce type d'inclusion peut représenter une façon hautement économique d'assurer la prestation de services de transport. Toutefois, puisque c'est WRDSB qui dessert la majorité des élèves aux besoins spéciaux et que les données sur ces élèves se trouvent dans une base de données séparée qui leur est exclusive, il est peu probable que les techniciens de secteur puissent être au courant des possibilités qui peuvent exister.

Il est prévu que toute la planification du transport des élèves aux besoins spéciaux soit intégrée à la base de données du transport du domicile à l'école pour l'année scolaire 2009-2010. Ce changement soulève nettement des questions en ce qui concerne les capacités du personnel et les modifications de procédures qui seront requises dans le but de le mettre en œuvre. Le technicien assigné au transport adapté de STSWR a

historiquement été responsable d'une petite fraction seulement de la planification réelle des circuits, et ses responsabilités ont surtout été centrées sur l'utilisation de services de taxi pour le transport d'élèves individuels. Le transfert de toute la planification du transport adapté va grandement ajouter aux responsabilités à cet égard et pourrait exiger l'addition de personnel ou la réaffectation du personnel existant pour assurer que les capacités sont à la hauteur de la tâche. Voici une statistique qui illustre les exigences associées au transport adapté : le technicien de STSWR assigné au transport adapté a rapporté qu'il y a eu presque 1 000 changements aux dossiers d'élèves dont il est responsable pendant la période allant de juin à novembre 2008. Bien qu'il n'existe pas de données colligées sur la nature précise de ces changements et ce qu'ils ont exigé, leur nombre donne une idée de l'ampleur des responsabilités additionnelles que le personnel de STSWR aura à gérer lorsque le routage lui sera transféré.

Cycle de planification

STSWR n'a pas traditionnellement utilisé un cycle de planification formel et détaillé pour l'élaboration et la gestion des circuits d'autobus dans le cours d'une année scolaire donnée. Cependant, les gestionnaires du consortium ont récemment commencé à élaborer un calendrier de planification qui comprendra des exigences précises d'examen et de vérification pour les techniciens, les gestionnaires et les exploitants d'autobus. Bien que ce calendrier n'ait pas été en fonction au moment de l'examen, lorsqu'il le sera, il devrait permettre la vérification de l'échéancier des tâches ainsi que des exigences en termes de ressources et de données dont STSWR aura besoin pour mener à bien les diverses initiatives qu'elle s'apprête à entreprendre.

Analyse de l'efficacité du système

STSWR dessert une région étendue qui présente des caractéristiques démographiques diverses, dont des zones rurales à faible densité, des zones suburbaines à densité moyenne et élevée, et des zones urbaines à densité élevée. Plus de 300 autobus transportent quotidiennement plus de 25 000 élèves par le biais de presque 1 000 circuits vers plus de 180 écoles différentes¹⁰. Dans la structure présente, l'intégration des circuits des différents conseils scolaires est très limitée. Cela signifie que les élèves des différents conseils partenaires sont généralement transportés dans des autobus différents.

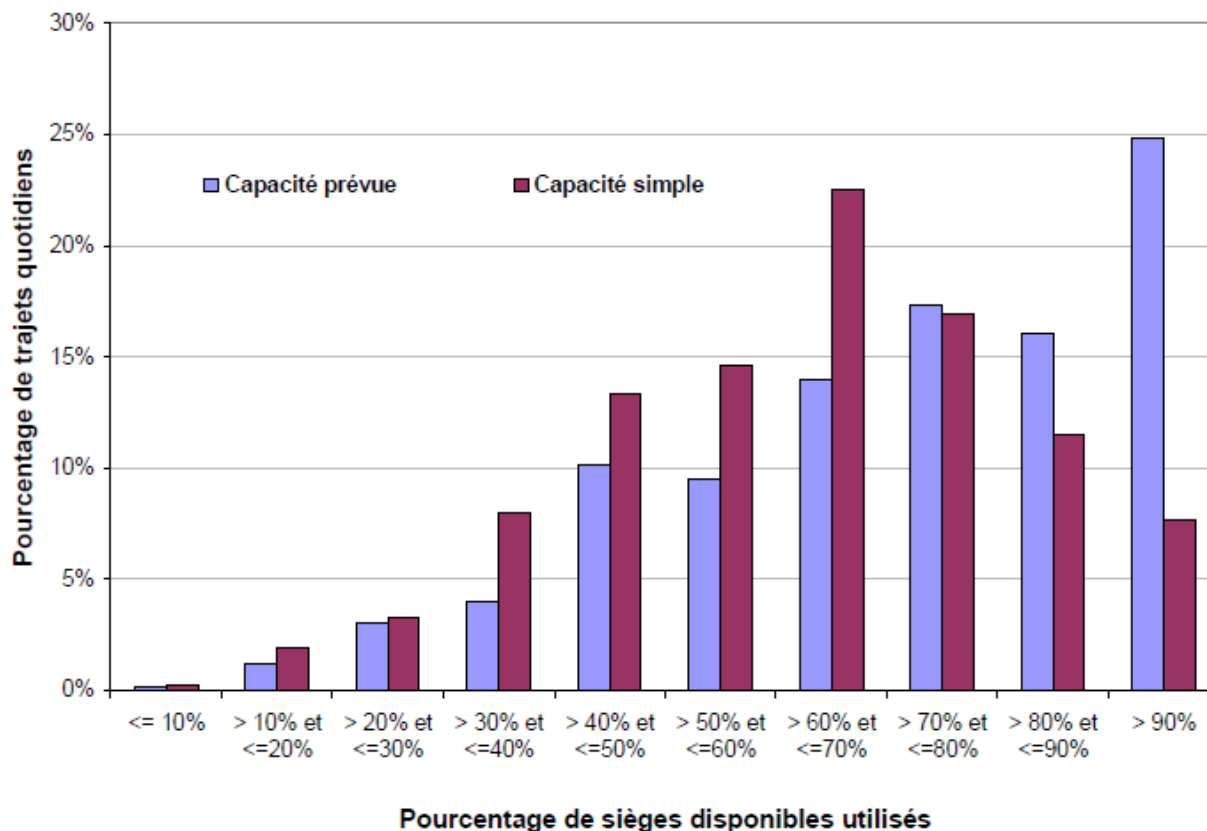
¹⁰ Toutes les données présentées dans cette section du rapport ont été recueillies pendant que l'équipe de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité était sur place. Certaines données produites antérieurement par le Ministère peuvent être différentes en raison du fait qu'elles ont été recueillies à des dates différentes.

Dans le transport de personnes, la clé du rapport coût-efficacité est l'établissement de circuits où, en autant que possible, chaque place de chaque autobus est occupée (c.-à-d., maximiser l'utilisation des capacités), et qui permettent de réutiliser un autobus le plus grand nombre de fois possible au cours d'une journée (c.-à-d., maximiser l'utilisation des actifs). Les politiques sur les heures de classe et sur la durée des trajets des élèves, ainsi que les directives sur l'allocation des places influent énormément sur la capacité d'un fournisseur de services de transport à réussir sur ce plan, ce qui illustre l'importance des recommandations faites dans la section 4. Les techniciens ont pour rôle d'évaluer la faisabilité des stratégies de routage qui permettent de maximiser l'utilisation des capacités et des actifs. Il incombe aux conseils scolaires d'établir les politiques.

L'utilisation des capacités est généralement mesurée de deux façons. La première, appelée *utilisation de la capacité simple*, tient compte uniquement de la capacité nominale de chaque autobus (p. ex., un autobus de 72 places a 72 places possibles) et analyse le nombre d'élèves assigné à chaque autobus. La seconde approche consiste à évaluer l'*utilisation de la capacité planifiée*, et tient compte de l'effet des politiques sur le nombre d'élèves qu'on peut transporter dans un autobus (p. ex., l'obligation de placer les élèves du secondaire deux par banc réduit la capacité simple d'un autobus de 72 places à une capacité planifiée de 48 places). L'évaluation des statistiques sur ces deux aspects de l'utilisation de la capacité donne une idée de l'efficacité des stratégies de planification de circuits.

Au cours des douze derniers mois, STSWR a consacré beaucoup de temps à l'amélioration de son utilisation de la capacité disponible. La figure 6 montre l'utilisation de la capacité simple et de la capacité planifiée associée à tous les circuits de transport régulier effectués à l'aide d'autobus de 72 places. Nous avons choisi ce sous-ensemble parce qu'il représente presque 90 % de tous les circuits d'autobus et minimise la grande variabilité d'utilisation de la capacité le plus souvent associée à la planification des circuits de transport adapté.

Figure 6 : Analyse de l'utilisation de la capacité



L'aspect le plus frappant du tableau est celui de la proportion de circuits qui sont planifiés en supposant que plus de 90 % des places disponibles seront occupées. Bien que cela puisse de prime abord sembler un indicateur hautement positif d'un routage efficace, il faut tenir compte de la variabilité opérationnelle de cette approche. Une analyse plus poussée des données démontre que presque 10 % des circuits du sous-ensemble sont planifiés pour transporter au moins 120 % de la capacité disponible. Cette stratégie de surcharge des autobus veut minimiser le nombre de places inoccupées en tenant compte des tendances historiques d'utilisation des autobus. Cependant, aucune donnée sur l'utilisation réelle des autobus n'était disponible pour vérifier l'efficacité des paramètres de planification utilisés. Bien que les entrevues réalisées auprès des techniciens n'aient pas indiqué que l'approche utilisée avait causé des problèmes de service, aucune donnée ne nous a permis de connaître la différence entre l'utilisation planifiée et l'utilisation réelle des autobus. En outre, le fait que les élèves qui effectuent un transfert soient comptés dans le groupe d'utilisateurs influe sur les valeurs du tableau. L'analyse n'a pas enlevé les élèves qui effectuent un transfert du calcul de la capacité. Donc, une partie des surcharges peut être attribuable aux élèves qui transfèrent, mais l'effet réel des élèves qui transfèrent sur les comptes d'utilisation

n'a pas pu être déterminé en se fondant sur les données recueillies. En l'absence de données sur l'utilisation réelle, il est difficile d'évaluer l'efficacité de l'approche par surcharge, mais il est clair que STSWR a axé ses efforts sur la maximisation de l'utilisation des places disponibles.

L'analyse de l'utilisation des véhicules indique que la structure actuelle du système a pour résultat que les autobus effectuent un ou deux trajets, une fois le matin et une fois l'après-midi. Le tableau 4 résume le nombre de trajets par jour effectués par le même sous-ensemble d'autobus de 72 places qui a été employé dans l'analyse de l'utilisation de la capacité.

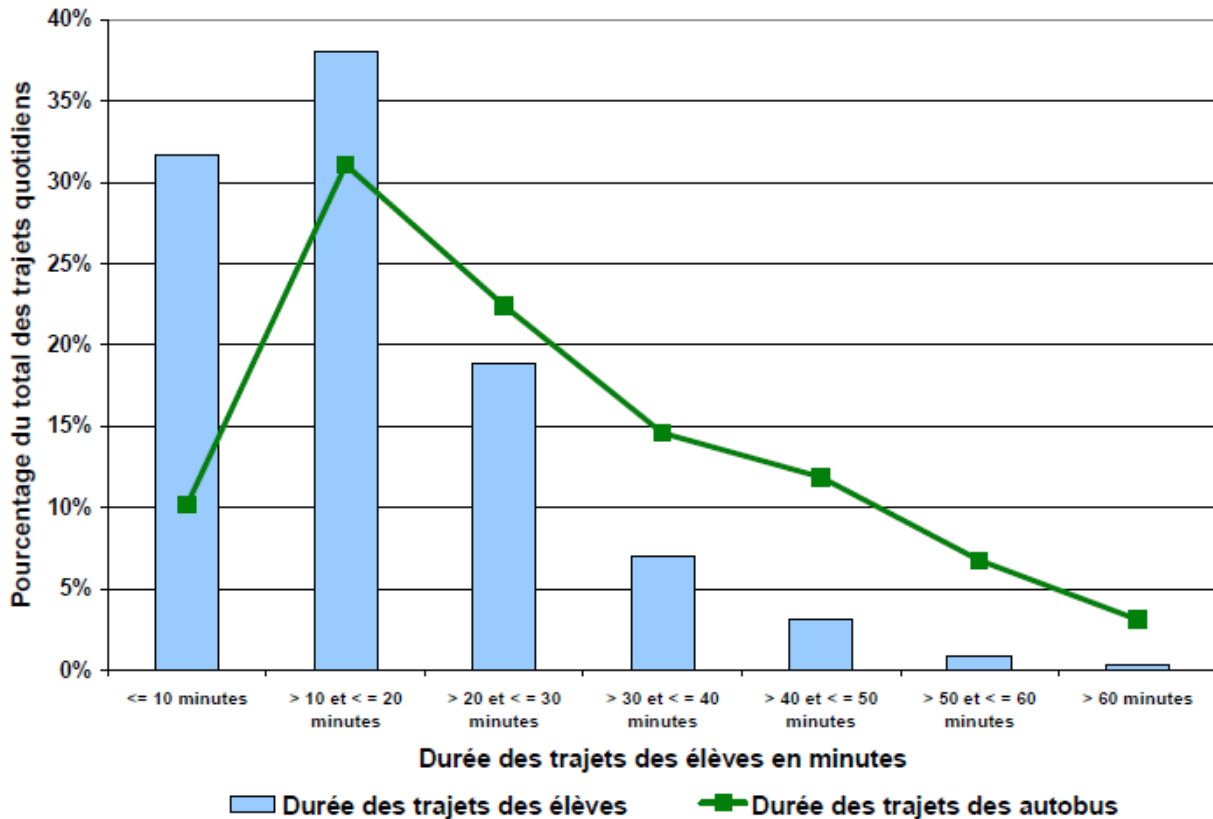
Tableau 5 : Trajets par jour effectués par les autobus de 72 places

Trajets quotidiens assignés	Nombre	Pourcentage du nombre total
2	88	34 %
3	17	7 %
4	146	56 %
Plus de 4	9	3 %

Le tableau indique que presque le tiers des circuits d'autobus de 72 places ne comportent qu'un trajet le matin et un trajet l'après-midi. Bien qu'il soit probable que les caractéristiques rurales de la région desservie soient la cause au moins partielle de ce pourcentage élevé de circuits à un seul trajet, il faut aussi tenir compte du fait que la non intégration des circuits est peut-être un facteur. Si un grand nombre d'autobus doivent se rendre dans une zone rurale pour ramasser des élèves, le nombre d'autobus requis et la proportion de circuits à un seul trajet augmenteront.

L'analyse d'une mesure clé de l'efficacité du service, la durée des trajets des élèves, indique que la très grande majorité des élèves demeure dans l'autobus beaucoup moins longtemps que la limite établie d'une heure. Cette analyse a été effectuée en calculant le temps total que chaque élève passe dans l'autobus, entre le moment où il y monte et le moment où il le quitte. Le tableau suivant met en relation, en pourcentage, les durées de trajets des élèves et les circuits.

Figure 7 : Analyse des durées de trajets



Cette analyse a été effectuée à l'aide de toutes les données disponibles sur l'utilisation des autobus. Elle tient donc compte de la petite proportion de circuits de transport adapté. Le tableau indique que 70 % des élèves demeurent dans l'autobus 20 minutes ou moins et que presque 90 % des élèves demeurent dans l'autobus moins de 30 minutes. Il indique aussi qu'approximativement 65 % des durées de trajets d'autobus (du premier arrêt à l'école ou de l'école au dernier arrêt) sont de 30 minutes ou moins. Cela semble indiquer qu'il existe un groupe principal d'élèves qui descendent de l'autobus après y avoir passé peu de temps et un groupe plus petit qui demeurent dans l'autobus plus longtemps. Ce type de distribution est courant dans les systèmes qui utilisent de façon prédominante le routage en série, comme celui de STSWR. Les données semblent indiquer que le service aux élèves est efficace, dans la mesure où le temps passé en autobus, dans le cas de la vaste majorité des élèves, demeure très en deçà des limites établies.

Tel que mentionné dans la section Politiques et pratiques, une des principales préoccupations de STSWR est la prestation de services aux élèves autrement non admissibles. Au moins 1 700 élèves ont été desservis, pour une raison ou pour une autre, à titre gracieux ou en raison d'un droit acquis, cependant, à cause des

préoccupations soulevées par l'examen du codage, il se peut que ce nombre soit plus élevé. Étant donné que ces exceptions mettent en cause surtout des élèves de WRDSB et que l'effet précis de ce type de service est impossible à analyser dans le contexte, le CGC et STSWR doivent poursuivre leur analyse dans le but de déterminer si ce type de service doit être ou non maintenu.

5.5.2 Pratiques exemplaires

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

Structure organisationnelle

STSRW a élaboré une structure organisationnelle logique qui favorise les redondances nécessaires dans la couverture des zones desservies sans avoir d'effet adverse sur les exigences en personnel. La structure actuelle tient compte de façon appropriée de la région desservie et du personnel existant.

5.5.3 Recommandations

Planification du transport adapté

STSWR devrait poursuivre ses efforts visant à transférer à l'interne la planification du transport des élèves aux besoins spéciaux. Cependant, une analyse détaillée des besoins en personnel devrait accompagner ces efforts afin de déterminer si du personnel additionnel sera requis ou si le personnel actuel devra être réassigné en réponse aux tâches additionnelles. Toujours dans le cadre de cette initiative, il faudrait établir des procédures d'élaboration des circuits qui offrent des indications sur les situations où une intégration des élèves est possible aux techniciens en général et au technicien assigné au transport adapté. L'initiative devrait comprendre l'option de transporter des élèves du secteur régulier dans des véhicules de transport adapté. En outre, STSWR devrait s'efforcer d'éliminer toute entrée manuelle de données sur les élèves dans le cadre de la planification des circuits de transport adapté.

Conception des circuits

STSWR devrait accélérer ses efforts de restructuration du réseau de circuits existant tout en s'efforçant de tirer avantage de toutes les mesures possibles d'accroissement de l'efficacité et de l'efficience. L'option d'intégrer des élèves des deux conseils scolaires dans les mêmes autobus afin d'éliminer le besoin de trajets qui se recoupent dans le même quartier est en cela particulièrement intéressante. Pour réussir, une telle mesure exigera une collaboration étroite entre les deux conseils en ce qui concerne

l'établissement des heures de classe. Cette approche est celle qui est la plus susceptible d'apporter des économies de coût et une hausse d'efficacité.

À cause du transfert à l'interne prévu de la planification du transport adapté, il est peu probable que STSWR puisse mener à bien tous ces changements au cours de l'année scolaire 2009-2010. STSWR devrait donc établir un plan sur plusieurs années qui serait initialement axé sur l'intégration des élèves des deux conseils scolaires. Au cours de l'année scolaire 2009-2010, STSWR pourrait alors évaluer l'impact de l'élimination immédiate et de l'élimination graduelle du transport à titre gracieux et du transport exceptionnel. Le CGC pourrait ensuite offrir une orientation stratégique avant le début de la planification pour l'année scolaire 2010-2011.

Étant donné les bénéfices relativement plus élevés de la restructuration des circuits en comparaison avec le rapatriement de la planification du transport adapté, il se peut que le consortium veuille repenser la priorité respective de ces deux initiatives.

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

L'aspect routage et technologie a reçu une cote **Moyenne-Faible**. STSWR a de toute évidence entamé une initiative organisationnelle majeure axée sur l'efficacité et l'efficience du programme de routage. La restructuration des attributions des techniciens, l'établissement d'un calendrier de planification formel, l'institution d'un programme de mesure du rendement et l'évaluation de la viabilité de différents programmes de routage sont d'excellentes initiatives. Cependant, au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, ces efforts en étaient encore aux tout premiers stades de mise en œuvre ou au stade de planification.

La résolution des questions associées à la prestation de services de transport à titre gracieux ou d'autres types à des élèves non admissibles et l'intégration des élèves dans les circuits exigeront une intense collaboration entre STSWR et le CGC à court et moyen terme. En outre, l'assistante du CGC sera requise pour répondre aux questions liées aux heures de classe qui se poseront nécessairement lors de discussions sur ces dossiers. Néanmoins, la capacité de STSWR de gérer et d'atténuer les hausses futures des coûts de transport sera en grande partie déterminée par des horaires de classe qui permettent d'utiliser de nouvelles stratégies de routage pour optimiser l'utilisation de la capacité et des actifs.

STSWR peut améliorer son fonctionnement en poursuivant activement les efforts entrepris pour accroître l'utilisation des technologies existantes aux fins de la mesure du rendement et de la distribution des données. Ces initiatives devraient améliorer l'efficacité du personnel en le rendant plus compétent dans son travail au niveau du système de gestion du transport. Une fois que les problèmes au niveau des politiques

mentionnés précédemment auront été résolus dans un contexte où diverses initiatives organisationnelles ont déjà été réalisées avec efficacité, STSWR sera en mesure de gérer plus efficacement les défis que posera la prestation de services dans le futur.

6 Contrats

6.1 Introduction

La partie sur les contrats traite des processus et méthodes que le consortium applique pour conclure des contrats de service de transport et les gérer. L'analyse s'appuie sur l'évaluation des trois éléments clés suivants en matière de pratiques contractuelles :

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

Chaque volet a fait l'objet d'une analyse se fondant sur les renseignements fournis par STSWR, et sur l'information recueillie au cours d'entrevues avec la direction et des exploitants de service d'autobus scolaire choisis. L'analyse compte une évaluation des pratiques exemplaires, laquelle mène à une série de recommandations. Ces résultats servent ensuite à préparer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque volet; l'évaluation est à son tour résumée pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des pratiques contractuelles, comme il est indiqué ci-dessous :

Contrats – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne

6.2 Structure contractuelle

Un contrat de transport efficace établit un point de référence précis qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie et présente en détail la rémunération offerte pour le service désigné. Il prévoit aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et des mesures d'encouragement si les exigences de service sont dépassées. L'analyse contractuelle compte un examen des clauses du contrat pour vérifier que le libellé des modalités est clair et un examen de la structure tarifaire pour pouvoir en comparer ses éléments aux pratiques exemplaires.

6.2.1 Observations

Exploitant : les clauses contractuelles

Les exploitants de Waterloo ont créé une association des exploitants d'autobus (« l'Association »). L'Association n'est pas une entité juridique. Tous les exploitants travaillant pour STSWR sont membres de l'Association. L'adhésion à l'Association est ouverte à tous les candidats. L'Association n'a pas d'autre mandat que celui de

négocier des contrats au nom des exploitants. Les itinéraires sont attribués par le consortium, et non par l'Association.

Par le passé, les exploitants STSWR ont exécuté un contrat annuel avec chacun des conseils scolaires partenaires. Une prolongation des contrats de 2007 avec chacun des conseils scolaires a été signée avant le début de l'année scolaire 2008. Un processus permettant de négocier un contrat combiné avec STSWR était en cours pour l'année scolaire 2008-2009 au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience et a été conclu par un nouveau contrat combiné. La durée du nouveau contrat combiné est d'un an. STSWR négocie un contrat à court terme avec les exploitants afin de pouvoir examiner et éventuellement mettre en œuvre les recommandations du Ministère sur le processus d'approvisionnement concurrentiel pour l'année scolaire suivante.

Le nouveau Protocole d'entente de transport décrit l'étendue du travail pour les exploitants; les normes d'aptitude mécanique; les assurances requises; les exigences relatives aux conducteurs et aux véhicules; les consignes pour les conducteurs; les obligations de formation; la rémunération des exploitants en cas de tempête de neige; les conditions de paiement; les taux de rémunération; les clauses de confidentialité; et une politique relative à l'âge des véhicules. Le contrat inclut une politique relative à l'âge des véhicules fixée à 12 ans ou moins, l'âge moyen des véhicules ne dépassant pas 8 ans (à l'exclusion des véhicules de réserve). L'âge des véhicules de réserve ne doit pas dépasser 16 ans, une limite d'âge nettement plus élevée que dans d'autres régions.

Rémunération des exploitants

Les ententes de tarifs sont signées par les exploitants lors du renouvellement des contrats. À partir de 2008, les tarifs seront négociés avec STSWR et l'Association. Les négociations pour l'année scolaire 2008-2009 ont été conduites en novembre 2008. Les tarifs pour l'année scolaire 2008-2009 seront rétroactifs au 1^{er} septembre 2008. À l'avenir, le consortium a l'intention de conduire les négociations avant le début de l'année scolaire. En octobre, après la reconnaissance des itinéraires, des ajustements seront apportés aux contrats pour tenir compte des modifications de tarifs et des éventuels changements aux itinéraires prévus à l'automne.

Les exploitants perçoivent dix versements égaux par an, avant le dix de chaque mois, correspondant à 10 % du tarif de base pour chaque itinéraire.

En cas d'interruption momentanée du service pour des raisons indépendantes de la volonté de STSWR ou des conseils scolaires, les exploitants recevront le paiement du tarif de base pour chaque itinéraire. Pour les grands véhicules (plus de 36 passagers), 50 pour cent du tarif variable sera payé pour les dix premiers jours d'interruption de

service. Les exploitants ne recevront aucune rémunération si l'arrêt de travail dépend de la volonté des exploitants.

Le contrat comprend une indemnité quotidienne minimum de 45 kilomètres pour les grands véhicules et de 80 kilomètres pour les petits véhicules. Le kilométrage quotidien est calculé en fonction de la distance parcourue entre le premier point d'embarquement et le dernier point de débarquement puis jusqu'au premier point d'embarquement en passant par le chemin le plus court pour la tournée du matin et la tournée de l'après-midi.

Les tarifs du carburant pour les grands véhicules (plus de 36 passagers) seront calculés au coût du diesel moins deux cents et moins la TPS, tel que publiés sur le site Web du ministère de l'Énergie de l'Ontario (à London) à www.energy.gov.on.ca. Les tarifs du carburant pour les petits véhicules seront déterminés selon la moyenne du mois précédent, tels que publiés sur le site Web du ministère de l'Énergie de l'Ontario (à London) à www.energy.gov.on.ca.

Une clause d'indexation du carburant et une feuille de calcul pour les petits et les grands véhicules sont joints à l'entente. Cette clause stipule comment les exploitants seront rémunérés en fonction des fluctuations des prix du carburant, comment la consommation de carburant sera calculée et comment les distances moyennes seront calculées.

L'entente inclut également un barème de la rémunération des heures supplémentaires, ainsi que des taux de salaire de base et des taux variables.

Gestion du contrat des exploitants

SRSWR transmet l'information sur les itinéraires et les listes d'élèves aux exploitants par courriel dans un document au format PDF pour leur permettre d'étudier cette information pendant l'été. Les problèmes médicaux sont communiqués à STSWR et aux exploitants par les écoles. Avant le début de l'année scolaire, STSWR demande à tous les exploitants de fournir des détails sur leur parc de véhicules et leurs conducteurs, parmi lesquels l'âge des véhicules, le permis de conduire des conducteurs et la formation des conducteurs à la préparation en matière de gestion des urgences, tel que cela est stipulé dans chacun des contrats respectifs. Les certificats d'assurance sont recueillis avant le début de l'année scolaire avec le rapport de sécurité UVU. Les renseignements sur les véhicules sont fournis avec la première facture et l'information sur le conducteur est fournie avec la reconnaissance des itinéraires. Une nouvelle liste de contrôle est adoptée pour le suivi de l'information sur le véhicule et le conducteur, le permis de conduire et la date d'expiration du certificat de premiers soins.

Les exploitants collaborent avec les écoles pour s'assurer que tous les élèves, de la maternelle à la 8^e année, suivent une formation sur les consignes d'évacuation d'urgence d'un autobus. Cette formation est coordonnée au niveau des établissements et se déroule dans le cadre des exercices d'évacuation des bâtiments qui ont lieu en octobre et en novembre. STSWR prévoit le nombre de véhicules requis pour chaque établissement et affecte les exploitants. Les factures soumises par les exploitants permettent à STSWR de savoir si les exploitants ont suivi une formation et quelle formation ils ont suivi.

Le programme « Voyageur prudent » est offert aux écoles par les exploitants. Le consortium réserve les écoles et les exploitants présentent le programme. Les exploitants facturent STSWR pour la fourniture du programme. Une partie de l'argent recueilli est affecté à un programme de bourses d'études qui seront décernées à des élèves méritants par le conseiller en orientation de chaque établissement, à la discrétion de celui-ci.

Laissez-passer de transport en commun

Des laissez-passer de transport en commun sont fournis aux élèves d'école secondaire des conseils scolaires WCDSB et WRDSB. Le nombre d'élèves qui empruntent les transports en commun sur le réseau Grand River est de 2 965 pour le WCDSB et 599 pour le WRDSB.

Contrats de taxi

Il n'y a pas de contrats de taxi. Toutes les compagnies de taxi sont régies par le gouvernement régional qui établit les procédures de permis et les tarifs.

6.2.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion du contrat des exploitants d'autobus

Le consortium a des contrats en place pour les exploitants qui décrivent en détail les conditions légales, sécuritaires et non pécuniaires. De cette manière, la relation contractuelle entre les fournisseurs de service de transport et le consortium est définie et applicable.

Exploitant : clauses contractuelles

STSWR fournit aux exploitants d'autobus scolaires tous les renseignements concernant leurs trajets ainsi que les renseignements relatifs aux étudiants afin de leur permettre d'assurer le transport des élèves en toute sécurité.

6.2.3 Recommandations

Autres clauses contractuelles

Nous recommandons au consortium de réexaminer leurs contrats avec les exploitants et d'envisager l'adjonction des clauses supplémentaires suivantes :

- ratio d'autobus en service/autobus de réserve;
- clause de résolution des litiges;
- procédures de négociation des tarifs; et
- durée d'utilisation des autobus de réserve (nombre de jours pendant lesquels un autobus de réserve peut être utilisé – sachant que certains véhicules peuvent être âgés de 16 ans).

Le contrat stipule que les exploitants doivent offrir une formation à leurs conducteurs sur les premiers soins et sur l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen dans les six premiers mois suivant leur date d'embauche. Nous recommandons de raccourcir ce délai. La formation devrait être offerte aux conducteurs tout de suite après leur embauche ou le plus rapidement possible afin de s'assurer que les conducteurs possèdent la formation et les compétences nécessaires en cas d'urgence.

Des contrats complets et détaillés garantissent la qualité de service exigée par le consortium et permettent de s'assurer que les problèmes de communications ou les litiges sont rapidement et correctement réglés.

Contrats de taxi

Des contrats écrits devraient être conclus avec les compagnies de taxi. L'absence de contrat accroît les risques pour le consortium et les conseils scolaires partenaires. Il est important que tous les véhicules utilisés pour le transport des élèves soit conforme avec les exigences du ministère des Transports de l'Ontario en matière de permis, d'assurance et de sécurité et que tous les conducteurs aient suivi la formation requise pour assurer les services de transport des élèves.

Rémunération des exploitants d'autobus

STSWR devrait également surveiller le nombre d'itinéraires avec des distances minimales pour éviter les versements excédentaires.

En cas d'intempéries, le contrat stipule que, pour le premier jour d'annulation du service de transport, les exploitants d'autobus scolaires toucheront les éléments fixes et variables du contrat et que, pour les jours suivants, ils ne toucheront que la

rémunération de base. Il est recommandé de verser uniquement les coûts fixes/tarifs de base aux exploitants en compensation de leurs efforts pour s'assurer que le parc d'autobus est prêt à reprendre le service lorsque les intempéries seront terminées. Les coûts variables non engagés, comme par exemple, les coûts par kilomètre, ne devraient pas être payés par le consortium.

Obligations des exploitants

Nous encourageons le consortium à poursuivre ses efforts afin d'élaborer une liste de contrôle pour le suivi de l'information sur le véhicule et le conducteur, le permis de conduire et la date d'expiration du certificat de premiers soins. Cette liste de contrôle permettra au consortium de garantir la réception et la vérification de la documentation requise en matière de permis de conduire et de sécurité, comme cela est prévu dans les contrats des exploitants. Nous encourageons le consortium à élargir l'utilisation de la liste de contrôle afin de surveiller de manière proactive les programmes de formation, telles que la formation en cas d'évacuation d'urgence, au lieu de se fier à la facturation de l'exploitant pour savoir si la formation a bien été suivie. Le suivi proactif permettra au consortium de vérifier que toutes les écoles bénéficient des programmes de formation en temps voulu. Nous encourageons également le consortium à se servir de la liste de contrôle pour vérifier l'exactitude, ainsi que l'existence des documents fournis (le membre du consortium chargé de cette tâche devra non seulement vérifier l'existence des certificats d'assurance mais il devra également s'assurer, par exemple, que les parties indiquées sur l'assurance sont exactes et que le certificat d'assurance est valide).

Laissez-passer de transport en commun

Le consortium est encouragé à examiner de près le coût du financement des laissez-passer de transport en commun pour les élèves. D'après des conversations avec le directeur général et notre examen des documents de travail existants, il n'est pas sûr que cette politique et ses retombées financières aient fait l'objet d'une évaluation suffisante par le biais d'une étude détaillée. Une étude de coût complète permettrait de rapprocher et d'établir le coût complet de ce service et ainsi de confirmer ou non, que cette politique offre le meilleur service et le meilleur rapport qualité-prix pour le consortium.

6.3 Négociations du contrat

La négociation des contrats vise à permettre au consortium à titre d'acheteur de services d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix. L'objectif de l'acheteur est de se procurer un service de haute qualité au prix le plus avantageux.

6.3.1 Observations

Processus de négociation du contrat des exploitants d'autobus

Tous les exploitants sont représentés dans les négociations par l'Association, et ont trouvé un terrain d'entente contractuelle avec les conseils scolaires partenaires par le passé.

Le récent processus de négociation entre STSWR et les exploitants (par le biais de l'Association des exploitants) n'est pas représentatif du processus de négociation annuel habituel, car c'est la première année qu'un contrat combiné était négocié.

Le contrat avec les exploitants exclut tout format ou calendrier de négociation. STSWR surveille la mise en œuvre des pratiques contractuelles et envisage de respecter les orientations fournies par le Ministère.

À partir du budget d'exploitation, le directeur général prépare la documentation et les montants de rapprochement pour le processus de négociation.

Les exploitants et STSWR négocient le rapprochement du kilométrage chaque année en octobre/novembre.

La méthodologie du processus de négociation et d'établissement du budget permet de s'assurer que les dépenses de STSWR ne dépassent l'enveloppe budgétaire mise à disposition par les membres du conseil scolaire. Le but de la négociation de cette année pour STSWR était d'harmoniser le contrat et d'harmoniser les tarifs pour tous les exploitants. En vertu des précédents contrats, une entente de tarifs était nettement inférieure aux coûts de référence alors que l'autre était légèrement supérieure.

Transport des élèves inscrits à un programme d'éducation spécialisée

STSWR a conclu un contrat avec Stock Transportation Ltd. (Stock) pour la fourniture de services de planification du transport des élèves inscrits à un programme d'éducation spécialisée et pour la fourniture du service de transport de ces élèves. L'année scolaire 2008-2009 est la dernière année où ces services de planification seront fournis par Stock car le consortium prévoit à l'avenir de s'occuper à l'interne de la planification du transport des élèves inscrits à un programme d'éducation spécialisée.

Processus d'approvisionnement concurrentiel

Les contrats pour les services de transport par autobus scolaire ne sont pas actuellement attribués selon un processus concurrentiel. STSWR attend la publication de la trousse d'information sur les pratiques contractuelles du COSBO.

Surveillance du contrat

Le respect des modalités du contrat est surveillé de manière informelle. Le processus de surveillance du contrat vise principalement les exigences sécuritaires et réglementaires. Le consortium vérifie les dossiers d'utilisateur de véhicule utilitaire (UVU) annuellement et conserve une copie des certificats d'assurance fournis par les exploitants. Les cartes d'itinéraires sont fournies aux exploitants par le consortium. Une modeste tentative de suivi des cartes d'évaluation des exploitants a été effectuée, mais le système de surveillance des incidents n'est pas suffisamment solide ou régulier et ne permet pas au consortium d'analyser les incidents ou le rendement des exploitants. Tous les incidents à bord des autobus font l'objet d'une enquête et sont documentés par le personnel du consortium.

Les employés de STSWR n'effectuent pas de visites dans les établissements scolaires ou chez les exploitants pendant l'année pour surveiller le fonctionnement. Les employés de STSWR ne montent pas dans les autobus et ne suivent pas les autobus pour contrôler les horaires et les arrêts non prévus sur le trajet. Il incombe aux élèves, aux parents et à l'école de s'assurer que les horaires sont respectés. Un processus de vérification détaillé en cours d'élaboration prévoit des vérifications d'itinéraires, des visites chez les exploitants, et des vérifications des véhicules et des conducteurs. Toutefois, ces processus n'étaient pas en place au moment de l'examen de l'efficience et de l'efficacité.

STSWR possède une caméra par exploitant (soit cinq en tout). Les caméras sont installées dans les autobus là où c'est nécessaire mais les conducteurs n'ont pas accès aux enregistrements. Les enregistrements vidéo ne sont pas visionnés sauf si un incident est déclaré. Des appareils de comptage des enfants sont installés dans tous les autobus.

6.3.2 Pratiques exemplaires

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

Conformité avec les contrats

STSWR exige des exploitants qu'ils démontrent que leurs conducteurs ont bien reçu la formation adéquate en matière de sécurité et de premiers soins avant le début de l'année scolaire et qu'ils apportent la preuve qu'ils ont bien rempli les conditions requises en matière d'assurance. Comme cela a été indiqué précédemment, une liste de contrôle est en cours d'élaboration afin de formaliser ce processus.

6.3.3 Recommandations

Calendrier de négociation

Le consortium devrait élaborer et documenter un calendrier et des modalités de négociation et communiquer les dates et les attentes principales aux exploitants, au CGC et au conseil d'administration. Un calendrier des dates et des responsabilités importantes permettra de s'assurer que le consortium et les exploitants peuvent conclure une entente sur le contrat de l'année suivante avant le début de l'année scolaire.

Surveillance

Les employés de STSWR n'effectuent pas de visites de surveillance dans les établissements scolaires et chez les exploitants pendant l'année. Le consortium devrait mettre en œuvre un système de surveillance proactif pour surveiller le rendement des exploitants. Une vérification des itinéraires sérieuse doit être effectuée par une personne ayant reçu une formation et expérimentée. Celle-ci fait des trajets à bord d'un autobus choisi pour s'assurer que le conducteur se conforme aux exigences contractuelles imposées par le consortium, dont le respect des itinéraires établis, aucun arrêt pour ramasser ou déposer des élèves à des endroits non autorisés et bonne utilisation de la liste d'élèves. Une vérification correcte des itinéraires fournit aussi au consortium les éléments de base pour déterminer si le nombre d'élèves que les exploitants déclarent tous les ans le 31 octobre est exact, dénombrement qui sert à établir le partage des coûts.

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

Pour être utile au consortium, la déclaration d'incidents et la carte d'évaluation des exploitants devront être surveillés de manière plus formelle et être rapprochés en demandant aux exploitants de déclarer les incidents et leurs motifs. STSWR devrait

pouvoir se servir du suivi des incidents pour réprimander les exploitants et/ou comme justificatifs pour motiver des réductions de contrat.

Le consortium étant le propriétaire et l'exploitant des caméras, il est impératif de définir une politique d'utilisation des caméras décrivant diverses pratiques de conservation et d'élimination des bandes afin de protéger la vie privée des élèves et de respecter les dispositions de la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée.

Approvisionnement concurrentiel

En ne recourant pas à un processus d'approvisionnement concurrentiel, le consortium ne sait pas s'il obtient le meilleur rapport qualité-prix pour les services fournis. En revanche, s'il applique un processus concurrentiel pour se procurer les services, le consortium pourra clairement énoncer toutes ses exigences en matière de service dans les documents d'achat. En outre, le consortium serait ainsi assuré d'optimiser ses ressources financières, car les exploitants se livreraient alors concurrence pour offrir le niveau de service voulu à un prix leur permettant de réaliser un taux de rendement du capital investi adéquat. Cela ne signifie pas pour autant que les tarifs baisseraient; le souci du consortium devrait néanmoins d'obtenir un bon rapport qualité-prix pour les services fournis

Un processus concurrentiel doit s'accompagner de certaines mesures pour protéger les normes de service. Il faudrait que le consortium continue à imposer une limite sur le volume d'affaires d'un exploitant pour éviter qu'il en détienne le monopole. De plus, lors de l'évaluation des soumissions, il ne faut pas que le coût soit le facteur primordial, si l'on veut encourager des auteurs de proposition à bas prix à s'implanter sur le marché, même s'ils ne garantissent pas le même niveau de service, voire un niveau supérieur. Il faut tenir compte à toutes les étapes du processus d'élaboration et d'évaluation des propositions de service des conditions locales du marché local. On peut ainsi inciter les exploitants locaux à participer au processus en comptant parmi les critères d'évaluation l'expérience locale. Ce critère particulier, néanmoins, ne doit pas être non plus le facteur primordial lors de l'évaluation des propositions.

Dans les régions où ce processus n'est pas adapté, comme dans les régions reculées où le nombre d'exploitants s'intéressant à fournir le service peut être insuffisant, le processus de négociation actuel peut répondre aux besoins de l'exploitant et du consortium. Le consortium, toutefois, peut avoir recours à des contrats obtenus par voie concurrentielle pour remplacer les niveaux de service et les coûts négociés avec les exploitants des zones rurales. Les politiques d'approvisionnement établies détermineront le processus d'acquisition de service.

La trousse d'information sur l'approvisionnement concurrentiel ayant été publiée et les programmes pilotes étant en cours, le consortium devrait commencer l'élaboration d'un

plan de mise en œuvre pour l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait inclure un examen des politiques d'approvisionnement existantes, une analyse du marché des fournisseurs local, des stratégies pour aider à déterminer la portée et les processus de l'appel d'offres, et des critères et un échéancier pour éliminer l'approvisionnement concurrentiel progressif. Ce plan devrait également incorporer les pratiques exemplaires et les enseignements tirés des consortiums pilotes.

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

L'évaluation du processus appliqué par STSWR pour négocier, structurer et gérer ses contrats de service de transport est **moyenne**. Nous sommes heureux de constater que le recours aux contrats normalisés avec des conditions complètes a permis de partager avec les exploitants les responsabilités se rapportant au transport des élèves. Les processus utilisés par STSWR permettent également de s'assurer que les exploitants sont en conformité avec les contrats concernant les exigences relatives à l'assurance, à la formation en matière de sécurité, à l'entretien du parc et à l'âge des véhicules. On a observé quelques lacunes importantes au niveau de la surveillance de la conformité avec les contrats, en particulier en ce qui concerne les vérifications des itinéraires.

À l'heure actuelle, les contrats de service de transport ne sont pas attribués selon un processus concurrentiel. En ne recourant pas à un processus d'approvisionnement concurrentiel, le consortium ne sait pas s'il obtient le meilleur rapport qualité-prix pour les services fournis. En revanche, s'il applique un processus concurrentiel pour se procurer les services, le consortium pourra clairement énoncer toutes ses exigences en matière de service dans les documents d'achat. En outre, le consortium serait ainsi assuré d'optimiser ses ressources financières, car les exploitants se livreraient alors concurrence pour offrir le niveau de service voulu à un prix leur permettant de réaliser un taux de rendement du capital investi adéquat. Le consortium devrait appliquer un processus concurrentiel d'acquisition qui s'accompagne de certaines mesures pour protéger les normes de service et tient compte de la situation du marché local.

7 Rajustement du financement

Le Ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer la formule de rajustement du financement à chaque conseil qui a été soumis à l'examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la Phase 3A. À noter que dans le cas des conseils qui engagent des dépenses de transport dans plusieurs sites de consortium, le rajustement du conseil sera calculé proportionnellement à la portion du consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au consortium A et que 10 % de ses dépenses sont attribuées au consortium B, l'ajustement du financement résultant de l'examen du consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de financement du Ministère est la suivante :

Appréciation globale	Incidence sur les ¹¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire ¹¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Moyenne – faible	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut.

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

Waterloo Region District School Board

Élément	2007-2008
---------	-----------

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

Élément	2007-2008
Excédent 2007-2008 (déficit)	(890 320 \$)
% de l'excédent/ (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(890 320 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	30 %
Rajustement total du financement	267 096 \$

Waterloo Catholic District School Board

Élément	2007-2008
Excédent 2007-2008 (déficit)	(101 354 \$)
% de l'excédent/ (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100,00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(101 354 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	30 %
Rajustement total du financement	30 406 \$

Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

Élément	2007-2008
Excédent 2007-2008 (déficit)	(1 228 815 \$)
% de l'excédent/ (déficit) attribué au consortium (arrondi)	7,84 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(96 359 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-faible
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	30 %
Rajustement total du financement	28 908 \$

8 Annexe 1: Glossaire de termes

Termes	Définitions
Loi	Loi sur l'éducation
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium
Pratique courante	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Consortium or STSWR	Services de transport scolaire de la région de Waterloo
CSDCCS	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
Deloitte	Deloitte & Touche LLP (Canada)
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « exploitants »
Efficacité et efficience	Efficacité et efficience
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.4
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework For STSWR Student

Termes	Définitions
	Transportation Services » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Formule de rajustement du financement	Tel qu'il est défini à la section 1.3.6
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information
M/JE	Maternelle/Jardin d'enfants
IRC	Indicateurs de rendement clés
Conseillers en gestion	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Note de service	Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le Ministère
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services, le conseiller en détermination d'itinéraires, tel que défini à la partie 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Exploitants	Se rapporte à la compagnie d'exploitation d'autobus (ensemble de conducteurs travaillant pour une compagnie); dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
Appréciation globale	Tel qu'il est défini à la section 3.2 du cadre d'évaluation
Conseils scolaires partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui sont des partenaires à part entière du consortium
Appréciation	La cote d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience sur une échelle allant d'Élevé à Faible (voir la partie 1.3.4)
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)

Termes	Définitions
Personne morale distincte	Personne morale
WCDSB	Waterloo Catholic District School Board
WRDSB	Waterloo Region District School Board

9 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire

Waterloo Region District School Board (WRDSB)

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹²	10 804 534 \$	11 246 871 \$	11 396 516 \$	11 662 473 \$
Dépenses ¹³	11 860 299 \$	12 897 482 \$	12 745 215 \$	12 552 793 \$
Excédent (déficit) de transport	(1 055 765 \$)	(1 650 611 \$)	(1 348 699 \$)	(890 320 \$)
Total des dépenses payées au Service de transport scolaire de la région de Waterloo (WRSTS)	11 860 299 \$	12 897 482 \$	12 745 215 \$	12 552 793 \$
En % du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %

Waterloo Catholic District School Board (WCDSB)

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation	5 956 550 \$	6 210 062 \$	6 279 682 \$	6 400 244 \$
Dépenses	6 197 975 \$	6 258 468 \$	6 346 727 \$	6 501 598 \$
Excédent (déficit) de transport	(241 425 \$)	(48 406 \$)	(67 045 \$)	(101 354 \$)
Total des dépenses payées au Service de transport scolaire de la région de Waterloo (WRSTS)	6 197 975 \$	6 258 468 \$	6 346 727 \$	6 501 598 \$
En % du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %

¹² Allocation se fondant sur les données du Ministère – comprend toutes les subventions octroyées pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C)

¹³ Dépenses se fondant sur les données du Ministère – tirées du Formulaire de données D : 730C (Dépenses rajustées aux fins de conformité) -212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des activités)

Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS)

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation	12 630 012 \$	13 363 914 \$	13 793 702 \$	15 419 952 \$
Dépenses	13 724 837 \$	14 857 246 \$	14 802 372 \$	16 648 767 \$
Excédent (déficit) de transport	(1 094 825 \$)	(1 493 332 \$)	(1 008 670 \$)	(1 228 815 \$)
Total des dépenses payées au Service de transport scolaire de la région de Waterloo (WRSTS)	-	-	-	1 305 530 \$
En % du total des dépenses du conseil	S/O	S/O	S/O	7,84 %

10 Annexe 3 : Liste de documents

1. Rapport comptable : Services de transport scolaire de la région de Waterloo
2. Entente : Prestations de services de transport – Waterloo Catholic School Board et le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
3. Entente : Gestion et exploitation des services de transport scolaire de la région de Waterloo – Waterloo Catholic District School Board et Waterloo Region District School Board
4. Statuts constitutifs
5. Facturation des coûts de transport : Waterloo Catholic School Board au Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
6. Confirmation d'assurance : pour STSWR par le Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario
7. Politiques de partage des coûts (définies dans l'annexe A de l'entente de consortium)
8. Description des coûts budgétés annuels
9. Politique de résolutions des différends (définie dans l'annexe D de l'entente de consortium Agreement Schedule D)
10. Règlement général de fonctionnement 1 : Conduite des affaires de Student Transportation Services of Waterloo Region Inc
11. Organigramme : Consortium, STSWR
12. Organigramme : Comité de gouvernance de STSWR
13. Entente d'achat de services de soutien : Waterloo Catholic District School Board et STSWR
14. Entente d'achat de services de soutien : Waterloo Region District School Board et STSWR
15. Responsabilités du directeur général
16. Responsabilités du superviseur des opérations

17. Responsabilités du technicien en transport principal
18. Responsabilités du secrétaire au transport
19. Responsabilités du technicien en transport
20. Rôles et responsabilités des membres du Comité de gouvernance (définis dans l'annexe B de l'entente de consortium)
21. Student Transportation Canada – Breslau
22. Analyse des dépenses nettes en matière de transport
23. Dépenses nettes en matière de transport : Waterloo Catholic District School Board

11 Annexe 4 : Pratiques en commun

Distance du domicile à l'école

Activité	M/JE	1 ^{ère} – 3 ^e année	4 ^e – 6 ^e année	7 ^e – 8 ^e	9 ^e – 12 ^e
Pratique en commun	0,8 km	1,2 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Politique – WCDSB	1,6 km	1,6 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Politique – WRDSB	1,6 km	1,6 km	2,0 km	3,5 km	4,8 km

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	M/JE	1 ^{ère} – 3 ^e année	4 ^e – 6 ^e année	7 ^e – 8 ^e	9 ^e – 12 ^e
Pratique en commun	0,5 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km
Politique – WCDSB	0,5 km	1,0 km	1,0 km	1,0 km	1,6 km
Politique – WRDSB	0,5 km	1,0 km	1,0 km	1,0 km	1,6 km

Intervalle d'arrivée

Activité	M/JE	1 ^{ère} – 3 ^e année	4 ^e – 6 ^e année	7 ^e – 8 ^e	9 ^e – 12 ^e
Pratique en commun	18	18	18	18	25
Politique – WCDSB	15	15	15	15	15
Politique – WRDSB	15	15	15	15	15

Intervalle de départ

Activité	M/JE	1 ^{ère} – 3 ^e année	4 ^e – 6 ^e année	7 ^e – 8 ^e	9 ^e – 12 ^e
Common Practice	16	16	16	16	18
Policy – WCDSB	15	15	15	15	15
Policy – WRDSB	15	15	15	15	15

Heure d'embarquement la plus précoce

Activité	M/JE	1 ^{ère} – 3 ^e année	4 ^e – 6 ^e année	7 ^e – 8 ^e	9 ^e – 12 ^e
Pratique en commun	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – WCDSB	-	-	-	-	-
Politique – WRDSB	-	-	-	-	-

Heure de débarquement la plus tardive

Activité	M/JE	1 ^{ère} – 3 ^e année	4 ^e – 6 ^e année	7 ^e – 8 ^e	9 ^e – 12 ^e
Pratique en commun	17 h 30	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h
Politique – WCDSB	-	-	-	-	-
Politique – WRDSB	-	-	-	-	-

Durée maximale du trajet

Activité	M/JE	1 ^{ère} – 3 ^e année	4 ^e – 6 ^e année	7 ^e – 8 ^e	9 ^e – 12 ^e
Pratique en commun	75	75	75	75	90
Politique – WCDSB	60	60	60	60	60
Politique – WRDSB	60	60	60	60	60
Pratique	60	60	60	60	60

Élèves assis par véhicule

Activité	M/JE	1 ^{ère} – 6 ^e année	7 ^e – 8 ^e année	8 ^e	9 ^e – 12 ^e
Pratique en commun	69	69	69	52	52
Politique – WCDSB	69	69	46	46	46
Politique – WRDSB	69	69	46	46	46
Pratique	69	69	46	46	46

Admissibilité par année d'études

Activité	M/JE	1 ^{ère} – 3 ^e année	4 ^e – 6 ^e année	7 ^e – 8 ^e	9 ^e – 12 ^e
WCDSB	1,6 km	1,6 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km
WRDSB	1,6 km	1,6 km	2,0 km	3,5 km	4,8 km

1858 **150** 2008
Deloitte célèbre
150 ans de services professionnels



www.deloitte.ca

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

La marque Deloitte représente une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une Verein suisse, et son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridiquement distincte et indépendante. Rendez-vous à www.deloitte.com/about pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu et ses cabinets membres.

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