



Ministère de l'Éducation – Examen de suivi de l'efficacité et de l'efficiency

Services de transport scolaire de la région de Waterloo

Examen de suivi de l'efficacité et de l'efficiency

Mai 2012

Rapport final

Table des matières

Résumé	1
1 Introduction	6
1.1 Contexte	6
1.1.1 Réforme du transport	6
1.1.2 Examen de suivi	6
1.2 Portée de la mission de Deloitte	6
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	7
1.3.1 Équipe et méthodologie	7
1.3.2 Rajustement du financement	11
Tableau 1: Formule de rajustement du financement	11
1.3.3 But du rapport	12
1.3.4 Documentation	12
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport	13
2 Gestion du consortium	14
2.1 Introduction	14
2.2 Gouvernance	14
2.2.1 Recommandations initiales	15
2.2.2 Progrès réalisés	15
2.2.3 Réalisations	16
2.3 Structure organisationnelle	16
2.3.1 Recommandations initiales	17
2.3.2 Progrès réalisés	18
2.3.3 Réalisations	18
2.4 Gestion du consortium	19
2.4.1 Recommandations initiales	19
2.4.2 Progrès réalisés	22
2.4.3 Réalisations	28
2.4.4 Possibilités d'amélioration	29

2.5 Gestion financière	29
2.5.1 Recommandations initiales	30
2.5.2 Progrès réalisés	30
2.5.3 Réalisations.....	31
2.5.4 Possibilités d'amélioration	32
2.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	32
3 Politiques et pratiques.....	33
3.1 Introduction.....	33
3.2 Politiques et pratiques de transport.....	33
3.2.1 Recommandations initiales	34
3.2.2 Progrès réalisés	35
3.2.3 Réalisations.....	37
3.2.4 Possibilités d'amélioration	37
3.3 Transport adapté	38
3.3.1 Recommandation initiale	38
3.3.2 Progrès réalisés	39
3.4 Politique de sécurité	39
3.4.1 Recommandation initiale	40
3.4.2 Progrès réalisés	40
3.4.3 Possibilités d'amélioration	41
3.5 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	41
4 Optimisation des tournées et technologie	42
4.1 Introduction.....	42
4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie.....	42
4.2.1 Recommandations initiales	43
4.2.2 Progrès réalisés	44
4.2.3 Réalisations.....	45
4.3 Gestion de la carte numérique et de la base de données sur les élèves	45
4.3.1 Recommandation initiale	46
4.3.2 Progrès réalisés	46
Tableau 2 : Admissibilité selon les codes de transport.....	47

Tableau 3 : Marcheurs qui prennent l'autobus.....	47
4.3.3 Réalisations.....	49
4.4 Rapports du système	50
4.4.1 Recommandation initiale	50
4.4.2 Progrès réalisés	51
4.4.3 Possibilités d'amélioration	51
4.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	52
4.5.1 Recommandation initiale	52
4.5.2 Progrès réalisés	53
Figure 1 : Durée des trajets des élèves ayant des besoins spéciaux, WRDSB	54
Figure 2 : Durée des trajets des élèves ayant des besoins spéciaux, WCDSB	54
4.5.3 Réalisations.....	55
4.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	56
5 Contrats	57
5.1 Introduction.....	57
5.2 Structure des contrats	57
5.2.1 Recommandations initiales	58
5.2.2 Progrès réalisés	60
5.2.3 Réalisations.....	62
5.3 Achat de produits et de services	62
5.3.1 Recommandations initiales	62
5.3.2 Progrès réalisés	64
5.3.3 Réalisations.....	67
5.4 Résultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité	68
6 Rajustement du financement	69
Tableau 4: Formule de rajustement du financement.....	69
WRDSB.....	69
WCDSB.....	70
7 Annexe 1 : Glossaire de termes	71
8 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire	72
Waterloo Region District School Board	72

Waterloo Catholic District School Board	73
9 Annexe 3 : Liste de documents.....	74

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.

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.

Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du Student Transportation Services of Waterloo Region (STSWR ou le consortium) mené par une équipe d'examen (l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience) choisie par le ministère de l'Éducation de l'Ontario (le ministère). Le consortium fournit des services de transport au the Waterloo Region District School Board ("WRDSB") et au Waterloo Catholic District School Board ("WCDSB").

Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en novembre 2008 (le rapport initial) et le présent rapport de suivi a pour objet de présenter les changements apportés par le consortium à ce jour. Le présent rapport a été préparé en vue de fournir une évaluation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations supplémentaires qui méritaient d'être tout particulièrement soulignées.

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

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

Résumé de l'examen initial

L'examen de la gestion du consortium entrepris dans le cadre du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience a permis de conclure que ce dernier a démontré avoir adopté des pratiques exemplaires en matière de gouvernance, de gestion du consortium et de gestion financière. Parmi les principales recommandations figuraient des améliorations progressives à apporter aux efforts du consortium en matière de gouvernance et de gestion du consortium. Plus précisément, les recommandations ont défini le rôle et les responsabilités du conseil d'administration et du CGC, soit la planification à long terme et à court terme, l'élaboration d'indicateurs de rendement clés (IRC), l'exécution des ententes d'achat de services conclues avec les conseils

partenaires ainsi que l'élaboration de politiques et de procédures sur l'évaluation du rendement du personnel, la formation et la gestion.

Le consortium a déployé des efforts considérables pour établir des politiques et des procédures. Il a suivi des pratiques exemplaires lors de l'organisation d'une journée de perfectionnement professionnel pour les conducteurs et par sa participation aux activités du School Traffic Safety Committee. Les recommandations clés issues de la première étude portant sur l'élaboration et l'adoption d'un manuel de politiques unifié pour les services de transport, la rédaction de politiques et de procédures opérationnelles qui traitent des besoins spéciaux et l'élaboration d'une politique sur la formation en matière de sécurité.

L'examen de l'utilisation par le consortium de la planification des tournées et de la technologie a révélé sans équivoque que STSWR avait entrepris une importante initiative organisationnelle axée sur l'efficience et l'efficacité du plan des tournées. 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 plans de tournées sont d'excellentes initiatives.

Cependant, au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, ces efforts en étaient encore aux premiers stades de mise en œuvre ou au stade de la planification. Parmi les recommandations clés figuraient la formation des techniciens, l'amélioration de la fréquence des importations de données sur les étudiants, une production accrue de rapports et d'analyses des activités et la restructuration du réseau de parcours existant.

On a trouvé que les contrats conclus par le consortium sont généralement conformes aux pratiques exemplaires relatives à la gestion des contrats, aux clauses contractuelles et au suivi de la conformité. Les recommandations clés préconisaient la conclusion de contrats écrits avec les compagnies de taxi dans le but d'atténuer le risque auquel s'expose le consortium, l'inclusion de dispositions additionnelles dans les contrats avec les exploitants et l'utilisation de méthodes d'approvisionnement concurrentielles. À la suite de l'examen initial, le consortium s'est vu attribuer la note **Moyenne-faible**.

Résumé de l'examen de suivi

Le consortium a essentiellement mis en œuvre toutes les recommandations du rapport initial.

STSWR a fait preuve d'un engagement et d'un dévouement exceptionnels en matière de pratiques de gestion efficaces et efficientes. Parmi les facteurs ayant contribué au succès de l'organisation, on a pu observer un leadership fort et ciblé mettant l'accent

sur le développement, le succès et l'importance de l'équipe. Voici quelques-uns des facteurs et des pratiques gagnantes actuellement mis en œuvre par le consortium dont d'autres consortiums de la province pourraient tirer parti.

Soutien de la gouvernance

Les organes de gouvernance du consortium ont dû faire preuve d'un leadership efficace, coopératif et coordonné pour permettre à ce dernier d'en arriver là où il en est aujourd'hui. La structure a défini des liens hiérarchiques clairs ainsi que des politiques et des protocoles appropriés afin d'assurer la responsabilité et la transparence. En outre, les rôles des organes de gouvernance du consortium sont bien définis et illustrent une séparation claire entre la supervision et les activités. Les organes de gouvernance ont mis en place un cadre approprié qui a permis à la direction du consortium d'œuvrer de la façon la plus efficace et efficiente possible.

Leadership fort et esprit d'équipe

L'équipe de STSWR se compose d'un groupe de personnes dévouées qui se sont adaptées aux changements qui ont constitué des défis pour leur organisme et pour d'autres dans la province, au cours des dernières années. Elle a démontré ce qu'une équipe soudée qui vise continuellement l'excellence est en mesure d'accomplir. La direction du consortium donne l'exemple et le ton en matière de responsabilisation des personnes et d'amélioration continue. L'équipe de direction a gagné la confiance et le respect des organes de gouvernance, ce qui permet aux membres du comité de gouvernance d'être à l'aise dans leur rôle unique de supervision, leur garantit la confiance et le respect de leur équipe ainsi qu'un réel leadership pendant les temps difficiles.

Politiques et pratiques

Il ressort clairement de l'examen de suivi que l'équipe de STSWR s'est attentivement penchée sur chaque recommandation relative aux politiques et procédures de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, et qu'elle a mis en œuvre les recommandations d'une façon adaptée aux besoins et aux exigences du consortium et de ses conseils membres. Si la documentation et les processus appuient désormais un service efficace et efficient, le suivi demeure préoccupant. Par exemple, une politique formelle sur les heures de classe a été formulée et adoptée, mais ni l'un ni l'autre des conseils n'a appuyé les récents efforts de STSWR pour coordonner les heures de classe. Même si l'adoption de la politique et la façon dont STSWR a mené l'analyse étaient conformes à l'intention de la recommandation initiale, il faudra envisager de changer la gestion du processus pour gagner l'appui des conseils membres et les convaincre d'adopter d'autres initiatives.

Optimisation de la planification des tournées et technologie

Il est clair que le consortium voulait résolument donner suite aux recommandations de la première évaluation de l'efficacité et de l'efficiency et même d'aller au-delà de ce qui était recommandé. Les améliorations spécifiques d'ordre technologique comprennent la mise en œuvre intégrale du site interactif du consortium et l'utilisation de LAV à l'appui des processus de planification des tournées et de la vérification qui font partie des pratiques exemplaires. La formation est compréhensive et comprend une méthode ciblée pour améliorer les compétences individuelles de chaque employé. L'amélioration de la structure de codage et de la gestion et du transfert de données ainsi que l'internalisation de la planification des besoins spéciaux répondent aux objectifs des recommandations et favorisent non seulement la planification efficace et efficiente des tournées mais aussi l'analyse des principaux indicateurs de rendement clés. Bien que l'on n'ait pas adopté les changements aux heures de classe qui ont récemment été proposés, le consortium a abondamment démontré qu'il comprend la recommandation et qu'il est en mesure de soumettre des options à l'examen des conseils membres.

Contrats

Le consortium a répondu à toutes les attentes de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficiency en concluant un contrat exhaustif avec ses exploitants d'autobus scolaires et de taxis. Le consortium a mis en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel en dépit des nombreux défis découlant des règlements sur les taxis. Le consortium observe plusieurs pratiques exemplaires en matière de gestion des contrats et pourrait servir d'exemple à d'autres consortiums de la province. Il a su tirer parti des dernières technologies pour contrôler le respect chez les exploitants des dispositions des contrats et leur rendement global.

Rajustement du financement

L'équipe de l'examen de l'efficacité et de l'efficiency reconnaît que le consortium est un exemple pour les autres consortiums de la province. Les efforts qu'il a déployés illustrent une attitude positive à l'égard de l'amélioration continue. À la lumière des réalisations à ce jour, ce consortium a reçu la note **Élevée**.

Compte tenu de cette évaluation, le ministère augmentera les fonds accordés au transport, ce qui réduira l'écart de financement de 2011-2012 à ce chapitre pour les conseils scolaires membres du consortium.

Le financement¹ sera rajusté selon les estimations ci-dessous.

¹ Sous réserve de l'approbation des modifications réglementaires

Waterloo Region District School Board 1 681 590 \$

Waterloo Catholic District School Board nul \$

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Réforme du transport

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

1.1.2 Examen de suivi

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficiency ») à travers la province. Le STSWR a fait l'objet d'un examen à l'étape 3A des examens de l'efficacité et de l'efficiency effectués en mars 2009.

Pour encourager une amélioration soutenue, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi. L'examen de suivi a été déclenché à la demande du consortium lorsqu'il a annoncé avoir réalisé des progrès importants depuis l'examen initial.

L'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficiency a pour objet d'évaluer la portée des progrès du consortium et d'examiner les documents de travail étayant ces derniers. Le rapport est donc axé sur les changements progressifs apportés par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficiency mené en 2008.

De 2006-2007 jusqu'à la fin de l'année scolaire 2010-2011, le ministère a fourni un financement additionnel de 30,4 millions de dollars aux conseils scolaires ayant fait l'objet d'un examen.

1.2 Portée de la mission de Deloitte

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

- diriger la planification et la réalisation des examens de suivi de l'efficacité et de l'efficiency pour chacun des consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 5, 6 et 7 (l'étape 5 étant en cours);

- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficiency, des réunions de planification de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficiency afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;
- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;
- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus d'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies ainsi que ceux des examens des politiques et des pratiques que doit réaliser MPS;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficiency aux étapes 5, 6 et 7. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils qui en sont membres.

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

1.3.1 Équipe et méthodologie

La composition de l'équipe et la méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficiency mené en 2008. Veuillez consulter le premier rapport pour obtenir une description détaillée de l'équipe et de la méthodologie. Le même cadre et le même guide d'évaluation ont été utilisés pendant l'examen de suivi afin d'assurer la cohérence de l'évaluation. Pour chacune des quatre sections examinées sur les plans de l'efficacité et de l'efficiency, les activités existantes ont été analysées en fonction d'observations tirées des faits (y compris les entrevues) afin de documenter les progrès réalisés depuis l'examen effectué en 2008 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficiency réalisé en 2008 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question ne sont pas abordés dans le présent rapport, c'est-à-dire que nous n'avons rien indiqué sur les éléments qui sont demeurés au même niveau d'efficacité et d'efficiency que dans le rapport initial. Les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2008 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et

de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d'efficience et l'efficacité d'un consortium sont résumés ci-dessous :

Gestion du consortium

- prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de gouvernance 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 sécuritaires, efficaces et efficients qui favorisent l'apprentissage des élèves.
- La direction a communiqué clairement les buts et les objectifs du consortium et ceux-ci sont pris en compte dans le plan opérationnel.
- Le consortium a recours à une démarche globale de gestion des ressources humaines.
- Cadre de responsabilisation bien établi dont tiennent compte la constitution et l'exploitation du consortium, y compris la consignation des modalités dans une entente.
- Les activités font l'objet d'une surveillance régulière et le rendement, d'une amélioration constante.
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et la transparence envers les conseils partenaires.
- Un processus d'établissement du budget est en place. Il assure la préparation et la surveillance des dépenses en temps opportun.
- Les principales relations d'affaires du consortium sont toutes définies et documentées dans des contrats.
- Le comité de gouvernance se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau.
- La structure organisationnelle est efficiente et permet d'utiliser les services du personnel de façon adéquate.
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés.
- Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en œuvre.
- Des programmes de sécurité ont été établis pour tous les élèves et des outils de formation ont été élaborés en fonction de leur âge.

- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis par les objectifs stratégiques de la structure de gouvernance et des plans d'exploitation de la direction du consortium.
- Un mécanisme a été défini pour procéder à un examen régulier des changements apportés aux politiques et aux pratiques afin de gérer les changements environnementaux.
- Les procédures établies permettent d'obtenir régulièrement une rétroaction sur les répercussions qu'ont les changements actuels et proposés en matière de politiques et méthodes sur les coûts et les niveaux de service.
- On surveille et on évalue régulièrement les attentes en matière de politiques pour s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et voir quelle en est l'incidence sur le service.
- Les méthodes d'application sont bien définies et régulièrement mises en œuvre. Le suivi s'effectue en temps opportun.
- Les politiques de transport harmonisées tiennent compte des considérations budgétaires et opérationnelles.
- Les pouvoirs sont délégués, dans la mesure du raisonnable, au niveau hiérarchique le plus bas de l'organisme pour assurer l'efficience du processus décisionnel.
- Des solutions opérationnelles de recharge aux pratiques traditionnelles sont prises en compte et mises en œuvre lorsque cela s'avère raisonnable et approprié.
- Les niveaux de service sont bien définis, compte tenu des conditions locales, et sont compris par tous les intervenants.
- Les modifications apportées aux politiques et aux pratiques pour les élèves ayant des besoins particuliers sont prises en compte sur les plans à la fois de leur caractère exceptionnel et de leur incidence sur les coûts et les services.

Optimisation des tournées et technologie

- Le logiciel de gestion du transport a été mis en œuvre et intégré à l'environnement opérationnel.

- Les principaux ensembles de données sous-jacents (p. ex., données sur les élèves et les cartes) sont régulièrement mis à jour.
- Les personnes responsables des mises à jour sont clairement désignées et leur rendement fait l'objet d'un examen régulier.
- Des structures de codage sont établies pour faciliter la modélisation des scénarios et l'analyse opérationnelle de sous-groupes désignés d'élèves, de parcours, d'écoles, etc.
- Des procédures sont en place pour utiliser les fonctionnalités du logiciel en vue d'évaluer régulièrement le rendement opérationnel et de modéliser des solutions de rechange aux pratiques traditionnelles.
- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place, mis en œuvre régulièrement et mis à l'essai.
- Le rendement opérationnel fait l'objet d'une surveillance régulière au moyen d'IRC et des outils de production de rapports sont utilisés pour diffuser les résultats aux parties intéressées.
- Des outils technologiques sont utilisés pour réduire ou éliminer, dans la mesure du possible, les activités manuelles de production et de distribution en vue d'augmenter la productivité.
- Des programmes de formation sont mis sur pied afin d'améliorer la maîtrise des outils existants.
- Les activités d'optimisation des tournées utilisent les fonctionnalités du système selon le plan défini par la direction du consortium.

Contrats

- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.
- Tous les contrats conclus avec les exploitants contiennent les clauses recommandées.

- Les formules de rémunération sont claires et permettent de rémunérer adéquatement les exploitants au titre des coûts engagés.
- Les contrats sont conclus avec les exploitants avant le début de l'année scolaire.
- Les processus d'approvisionnement sont conformes aux politiques d'approvisionnement du consortium et au calendrier d'approvisionnement auprès des exploitants.
- Le consortium a préparé le terrain pour la mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels ou s'en sert activement.
- Des efforts proactifs sont déployés pour s'assurer que les exploitants se conforment au contrat et à la loi.
- Le consortium recueille et vérifie l'information que les exploitants doivent remettre en vertu des contrats.
- Le consortium surveille activement le rendement des exploitants sur la route au moyen de vérifications des tournées au hasard qu'il documente, ou de l'équivalent, et en assure le suivi.
- Le consortium évite d'utiliser les véhicules appartenant aux conseils scolaires

1.3.2 Rajustement du financement

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

Tableau 1: Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils déficitaires ²	Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire ²
--------------	--	---

² Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves (voir Section 7 – Rajustements du financement).

Note globale	Incidence sur les conseils déficitaires ²	Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire ²
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 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

1.3.3 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficiency du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficiency durant la semaine du 9 avril 2012.

1.3.4 Documentation

L'annexe 3 contient une liste des documents que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficiency a utilisés dans le cadre de son examen. Ces documents ont été utilisés en

conjugaison avec les résultats des entrevues réalisées auprès de membres clés du consortium, d'intervenants externes et de décideurs clés dans le but d'évaluer et de noter le consortium.

1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

Chaque élément a fait l'objet d'une analyse fondée sur les renseignements fournis par le consortium et sur l'information recueillie au cours d'entrevues. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant une amélioration, qui ont été cernés grâce à un ensemble de pratiques exemplaires connues établi durant les examens de l'efficacité et de l'efficience précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque élément. L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience en matière de gestion du consortium est la suivante :

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

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

2.2 Gouvernance

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

2.2.1 Recommandations initiales

Réunions du Comité de 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.

2.2.2 Progrès réalisés

Structure de gouvernance

Les discussions des membres du conseil d'administration ont démontré que depuis que le conseil d'administration est devenu une personne morale juridique, son rôle a gagné en autonomie et a permis de simplifier les processus et de relever les éléments qui, traditionnellement, ont brouillé les limites entre gouvernance et opérations. Le premier rôle du conseil d'administration est d'examiner et d'approuver les politiques et procédures, les plans stratégiques et les plans à long terme, les budgets, les rapports financiers, les indicateurs de rendement clés (IRC) et toute autre mise à jour des opérations.

Quatre fois par année, le conseil d'administration se réunit pour discuter des sujets à l'ordre du jour, et il convoque des réunions extraordinaires au besoin. Les réunions suivent un ordre du jour formel et les procès-verbaux sont rédigés, approuvés et signés. Le directeur général assure la tenue des dossiers et tient le rôle de secrétaire lors des réunions.

Le CGC se réunit mensuellement et un procès-verbal formel est rédigé, distribué et approuvé à la réunion suivante. Les procès-verbaux sont lus et approuvés à la réunion suivante mais ils ne sont pas signés. Le CGC continue de conseiller le directeur général sur les procédures, les questions touchant aux opérations en général ou au quotidien, mais il ne participe pas directement aux activités courantes sauf si elles sont portées à son attention.

Rôles et responsabilités

Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et du CGC sont détaillés dans l'entente de consortium. Deux membres du CGC continuent de siéger au conseil d'administration. Ceux-ci assurent la communication entre le conseil d'administration, le CGC et la direction du consortium. Tous les responsables de la gouvernance ont démontré une bonne compréhension de leurs rôles et responsabilités.

2.2.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui sont décrites dans le rapport initial.

Relations avec le conseil d'administration

Le conseil d'administration collabore étroitement avec la direction du consortium tout en observant une nette distinction entre la gestion quotidienne du consortium et les questions de nature politique et stratégique qui relèvent du conseil conjoint. Les bonnes relations de travail entre les deux conseils et le consortium permettent aux parties de communiquer ouvertement.

Définition du rôle de la gouvernance du consortium

Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et du CGC sont clairement énoncés dans l'entente de consortium et distinguent nettement les fonctions de surveillance et opérationnelles du consortium.

Ainsi, leurs fonctions sont claires. Cela facilite aussi la prise de décisions efficace et efficiente parce que les deux échelons de gouvernance du consortium peuvent s'inspirer de leurs rôles et responsabilités respectifs. Il s'agit d'un élément essentiel d'une gouvernance et d'une gestion efficaces et efficientes.

2.3 Structure organisationnelle

L'optimisation de la structure organisationnelle peut promouvoir une communication et une coordination efficaces qui permettront d'améliorer l'efficacité sur le plan des

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

2.3.1 Recommandations initiales

Statut de l'organisme

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.

2.3.2 Progrès réalisés

Statut de l'organisme

Le consortium a été constitué en personne morale distincte en septembre 2007 avant tout pour assurer le transport des élèves à ses conseils membres de la façon la plus rentable. Une copie signée des lettres patentes a été soumise à l'examen du consortium.

Une entente de consortium entre les deux conseils scolaires est toujours en vigueur. Elle a été revue le 24 février 2010 pour tenir compte des rôles et responsabilités du CGC et du conseil d'administration.

Organisation de l'organisme

La structure organisationnelle n'a pas sensiblement changé depuis le premier examen de l'efficacité et de l'efficience.

Descriptions d'emplois

Le consortium a 12 employés qui figurent dans la liste d'employés sous cinq titres différents. Les rôles et responsabilités afférents à chaque poste sont décrits dans les descriptions d'emplois qui détaillent les responsabilités précises du poste, des pouvoirs décisionnels, les compétences, les rapports hiérarchiques et les pouvoirs de délégation. Tous les membres du personnel sont des employés du consortium.

2.3.3 Réalisations

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

Dispositions de l'entente

L'entente de consortium conclue par les conseils d'administration comporte suffisamment de détails sur le partage des coûts, la résolution de différends, la surveillance et le rôle du consortium. On reconnaît ainsi l'importance de définir clairement le rapport entre les conseils d'administration pour faire participer STSWR à la prestation de services de transport sécuritaires, efficaces et efficientes. Depuis que les membres du conseil d'administration ont signé l'entente, celle-ci est devenue le document juridique qui gouverne le consortium.

Descriptions d'emploi

Des descriptions d'emploi claires, détaillées et à jour sont en place pour l'ensemble des postes du consortium. La disponibilité de descriptions d'emploi claires, détaillées et à jour permet aux employés de s'acquitter de leurs tâches quotidiennes de manière efficace et de contribuer à assurer une transition sans heurts en cas de renouvellement de l'effectif. Les descriptions d'emploi devraient indiquer les responsabilités opérationnelles réelles et faciliter une division de tâches appropriée.

2.4 Gestion du consortium

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

2.4.1 Recommandations initiales

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 es 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.

2.4.2 Progrès réalisés

Constitution et entente de consortium

Les statuts constitutifs, l'entente de consortium et les règlements du consortium demeurent des documents distincts. Les documents ne sont pas regroupés. Aucune incompatibilité entre les statuts constitutifs, l'entente de consortium et les règlements n'a été relevé.

Ententes relatives aux services de transport

STSWR a signé des ententes sur les services de transport avec WRDSB et WCDSB. Les ententes de services de transport comportent des dispositions détaillant l'envergure des services fournis, les honoraires, les polices d'assurance/responsabilité, la qualité du service, le processus de résolution des différends et d'autres modalités que les conseils partenaires jugent appropriés. Il y a une incompatibilité entre l'entente de consortium et les ententes d'achat de services de transport des élèves relativement aux exigences en matière d'assurance. L'entente de consortium stipule que le consortium doit payer l'assurance tandis que l'entente d'achat de service stipule que le conseil scolaire fournira une couverture et désignera le consortium comme assuré supplémentaire.

Ententes d'achat de services/services de soutien

Les ententes sur l'achat de services sont exécutées à la fois par les conseils scolaires et le consortium. WRDSB continue de fournir des services d'information et technologiques de même qu'un soutien aux négociations collectives pour appuyer le consortium, tandis que WCDSB continue d'offrir des services de comptabilité, de ressources humaines et de compensation. Les services d'achat et de planification comptent parmi les autres services couverts par ces ententes.

Politiques d'achat

Le consortium a exécuté sa propre politique d'achat à laquelle tous les employés connectés au serveur partagé ont accès. La politique est examinée de temps à autre lors des réunions du personnel. La politique sur les achats s'inspire des attentes de la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* et de la *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*. En voici les principaux éléments.

- Division des tâches : La politique stipule que le consortium doit partager au moins trois des rôles fonctionnels (commandes, vérification du budget, bons de commande, réception et le paiement); Lors des discussions entre le directeur général et WCDSB, il est noté que le directeur général prépare le budget et les bons de commande pour la prestation de services au consortium. Les services

d'achat de WCDSB traitent les bons de commande et fournissent des soumissions au directeur général. Le directeur général choisit un fournisseur et les services proposés. Les factures pour les services fournis sont approuvées par le directeur général et envoyées à WCDSB pour être traitées. WCDSB constate l'approbation et effectue les paiements.

- Pouvoir d'approbation : La politique d'achat décrit le niveau d'approbation requis pour les biens et les services autres que les services de consultation de la somme des achats. Pour toute somme supérieure à 1 000 000 \$ l'approbation du directeur général et du président sont requises. La politique prévoit une autorisation distincte du conseil d'administration pour les services de consultation totalisant plus de 1 000 000 \$.
- Les services d'achat de WCDSB, au nom du directeur général et en consultation avec lui, sont autorisés à demander des estimations de prix, des soumissions et des engagements contractuels.
- Processus d'approvisionnement : Un processus d'approvisionnement différent est requis selon la valeur monétaire des achats. Un processus de soumission formel est requis pour les achats allant de 10 000 \$ à 99 999,99 \$. Les achats évalués à 100 000 \$ ou plus doivent faire l'objet d'un appel d'offres.
- La politique décrit en détail les critères d'évaluation qui s'appliquent aux soumissions.

En bref, la politique prévoit un approvisionnement concurrentiel pour les achats de plus de 100 000 \$ assorti d'autorisations par les pouvoirs appropriés. Le consortium incorpore à sa politique d'achat les changements émanant des nouvelles directives du ministère des Finances. Ces changements qui s'inspirent des plus récentes directives du ministère font aussi l'objet de discussions aux réunions du conseil d'administration.

Évaluation, formation et gestion du personnel

La politique sur les ressources humaines du consortium traite du processus de recrutement, de l'évaluation du rendement et de la planification de la relève. La politique prévoit un processus formel d'évaluation du rendement basé sur un plan individuel de rendement et de perfectionnement (PIRP) et un plan de perfectionnement individuel (PPI). Chaque employé participe chaque année à ces plans. Le PIRP attend des employés qu'ils se donnent de cinq à six objectifs et qu'ils fassent le suivi de leur réalisation.

Des évaluations du rendement ont lieu à la mi-année et en fin d'année et les commentaires du superviseur sont fournis. Le PPI met l'accent sur les objectifs individuels qui appuient le perfectionnement et l'apprentissage de l'employé.

Le directeur général est évalué une fois par année et le CGC est responsable de cette évaluation. Le rendement du consortium par rapport à certains IRC compte parmi les critères d'évaluation du rendement du directeur général.

La formation qui a été donnée aux employés du consortium comprend la formation sur l'utilisation de logiciels technologiques et bureautiques. La formation des employés est examinée lors de la revue annuelle par les employés du consortium et un document de suivi détaillé est mise à jour. La politique des ressources humaines du consortium stipule que les documents sur le rendement et le plan de perfectionnement doivent comprendre des activités de formation et de perfectionnement.

Planification à long terme et à court terme

En 2009, le consortium a recruté un consultant pour appuyer et guider l'équipe dans l'élaboration d'une vision/mission et d'un plan stratégique.

Le consortium est pourvu d'un plan stratégique de trois à cinq ans qui comprend les principaux objectifs et les objectifs en matière de soutien aux processus opérationnels. Il comprend aussi un train de mesures précis conçu pour atteindre les objectifs. Le plan stratégique du consortium indique que des objectifs précis doivent être inscrits dans le plan annuel qui orientera les décisions du consortium relatives au rendement et aux budgets.

Le processus de planification du consortium incorpore les commentaires de tous les employés du consortium et une fois que le plan a été établi, il est remis au CGC et au conseil d'administration pour être approuvé. Le plan comprend des échéances pour la présentation de rapports, et l'examen des objectifs et les progrès réalisés.

Les objectifs stratégiques du consortium sont transposés dans un plan opérationnel qui précise les activités à réaliser pour atteindre les objectifs, désigne la personne responsable de chaque tâche et définit le calendrier de suivi de chaque tâche faisait l'objet d'un rapport.

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que la plupart des objectifs du plan stratégique actuel ont été entièrement réalisés et approchent de leur échéance. Il faudra revoir le plan et établir de nouveaux objectifs pour les trois à cinq prochaines années. Le directeur général a déclaré que l'orientation du nouveau plan fera une place à l'amélioration continue de chaque aspect de la gestion et des opérations du consortium.

Indicateurs de rendement clés (IRC)

Le consortium s'est doté d'une politique sur l'utilisation d'indicateurs de rendement clés pour évaluer son propre rendement opérationnel. Celle-ci a été documentée et approuvée sur le plan de la gouvernance. Le consortium fait régulièrement rapport de ces IRC aux directeurs du CGC.

Les IRC devant faire l'objet d'un suivi par la direction du consortium de même que la fréquence des rapports sur les IRC sont indiqués dans la politique sur les IRC. La liste suivante énumère certains IRC qui figurent dans la politique.

- Examen mensuel des coûts (Écart par rapport au budget/à la prévision)
- Plan stratégique
- Budget
- Ressources humaines
 - Congés de maladie
 - Renouvellement de l'effectif
- Données sur le transport
 - Élèves
 - Durées des trajets
 - Utilisation des actifs
 - Nombre d'autobus en excès de la capacité
 - km
 - Nombre d'élèves
- Interaction avec les clients nombre d'appels par mois/par jour
 - nombre de visites du site Web
 - plaintes sur le service
 - STSWR
 - Exploitants

- Nombre de communications avec les médias
 - Nombre d'interactions avec les conseillers
 - Nombre d'interactions avec les écoles
 - Plaintes de la part des fournisseurs Appels (DG/CGC)
 - Délai de réponse à l'appel
- Coût
 - -\$/élève
 - -\$/autobus
 - -\$/école
- Ponctualité
 - -Nombre de retards de plus de 45 minutes
 - -Pourcentage des arrivées à l'école qui sont ponctuelles
- Initiatives visant l'efficience
- Sécurité
 - -Fréquence des accidents d'autobus
 - -Retards/interruptions de service
 - -Annulation du service d'autobus
- Renouvellement de contrat
 - -Processus à suivre
 - -Conception de l'appel d'offres
 - -Résultats de l'appel d'offres
- Transport
 - -Demandes spéciales (approuvées/refusées)

- -Demandes spéciales (délai d'exécution)
- -Révocation du privilège d'accès au service d'autobus
- -Exonération de la politique accordée par le conseil
- Souplesse raisonnable
 - -Nombre supérieur ou inférieur aux limites

Bien que la politique actuelle ne définisse pas les changements des IRC devant faire l'objet d'un rapport aux responsables de la gouvernance, les discussions avec la direction du consortium et l'examen des procès-verbaux ont révélé qu'un rapport sur le IRC est présenté aux réunions du conseil d'administration et du CGC.

Planification de la relève

À l'heure actuelle, le plan formel de succession du consortium est limité. Le consortium a uniquement entrepris d'élaborer un plan de succession pour le superviseur des opérations. À cette fin, on a établi un plan d'action à l'intention d'un employé désigné dans le but d'orienter son perfectionnement et de lui permettre de poser sa candidature pour le poste à doter. Le consortium attribue un plan de perfectionnement individuel à chacun des employés pour améliorer leurs capacités et veiller à doter l'entreprise d'une réserve de talent suffisante.

Procédures administratives

Le consortium a créé un ensemble de politiques détaillées en matière de ressources humaines qui couvrent les sujets suivants :

- Code de conduite
- Politique sur l'éthique professionnelle
- Politique de lutte contre la discrimination et le harcèlement
- Politique sur les frais de voyage, de repas et d'hospitalité
- Heures de travail
- Procédure disciplinaire

Le consortium entretient un manuel de politiques administratives qui fournit des conseils d'ordre général sur les procédures administratives. Le directeur général a déclaré que

les politiques nouvellement mises à jour comportent un numéro de version et les dates d'examen et d'approbation. On prévoit d'associer ces informations à l'ensemble des politiques en place, mais elles ne comportent pas à l'heure actuelle les dates d'examen et d'approbation.

Confidentialité

Le consortium et les conseils ont conclu une entente de confidentialité sur l'accès aux bases de données centrales sur les élèves, les sources des cartes géographiques et d'autres données sensibles. L'entente stipule que le consortium veillera à protéger la confidentialité de tous les renseignements sur les élèves et les renseignements connexes de tous les conseils. Le consortium et les exploitants ont aussi conclu des ententes de confidentialité. De plus, tous les employés du consortium ont signé une entente de confidentialité. Les membres du conseil d'administration et du comité de direction du consortium ont signé des ententes avec leurs conseils respectifs qui comprennent leurs transactions avec STSWR puisque cela relève de leurs responsabilités auprès de ces conseils.

Assurance

Le consortium a conservé une assurance du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario qui le protège contre les recours en responsabilité, les vols et les détournements et les dommages causés à des biens. La police d'assurance est en vigueur pour un an à compter du 1^{er} janvier 2012.

2.4.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui sont décrites dans le rapport initial.

Ententes visant les services de transport

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

Évaluation, formation et gestion du personnel

Le rendement des employés est évalué périodiquement en utilisant un cadre de travail clairement défini et facile à comprendre qui est adapté au consortium et à ses besoins. Les paramètres utilisés correspondent aux buts et objectifs du consortium. De même, la formation est régulièrement offerte et contrôlée à l'interne; les objectifs de formation

sont adaptés à la stratégie globale et aux objectifs du consortium, car il est important d'aligner les efforts sur les objectifs.

2.4.4 Possibilités d'amélioration

Création d'un document sur la planification de la relève

On reconnaît que le consortium travaille avec les employés par le biais des plans de perfectionnement professionnel pour veiller à conserver au sein de l'organisation le talent nécessaire pour pourvoir les postes à doter. On recommande cependant qu'il crée un plan formel de succession pour veiller à assurer une transition sans heurts si un employé s'absente ou quitte le consortium.

Division des tâches

On reconnaît que la politique sur l'approvisionnement du consortium prévoit la division des tâches. La politique stipule que le consortium doit partager au moins trois des rôles fonctionnels (commandes, vérification du budget, bons de commande, réception et le paiement). Autant que possible, le consortium devrait chercher à diviser davantage les rôles fonctionnels et à créer de nouveaux niveaux de contrôle et de surveillance. Ceci contribuera à l'amélioration du contrôle et de la responsabilisation internes.

Dispositions des ententes de service

Il y a incompatibilité entre l'entente de consortium et les ententes d'achat de services sur le transport des élèves relativement aux exigences en matière d'assurance.

L'entente de consortium stipule que le consortium doit payer l'assurance tandis que l'entente d'achat de service stipule que le conseil scolaire fournira une couverture et désignera le consortium comme assuré supplémentaire. Le consortium devrait rechercher les incompatibilités entre les ententes et en corriger les dispositions au besoin. Cette mesure aidera à orienter clairement le consortium et les autres parties contractantes.

2.5 Gestion financière

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

Les politiques de gestion financière établissent les rôles et les responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences de déclaration en vue de faire en sorte que le

consortium dispose d'un système de contrôle financier interne. Elles doivent en outre définir clairement les processus financiers du consortium d'une façon qui assure la supervision appropriée sans nuire à l'efficacité.

2.5.1 Recommandations initiales

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.

2.5.2 Progrès réalisés

Pratiques comptables et gestion

WCDSB continue d'assurer des services de comptabilité au consortium. Il fournit au consortium les états financiers annuels qui sont vérifiés par un vérificateur externe.

Le directeur général prépare le budget du consortium qui est présenté au CGC aux fins d'examen et de discussion. Les examens financiers figurent aussi à l'ordre du jour des réunions trimestrielles du conseil d'administration. Le consortium procède chaque mois au rapprochement du budget et des dépenses réelles et présente une analyse au CGC.

WCDSB administre les comptes bancaires du consortium et le rapprochement mensuel de la trésorerie tout en veillant à obtenir les autorisations appropriées et à rapprocher le budget des chiffres réels.

Paiement des exploitants

Les contrats de STSWR avec les exploitants d'autobus et de taxi comportent un mécanisme de paiement qui stipule que l'exploitant doit soumettre des factures mensuelles. Le consortium émet des bons de commande mensuels et les soumet aux exploitants. Les exploitants vérifient le kilométrage et produisent des factures correspondant aux bons de commande. En cas d'incompatibilité, l'exploitant et le technicien examinent l'erreur ou l'omission et un bon de commande corrigé est émis avant l'envoi de la facture. Le consortium approuve ensuite les factures et les soumet à WCDSB pour leur paiement.

Planification financière à long terme

WRDSB anticipe une hausse des inscriptions tandis WCDSB observe une baisse légère des inscriptions et prévoit que leur nombre se stabilisera avant d'augmenter à nouveau. Le directeur général a indiqué que le consortium a une participation limitée à la planification des conseils relative à une hausse/baisse des inscriptions, l'emplacement des écoles et les besoins connexes anticipés en matière de transport. Le consortium n'entreprend pas de planification stratégique de la gestion financière à long terme. Le processus annuel de planification et les initiatives annuelles visant l'efficience s'inspirent des tendances à l'inscription et des contraintes budgétaires des conseils scolaires.

2.5.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui sont décrites dans le rapport initial.

Processus budgétaire

STSWR, de concert avec ses conseils membres, a mis en place un processus qui permet de préparer les budgets en temps opportun. Selon le processus de suivi des budgets en place, le directeur général doit rendre compte des dépenses au moyen des rapports courants au CGC. Ce processus veille à ce que le directeur général de STSWR rende compte de ses opérations financières.

2.5.4 Possibilités d'amélioration

Planification financière à long terme

La planification financière à long terme est essentielle pour se préparer aux défis qui découlent de changements démographiques, tels qu'une hausse/baisse de la population, et de l'ouverture ou la fermeture d'écoles. Elle aidera le consortium à identifier les ressources financières pouvant servir à relever ces défis. Puisque le financement du transport est réduit en fonction de la baisse des inscriptions, on conseille au consortium d'incorporer une stratégie de gestion des coûts de transport à son processus de planification financière à long terme. Plus particulièrement, la stratégie devrait mettre l'accent sur l'incidence financière qu'auraient une baisse ou une hausse des inscriptions sur le consortium et devrait présenter des stratégies d'atténuation adaptées. En élaborant un tel plan, le consortium se dotera d'un cadre qui l'aidera non seulement à veiller au financement mais aussi à adopter une approche proactive et préventive, un élément clé de la gestion efficace du consortium à long terme.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **Élevée**. Le consortium a réussi à mettre en œuvre, dans une large mesure, les recommandations formulées dans le rapport initial et fait actuellement figure de chef de file en matière de gestion.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

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

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

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

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

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

3.2 Politiques et pratiques de transport

L'objectif de toute activité de transport est de fournir des services sûrs, efficaces et efficaces. En ce qui concerne les consortiums de transport, il importe tout autant que les services soient fournis de manière juste et équitable à chacun des conseils membres. Afin d'appuyer cet objectif, il est essentiel que des politiques, des méthodes et des pratiques quotidiennes bien définies soient documentées et appuyées. Des politiques bien définies font en sorte que les niveaux de services à fournir soient clairement établis, alors que des méthodes documentées et des pratiques uniformes déterminent la façon dont les services seront concrètement fournis, compte tenu des contraintes de chaque politique. Dans la mesure où les politiques sont harmonisées,

l'application uniforme de toutes les politiques, méthodes et pratiques fait en sorte que les services soient fournis de manière sécuritaire et équitable à chacun des conseils membres. Cette section examine et évalue les politiques, les procédures opérationnelles et les pratiques quotidiennes, ainsi que leurs répercussions sur la prestation de services de transport efficaces et efficents.

3.2.1 Recommandations initiales

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'efficience 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 influer sur l'affectation des coûts.

3.2.2 Progrès réalisés

Élaboration de politiques intégrées

Pour donner suite à la recommandation, STSWR a pleinement intégré les politiques distinctes des conseils qui sont désormais regroupées en un seul ensemble de politiques du consortium. Outre les énoncés des politiques, on a aussi formulé un ensemble complet de procédures connexes pour veiller à ce que les politiques soient appliquées de façon uniforme et équitable par l'ensemble des conseils. On a donné suite aux recommandations spécifiques de l'examen de l'efficacité et de l'efficience et notamment aux recommandations suivantes :

- *Distances de marche* : On a élaboré une politique commune sur les distances de marche qui comprend l'harmonisation des distances de marche pour les élèves de la maternelle et du jardin d'enfants, et les élèves de la quatrième à la douzième année. La politique (basée sur l'établissement d'une incidence nulle sur les coûts) a réduit la distance de marche des élèves de WCDSB inscrits en première et en deuxième année de 1,6 km à 0,8 km.
- *Critères sur les points d'arrêt* : Conformément à la recommandation initiale, on a créé une politique unique sur l'emplacement des points d'arrêt et les distances de marche à l'arrêt qui regroupe les critères recommandés. Elle tient compte de considérations sur la vitesse possible des véhicules, la densité de la circulation, le nombre de voies, les distances de visibilité, les dispositifs de signalisation et des conditions dangereuses. Une politique compréhensive sur l'emplacement des arrêts favorise non seulement la sécurité des élèves, mais aussi l'efficience des services.
- *Autres adresses* : La politique harmonisée et les procédures connexes sont adaptées au niveau scolaire des élèves. Elle stipule que l'horaire de transport doit être le même cinq jours par semaine, que l'adresse de l'enfant doit être située à l'intérieur du secteur desservi par l'école et que l'élève doit prendre l'autobus et en descendre au même arrêt. Cette politique unique et harmonisée permet d'assurer un service équitable à tous les conseils membres.
- *Procédure d'appel* : Une politique sur les appels et la résolution de différends fait en sorte que les questions ou les préoccupations sur le service sont étudiées en temps opportun et que les conseils scolaires s'appuient sur les mêmes critères lors de la prise de décisions. Pour donner suite à la recommandation, on a élaboré une seule politique harmonisée qui décrit et définit les échéances associées à chaque étape du processus. Le processus d'appel désigne comme il se doit le CGC comme arbitre final.

Adopter une politique officielle de gestion des heures de classe

On a élaboré une politique formelle sur les heures de classe qui définit clairement pourquoi il est nécessaire de gérer les heures de classe. Celle-ci reconnaît que « STSWR a le mandat d'améliorer et d'entretenir l'efficience du réseau de transport » et que la gestion stratégique des heures de classe peut créer de nouvelles occasions de partager les autobus scolaires ce qui réduirait le nombre de véhicules requis et les frais connexes.

La procédure connexe tient compte des facteurs clés qui comprennent

- un processus de demande pour STSWR ou les écoles,
- des échéances et des délais précis pour l'étude des demandes,
- des autorisations et
- des critères d'évaluation comprenant l'incidence sur les coûts et le service.

À l'issue du premier examen de l'efficacité et de l'efficiency et de l'approbation de la politique sur les heures de classe, STSWR a pris l'initiative d'analyser la possibilité de réduire le nombre d'autobus requis dans tous les secteurs de service et auprès des deux conseils. Bien que cette analyse ait démontré qu'il serait possible de réaliser d'importantes économies de quelque 2,3 millions de dollars par année, aucun des deux conseils ne l'a approuvée. Même si ce plan initial n'a pas été approuvé, le consortium continuera à chercher des occasions de coordonner les heures de classe de façon progressive et sur une base régionale. On notera que même si les conseils membres n'ont pas approuvé les changements recommandés, la façon dont l'analyse globale a été réalisée et la façon courante d'analyser les heures de classe sont conformes à l'intention de l'examen de l'efficacité et de l'efficiency.

Évaluer les pratiques relatives aux services offerts à titre gracieux et aux droits acquis

Service de transport offert à titre gracieux : Comme en témoigne l'information fournie par le consortium qui s'est confirmée lors d'entretiens avec les techniciens, STSWR a pu supprimer le transport offert à titre gracieux aux deux conseils. Comme l'a révélé le premier examen de l'efficacité et de l'efficiency, environ 20 pour cent des élèves qui étaient alors transportés l'étaient à titre gracieux puisqu'ils n'étaient pas admissibles à ce service. Même si ce pourcentage a peut-être été surestimé en raison de la structure de codage qui était alors en place, la suppression du transport offert à titre gracieux encourage la prestation de services équitables et uniformes aux conseils membres.

Zones des services de transport bénéficiant de droits acquis : On a créé des procédures qui tiennent compte des besoins des élèves en transition et du besoin d'évaluer en permanence les secteurs des écoles pour optimiser l'utilisation des installations scolaires. En raison de la recommandation initiale, les ententes sur les droits acquis comprennent désormais une date limite et ne sont plus basées sur les « zones de transport bénéficiant de droits acquis ». Une analyse des données indique qu'un petit pourcentage d'élèves (environ 1,3 pour cent de 400 élèves sur un total de 30 600 élèves prenant l'autobus scolaire) est aujourd'hui transporté en vertu de leur admissibilité aux droits acquis.

3.2.3 Réalisations

Élaboration des politiques générales

Des entretiens ont démontré que les employés sont très conscients des politiques et des pratiques du consortium et qu'ils ont intégré les directives sur les politiques et les procédures dans leurs processus quotidiens et annuels de planification et de gestion des parcours. Il est clair que l'intégration des politiques du consortium dans la pratique découle de la participation active des employés du consortium à l'élaboration des politiques et procédures actuelles. Cette approche est un très bon exemple que pourront suivre les autres consortiums qui souhaitent actualiser ou formuler des énoncés de politiques et des procédures opérationnelles.

3.2.4 Possibilités d'amélioration

Revoir le processus d'analyse et d'approbation des heures de classe

L'adoption d'une politique formelle sur la gestion des heures de classe est conforme à l'intention de la première recommandation. Pour aider le consortium à demeurer une organisation hautement cotée, efficace et efficiente, ses conseils membres doivent appuyer la capacité de gérer et de changer les heures de classe. Pour réaliser ces objectifs, on recommande à STSWR et à ses conseils membres d'adopter un processus d'analyse et d'examen formel afin que les initiatives futures aient une meilleure chance d'être approuvées. En tirant des leçons de la dernière étude, le consortium et ses membres conseils devraient envisager les facteurs suivants avant d'entreprendre toute nouvelle initiative relative aux heures de classe.

- Les conseils devraient clairement établir des paramètres sur les heures de début et de fin des classes.
- Le processus de participation des intervenants devrait être clairement défini et inclusif.

Ces facteurs et l'intention du consortium de proposer graduellement des changements sur une base régionale faciliteront l'adoption des initiatives futures.

3.3 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.).

3.3.1 Recommandation initiale

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 efficents. 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.*

3.3.2 Progrès réalisés

Élaboration des politiques et formation en matière d'éducation spéciale

Conformément à la recommandation, STSWR a formulé une gamme de politiques et de procédures spécifiques sur les sujets suivants :

- admissibilité au transport adapté;
- mesures d'urgence - premiers soins et RCR;
- utilisation de l'auto-injecteur EpiPen, formation et avis;
- directives sur les taxis adaptés;
- animaux d'assistance;
- harnais et appareils de contention;
- surveillants et infirmiers; et
- responsabilités relatives aux arrêts d'autobus.

La gamme de politiques documentées est suffisante pour permettre au consortium de respecter les objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Celle-ci a été complétée par la formation ciblée sur les besoins spéciaux qui est offerte aux employés. La formation récente, par exemple, a porté sur les élèves ayant des besoins spéciaux, l'intimidation et les troubles du spectre autistique.

3.4 Politique de sécurité

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

3.4.1 Recommandation initiale

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.*

3.4.2 Progrès réalisés

Élaboration de politiques sur la formation à la sécurité

Une pratique exemplaire identifiée lors du premier examen de l'efficacité et de l'efficience consiste à organiser une journée par année de perfectionnement professionnel pour les conducteurs et surveillants. Cette pratique se poursuit comme en témoigne notre récent programme de formation qui décrit la formation professionnelle offerte aux conducteurs de 2009 à 2012. Le programme comporte la formation sur les comportements des élèves, la formation offerte par les premiers intervenants, dont les services médicaux d'urgence, les policiers, les pompiers, la formation visant les élèves ayant des besoins spéciaux et l'intimidation, et la sensibilisation aux troubles du spectre autiste. Le consortium a aussi fourni une liste des formations que les exploitants sont tenus de réaliser en vertu de leur contrat ou d'ententes annuelles ou trisannuelles. Une vérification annuelle assure leur conformité à ces exigences. Les exigences comprennent, par exemple,

- la sensibilisation aux élèves ayant des besoins spéciaux,
- la sensibilisation aux questions liées à la race ou l'appartenance ethnoculturelle,
- les premiers soins, l'EpiPen et la RCR,
- les procédures en cas d'évacuation d'autobus et d'accident,
- la gestion des élèves et des conflits et

- la conduite défensive.

3.4.3 Possibilités d'amélioration

Envisager le maintien de la participation à la journée annuelle de perfectionnement professionnel

Même si le consortium déclare qu'à peu près 80 pour cent des conducteurs assistent à la journée annuelle de perfectionnement professionnel, la participation n'est pas obligatoire. On conseille à STSWR d'envisager de rendre la participation obligatoire en l'inscrivant dans le contrat avec l'exploitant pour que le plus grand nombre de conducteurs y assiste et profite des occasions de formation que propose cet excellent programme.

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

Les politiques et pratiques de STSWR ont reçu la note **Élevée**. Il ressort clairement de l'examen de suivi que l'équipe de STSWR s'est attentivement penchée sur chaque recommandation relative aux politiques et procédures de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, et qu'elle a mis en œuvre les recommandations d'une façon adaptée aux besoins et aux exigences du consortium et de ses conseils membres. L'intégration des politiques et procédures distinctes des conseils permettra de veiller à ce que les services aux deux conseils soient conçus et offerts de façon sécuritaire, efficace et efficiente. Pour continuer à former une organisation très performante, efficace et efficiente, STSWR et ses conseils membres devront cependant suivre un processus qui optimise la capacité du consortium d'analyser le système de transport, et de proposer et de mettre en œuvre des changements. Un exemple clé serait de formuler des stratégies de gestion des heures de classe qui assurent que le financement disponible sera dépensé de la façon la plus responsable, efficiente et efficace qui soit.

4 Optimisation des tournées et technologie

4.1 Introduction

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

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

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

Optimisation des tournées et technologie – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficience : Faible – moyenne

Optimisation des tournées et technologie – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience : Élevée

4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

Tout organisme de transport complexe et d'envergure a besoin d'un système moderne d'optimisation des tournées et de gestion des données sur les élèves pour assurer l'efficacité et l'efficience de la planification des tournées. La planification efficace des tournées permet non seulement de faire en sorte que les services soient offerts selon les paramètres établis, mais aussi de prévoir et de maîtriser les coûts opérationnels. Les systèmes modernes peuvent s'intégrer et se synchroniser avec les logiciels de compte d'élèves, de communication et de productivité. L'intégration de ces systèmes logiciels permet d'utiliser plus efficacement le temps du personnel et favorise la communication, l'analyse des données et la production de rapports en temps opportun. Les outils de communication en ligne peuvent tout particulièrement fournir en temps réel les renseignements les plus récents aux intervenants en ce qui concerne le transport des élèves, notamment les retards de service ou ceux causés par le mauvais temps, l'annulation du transport et la fermeture des écoles. Afin de tirer le meilleur parti

de ces systèmes, il est impératif que la mise en œuvre comprenne l'examen des résultats attendus en vue de favoriser la réalisation d'analyses et la production de rapports exhaustifs. Cette section évalue l'acquisition, le paramétrage, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

4.2.1 Recommandations initiales

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.

4.2.2 Progrès réalisés

Initiatives connexes en matière de logiciels

Le site Web du consortium est entièrement fonctionnel et comprend le module *GeoQuery*. *GeoQuery* permet aux écoles, aux exploitants et aux parents/élèves d'accéder aisément aux données statiques et courantes. Celles-ci comprennent des renseignements sur l'admissibilité, l'assiduité, les politiques, les retards et les fermetures. Les capacités de *GeoQuery* et de l'ensemble du site Web ont permis au consortium de repenser l'utilisation et la mise en œuvre du système de réponse vocale intégrée (RVI) qui a été recommandé lors de l'examen initial. Le consortium a trouvé que les modules d'information et de notification du système *GeoQuery* permettent aux intervenants d'accéder aux renseignements sans recourir à des systèmes redondants.

Un examen des données provenant de *Google Analytics* révèle que les intervenants connaissent et utilisent le système et ses pages ont été affichées plus de 54 600 fois au cours du seul mois de septembre 2011. La plupart des pages consultées faisaient partie des sections du site qui sont accessibles aux écoles et aux élèves et alimentées par *GeoQuery*. Ceci démontre bien en quoi la technologie appuie la diffusion de l'information tout en favorisant un emploi efficace du temps chez les employés.

Chacun des véhicules qui assurent un service pour le consortium a été muni d'un émetteur relié à un système de localisation automatique des véhicules (LAV). Dans l'industrie, les systèmes LAV sont utilisés simplement pour permettre aux techniciens et gestionnaires de localiser les véhicules ou, de façon plus sophistiquée, pour planifier les tournées et analyser le rendement. STSWR fait largement appel à la LAV pour appuyer la vérification des itinéraires et pour mettre au point sa planification des tournées et des parcours. Le consortium s'emploie actuellement à améliorer davantage la capacité et l'intégration de la LAV avec *GeoQuery* afin de pouvoir fournir aux intervenants autorisés des renseignements sur l'emplacement des autobus en temps réel.

Formation

Les observations et les entretiens (surtout avec les employés nouvellement recrutés) démontrent que le consortium a développé un programme de formation qui répond entièrement à l'intention de la recommandation initiale. Dans le but de promouvoir la compréhension et la bonne utilisation du système *BusPlanner*, les nouveaux employés sont invités à assister à une première formation offerte par le fournisseur. De plus, les techniciens peuvent consulter les représentants du fournisseur (*GeoRef*) une fois par mois quand *GeoRef* vient sur place pour la maintenance logicielle. La formation continue prévoit la participation régulière à des webinaires ainsi que la présentation de matériel et d'information lors des réunions hebdomadaires des employés.

Un examen de la documentation souligne les efforts déployés par le consortium pour faire en sorte que les techniciens possèdent les connaissances requises pour veiller à l'utilisation efficace du système. À titre d'exemple, la mise en œuvre de stratégies essentielles à la planification de tournées et de parcours efficaces et efficientes est discutée et documentée. Il est question de coefficient d'occupation, des limites de temps et de distance, de la planification qui favorise l'utilisation quotidienne fréquente du véhicule, de la gestion des heures de classe, de l'intégration des tournées et des parcours et de la planification visant la réduction du kilométrage. De plus, le consortium a élaboré un excellent processus d'identification et de documentation qui adapte la formation et les activités à perfectionner aux besoins de chaque employé.

4.2.3 Réalisations

Utilisation étendue des outils

Le principal exemple d'une telle utilisation est l'intégration complète du système LAV. STSWR est en mesure d'effectuer des vérifications rapides auprès des exploitants pour comparer les itinéraires prévus aux itinéraires parcourus. Les techniciens utilisent cette information pour surveiller les itinéraires suivis et rapprocher les écarts avec les exploitants. On profite souvent d'un autre avantage du système AVL, soit sa capacité de calibrer les vitesses possibles des véhicules sur tout segment de route en tout moment de la journée. Ceci permet une planification plus précise qui tient compte de la vitesse possible des véhicules en période de circulation intense. Il s'agit d'une pratique exemplaire qui peut servir d'exemple aux consortiums qui emboîteront le pas.

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

Pour fonctionner de façon optimale, tout système électronique de planification du transport doit s'appuyer sur une carte précise et sur des données exactes sur les élèves. Comme l'a constaté l'examen de l'efficacité et de l'efficience initial, STSWR utilise une approche fondée sur un contrat unique qui stipule que le fournisseur du logiciel de planification du transport est responsable de la mise à jour régulière des cartes. Ainsi, les cartes ont un grand degré de précision. Comme on a pu l'observer au départ, les recommandations dans ce domaine ont mis l'accent sur le codage du système, la gestion de la base de données sur les élèves et le transfert des données.

4.3.1 Recommandation initiale

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 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 bénéficiaient 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.

4.3.2 Progrès réalisés

Codage du système

La structure de codage globale a été simplifiée et ceci a favorisé une analyse plus rapide et exacte des données sur les trajets des élèves. Par exemple, l'admissibilité de base est déterminée au moyen des codes de transport suivants :

Tableau 2 : Admissibilité selon les codes de transport

Fauteuil roulant	Taxi	Transport en commun	Autobus adapté	Autobus	Marcheur
H	T	P	S	B	W

Une fois que l'admissibilité a été établie, d'autres codes au sein de chaque groupe d'admissibilité précisent davantage le type de transport utilisé. Par exemple, on peut attribuer à un élève le code S1 en raison de ses besoins spéciaux, le code S3 parce qu'il voyage seul ou le code S5 parce qu'il est une exception sur le plan des besoins spéciaux en raison d'une entente hors district. Outre les codes de transport, les élèves peuvent se voir attribuer un groupe qui appuie aussi la collecte d'information sur les élèves et l'analyse de données.

L'examen de l'efficacité et de l'efficience initial a relevé un manque d'uniformité dans l'attribution des codes d'admissibilité. On notait alors que plus de 525 élèves (36 pour cent des 1 478 élèves dotés du code « marcheur ») étaient transportés et s'étaient vus attribuer le code « transportés en autobus » sans plus d'explication sur les motifs du transport. La nouvelle structure de codage favorise une attribution précise des codes et l'analyse des données pour chaque type de transport. À titre d'exemple et comme le démontre le tableau 3, on compte à l'heure actuelle environ 459 élèves qui sont transportés même si leur code d'admissibilité est « marcheur ». Chez ces 459 élèves, seulement 3, ou moins d'un pour cent, n'avaient aucun code secondaire dans leur dossier pour expliquer pourquoi ils bénéficiaient du transport. À l'aide de l'information codée dans le nouveau système, les données peuvent aisément être analysées pour savoir pourquoi le transport est fourni et pour prendre une décision informée sur le besoin de fournir un type de service et le coût de chaque type de service.

Tableau 3 : Marcheurs qui prennent l'autobus

	Fauteuil roulant	Taxi	Transport en commun	Autobus adapté	Autobus	Marcheur
Code de transport	H	T	P	S	B	W
Transporté en autobus					3	
Élèves ayant des besoins spéciaux	11	11		36	4	

	Fauteuil roulant	Taxi	Transport en commun	Autobus adapté	Autobus	Marcheur
Raisons médicales/compassion /demandes spéciales		10		1	14	
Doit voyager seul		2				
Décision du conseil scolaire/exception/droits acquis		1			28	
Exception hors district/ligne médiane/droit de fréquenter						
De la garderie (élève hors limites en garderie dans un secteur desservi par l'autobus) à une gardienne admissible (ne pas faire demande si B5/B6)					1	
Alternance (avant midi et après midi)		1			305	
Alternance avant midi ou alternance avant midi et retour à la maison					21	
Alternance après midi ou départ de la maison et alternance après midi					1	
Avant midi seulement				3	3	
Après midi seulement					3	

Gestion de la base de données sur les élèves

Pour donner suite à la recommandation initiale, on a adopté un processus pour télécharger les données de *BusPlanner* dans *Trillium* toutes les deux semaines et pour télécharger toutes les données de *Trillium* à six semaines d'intervalle. Chaque nuit, *BusPlanner* actualise automatiquement l'information disponible sur les portails Web du consortium. Il s'agit d'une grande amélioration par rapport à l'horaire irrégulier constaté lors de l'examen de l'efficacité et de l'efficiency initial, et elle a atteint l'objectif de la recommandation, car elle favorise l'exactitude et réduit le dédoublement d'efforts chez les employés.

Soulignons que lors de la visite du site effectuée dans le cadre de l'examen de suivi sur l'efficacité et l'efficiency, le consortium terminait la dernière étape du déploiement de *BusPlanner Live*. Ce module permet l'intégration en temps réel des données sur les élèves dans les bases de données *Trillium* et *BusPlanner*. Depuis lors, toutes les fonctionnalités de *BusPlanner* ont été activées ce qui fait que les employés ne consacrent presque plus de temps à la saisie et au rapprochement des données sur les élèves.

Transfert de données

Le déploiement du module *GeoQuery* tel que présenté dans la section *Logiciels connexes* permet aux intervenants d'accéder aisément aux données sur l'admissibilité des élèves, et sur les tournées et parcours. Il n'est donc plus nécessaire pour les techniciens de produire manuellement les données sur les arrêts, le tournées et les parcours pour les fournir aux employés de l'école ou aux exploitants. Les entretiens ont révélé que cette information est uniquement produite manuellement quand les données requises sont plus détaillées que celles que l'on peut tirer de *GeoQuery*. Par ailleurs, l'interface a été modifiée pour que les données médicales sur les élèves soient automatiquement disséminées dans *BusPlanner* lorsqu'elles sont téléchargées depuis *Trillium* ce qui fait que les techniciens n'ont qu'à saisir les consignes sécuritaires particulières à certains étudiants.

4.3.3 Réalisations

Système de codage

La simplification de la structure de codage permet d'améliorer l'exactitude de l'analyse des données et d'améliorer la précision et l'efficiency du processus global d'analyse des données pour la production de rapports. Comme on l'a déjà vu et tel qu'illustré par le tableau 2, la restructuration et l'application uniforme de la structure de codage répond aux objectifs de la recommandation initiale et soutient l'analyse efficace et efficiente des données.

Transfert de données

Le déploiement du module *GeoQuery* permet aux intervenants d'accéder aisément aux données sur les itinéraires et les arrêts, réduisant le temps que doivent consacrer les employés à la diffusion de l'information de base. Ceci appuie directement les objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience, car les employés peuvent mieux concentrer leurs efforts sur la gestion et la planification des itinéraires de manière à améliorer le service et à contrôler les coûts.

4.4 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.

4.4.1 Recommandation initiale

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.

4.4.2 Progrès réalisés

Production de rapports et analyse des activités

Les entretiens avec les techniciens responsables des itinéraires démontrent qu'ils utilisent régulièrement les données du système pour analyser les améliorations possibles dans leurs domaines de responsabilité. Ils analysent, par exemple, la durée des trajets ou l'utilisation de la capacité des autobus, par école ou par région pour déterminer s'il y aurait des façons de réduire le nombre d'autobus. Plusieurs outils ont été conçus à l'intention des techniciens pour faciliter planification efficace des itinéraires et l'analyse des données. Ceux-ci comprennent une structure de codage basée sur grille assortie d'un analyseur de parcours qui aide à localiser les véhicules disponibles à proximité.

Le directeur général est responsable de l'analyse globale du rendement du consortium. Il utilise régulièrement les données tirées du logiciel de planification du transport pour appuyer les analyses et l'élaboration de scénarios. Cette utilisation correspond aux besoins actuels du consortium. Il est ressorti des entretiens que les conseils scolaires et le conseil d'administration du consortium passent en revue les indicateurs de rendement clés y compris la ventilation des coûts et les rapports de service. On a aussi déclaré que d'autres IRC, tels que la vérification du nombre d'élèves et des itinéraires, ont été créés et font l'objet d'un suivi par un technicien pour permettre aux techniciens de cerner les secteurs où le nombre de parcours ou de tournées pourrait être réduit.

4.4.3 Possibilités d'amélioration

Production de rapports et analyse des activités

Comme on l'a vu, le directeur général demeure responsable de l'analyse du rendement des services de transport dans son ensemble. Bien que cette méthodologie ait bien servi le consortium et ses conseils membres depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et qu'elle ait assuré une certaine sécurité à l'époque où bon nombre des techniciens faisaient leurs débuts au sein du consortium, il faut maintenant envisager d'ajouter des responsabilités d'analyse à chaque poste. Outre la vérification actuelle des parcours et des tournées, l'analyse régulière du service et des indicateurs de rendement doit être considérée. Ces indicateurs comprennent la vérification de la durée des parcours et des tournées, le nombre d'arrêts par parcours et le nombre d'élèves par arrêt. L'analyse uniforme des indicateurs de rendement clés par les techniciens aide à faire en sorte que les problèmes de rendement locaux soient identifiés et gérés au sein de chaque région.

4.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et 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.

4.5.1 Recommandation initiale

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.

4.5.2 Progrès réalisés

Planification du transport adapté

La planification du transport adapté a été entièrement ramenée à l'interne conformément à la recommandation initiale. Cette responsabilité est désormais partagée par deux techniciens à plein temps qui sont chargés respectivement des régions nord et sud. Les entretiens indiquent qu'aucune restriction ne s'applique à l'intégration des élèves sur les parcours réguliers ou entre les conseils scolaires.

L'analyse des données (telles que codées à l'heure actuelle) révèle que seulement un petit pourcentage d'enfants ayant des besoins spéciaux est attribué à des parcours de transport ordinaire. Environ 71 élèves des deux conseils scolaires qui ont des besoins spéciaux ont présentement le code d'élève ayant des besoins spéciaux attribués à des parcours réguliers. Ceci découle de la façon dont chaque conseil membre considère le transport adapté. Les programmes de WCDSB sont offerts dans leurs établissements d'enseignement réguliers. Les enfants en difficulté qui peuvent voyager sur des autobus réguliers ne sont pas considérés comme ayant des besoins spéciaux dans l'attribution des codes de transport. Les élèves de WRDSB sont inscrits dans des programmes regroupés qui excluent l'intégration à bord d'autobus réguliers en raison de contraintes de temps et de distance.

La saisie manuelle des données a été minimisée en adoptant une interface modifiée qui charge automatiquement les données médicales sur les élèves ayant des besoins particuliers. Alors que les conseils scolaires commencent à intégrer les données sur les besoins spéciaux dans *Trillium*, le déploiement de *BusPlanner Live* diminuera davantage les processus manuels et l'incidence sur l'emploi du temps des employés.

Une analyse de la durée des trajets des élèves a démontré que la planification par le consortium de parcours adaptés aux besoins spéciaux s'est traduite par des durées de trajets qui témoignent d'un niveau de service élevé. La durée moyenne des trajets des élèves de WRDSB est d'environ 36 minutes, et 90 pour cent des trajets sont de moins

d'une heure. La durée moyenne des trajets des élèves de WCDSB est d'environ 25 minutes, et 98 pour cent des trajets sont de moins d'une heure.

Figure 1 : Durée des trajets des élèves ayant des besoins spéciaux, WRDSB

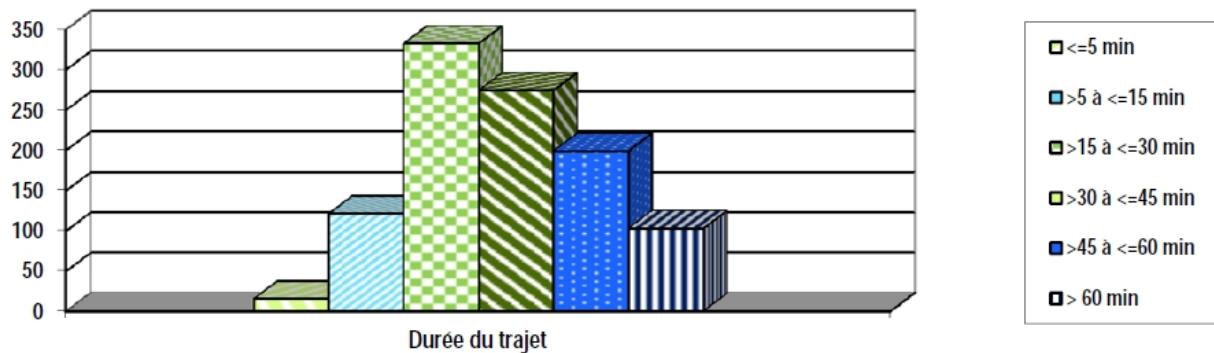
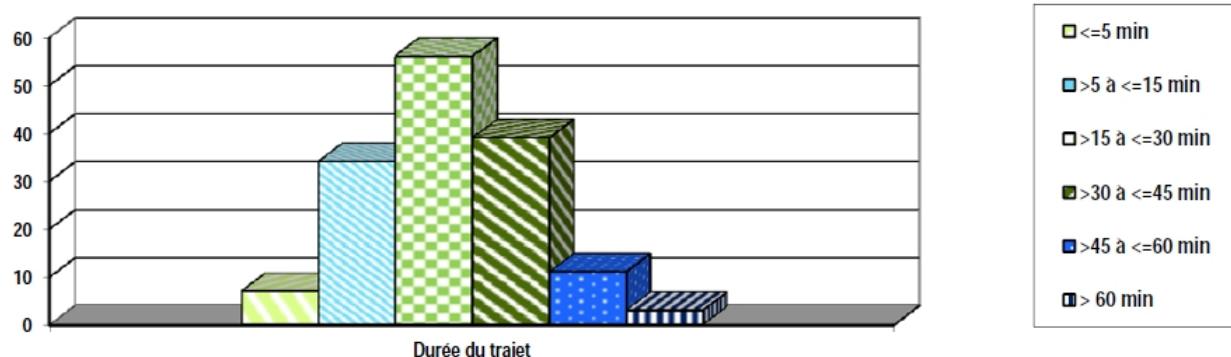


Figure 2 : Durée des trajets des élèves ayant des besoins spéciaux, WCDSB



On a procédé à une analyse globale des données du système pour bien comprendre l'efficacité du réseau de transport. L'utilisation de la capacité indique si la capacité des autobus est bien exploitée tandis que le nombre de parcours par autobus et le nombre d'autobus pour 100 élèves indiquent le nombre d'autobus requis et la capacité de chaque autobus à réaliser plusieurs parcours. L'analyse des données indique une utilisation moyenne de 68 pour cent à l'échelle du système de transport régulier. L'utilisation de la capacité moyenne des autobus adaptés est d'environ 31 pour cent ce qui ramène à environ 53 pour cent l'utilisation de la capacité combinée du transport régulier et adapté. Ces deux résultats témoignent d'un système bien planifié qui présente tout de même des possibilités d'amélioration.

Le nombre d'autobus pour 100 élèves est environ 1,13 pour les autobus réguliers, et 1,78 à l'échelle de tout le système de transport. En général, quand ce chiffre est bas,

cela indique une forte utilisation de la capacité et la capacité de chaque autobus à réaliser plusieurs parcours. Bien que les autobus réguliers et les autobus adaptés puissent (en moyenne) réaliser 3,6 parcours par jour, l'utilisation réduite de la capacité des autobus adaptés fait qu'un plus grand nombre d'autobus est requis pour desservir 100 élèves. Il faut noter que les analyses sont basées sur les nombres réels d'élèves transportés sur chaque parcours et non sur les nombres prévus. La distinction est importante et démontre l'efficacité globale des systèmes puisque l'utilisation prévue est vraisemblablement plus élevée.

Établissement du tracé des parcours

L'examen des documents et le processus d'entretiens sur les lieux de travail témoignent d'une bonne compréhension de la recommandation dans l'élaboration de politiques, de procédures et de programmes de formation visant des stratégies d'optimisation favorables à une planification efficace et efficiente des tournées. Ceci comprend la gestion stratégique des heures de classe favorisant l'intégration des tournées et des parcours.

Pour donner suite à la recommandation, le consortium a élaboré un politique formelle sur la gestion des heures de classe et a entrepris une étude à l'échelle de tout le consortium. L'étude a analysé la possibilité de réduire le nombre d'autobus requis en coordonnant les heures de classe de manière à mieux intégrer les tournées et les parcours entre les conseils scolaires. Un examen de l'analyse et du modèle présentés à titre d'exemple pour les autres consortiums a clairement démontré que STSWR saisit très bien l'importance de la recommandation et qu'elle est en mesure d'analyser avec précision les solutions potentielles pour les soumettre à l'examen de ses conseils membres. Cependant comme on l'a vu à la section intitulée *Politiques et pratiques*, ses conseils membres doivent élaborer une stratégie pour veiller à ce que les futures analyses des heures de classe soient mieux appuyées et plus souvent approuvées.

4.5.3 Réalisations

Planification à l'interne et analyse des heures de classe

L'examen de l'efficacité et de l'efficience initial a recommandé un plan pluriannuel comprenant la planification des besoins spéciaux à l'interne et la restructuration du réseau de transport pour améliorer l'efficacité et l'efficience des parcours en coordonnant les heures de classe. Comme il en a été question dans la section *Politiques et pratiques*, la coordination des heures de classe est la meilleure façon d'améliorer l'intégration entre les conseils membres tant en matière de parcours que de tournées. En réponse à la recommandation initiale, STSWR s'est résolument engagé à atteindre ou à surpasser les attentes en terminant le processus de planification à

l'interne et en analysant les gains d'efficacité pouvant être réalisés au moyen de la coordination des heures de classe.

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

Les services de transport de la région de Waterloo ont reçu la note **Élevée** en ce qui a trait à l'optimisation de la planification des tournées et à l'utilisation de la technologie. Il est clair que le consortium voulait résolument donner suite aux recommandations de la première évaluation de l'efficacité et de l'efficience et même d'aller au-delà de ce qui était recommandé. Les améliorations spécifiques d'ordre technologique comprennent la mise en œuvre intégrale du site interactif du consortium et l'utilisation de LAV à l'appui des processus de planification et de vérification des tournées qui font partie des pratiques exemplaires. La formation est compréhensive et comprend une méthode ciblée pour améliorer les compétences individuelles de chaque employé. L'amélioration de la structure de codage et de la gestion et du transfert de données ainsi que l'internalisation de la planification des besoins spéciaux répondent aux objectifs des recommandations et favorisent non seulement les solutions de routage efficaces et efficientes mais aussi l'analyse des principaux indicateurs de rendement clés.

Bien que l'on n'ait pas adopté les changements aux heures de classe qui ont récemment été proposés, le consortium a amplement démontré qu'il comprend la recommandation et qu'il est en mesure de soumettre des options à l'examen des conseils membres. Les changements dans la mise en œuvre de ce processus devraient faire en sorte que les futures initiatives auront de meilleures chances d'être approuvées.

5 Contrats

5.1 Introduction

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

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

Chaque élément a fait l'objet d'une analyse fondée sur des observations des renseignements fournis par le consortium, y compris l'information dévoilée au cours des entrevues. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant une amélioration, qui ont été cernés grâce à un ensemble de pratiques exemplaires connues établi durant les examens de l'efficacité et de l'efficience précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque élément. L'efficacité et l'efficience des pratiques contractuelles du consortium sont évaluées comme suit :

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

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

5.2 Structure des contrats

Un contrat³ efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les

³ Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. Les expressions « entente d'achat de service » ou « protocole d'entente » sont utilisées dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

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

5.2.1 Recommandations initiales

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.

5.2.2 Progrès réalisés

Autres clauses contractuelles

Le consortium a signé des contrats standard avec tous ses exploitants d'autobus à l'issue d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Les contrats actuels couvrent une période de cinq ans (2010-2015). Ils comprennent aussi une disposition discrétionnaire qui permet au consortium de prolonger les contrats pour une période d'un an. Les dispositions suivantes ont été ajoutées au contrat standard à la suite des recommandations de l'examen de l'efficacité et de l'efficience initial :

- un ratio de véhicules en services/véhicules de réserve de 10 % pour assurer le service cas de pannes ou de retard,
- des solutions en cas de différends qui comprennent la médiation et l'arbitrage,
- aucune disposition pour la négociation des tarifs puisque les tarifs indiqués dans la soumission des exploitants valent pour la durée du contrat,
- interdiction d'utiliser les véhicules de réserve pendant plus de cinq jours sans l'autorisation du consortium.

Le contrat contient des dispositions détaillées sur l'exécution du contrat, la sécurité et les obligations juridiques. Le consortium se réserve le droit de changer l'attribution des tournées aux exploitants. Le contrat définit la formation en premiers soins et la formation sur la sécurité que les exploitants doivent fournir à leurs conducteurs. Les conducteurs sont tenus de suivre une formation sur les premiers soins de base et l'utilisation de l'EpiPen au cours de leurs 90 premiers jours en fonction.

Contrats de taxi

Le consortium a conclu une entente de service de trois ans (2011-2014) avec les exploitants de taxis. Les services de taxis ont été acquis en lançant un appel d'offres dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Il a fallu collaborer avec les employés du gouvernement régional pour modifier un règlement régional avant que le consortium ne puisse entreprendre le processus d'approvisionnement.

Le consortium s'est réservé le droit de prolonger l'entente d'un an ou de deux ans à son entière discréction. L'entente interdit aux exploitants d'utiliser des véhicules qui n'ont pas obtenu le certificat de sécurité du ministère des Transports de l'Ontario. Les véhicules doivent aussi répondre aux exigences relatives aux permis et aux assurances. L'entente standard contient aussi les éléments suivants.

- La formation que doivent suivre les conducteurs : Le consortium exige que les conducteurs fournissent une description de leurs programmes de formation. Ces programmes doivent inclure certains sujets tels que les premiers soins/RCR et la formation à l'utilisation de l'EpiPen.
- Des renseignements détaillés sur le conducteur, le rendement du véhicule et de l'exploitant, les communications et les attentes sur le plan opérationnel, y compris sur les essais de parcours réalisés avant le début de l'année scolaire
- Les critères de conformité à l'entente, aux politiques du consortium et aux règlements provinciaux et fédéraux
- Les exigences relatives à l'âge du véhicule
- Les structures tarifaires et les calendriers de paiement, y compris les renseignements sur les changements causés par le climat, les conflits de travail et le prix du carburant
- Les autres dispositions touchant les exigences en matière d'assurances, la résolution des différends, la résiliation du contrat et la confidentialité

Rémunération des exploitants d'autobus

La formule de rémunération décrite dans le contrat des exploitants d'autobus est la somme d'un tarif quotidien fixe qui varie selon le type de véhicule utilisé, et d'un taux de kilométrage qui varie selon le véhicule utilisé et la distance parcourue. Les rajustements en raison du climat, de la hausse du prix du carburant et du taux de rémunération variable pour les tournées de plus de trois heures sont aussi compris. La rémunération pour les journées de mauvais temps est établie au taux de base quotidien (excluant les coûts variables).

Le contrat stipule que seul le taux de base sera payé quand une tournée spécifique est annulée en donnant l'avis nécessaire ou en raison du mauvais temps, sauf le jour de la première chute de neige auquel s'applique aussi le taux variable.

Laissez-passer de transport en commun

Le consortium fournit à l'heure actuelle des laissez-passer de transport en commun à certains élèves. Ces laissez-passer sont achetés au rabais auprès de l'organisme municipal concerné. En dépit des efforts répétés de la direction du consortium, aucun contrat n'a été conclu avec l'organisme municipal. Le consortium a signalé que la hausse des tarifs du transport en commun présentée au conseil régional aura une incidence sur l'analyse coûts-bénéfices comparant le transport en commun au transport

en autobus. Le CGC a amorcé des discussions sur les répercussions qu'aurait le transport des 3 900 élèves qui utilisent actuellement des laissez-passer et le consortium prévoit d'entreprendre une mise à jour intégrale de l'analyse coûts-bénéfices.

5.2.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes de même celles qui sont décrites dans le rapport initial :

Clauses des contrats conclus avec les exploitants de taxis

Le consortium a conclu avec les exploitants de taxis des contrats détaillés qui énoncent l'ensemble des conditions juridiques et de celles liées à la sécurité et à d'autres aspects non monétaires, tels que la confidentialité, ainsi que les obligations du consortium et de l'exploitant de taxi. Les contrats signés avec les exploitants de taxis comprennent les mêmes clauses que les contrats conclus avec les exploitants d'autobus.

5.3 Achat de produits et de services

Les processus d'approvisionnement visent à fournir au consortium, en tant qu'acheteur de services, un moyen d'obtenir en fin de compte le meilleur rapport qualité-prix. L'objectif du consortium est d'obtenir un service de haute qualité à juste prix.

5.3.1 Recommandations initiales

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 baissent; 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.

5.3.2 Progrès réalisés

Approvisionnement concurrentiel

Le consortium a complété le processus d'approvisionnement concurrentiel pour tous ses besoins en transport. On a préparé un appel d'offres détaillé comportant des dispositions sur la sécurité, le rendement opérationnel, les IRC et les modalités de paiement. Le consortium a déclaré que les contrats qui en découlent sont robustes et qu'ils ont donné lieu à des économies considérables et à l'optimisation des ressources.

Calendrier d'approvisionnement

Ce sont les contrats qui déterminent quand aura lieu le prochain cycle d'approvisionnement concurrentiel. Le contrat avec les exploitants d'autobus prend fin en 2015 et une évaluation sera réalisée en 2014 pour déterminer si la disposition sur la prolongation sera invoquée ou si un nouveau processus d'approvisionnement sera lancé. Cette évaluation sera présentée au conseil d'administration et une résolution sera adoptée.

Le contrat avec les exploitants de taxi sera échu en 2014. Le contrat avec les exploitants d'autobus prend fin en 2015 et une évaluation sera réalisée en 2013 pour déterminer si la disposition sur la prolongation sera invoquée ou si un nouveau processus d'approvisionnement sera lancé. Cette évaluation sera présentée au conseil d'administration et une résolution sera adoptée.

Surveillance et exigences relatives aux exploitants

Le consortium effectue des vérifications annuelles de la conformité auprès de chaque exploitant. Au cours de ces vérifications, les éléments clés suivants sont examinés par le « vérificateur » :

Sécurité

- Les dispositifs de communication sont disponibles et fonctionnels.
- Les questions touchant la sécurité sont déclarées et documentées en temps opportun.
- Tous les conducteurs ont reçu une formation en premiers soins et RCR.
- Les considérations spéciales ou d'ordre médical touchant les élèves sont communiquées aux conducteurs.

Gestion des opérations

- Dans l'ensemble, le véhicule est en bon état de fonctionnement;
- Le MTO fait des inspections.
- Le conducteur/l'exploitant fait une inspection chaque jour.
- Des systèmes sont en place pour recevoir l'information courante provenant du consortium.

Formation

- Le rendement du conducteur est contrôlé et une formation est fournie aux conducteurs qui ont des incidents sécuritaires ou des accidents à leurs dossiers.
- Des dossiers sur la formation des conducteurs sont entretenus et comprennent des attestations des formations réussies.
- On a mis en place des systèmes de formation sur les comportements de base des élèves ainsi qu'un processus pour la formation de nouveaux conducteurs ou de conducteurs de réserve.

D'autres éléments examinés lors des vérifications de conformité touchent les documents de contrôle tel que le suivi du dossier du conducteur, l'enregistrement précis et complet des formulaires sur les accidents et incidents.

Au terme de la vérification, le consortium assure un suivi auprès de l'exploitant et émettant un rapport d'incident. Un examen des procès-verbaux de la réunion du CGC a révélé que le consortium collabore avec l'exploitant pour veiller à la conformité à la suite d'un rapport d'incident. Le consortium fait un suivi auprès des exploitants pour vérifier si les changements promis ont été effectués. En présence d'un problème important, la vérification est interrompue et l'on fixe une date avant laquelle l'exploitant doit se conformer. On juge qu'un exploitant qui obtient une note de 80 % ou plus est conforme. Le directeur général fait rapport de l'état des vérifications lors de ses réunions mensuelles avec le CGC.

Les exploitants fournissent chaque mois une liste des conducteurs et des véhicules au consortium. Celle-ci indique la date d'expiration, le certificat de premiers soins et les dates de formation à l'EpiPen. Les mises à jour apportées à la liste antérieure sont soulignées et examinées par le consortium.

Le consortium déclare que le système qui est en cours de déploiement émet des alertes quand vient le temps de renouveler des assurances de l'exploitant et non seulement en début d'année scolaire. Une feuille de calcul qui contient la liste des exploitants indique les dates d'expiration. Elle permet aussi le suivi des dates des permis de WSIB. L'adjoint administratif utilise la feuille de calcul pour mettre à jour l'état des exploitants et le directeur général en fait le contrôle.

De plus, chaque autobus qui assure un service pour le consortium doit être pourvu d'un dispositif de localisation automatique des véhicules (LAV). Ainsi, le consortium peut surveiller les éléments suivants en temps réel :

- heures de départ de l'école et d'arrivée à l'école, heures et points d'embarquement et de débarquement, heures de départ et d'arrivée des véhicules chez l'exploitant,
- conformité au tracé des tournées,
- conflits d'horaire,
- kilométrage exact parcouru par les autobus en tournées.

Le consortium réalise des examens en s'appuyant sur les données en temps réel sur les autobus qu'il tire de BusPlanner, et il enquête sur les problèmes révélés par la vérification. On déclare aussi que les employés, pour répondre aux questions des parents et des utilisateurs, utilisent le système LAV pour accéder chaque jour à 10-20 tournées pour localiser des incidents tels que des retards aux points d'embarquement et de débarquement.

Le consortium contrôle aussi les services offerts par les exploitants à l'aide de la carte d'évaluation de STSWR qui procure une vision d'ensemble des activités. Quand un IRC révèle une mauvaise tendance ou un résultat inattendu, l'enquête est approfondie. Une fois la cause cernée, on fait un suivi auprès de l'exploitant concerné. La carte d'évaluation est une référence au sein du consortium et par rapport aux autres consortiums. Elle mesure la sécurité, la qualité, le service et la tendance des coûts. Le directeur général présente la carte d'évaluation au conseil d'administration tous les trois mois. On a appris lors de discussions avec le directeur général que les tendances inattendues notées sur la carte font l'objet d'un suivi auprès des exploitants.

5.3.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes de même celles qui sont décrites dans le rapport initial.

Approvisionnement concurrentiel

Le consortium a revu sa pratique sur la passation de marchés avec les exploitants d'autobus et de taxis pour y ajouter un processus d'approvisionnement concurrentiel qui se traduit par des tarifs plus compétitifs et une valeur ajoutée. Les processus d'approvisionnement concurrentiels sont reconnus comme étant le moyen le plus efficace d'assurer des prix qui correspondent aux taux du marché puisqu'ils permettent à l'acheteur d'obtenir l'arrangement le plus rentable possible correspondant à ses attentes en matière de service. Le processus d'approvisionnement concurrentiel introduit une occasion d'affaires dans un marché compétitif. En se basant sur la

soumission de l'exploitant, le consortium peut identifier les exploitants de services de transport les mieux qualifiés qui offrent le meilleur rapport qualité- prix. Il s'agit d'une réalisation importante qui marque une étape fondamentale dans l'approvisionnement en services d'autobus et de taxis aux taux compétitifs du marché.

Gestion des contrats

Le consortium veille à ce que l'information, les installations et les exigences relatives aux véhicules contenues dans les contrats des exploitants soient vérifiées en temps opportun et surveille le rendement des exploitants au fil du temps. De plus, il mène des vérifications périodiques pour s'assurer que la qualité du service sur la route correspond aux attentes décrites dans le contrat de l'exploitant. Par ces efforts, le consortium peut mesurer la conformité des exploitants aux dispositions du contrat et, en fin de compte, s'ils offrent un service sécuritaire et fiable.

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

Le processus par lequel le consortium conclut, structure et gère ses contrats de service de transport a, une fois de plus, reçu la note **Élevée**. Le consortium a répondu à toutes les attentes de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience en concluant un contrat exhaustif avec ses exploitants d'autobus scolaires et de taxis. Le consortium a mis en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel en dépit des nombreux défis découlant des règlements sur les taxis. Le consortium observe plusieurs pratiques exemplaires en matière de gestion des contrats et pourrait servir d'exemple à d'autres consortiums de la province. Il a tiré parti des dernières technologies pour vérifier chez les exploitants le respect des dispositions des contrats.

6 Rjustement du financement

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

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

Tableau 4: Formule de rjustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils déficitaires ⁴	Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire ⁶
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 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

WRDSB

⁴ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

Élément	Valuer
Excédent 2010-2011 (déficit)	(1 681 590 \$)
% de l'excédent/ (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(1 681 590 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	100 %
Rajustement total du financement	(1 681 590 \$)

WCDSB

Élément	Valuer
Excédent 2010-2011 (déficit)	760 294 \$
% de l'excédent/ (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	760 294 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du ministère	100 %
Rajustement total du financement	Aucun rajustement

(Les chiffres seront fixés de façon définitive lorsque l'approbation réglementaire aura été obtenue.)

7 Annexe 1 : Glossaire de termes

Termes	Définitions
Appréciation	Note attribuée à l'issue de l'examen de l'efficacité et de l'efficience allant de Élevée à Faible. Voir la section 1.3
Appréciation globale	Telle que définie à la section 1.3 du cadre d'évaluation,
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for Student Transportation Services of Waterloo Region » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Efficacité et efficience
Conseillers en gestion	Tel que défini à la section 1.2
Conseils partenaires, conseils membres ou conseil d'administration	Les conseils scolaires qui sont des partenaires à part entière ou des membres du consortium
Consortium ou STSWR	Services de transport scolaire de la région de Waterloo
Deloitte	Deloitte & Touche LLP (Canada)
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu
Efficient	Qui réalise une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et au moindre effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Telle que définie à la section 1.3.1
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Tels que définis à la section 1.3
Exploitants	Désigne les entreprises qui exploitent les autobus scolaires, les embarcations ou les taxis ou les personnes qui gèrent ces entreprises. Dans certains cas, peut désigner un conducteur.
Formule de rajustement du financement	Décrise à la section 1.3

Termes	Définitions
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
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le consultant en matière de transport, tel que défini aux sections 1.2. et 1.3
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Personne morale distincte	Personne morale
Politique –	Maternelle/Jardin d'enfants
Pratique commune	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui a été communiqué par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document)
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information
WCDSB	Waterloo Catholic District School Board
WRDSB	Waterloo Region District School Board

8 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire

Waterloo Region District School Board

Élément	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011⁵	2011/2012⁶
Allocation ⁷	11 662 473 \$	12 385 223 \$	12 608 536 \$	12 946 956 \$	13 154 467 \$
Dépenses ⁸	12 552 793 \$	13 689 896 \$	13 726 992 \$	14 628 546 \$	14 662 239 \$
Excédent (déficit) de transport	(890 320 \$)	(1 304 673 \$)	(1 118 456 \$)	(1 681 590 \$)	(1 507 772 \$)

Waterloo Catholic District School Board

Élément	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2015	2011/2016
Allocation ⁷	6 400 244 \$	6 656 395 \$	6 583 529 \$	6 543 649 \$	6 321 445 \$
Dépenses ⁸	6 501 598 \$	6 068 003 \$	6 283 096 \$	5 783 355 \$	5 950 101 \$
Excédent (déficit) de transport	(101 354 \$)	588 392 \$	300 433 \$	760 294 \$	371 344 \$

⁵ Affectations et dépenses de 2010-2011 selon les données du ministère – Données financières pour 2010-2011

⁶ Affectations et dépenses de 2010-2011 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2011-2012

⁷ Les affectations se fondent sur les données du ministère; elles comprennent toutes les subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C).

⁸ Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus).

9 Annexe 3 : Liste de documents

1. C 1a STSWR Bus Operator contract 2010-2015.pdf
2. C 1 b Bus operator contract signatures.pdf
3. C 1c bus operator compensation.pdf
4. C 2 Special Needs Vehicles.pdf
5. C 3a Operator List.pdf
6. C 3 b STSWR taxi Contract 2011-2014.pdf
7. C 3c Signature page Taxi Contracts.pdf
8. C 4 Driver Events.pdf
9. C 5 Bus List 2011-2012.pdf
10. C 6a Eligibility (Transit).pdf
11. C 6 b Eligibility (Taxi).pdf
12. C 7a Contract Compliance Audit.pdf
13. C 8a Procurement Calendar.pdf
14. C 8b STSWR RFP Package 2010-2015 School Bus.pdf
15. C 8b Taxi RFP 2011-2014.pdf
16. C 8c Procurement Method implemented.pdf
17. C 9 d-e Routes & vehicles audit completed.pdf
18. C 9a Right to Audit.pdf
19. C 9b STSWR Audit Excel Question.pdf
20. C 9c Proof Contract Compliance Audit conducted.pdf
21. C 9f Tracking of Operator performance.pdf
22. C 9g Communication with Operators.pdf

23. CM 1a STSWR agreement Revised 2010.pdf
24. CM 1 b Articles of Incorporation.pdf
25. CM 1c Dispute Resolution.pdf
26. CM 2a Governance Committee.pdf
27. CM 2b-1 Board of Directors minutes.pdf
28. CM 2b-2 CMC minutes.pdf
29. CM 2c Roles responsibilities BOD-CMC.pdf
30. CM 3a STSWR Org Chart.pdf
31. CM 3b Staff List and Job Descriptions.pdf
32. CM 4 Cost sharing from Agreement.pdf
33. CM 5 -1 WRDSB transportation planning contract.pdf"?
34. CM 5 -2 WCDSB Transportation Planning contract.pdf
35. CM 6 -1 Support Service agreement .pdf
36. CM 6 -2 Support Service agreement.pdf
37. CM 7a review of liability limits mar 2012.pdf
38. CM 8 Purchasing Policy.pdf
39. CM 9a Human Resources Management Policies.pdf
40. CM 9b STSWR IPDP 2011 Formblank.pdf
41. CM 9c-d Staff Training Tracking.pdf
42. C 9e Succession plan Operations Supervisor.pdf
43. CM 9f Consortium results communicated.pdf
44. CM 10 KPI tracking.pdf
45. CM 10a Strategic Plan.pdf

46. CM 10b Strat Plan 2011-2012.pdf
47. CM 11a Scorecard.pdf
48. CM 11b Reporting Matrix.pdf
49. CM 11c Evidence Matrix reviewed.pdf
50. CM 11d follow-up on changes in tracked KPI.pdf
51. CM 12a WRDSB-MFIPPA-Aug-2010.pdf
52. CM 12 b confidentiality agreement.pdf
53. CM 12c Evidence Privacy reviewed.pdf
54. CM 12d Bus Operators and Taxi operator confidentiality agreement.pdf
55. CM 12f staff confidentiality agreements.pdf
56. CM 13a Budget Process.pdf
57. CM 13 b Budget allocation formulas.pdf
58. CM 13c-d March Accounting report 2011-2012.pdf
59. CM 13e follow-up on variance.pdf
60. CM 14a Accounting Policies.pdf
61. CM 14b 2011 STSWR Financial Statements FINAL.pdf
62. CM 14c Purchasing Policy and Procedures.pdf
63. CM 14d Managing change to consortium revenue.pdf
64. CM 14f Taxi Invoice Feb 2012.pdf
65. CM 14f-1 Cherrey Invoice Feb.1,2012.pdf
66. CM 14f-3 Purchase Order Sharp February 2012 .pdf
67. CM 14f-3 SHARP Invoice February 2012.pdf
68. PP 1 List of Transportation Policies and Procedures.pdf

69. PP 1a Transportation Eligibility.pdf
70. PP 1 b Bus Stop Location.pdf
71. PP 1c Routing Guidelines.pdf
72. PP 1d School Hours and Bell Time.pdf
73. PP 1e Accidents or Incidents .pdf
74. PP 1f Procedure_Lost_Child.pdf
75. PP 1g Transportation Requests, Change or Cancellation.pdf
76. PP 1h Responsibilities of Operators and Drivers.pdf
77. PP 1i Responsibilities of Parents .pdf
78. PP 1j Responsibilities of Students.pdf
79. PP 1k Responsibilities of STSWR.pdf
80. PP 1l STSWR_IP_Use of Transit.pdf
81. PP 1m Special Needs Transportation.pdf
82. PP 1m2 Alternate Childcare Address .pdf
83. PP 1n Emergency Procedures First Aid.pdf
84. PP 1o EpiPen Policy.pdf
85. PP 1p 2011-12 INCLEM WEATHER POLICY -.pdf
86. PP 1q STSWR-Appeal-Procedure.pdf
87. PP 1r Hazard Transportation Eligibility.pdf
88. PP 1s STSWR_IP_Route_Audits.pdf
89. PP 2 TASK CYCLE STSWR.xlsm
90. PP 3 statements of routing philosophy.pdf
91. PP 4 Report used to measure service level.pdf

92. PP 5 Safety Program.pdf
93. PP 6 List of driver training requirements.pdf
94. PP 8 Special Education Programs.pdf
95. RT 1 Planning policies and practices.pdf
96. RT 1a STSWR_IP_Arrival_Departure_Bell_Times_in_Busplanner.pdf
97. RT 1b School Hours and Bell Time.pdf
98. RT 1c STSWR_IP_Transfer procedure.pdf
99. RT 1d STSWR_IP_Busplanner_Maintenance.pdf
100. RT 1e STSWR_IP_AVL.pdf
101. RT 1e STSWR_IP_Load_Times_in_Busplanner.pdf
102. RT 1f Route Coding.pdf
103. RT 1f STSWR_IP_The_Use_Of_Programs_in_Busplanner.pdf
104. RT 1g STSWR_IP_Geocoding_Errors.pdf
105. RT 1g STSWR_IP_Locations.pdf
106. RT 1g STSWR_IP_New_Subdivisions.pdf
107. RT 2 Route modification.pdf
108. RT 2a STSWR_IP_Boundary_Changes_New_schools.pdf
109. RT 2b STSWR_IP_Moving_a_Stop.pdf
110. RT 2c STSWR_IP_Locations.pdf
111. RT 2d STSWR_IP_Exceptions_Hazard_Areas.pdf
112. RT 2e Load Verification.pdf
113. RT 2f Route Verification.pdf
114. RT 2g Load Verification.pdf

115. RT 2h Route Verification.pdf
116. RT 3 Busplanner.pdf
117. RT 4 BusPlanner1Manual9.1_newlook.pdf
118. RT 5 Technology.pdf
119. 2012 Kick-off deck.ppt
120. Bell Time demo.ppt
121. Central Bell time analysis Nov 2011.xls
122. Group_Count_E&E.xls
123. PROVINCIAL_Students_E&E.xls
124. Run_Listing_E&E.xls
125. Schools_E&E.xls
126. WCDSB_Students_E&E.xls
127. WRDSB_Students_E&E.xls
128. Bus contract invoice payment.pdf
129. DOCS_ADMIN-#1010818-v7-AGREEMENT_-_GRT_AND_STSWR April 2012.pdf
130. HR 1 Human Resources procedure.pdf
131. Sharp Vehicle Driver list 2011-12 STSWR (13-Apr-12).pdf
132. Signed by-laws.pdf

1858 150 2008
Deloitte celebrates
150 years of professional service



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, elle exerce ses activités sous le nom de Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte est le membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu, une association de droit suisse et à son réseau de sociétés affiliées, formant chacune une entité juridique indépendante et séparée. Rendez-vous sur www.deloitte.com/about us pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses sociétés affiliées.

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