



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

**Service de transport des élèves Windsor-Essex**

Phase 3 examen

Février 2010

Rapport final

## Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction .....	4
1.1 Contexte .....	4
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario .....	4
1.1.2 Réforme du transport .....	4
1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire .....	5
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience.....	6
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	6
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	6
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	7
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience .....	7
Figure2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	8
1.3.1 Étape 1 – Collecte de données .....	8
1.3.2 Étape 2 – Entrevues .....	9
1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations .....	9
Figure 3 : Évaluation du consortium – Analyse et attribution des notes.....	13
1.3.4 Rajustement du financement .....	14
Tableau 1: Formule de rajustement du financement.....	14
1.3.5 But du rapport .....	15
1.3.6 Documentation.....	15
1.3.7 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	15
2 Aperçu du consortium .....	16
2.1 Aperçu du consortium .....	16
Tableau 2: Données de 2008-2009 sur l'examen du transport .....	16
Tableau 3: Données financières de 2008-2009 .....	18
3 Gestion du consortium .....	18
3.1 Introduction.....	18
3.2 Gouvernance.....	19

3.2.1	Observations.....	20
	Figure 4: Structure du comité de gouvernance.....	20
	Figure 5 : Structure du CDT.....	23
3.2.2	Pratiques exemplaires .....	23
3.2.3	Recommandations .....	24
3.3	Structure organisationnelle.....	25
3.3.1	Observations.....	25
	Figure 6 : Organigramme actuel .....	26
3.3.2	Pratiques exemplaires .....	28
3.3.3	Recommandations .....	29
3.4	Gestion du consortium .....	30
3.4.1	Observations.....	30
3.4.2	Pratiques exemplaires .....	34
3.4.3	Recommandations .....	34
3.5	Gestion financière .....	36
3.5.1	Observations.....	37
	Planification et surveillance du budget.....	37
3.5.2	Pratiques exemplaires .....	38
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	39
4	Politiques et pratiques.....	40
4.1	Introduction.....	40
4.2	Politiques et pratiques de transport .....	40
4.2.1	Observations.....	41
	Tableau 4: Critères d'admissibilité (Distance de l'école).....	41
4.2.2	Pratiques exemplaires .....	48
4.2.3	Recommandations .....	49
4.3	Transport adapté .....	50
4.3.1	Observations.....	50
4.3.2	Pratiques exemplaires .....	52
4.3.3	Recommandations .....	52

4.4	Politique de sécurité .....	53
4.4.1	Observations.....	53
	Figure 7 : Répartition des autobus de 72 passagers par année de modèle.....	55
4.4.2	Pratiques exemplaires .....	56
4.4.3	Recommandations .....	56
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	57
5	Optimisation des tournées et technologie .....	59
5.1	Introduction.....	59
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie .....	59
5.2.1	Observations.....	60
5.2.2	Pratiques exemplaires .....	61
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves .....	62
5.3.1	Observations.....	62
5.3.2	Pratiques exemplaires .....	65
5.3.3	Recommandations .....	65
5.4	Rapports du système .....	65
5.4.1	Observations.....	66
5.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté .....	66
5.5.1	Observations.....	66
5.6	Analyse de l'efficacité du système.....	67
5.6.1	Observations.....	67
	Tableau 5: Résumé des tournées des autobus de plus de 60 passagers .....	67
	Tableau 6: Résumé des heures de classe.....	69
	Tableau 7: Durée du trajet des élèves .....	70
	Figure 8 : Répartition des élèves prenant l'autobus.....	70
	Figure 9 : Utilisation des places disponibles pour les parcours du matin et de l'après-midi.....	71
5.6.2	Pratiques exemplaires .....	72
5.6.3	Recommandations .....	72
5.7	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	73
6	Contrats .....	74

6.1	Introduction.....	74
6.2	Structure des contrats .....	74
6.2.1	Observations.....	75
6.2.2	Pratiques exemplaires .....	77
6.2.3	Recommandations .....	77
6.3	Achat de produits et de services .....	79
6.3.1	Observations.....	79
6.3.2	Recommandations .....	80
6.4	Gestion des contrats .....	81
6.4.1	Observations.....	82
6.4.2	Recommandations .....	82
7	Rajustement du financement .....	84
	Tableau 8: Formule de rajustement du financement.....	84
	Greater Essex County District School Board (GECDSB).....	85
	Windsor-Essex Catholic District School Board (WECDSB).....	85
	Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest (CSDCSO) .....	85
	Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest (CSDECSO) .....	86
8	Annexe 1 : Glossaire.....	87
9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	90
	Greater Essex County District School Board (GECDSB).....	90
	Windsor-Essex Catholic District School Board (WECDSB).....	90
	Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest (CSDCSO) .....	91
	Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest (CSDECSO) .....	91
10	Annexe 3 : Liste des documents .....	92
11	Annexe 4 : Pratiques courantes .....	96
	Distance entre le domicile et l'école .....	96
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	96
	Plage d'arrivée .....	97
	Plage de départ.....	97
	Heure du premier ramassage .....	98
	Dernière heure de débarquement .....	98
	Durée maximale du trajet.....	99

Places assises par véhicule ..... 99

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

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

## Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Windsor-Essex Student Transportation Services/Service de transport des élèves Windsor-Essex (ci-après nommé le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (ci-après nommé le « ministère »). Cet examen est le fruit d'initiatives gouvernementales visant à mettre en place une démarche équitable pour réformer le transport des élèves dans l'ensemble de la province et minimiser le fardeau administratif des conseils scolaires associé à la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et efficients. La présente section du rapport a été préparée en vue de fournir une évaluation globale du consortium et de décrire en détail les principales conclusions et recommandations du rapport global. Les conclusions et les recommandations particulières présentées en détail dans chaque section du rapport viennent les parfaire et les compléter.

L'examen de l'efficacité et de l'efficience a évalué le rendement du consortium dans quatre domaines d'activité précis, soit la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie, ainsi que les pratiques de passation de marchés. L'examen de chacun de ces domaines avait pour objet d'évaluer les pratiques actuelles en vue de déterminer si elles sont raisonnables et appropriées, de vérifier si le consortium a mis en œuvre des pratiques exemplaires et de formuler des recommandations en ce qui a trait aux possibilités d'amélioration dans chacun de ces domaines d'activité précis. L'évaluation de chacun des domaines a ensuite été utilisée afin d'attribuer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement qui pourraient être effectués en cours d'exercice.

La directrice générale du consortium, qui occupe ce poste depuis peu, a déjà mis en œuvre de nombreux changements positifs depuis qu'elle a fait la transition. L'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience reconnaît que le consortium a consacré beaucoup de temps et déployé de nombreux efforts pour renforcer sa gestion, ses politiques et ses pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie et les processus liés aux contrats en vue de respecter les normes du ministère de l'Éducation. D'importantes lacunes doivent être comblées et d'importants défis doivent être relevés afin que le consortium tire pleinement avantage de ces efforts. Il lui faudra déployer davantage d'efforts à l'avenir afin de faire en sorte qu'il y ait séparation entre la gouvernance et les activités. La nécessité d'élaborer un plan stratégique est tout aussi importante.

La réalisation la plus remarquable du consortium est la documentation de sa planification à court et à long termes; les buts et les objectifs à brève et longue échéance du consortium sont clairement documentés, précisant les dates cibles d'exécution et définissant les responsabilités attribuées à chaque membre du personnel du consortium afin de s'assurer que ce dernier peut faire la distinction entre ses plans opérationnels à court terme et ses objectifs stratégiques à long terme.

En nous fondant sur les conclusions que nous avons tirées de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les principales possibilités d'amélioration sont les suivantes :

- la séparation des activités quotidiennes de la gouvernance – les délégués au comité de gouvernance et au comité directeur du transport doivent être différents de sorte que des lignes claires puissent être tracées entre la gestion quotidienne des activités ainsi que la planification stratégique et la prise de décisions;
- la révision du plan de tournées actuel – un plan de tournées régulier permettant d'évaluer s'il est possible de modifier les heures de classe déterminerait la capacité du WESTS à mieux répartir le transport des élèves dans chacun de ses intervalles de temps;
- la surveillance – la surveillance permanente de la conformité et du rendement à l'égard des services acquis est une pratique importante et précieuse pour améliorer les niveaux de service. Cette surveillance doit être effectuée de façon proactive, régulière et permanente pour être efficace. Bien que ce processus ait été élaboré, il n'avait toujours pas été mis en œuvre au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience;
- la documentation des contrats – une attention particulière devrait être accordée aux contrats (d'exploitants d'autobus et de taxis) afin de veiller à ce que les documents juridiques soient tenus à jour régulièrement. Tous les représentants des conseils scolaires doivent apposer leur signature de façon manifeste et les clauses applicables doivent être tenues à jour, modifiées et (ou) supprimées afin de tenir compte des pratiques actuelles.

Le consortium a démontré son engagement à effectuer les tâches requises pour gérer un service de transport efficace et efficient. L'examen continu et l'adoption des pratiques exemplaires établies et la mise en œuvre des recommandations mises en lumière tout au long du présent rapport appuieront l'amélioration constante des services.

À la suite du présent examen du rendement actuel, le consortium WESTS a reçu la note **Moyenne**.



Compte tenu de cette évaluation, l'écart de financement du transport durant l'année scolaire 2009-2010 pour le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest sera réduit. Le financement au chapitre du transport du Greater Essex County District School Board, du Windsor-Essex Catholic District School Board et du Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest restera le même pour l'année scolaire 2009-2010. Les calculs des débours sont décrits en détail à la section 7 du présent rapport et sont résumés ci-dessous :

Greater Essex County District School Board	0 \$
Windsor-Essex Catholic District School Board	0 \$
Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest	0 \$
Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest	284 240 \$

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

# 1 Introduction

## 1.1 Contexte

### 1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario

Le ministère offre du financement aux 72 conseils scolaires de l'Ontario pour le transport des élèves. En vertu de l'article 190 de la *Loi sur l'éducation* (Loi), les conseils scolaires « peuvent » assurer le transport des élèves. Si un conseil scolaire décide d'assurer le transport des élèves, le ministère lui fournira du financement afin de lui permettre d'offrir le service. Bien que la Loi n'oblige pas les conseils scolaires à offrir un service de transport, tous les conseils scolaires de l'Ontario fournissent ce service aux élèves du primaire admissibles et la plupart le fournissent aux élèves du secondaire admissibles. Il incombe aux conseils scolaires d'élaborer et de tenir à jour leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions sur la sécurité.

En 1998-1999, un nouveau modèle de financement de l'éducation a été instauré dans la province de l'Ontario, prévoyant une démarche globale de financement des conseils scolaires. Cependant, on a décidé de maintenir au même niveau le financement du transport des élèves de façon provisoire pendant que le ministère s'affaire à élaborer et à mettre en œuvre une nouvelle démarche à ce sujet.

De 1998-1999 à 2008-2009, le financement s'est accru de plus de 247 millions de dollars dans le but de contrer la hausse des coûts à ce chapitre, comme celle des prix du carburant, malgré une baisse générale de l'effectif.

### 1.1.2 Réforme du transport

En 2006-2007, le gouvernement a commencé à mettre en œuvre les réformes du transport des élèves. Les objectifs de ces réformes consistent à accroître la capacité de fournir des services de transport d'élèves sécuritaires, efficaces et efficaces, à trouver une méthode équitable de financement et à réduire le fardeau administratif de la prestation des services de transport, permettant ainsi aux conseils scolaires de se concentrer sur l'apprentissage et le rendement des élèves.

Les réformes exigent que la prestation des services de transport d'élèves soit confiée à un consortium, que l'efficacité et l'efficience des consortiums de transport fassent l'objet d'un examen et qu'une étude des coûts de référence d'un autobus scolaire soit entreprise, tenant compte de normes de sécurité des véhicules et de formation des conducteurs.

### **1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire**

Les 72 conseils scolaires de l'Ontario œuvrent au sein de quatre systèmes indépendants :

- les écoles publiques de langue anglaise;
- les écoles séparées de langue anglaise;
- les écoles publiques de langue française;
- les écoles séparées de langue française.

Par conséquent, une région géographique de la province peut compter jusqu'à quatre conseils scolaires coïncidents (c.-à-d. des conseils desservant des régions géographiques qui se chevauchent) exploitant des écoles et leurs systèmes de transport respectifs. Les conseils scolaires coïncidents ont la possibilité de mettre sur pied des consortiums et, par conséquent, d'offrir des services de transport à deux conseils coïncidents ou plus dans une région donnée. Le ministère croit aux avantages des consortiums en tant que modèle opérationnel viable pour réaliser des économies. Ce point de vue a été approuvé par la Commission d'amélioration de l'éducation en 2000 et a été démontré par les consortiums établis dans la province. Actuellement, la majorité des conseils scolaires collabore à divers degrés à la prestation de services de transport. Cette coopération se fait de différentes façons :

- un conseil scolaire achète les services de transport d'un autre dans la totalité ou une partie de son territoire de compétence;
- au moins deux conseils scolaires coïncidents partagent des services de transport sur la totalité ou certaines de leurs tournées;
- un consortium est créé dans le but de planifier et de fournir des services de transport aux élèves de tous les conseils scolaires partenaires.

Environ 99 % des services de transport d'élèves en Ontario sont fournis par voie de contrats conclus entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et les exploitants de transport privé. Le reste, soit 1 %, est fourni au moyen de véhicules appartenant au conseil scolaire en complément des services acquis en vertu des contrats signés avec les exploitants de transport privé.

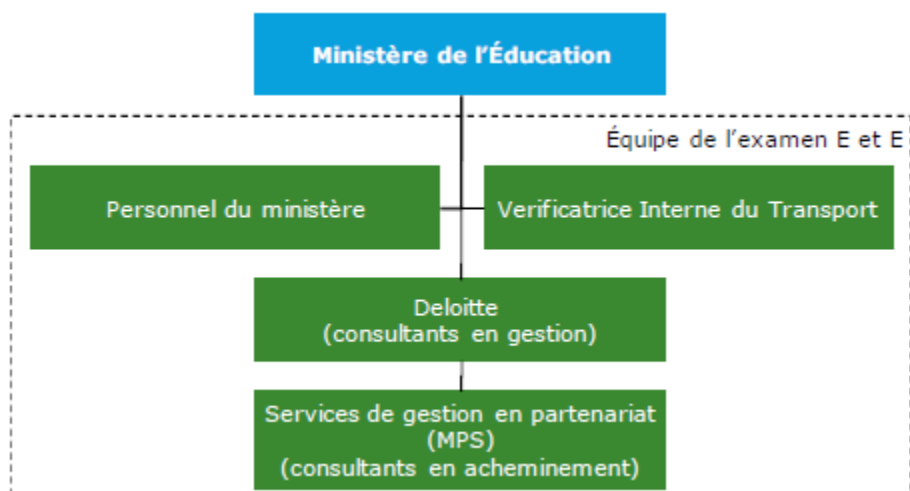
### 1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

Selon les lignes directrices du ministère relatives aux consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences décrites dans la note de service SB: 13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen est réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience qui aide le ministère à évaluer la gestion, les politiques et les pratiques du consortium, l'optimisation des tournées et la technologie et la passation de marchés. Ces examens décèlent les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration et fournissent des renseignements précieux qui peuvent être utilisés pour prendre des décisions éclairées en matière de financement en ce qui concerne l'avenir. Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province.

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

Afin de s'assurer que ces examens sont réalisés de façon objective, le ministère a formé une équipe (voir la figure 1) chargée d'effectuer les examens de l'efficacité et de l'efficience. Cette équipe d'examen a été conçue de manière à tirer profit de l'expertise de professionnels du secteur et de conseillers en gestion durant l'évaluation d'aspects précis de chaque consortium. Les services de conseillers en gestion ont été retenus en vue d'évaluer la gestion du consortium et les contrats. Les services de conseillers en optimisation des tournées ont été retenus afin de mettre particulièrement l'accent sur l'acquisition, la mise en œuvre et l'utilisation de logiciels d'optimisation des tournées et de technologies connexes ainsi que sur les politiques et les pratiques.

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



## **1.2 Portée de la mission de Deloitte**

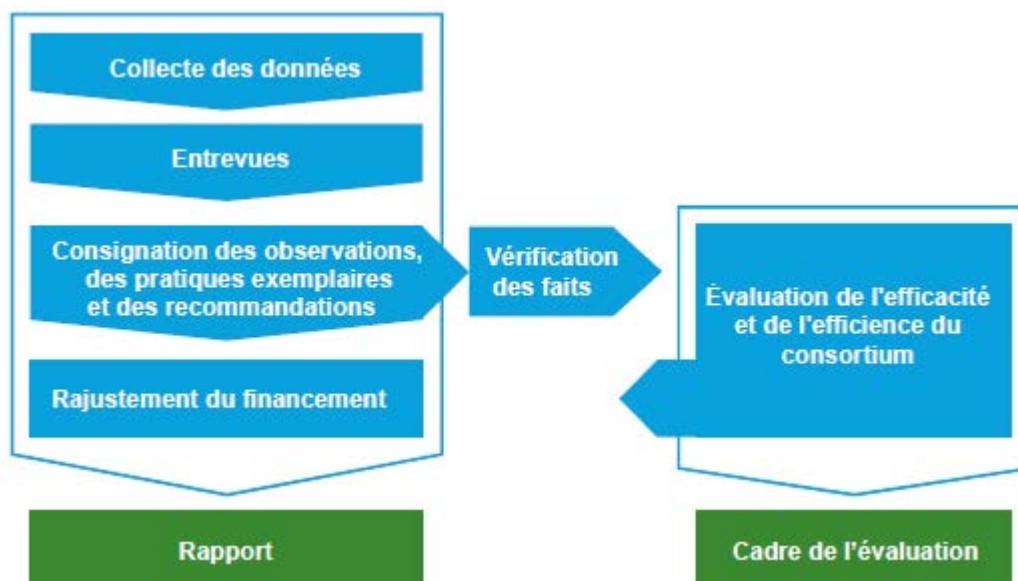
Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes :

- diriger la planification et la réalisation des examens de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des 18 consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 3 et 4 (l'étape 3B étant en cours);
- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;
- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;
- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus 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'efficience aux étapes 3 et 4. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires membres. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils scolaires qui en sont membres.

## **1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience**

La méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience repose sur la démarche en six étapes présentée à la figure 2 et élaborée ci-dessous.

**Figure2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience**



Un rapport d'examen dans lequel sont consignées les observations, les évaluations et les recommandations est produit à la fin de l'examen d'un établissement. Le cadre d'évaluation a été élaboré de manière à assurer la cohérence et fournir des détails sur la façon dont le guide d'évaluation a été utilisé dans le but d'attribuer une note globale à chaque établissement.

### **1.3.1 Étape 1 – Collecte de données**

Chaque consortium examiné reçoit un exemplaire du guide d'examen de l'efficacité et de l'efficience du ministère de l'Éducation. Ce guide fournit des détails sur les renseignements et les données que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience demande au consortium de recueillir, d'organiser et de fournir.

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines :

- 1 la gestion du consortium;
- 2 les politiques et les pratiques;
- 3 l'optimisation des tournées et la technologie;
- 4 la passation des marchés.

### **1.3.2 Étape 2 – Entrevues**

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience identifie les membres clés du personnel du consortium, les intervenants externes et les principaux décideurs auprès de qui les entrevues sont réalisées afin de mieux comprendre les activités et les principaux enjeux qui ont une incidence sur la prestation efficace et efficiente de services de transport d'élèves.

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

En se fondant sur les données recueillies et les entrevues réalisées, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience consigne ses conclusions dans trois domaines clés :

- les observations qui tiennent compte des conclusions de l'examen fondées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles;
- les pratiques exemplaires que le consortium utilise dans chacun des domaines;
- les recommandations d'amélioration fondées sur le guide d'évaluation. Un résumé des principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés ci-dessous :

#### **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 efficaces 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 oeuvre.

### **Politiques et pratiques**

- 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 oeuvre. 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'efficacité du processus décisionnel.
- Des solutions opérationnelles de rechange aux pratiques traditionnelles sont prises en compte et mises en oeuvre 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 oeuvre 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**

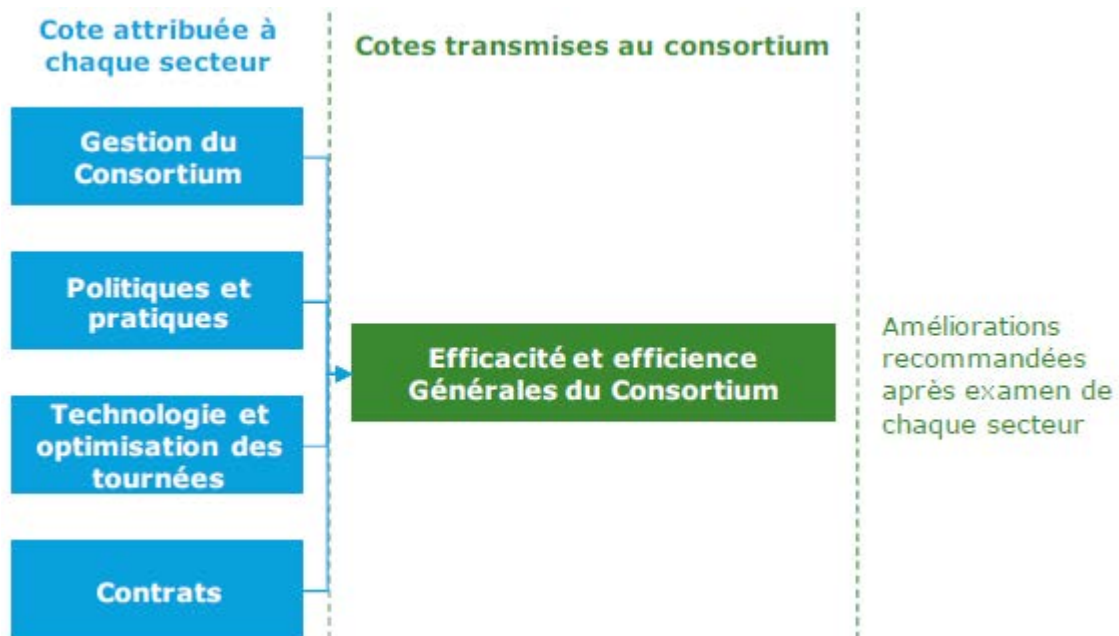
- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.
-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

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

Le guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité de fournir une méthode d'évaluation cohérente, juste et transparente à chaque consortium qui fait l'objet d'un tel examen. Ce guide se divise en quatre parties correspondant aux principaux éléments de l'examen (c.-à-d. la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie et la passation des marchés) et, pour chacun, il indique ce qui constitue un niveau particulier d'efficacité et d'efficacité (voir le diagramme du processus à la figure 3).

**Figure 3 : Évaluation du consortium – Analyse et attribution des notes**



Le cadre d'évaluation fournit des détails sur la façon dont le guide d'évaluation doit être utilisé, notamment l'utilisation des feuilles de travail, dans le but d'obtenir la note globale finale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité compile ensuite toutes les

conclusions et les recommandations dans un rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).

### 1.3.4 Rajustement du financement

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

**Tableau 1: Formule de rajustement du financement**

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires <sup>1</sup>	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire <sup>1</sup>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

Dans la note de service 2009:B2 datée du 27 mars 2009, le ministère a annoncé qu'à compter de l'année scolaire 2009-2010, outre les rajustements du financement fondés sur la note globale en matière d'efficacité et d'efficience, le financement au titre du transport de tout consortium n'obtenant pas une note élevée au chapitre de 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

---

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

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'efficience en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation des technologies. Les conseils scolaires qui obtiennent une note « élevée » à ce chapitre aux futurs examens ne subiront aucune réduction budgétaire l'année suivante.

### **1.3.5 But du rapport**

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 4 janvier 2010.

### **1.3.6 Documentation**

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

### **1.3.7 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport**

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

## 2 Aperçu du consortium

### 2.1 Aperçu du consortium

Le Windsor-Essex Student Transportation Services/Service de transport des élèves Windsor-Essex (ci-après nommé le « WESTS » ou « le consortium ») fournit des services de transport au Greater Essex County District School Board (ci-après nommé « GECDSB » ou « Greater Essex »), au Windsor-Essex Catholic District School Board (« WECDSB » ou « Windsor-Essex »), au Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest (« CSDCSO » ou « Conseil Centre-Sud-Ouest ») et au Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest (« CSDECSO » ou « Conseil catholique du Sud-Ouest »). Le consortium offre des services de transport à environ 36 100 élèves, dont environ 1 100 élèves ayant des besoins particuliers. Il couvre un territoire d'environ 1 720 kilomètres carrés qui comprend 147 écoles.

La zone géographique que dessert le consortium est principalement rurale, la ville de Windsor étant la plus grande municipalité urbaine de la région, et s'étend du lac Érié au sud à la frontière américaine à l'ouest, au lac Sainte-Claire au nord et au comté de Chatham-Kent à l'est.

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

**Tableau 2: Données de 2008-2009 sur l'examen du transport<sup>2</sup>**

Élément	GECDSB	WECDSB	CSDECSO	CSDCSO	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	77	50	16	1	144
Nombre total général d'élèves transportés	13 704	10 439	3 579	160	27 882
Nombre total d'élèves ayant des besoins particuliers <sup>3</sup> transportés	601	227	13	–	841

---

<sup>2</sup> Il est possible qu'il y ait des divergences entre les données figurant dans la présente section du rapport et celles présentées dans d'autres sections, parce que les données ont été recueillies à des moments différents. Les données figurant dans la présente section du rapport comprennent le transport du midi.

Élément	GECD SB	WECD SB	CSDEC SO	CSDC SO	Total du consortium
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	643	36	4	–	83
Nombre total d'élèves transportés dans le cadre des programmes spécialisés <sup>4</sup>	2 235	548	–	–	2 783
Nombre total de transports de courtoisie	369	385	113	3	870
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	1 225	1 166	235	3	2 629
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	18 177	12 801	3 944	166	35 088
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	375	219	4	–	598
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat <sup>5</sup>	209,4	142,7	45,95	1,97	400,2
Nombre total de mini-autobus exploités à contrat	58,8	29,9	12,10	0,19	100,99
Nombre total de véhicules à usage	0,8	0,2	–	–	1,0

<sup>3</sup> Comprend les élèves requérant un transport adapté comme les groupes d'élèves en difficulté qui requièrent des tournées simples et (ou) des véhicules réservés, les élèves qui doivent effectuer le trajet seuls et ceux qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

<sup>4</sup> Comprend les élèves transportés dans le cadre des programmes d'immersion en français, à vocation particulière et pour enfants doués : les élèves ayant des besoins particuliers qui sont transportés dans le cadre de programmes spécialisés sont consignés comme étant des élèves ayant des besoins particuliers.

<sup>5</sup> Comprend les autobus de grande taille, les autobus de taille moyenne, les autobus de grande taille et de taille moyenne adaptés; tous les comptes de véhicules sont arrondis au nombre entier le plus proche.

Élément	GECD SB	WECD SB	CSDEC SO	CSDC SO	Total du consortium
scolaire exploités à contrat <sup>6</sup>					
Nombre total de véhicules servant au transport de personnes handicapées physiques exploités à contrat	–	–	–	–	–
Nombre total de taxis exploités à contrat	–	–	22	–	22
Nombre total de véhicules exploités à contrat	269,1	172,7	58,6	2,16	472,56

**Tableau 3: Données financières de 2008-2009**

Items	GECD SB	WECD SB	CSDEC SO	CSDC SO
Affectation	11 540 158 \$	8 503 087 \$	10 729 065 \$	5 372 348 \$
Dépenses nettes	11 461 244 \$	7 987 227 \$	10 729 065 \$	6 467 940 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	78 914 \$	515 860 \$	329 427 \$	(1 095 592 \$)
Pourcentage des dépenses au chapitre du transport affectées au consortium	100,00 %	100,00 %	1,29 %	43,24 %

### 3 Gestion du consortium

#### 3.1 Introduction

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

---

<sup>6</sup> Comprend les fourgonnettes et les mini-fourgonnettes à usage scolaire et les berlines scolaires.



- 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'efficacité et l'efficience des pratiques contractuelles du Windsor-Essex Student Transportation Services/Service de transport des élèves-Windsor-Essex sont évaluées comme suit :

**Gestion du consortium – Note en matière d'efficacité et d'efficience: Moyenne-faible**

### **3.2 Gouvernance**

La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et permettent de les surveiller, de les mesurer et de les améliorer est l'une des principales responsabilités d'une structure de gouvernance. 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.

### 3.2.1 Observations

#### Structure de gouvernance

Le consortium est régi par un comité de gouvernance. L'entente de consortium précise que le comité de gouvernance se compose des directeurs de l'éducation de chaque conseil ou de leurs mandataires désignés. Tous les directeurs de l'éducation ont nommé leurs surintendants des affaires à titre de mandataires désignés au comité de gouvernance. Le diagramme ci-dessous illustre la structure du comité de gouvernance.

**Figure 4: Structure du comité de gouvernance**



L'entente de consortium ainsi que le document portant sur la gouvernance du consortium (BP-002) énoncent plus précisément les responsabilités du comité de gouvernance et les exigences relatives aux réunions. Le document BP-002 a été préparé le 23 octobre 2009 et le comité de gouvernance l'a approuvé le 6 novembre 2009.

Conformément à l'entente de consortium, le comité de gouvernance doit :

- définir l'orientation stratégique du consortium;
- examiner les renseignements fournis par le comité directeur du transport (CDT);
- examiner l'entente de consortium et recommander les améliorations à y apporter;
- constituer la première étape du processus de règlement des différends entre les conseils membres.

En outre, le comité doit se réunir au moins une fois chaque trimestre tout au long de l'année civile.

Un ordre du jour est préparé pour toutes les réunions, et les procès-verbaux des réunions sont consignés, décrivant en détail les éléments qui ont été abordés ou réglés et (ou) qui sont en suspens. Dans la pratique, les procès-verbaux des réunions sont signés par la directrice générale ou le secrétaire général du consortium. Au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les procès-verbaux n'étaient pas signés par les conseils membres. Les procès-verbaux des réunions précédentes sont approuvés de façon officielle avant de passer au nouvel ordre du jour. À compter de décembre 2009, le président et le secrétaire du comité de gouvernance signeront tous deux les procès-verbaux approuvés. Au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les procès-verbaux n'étaient toujours pas signés. Chaque conseil membre a droit à un vote. Les conseils membres assurent tour à tour la présidence du comité de gouvernance d'une réunion à l'autre.

Le document BP-002 précise qu'en cas de différend entre les conseils membres, le comité de gouvernance doit être leur premier recours en vue d'obtenir un règlement.

Les activités du WESTS sont supervisées par le CDT dont les membres sont issus, à nombre égal, des quatre conseils qui constituent le consortium. Le CDT se compose des surintendants des affaires des quatre conseils membres. Les responsabilités et les rôles du CDT sont décrits en détail dans l'entente de consortium ainsi que dans le document BP-003 portant sur la gouvernance du consortium. Le document BP-003 a été préparé le 27 octobre 2009 et le comité de gouvernance l'a approuvé le 6 novembre 2009.

Il définit clairement l'objet, la composition et les responsabilités du CDT. Ce dernier est chargé de gérer le consortium et de surveiller l'ensemble de ses politiques de gestion et d'administration. Selon le document BP-003, le CDT est notamment responsable :

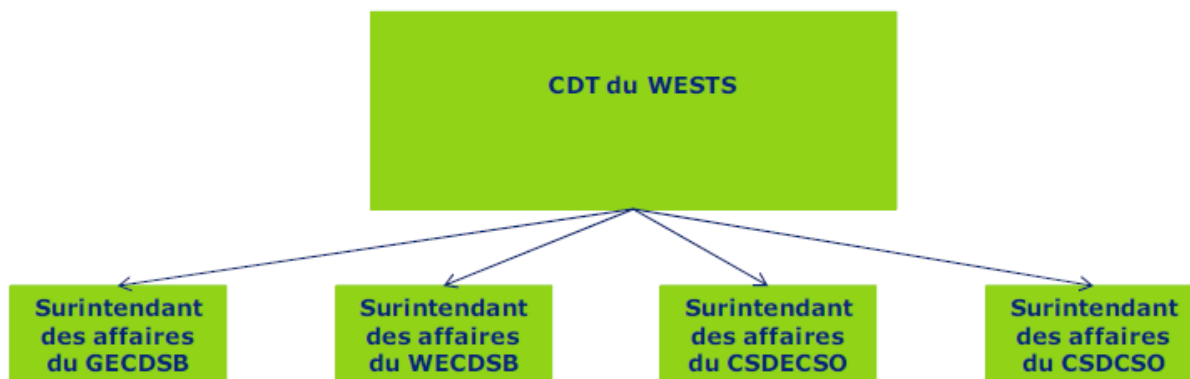
- de l'approbation des politiques du consortium;
- de l'approbation des procédures opérationnelles;
- de l'approbation des budgets;
- de la surveillance des répercussions des priorités des programmes sur le transport et de la préparation de rapports à ce sujet;
- de la promotion et de la facilitation de la coopération entre les conseils et du partage de renseignements;
- du lancement et de la supervision du processus de recrutement du directeur général du transport;

- de l'évaluation du rendement du directeur général;
- de l'établissement des formules de partage des coûts des services et des coûts administratifs;
- de l'établissement de la structure organisationnelle et des barèmes de rémunération des employés, conformément aux conventions collectives respectives;
- de l'établissement et de l'examen périodique des coûts administratifs et des coûts d'exploitation par élève ainsi que de l'ensemble des économies dont bénéficie le consortium;
- de la supervision de l'acquisition des services et des négociations avec les fournisseurs de services de transport;
- de la préparation des rapports remis à chaque conseil au besoin et de la façon prescrite par chacun d'eux.

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, chaque conseil membre a droit à un vote. Les décisions doivent être prises par consensus ou, si tous les représentants des quatre conseils membres ne peuvent s'entendre sur les questions relatives à la gestion du consortium, elles sont réglées par voie de scrutin nécessitant la majorité des trois quarts.

La directrice générale du consortium agit à titre de ressource administrative auprès du CDT et le président du CDT est choisi parmi les membres du comité; la présidence de chaque réunion est assumée à tour de rôle. Les questions qui ne peuvent être réglées par le CDT doivent être renvoyées au comité de gouvernance. Les ordres du jour sont préparés et, au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les procès-verbaux étaient consignés, mais n'étaient pas signés. À compter de décembre 2009, le président et le secrétaire du CDT signeront tous deux les procès-verbaux après qu'ils auront été approuvés. Le diagramme ci-dessous illustre la structure du comité directeur du transport.

**Figure 5 : Structure du CDT**



Les activités quotidiennes sont gérées par la directrice générale qui agit à titre de ressource administrative auprès du CDT.

### **Clause relative à l'arbitrage au niveau du conseil**

L'entente de consortium et le document BP-001 portant sur la gouvernance du consortium contiennent une politique et un processus de règlement des différends qui prévoient le recours à la médiation et à l'arbitrage. L'entente de consortium précise que le différend doit d'abord être réglé par le CDT. Si ce dernier ne peut pas régler le problème, celui-ci est renvoyé au comité de gouvernance. Si ce comité ne peut pas lui non plus régler le problème, il choisira un arbitre conformément à la *Loi de 1991 sur l'arbitrage*, L.O. 1991, chap. 17. Selon l'entente de consortium, les parties ont le droit de suggérer le nom d'un arbitre. Si les parties ne peuvent s'entendre sur le choix de l'arbitre, ce dernier sera choisi par les parties à la majorité des voix. Les étapes et les processus de règlement des différends décrits en détail dans le document BP-001 sont conformes à ceux qui sont énoncés dans l'entente de consortium. Jusqu'à présent, aucune question n'a exigé la mise en application de la politique de règlement des différends.

### **3.2.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Nombre égal de représentants des conseils**

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

l'ensemble des questions relatives au consortium. Il s'agit d'un élément clé d'une gouvernance et d'une gestion efficaces.

### **Gestion du comité de gouvernance et du comité directeur du transport**

Conformément à l'entente, le comité de gouvernance se réunit au moins une fois par trimestre et le comité directeur du transport, plusieurs fois par an. Les ordres du jour sont documentés et les procès-verbaux des réunions sont consignés, ce qui permet de s'assurer que le comité de gouvernance et le CDT sont tenus responsables de leurs activités.

### **3.2.3 Recommandations**

#### **Séparation de la gouvernance et des activités**

Une structure de gouvernance efficace exige qu'une ligne claire soit tracée entre le comité de gouvernance et la gestion du consortium. Cette ligne est moins facilement perceptible lorsqu'une personne occupant un poste de direction exécute à la fois des fonctions de surveillance du consortium et des fonctions de gestion au sein de celui-ci. Dans le cas du WESTS, la ligne est brouillée par le fait que les mêmes membres siègent au comité de gouvernance et au CDT. Pour que la gouvernance soit efficace, nous recommandons que la composition de ces deux comités soit différente de façon à pouvoir en assurer et en maintenir l'indépendance et la transparence.

#### **Signature des procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance**

Nous reconnaissons le fait que le consortium a l'intention de faire signer officiellement les procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance. Au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, cela n'avait toutefois pas été fait. Nous encourageons le consortium à signer ces procès-verbaux afin de s'assurer qu'un dossier officiel de toutes les réunions est conservé.

#### **Modification de la politique de règlement des différends au niveau du conseil**

Il existe une politique de règlement des différends entre les conseils à leur niveau. Il faut maintenir la cohérence entre l'entente de consortium et la politique de gouvernance du consortium intitulée BP 002, qui énoncent des niveaux différents de priorité en matière de premier recours en cas de différend. Il est impératif qu'une politique claire soit établie afin de s'assurer qu'un mécanisme efficace est en place en vue de protéger les droits de tous les conseils membres. Elle permettra de s'assurer que les décisions sont prises dans le meilleur intérêt de chacun d'eux.

### **3.3 Structure organisationnelle**

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

#### **3.3.1 Observations**

##### **Statut de l'organisme**

Un consortium composé de l'Essex County Board et de l'Essex County Separate Board a été initialement créé en 1989. Une entente de consortium a été signée le 20 janvier 2003 entre le GECDSB, le WECDSB et le CSDECOS. Le WESTS a été créé plus tard, en 2006, par le GECDSB, le WECDSB, le CSDECOS et le CSDCSO. Une entente de consortium a été signée le 10 septembre 2009.

L'entente du consortium WESTS stipule expressément que les conseils concluent une entente dans le but d'assurer l'administration des services de transport de tous les élèves fréquentant les écoles à l'intérieur du territoire de compétence du WESTS.

L'entente de consortium précise que tous les conseils membres doivent adopter des politiques et méthodes communes ainsi que des dispositions semblables relativement au mauvais temps et à la modification des heures de classe en ce qui a trait au transport. Elle stipule en outre que les conseils doivent élaborer des ententes d'achat à l'égard des services fournis par chaque conseil membre.

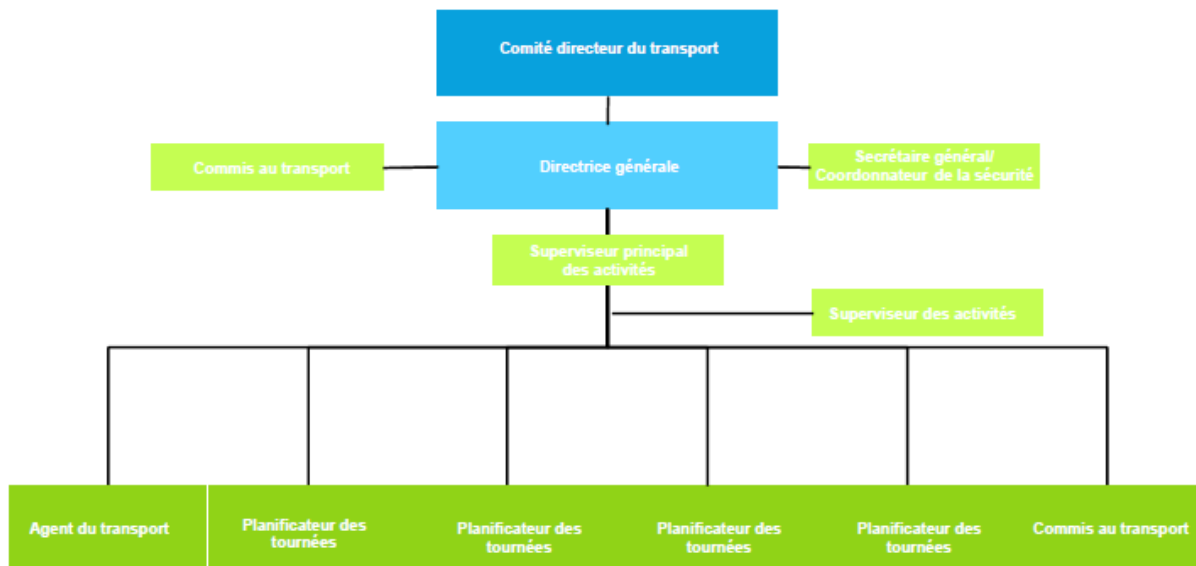
Les bureaux du consortium sont situés au 360, avenue Fairview Ouest à Essex (Ontario). Le Windsor Essex Catholic District School Board fournit des bureaux au consortium pour l'administration des services de transport dans un édifice public de Windsor-Essex, qui abrite en outre plusieurs bureaux de services municipaux.

Le consortium n'est pas constitué en personne morale; toutefois, cette question a été soulevée plusieurs fois auprès des conseillers scolaires des conseils membres.

## Organisation de l'entité

La structure organisationnelle du consortium est décrite dans l'entente de consortium. Le consortium souligne que ses principales responsabilités comprennent la prestation de services de transport à tous les élèves fréquentant les écoles situées dans la zone que dessert le WESTS, la prestation de services communs pour le transport des élèves et l'administration commune des services de transport d'élèves améliorant la prestation et la rentabilité des services de transport. L'organigramme ci-dessous présente la structure organisationnelle actuelle.

**Figure 6 : Organigramme actuel**



Le personnel du WESTS compte dix membres. Le secrétaire général/coordonnateur de la sécurité et trois planificateurs de tournées sont employés par le GECDSB et occupent des postes syndiqués. Deux commis au transport, un agent du transport et un planificateur de tournées sont employés par le WECDSB et occupent des postes syndiqués. Finalement, le superviseur principal des activités et le superviseur des activités sont employés par le GECDSB et, puisqu'il s'agit de postes cadres, ils sont exclus de la convention collective. La directrice générale est employée par le GECDSB et le poste n'est pas syndiqué. Tous les employés sont régis par les conventions collectives et les politiques de ressources humaines de leur conseil respectif. Les membres du personnel ont reconnu, par écrit, qu'ils travaillent pour le consortium sous la direction de la directrice générale. Il s'agit dans tous les cas de postes permanents à temps plein.



## Descriptions de tâches

Le consortium a établi des descriptions de tâches pour tous les membres de son personnel. Les principales fonctions de la directrice générale comprennent notamment les suivantes :

- assurer le leadership, définir la vision de l'organisme et en effectuer la gestion efficace;
- gérer les activités par l'entremise des fournisseurs de services contractuels, en ce qui concerne entre autres l'infrastructure relative au mauvais temps, l'optimisation des tournées et l'évaluation des exploitants;
- négocier les contrats conclus avec les exploitants et formuler des recommandations à l'intention du CDT;
- préparer et recommander de nouvelles politiques, maintenir l'intégrité du consortium, faciliter la normalisation et fournir des services consultatifs concernant les questions de transport;
- définir et superviser la culture relative à la sécurité et à la conformité des activités et établir des relations externes avec tous les organismes appropriés afin d'assurer la sécurité des élèves en tout temps;
- exécuter d'autres tâches au besoin.

Le secrétaire général/coordonnateur de la sécurité, qui relève de la directrice générale, offre des services de soutien administratif à celle-ci et au CDT. En plus de gérer le programme de laissez-passer pour les élèves qui utilisent les transports en commun et d'agir à titre de coordonnateur à l'égard de toutes les questions de sécurité internes et externes, le commis au transport doit, entre autres, tenir à jour les dossiers du personnel et ceux du consortium, s'assurer que tous les tableaux et dossiers relatifs au mauvais temps sont mis à jour et agir en qualité d'agent de liaison auprès du comité de sécurité des exploitants d'autobus.

Le superviseur principal des activités, qui relève de la directrice générale, est chargé de diriger et de superviser l'optimisation des tournées à l'aide de Georef et assume les responsabilités de la directrice générale lorsqu'elle est absente et (ou) n'est pas en mesure d'exécuter ses tâches. Il supervise également, entre autres, le site Web du consortium, y compris le contenu et les mises à jour, s'assure que les procédures relatives au mauvais temps sont tenues à jour, veille à ce que les charges de travail relatives aux activités d'optimisation des tournées soient équilibrées et supervise tous les exploitants d'autobus sur le plan des questions opérationnelles et des lacunes.

Le superviseur des activités, qui relève de la directrice générale, participe à la supervision des membres du personnel opérationnel qui optimisent les tournées. Il s'assure également, entre autres, que l'optimisation de l'ensemble des tournées de transport adapté et autres événements spéciaux est à jour et apporte son soutien au superviseur principal des activités dans le cadre des processus relatifs au mauvais temps.

Les planificateurs de tournées, qui relèvent du superviseur principal des activités, sont chargés de s'assurer que l'optimisation des tournées est effectuée conformément à la réglementation provinciale et aux politiques et méthodes du consortium. En plus de ces tâches, ils doivent également s'assurer que tous les changements apportés aux listes de répartition sont consignés sur la feuille de calcul principale de répartition.

Les agents du transport, qui relèvent directement de la directrice générale, assurent le soutien en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et aux fonctions comptables. Entre autres choses, ils aident la directrice générale à préparer et à mettre à jour le budget de transport, fournissent au superviseur principal des activités les renseignements nécessaires pour effectuer adéquatement des sondages et obtenir d'autres renseignements requis par le ministre de l'Éducation ou les conseils membres, participent à la planification de l'optimisation des projets et supervisent le système central de classement.

Les commis au transport (parfois appelés commis principaux au transport) relèvent de la directrice générale. L'un des commis assure le soutien administratif en ce qui concerne les dossiers relatifs au transport adapté, le transport en taxi, la comptabilité, le transport de courtoisie et les exigences relatives au mauvais temps. L'autre commis offre un soutien administratif à l'organisme, sur le plan notamment de la réception et des fonctions comptables.

Le consortium ne dispose pas de document officiel décrivant la délégation de pouvoirs au sein de celui-ci; cependant, la délégation de pouvoirs entre la directrice générale et le superviseur principal des activités est prévue dans leurs descriptions de tâches respectives.

### **3.3.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Entente de consortium**

Bien qu'elle fut signée en 2009, environ trois ans après la création du consortium, l'entente de consortium actuellement en vigueur contient suffisamment de détails sur les

dispositions importantes telles que le partage des coûts, la résolution des différends, la supervision et le rôle du consortium. Cela est important en ce sens qu'ils définissent clairement la relation entre les conseils membres en ce qui a trait à la prestation de services de transport d'élèves de façon sécuritaire, efficace et efficiente. Depuis que les conseils membres ont signé l'entente, cette dernière constitue le document juridique qui régit le consortium. Les conseils membres du consortium sont encouragés à mettre à jour (au besoin) l'entente de sorte que la relation entre tous les conseils membres puisse continuer d'être clairement définie. Ils doivent inclure dans l'entente une clause décrivant les renseignements relatifs aux assurances.

### **Organisation de l'entité**

Les rôles et les responsabilités de chaque membre du personnel ainsi que de la directrice générale sont définis. Les liens hiérarchiques sont clairs et la structure organisationnelle révèle l'existence de lignes directrices rigoureuses en matière de gestion et de reddition de comptes.

### **3.3.3 Recommandations**

#### **Constitution du consortium en personne morale distincte**

Dans la structure actuelle, tous les conseils membres qui constituent le consortium sont conjointement responsables de l'ensemble des dettes et du passif de ce partenariat. Ainsi, un membre peut engager la responsabilité de tous les autres membres en ce qui concerne les questions relatives au consortium. Par conséquent, la structure de l'entité comporte plusieurs risques inhérents, ce qui en fait une structure organisationnelle qui est loin d'être optimale pour coordonner le transport des élèves :

- le risque que les mesures prises par un conseil membre puissent engager la responsabilité des autres conseils membres;
- le risque que des conseils membres puissent être impliqués dans un litige portant sur des questions mettant en cause des élèves qui ne font pas partie de leur conseil scolaire;
- le risque que les responsabilités découlant de la structure de l'entité puissent dépasser les limites assurables existantes.

Compte tenu de ces risques, les conseils membres devraient envisager de constituer le consortium en personne morale distincte. La création d'une personne morale distincte limite efficacement le risque que courent les conseils membres relativement aux activités liées à la prestation de services de transport des élèves. Par conséquent, lorsqu'une entité constituée en personne morale assume la responsabilité des services

de transport des élèves, ce statut constitue une mesure de protection efficace contre la possibilité qu'un tiers engage la responsabilité des conseils scolaires membres. À long terme, l'évolution de la conjoncture politique et les différends possibles entre les conseils membres pourraient déstabiliser la structure actuelle. L'officialisation du consortium à titre de personne morale entraînerait des avantages sur le plan organisationnel quant à la continuité des activités, la planification du personnel, la responsabilité, la passation de marchés et la gestion.

### **Élaboration de descriptions de tâches plus détaillées**

Des descriptions de tâches existent notamment pour la directrice générale, le superviseur principal des activités, les commis au transport et les planificateurs des tournées. Toutefois, il est nécessaire de fournir davantage de détails afin que les tâches et les responsabilités quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles soient clairement définies. Des descriptions de tâches détaillées et à jour contribuent à faire en sorte que le personnel puisse effectuer ses tâches quotidiennes de façon efficace et que la transition se fasse de façon harmonieuse en cas de roulement du personnel. Les descriptions de tâches devraient faire référence aux responsabilités opérationnelles réelles et assurer une séparation des tâches appropriée. L'ajout de détails aux descriptions de tâches ne doit pas modifier les descriptions officielles prévues dans les conventions collectives; ces détails peuvent être ajoutés sous forme de supplément et (ou) dans le cadre des documents de planification de la relève.

## **3.4 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.

### **3.4.1 Observations**

#### **Rédaction des politiques**

Le WESTS a rédigé, dans des documents distincts, des politiques qui définissent le rôle et les responsabilités de structures importantes, comme le comité de gouvernance et le CDT, ainsi que les exigences relatives notamment aux évaluations du rendement du personnel, aux procédures budgétaires et aux ententes de partage des coûts du consortium. Ces politiques ont été soumises aux fins d'approbation lors de différentes réunions du comité de gouvernance et du CDT; cependant, les procédures et les

politiques n'ont pas toutes été approuvées et signées par le comité de gouvernance ou le CDT.

### **Partage des coûts**

L'entente de consortium énonce les ententes de partage des coûts administratifs et des coûts d'exploitation pour chaque conseil membre. Le consortium a aussi préparé un document relatif aux dispositions sur le partage des coûts le 16 octobre 2009, que le comité de gouvernance a approuvé le 6 novembre 2009. En ce qui concerne les coûts administratifs, la part de chaque conseil sera calculée, par rapport au total des coûts, en fonction du pourcentage du nombre d'utilisateurs.

Selon l'entente de consortium, les coûts administratifs incluent, sans toutefois s'y limiter, les fournitures et le mobilier de bureau, le soutien en matière de logiciels et de matériel informatique, le salaire et les avantages sociaux du personnel, la formation et le perfectionnement du personnel, les programmes de sécurité, les dépenses diverses et la location. Selon le document BP-004, la politique concernant les dispositions sur le partage des coûts est harmonisée avec l'entente de consortium.

Les coûts d'exploitation de chaque tournée seront calculés d'après le nombre d'utilisateurs et ceux de chaque conseil membre seront calculés au prorata du pourcentage du nombre d'utilisateurs quotidien. Si des services sont ajoutés après la conclusion des ententes avec les exploitants, il incombera entièrement au conseil membre qui ajoute ces services d'assumer les coûts d'exploitation supplémentaires. Les coûts d'exploitation comprennent, sans toutefois s'y limiter, les coûts relatifs au transport régulier par autobus pour se rendre à l'école et en revenir et au transport adapté.

Les clauses relatives au partage des coûts décrites dans les politiques de partage des coûts (BP-004) ne sont pas harmonisées avec l'entente de consortium. Cette dernière ne stipule pas expressément que certains coûts, tels que ceux relatifs à l'utilisation de taxis et de traversiers, devraient être inclus dans les coûts d'exploitation.

### **Politiques d'approvisionnement**

Le consortium a adopté le manuel de politique d'achat du GECDSB comme politique directrice. Le manuel énonce les seuils monétaires ainsi que les exigences connexes en matière d'approvisionnement et d'approbation.

Les conditions de paiement et d'achat d'articles et les limites monétaires correspondantes sont décrites en détail dans le guide des politiques et méthodes relatives aux comptes créditeurs. En ce qui concerne les achats et les paiements inférieurs à 100 \$CAN, l'adjoint administratif qui relève directement de la personne responsable du budget a le pouvoir de signature. Le superviseur de la personne

responsable du budget doit approuver les achats et les paiements dont les montants s'élèvent à 2 500 \$CAN. Les achats et les paiements dont les montants dépassent 2 500 \$CAN nécessitent la signature du directeur (qui est directement responsable du budget) et, finalement, tous ceux dont les montants sont supérieurs à 50 000 \$CAN requièrent la signature du surintendant du conseil. En ce qui concerne tous les achats supérieurs à 50 000 \$, une demande de propositions ou un appel d'offres doit être lancé. La politique d'achat ne s'applique pas à l'acquisition de services de transport auprès des exploitants d'autobus, de taxis, de traversiers et (ou) de transport en commun. Les copies des factures sont toujours conservées au dossier en format papier.

### **Services bancaires**

Le consortium n'a pas de comptes bancaires distincts. Le GECDSB fournit au consortium des services de comptabilité, de paie, d'achat et d'administration. Les responsabilités du GECDSB comprennent le traitement de tous les paiements, l'obtention de l'approbation de la directrice générale du WESTS, la passation de toutes les écritures nécessaires au journal et les rapprochements bancaires, l'accès aux états financiers mensuels, le recouvrement et l'imputation de toutes les remises admissibles sur la TPS, la prestation de services bancaires, la préparation des factures aux conseils membres et autres entités au besoin, le recouvrement des comptes débiteurs et la réalisation des processus de fin d'exercice.

### **Assurance**

Le consortium a souscrit une assurance dont la suffisance est examinée annuellement. Le consortium a souscrit des assurances couvrant les préjudices personnels, les dommages matériels, les dommages consécutifs au titre de la responsabilité professionnelle et des fautes professionnelles, l'atteinte à l'environnement, les erreurs et omissions, les frais juridiques et les agressions sexuelles, qui sont en vigueur du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 1<sup>er</sup> janvier 2011. L'assurance a été souscrite par l'entremise du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario.

### **Évaluation du rendement et gestion du personnel**

Le consortium a élaboré une politique d'évaluation du rendement. Le CDT a approuvé cette politique le 6 novembre 2009. La politique décrit le processus d'évaluation du rendement, y compris l'énoncé de l'objectif visé et le type d'évaluation du rendement devant être effectué.

Pour les membres du personnel du consortium, la directrice générale ou le directeur adjoint remplit un formulaire d'évaluation du rendement A-01. Le rendement est abordé

à la date anniversaire d'embauche de l'employé et les évaluations du rendement sont effectuées chaque année.

Selon le formulaire A-001, le directeur du transport évalue en outre le rendement de tous les employés en période d'essai après 20 jours de travail ou quatre semaines suivant leur date d'embauche initiale, selon la première éventualité. La deuxième évaluation du rendement est effectuée après trois mois d'emploi pour tous les employés syndiqués et après six mois pour tous les employés non syndiqués. Lors de cette deuxième évaluation, la réussite de la période d'essai est confirmée. Les évaluations du rendement sont ensuite effectuées chaque année, à la date anniversaire d'embauche de l'employé.

Le CTD évalue le rendement de la directrice générale, de la même façon qu'elle le fait pour les membres de son personnel. La directrice générale relève du CDT.

Des montants sont spécifiquement prévus dans le budget à des fins de formation. Les besoins de formation sont déterminés par le personnel en consultation avec la directrice générale. Une formation précise est offerte aux planificateurs des tournées chaque année. Bien que l'on retrouve des exemples de formation polyvalente dans des domaines d'activités précis du consortium, ce ne sont pas tous les membres du personnel assumant la totalité ou la plupart des responsabilités opérationnelles qui reçoivent une formation interfonctionnelle.

### **Planification à long terme et à court terme**

Le consortium ne dispose pas de plan stratégique, d'affaires ou opérationnel. Le WESTS a rédigé un document qui définit clairement les objectifs à court et à long terme et est en voie de tous les mettre en œuvre. Le CDT l'a approuvé le 6 novembre 2009. Les documents portant sur les objectifs à court et à long terme énumèrent chaque objectif, le plan d'action qui permettra au consortium d'atteindre l'objectif, les résultats attendus à la suite de la réalisation des objectifs et le délai dans lequel l'objectif devrait être atteint. Au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les objectifs à court terme avaient été délégués au personnel qui en assure la mise en œuvre et le suivi.

Le consortium gère les problèmes de baisse d'effectifs chaque année en réduisant les budgets. Le WESTS n'a pas de perspective pluriannuelle ni de prévisions connexes des coûts de transport pour gérer la baisse des effectifs sur plusieurs années.

### **Indicateurs de rendement clés (IRC) (en matière de service)**

Le consortium a défini des IRC et est en voie de les mettre en œuvre. Le WESTS a l'intention de suivre le rendement de son équipe de gestion des activités ainsi que d'autres paramètres.

### **3.4.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Ententes de partage des coûts documentées**

L'entente de consortium décrit le mécanisme de partage des coûts. Une méthodologie documentée de partage des coûts constitue une pratique exemplaire qui permet d'assurer l'imputabilité des coûts et des flux de trésorerie opérationnels appropriés relativement aux obligations financières du consortium.

#### **Assurance**

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

### **3.4.3 Recommandations**

#### **Élaboration d'un plan stratégique**

Nous recommandons que le consortium, sous la supervision du CDT et du comité de gouvernance, élabore un plan stratégique en vue de définir l'orientation stratégique générale du WESTS en déterminant clairement les mesures que le consortium prendra pour atteindre ses objectifs à court et à long terme chaque année. En plus d'identifier les objectifs du consortium, un plan stratégique solide décrira également la façon de les atteindre. Si un plan détaillé est en place, le consortium peut mesurer son rendement au regard de son plan et réaffecter des ressources afin de tenir compte des secteurs qui en ont besoin et des événements imprévus. Bien que nous ayons reconnu que le consortium a déterminé ses objectifs à court et à long terme, aucun plan stratégique complet n'a été préparé. Ce dernier permettrait d'évaluer les facteurs déterminants de l'environnement commercial et la façon dont l'organisme réussira dans le contexte de cet environnement.

#### **Mise en œuvre de la politique de surveillance des IRC**

Nous recommandons que le consortium adopte officiellement la politique relative à l'utilisation et à la surveillance des IRC. La politique doit déterminer :

les autres IRC liés à la sécurité, au rendement interne et aux services de transport du consortium. Ces IRC pourraient comprendre par exemple :



- les listes d'élèves admissibles non affectés;
- les taux de concordance élèves-carte;
- les appels par semaine;
- le coût moyen par élève.

Le nombre d'IRC devant être surveillés doit être raisonnable afin de faciliter le suivi régulier et l'analyse des tendances à long terme, la fréquence à laquelle les IRC seront analysés et les seuils quantitatifs à partir desquels les IRC seront modifiés et signalés aux structures de gouvernance du consortium.

### **Documentation des stratégies visant à faire face à la baisse des effectifs**

Le consortium dessert actuellement des zones dont les populations sont à la baisse et, à la lumière du récent avis du ministère relatif à la réduction du financement affecté au transport en raison de la diminution des effectifs, nous recommandons que le consortium définisse une stratégie de gestion des coûts liés au transport, relativement à la baisse des effectifs, dans son processus de planification à long terme. Bien que le consortium tienne compte des problèmes de baisse des effectifs en réduisant ses budgets annuels, l'élaboration d'un tel plan fournira au consortium un cadre qui non seulement l'aidera à tenir compte du problème de financement, mais marquera également l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium.

Reconnaissant que la baisse des effectifs constitue un problème pour ce consortium, nous recommandons à ce dernier d'officialiser des stratégies qui l'aideront à comprendre les répercussions de cette tendance démographique sur le financement du transport pour chaque conseil membre à moyen et à long terme.

### **Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement**

Le consortium devrait élaborer, documenter et mettre en œuvre des initiatives et des plans de formation et d'apprentissage clairement définis à l'intention de son personnel pour favoriser l'apprentissage continu. Des initiatives efficaces de formation du personnel contribueront au perfectionnement des compétences et veilleront à ce que le personnel ait de nombreuses occasions d'apprentissage continu, y compris des possibilités de formation polyvalente. Ces différentes initiatives de formation doivent être documentées et suivies de près au fil du temps.

Le consortium s'efforce de veiller à ce que tous les membres du personnel reçoivent une formation adéquate, comme en fait foi le financement supplémentaire consacré à la formation. Ces initiatives visent à préparer les employés afin qu'ils soient en mesure

d'assumer les responsabilités et d'effectuer les tâches liées à leur poste. Bien que ces efforts soient reconnus, nous recommandons que le consortium prenne des mesures supplémentaires pour former le personnel de façon interfonctionnelle à des fins de redondance de tous les membres du personnel et de toutes les responsabilités opérationnelles afin d'être en mesure de pallier l'absence d'un employé.

### **Préparation d'un document de planification de la relève**

Nous reconnaissons que le personnel du consortium possède l'expérience, a suivi certaines formations polyvalentes et peut faire fonctionner le consortium au cas où un membre du personnel clé quitte le consortium ou en est absent. Nous reconnaissons également que le superviseur principal des activités et la directrice générale se délèguent mutuellement leurs tâches au cas où l'un d'entre eux serait absent.

Cependant, le consortium n'a actuellement aucun plan de relève officiel ni de plan de formation polyvalente. Nous recommandons qu'il élabore un plan de relève officiel et un plan de formation polyvalente en vue d'assurer la poursuite harmonieuse des activités du consortium et la gestion efficace de la transition au cas où un employé s'absente ou quitte l'organisme.

Un plan de relève officiel fera en sorte que l'organisme ait un document écrit qui établit les procédures et les protocoles appropriés de gestion du maintien en poste et de l'attrition du personnel afin de minimiser les répercussions sur la qualité globale des services.

## **3.5 Gestion financière**

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

Les politiques de gestion 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. Ces politiques doivent également définir clairement les processus financiers du consortium d'une façon qui assure la supervision appropriée sans nuire à l'efficacité.

### **3.5.1 Observations**

#### **Planification et surveillance du budget**

Le document A-003 sur les procédures budgétaires a été rédigé le 26 novembre 2009, mais il n'avait pas encore été approuvé par le CDT au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience. Le processus de budgétisation est actuellement effectué dans le cadre de la politique relative aux dispositions sur le partage des coûts BP-004.

Le budget est approuvé par le CDT et il existe une distinction clairement définie entre les coûts administratifs et les coûts d'exploitation. Les coûts d'exploitation sont calculés en fonction du nombre d'effectifs de l'année précédente et des besoins en matière de transport, ainsi que des prix prévus dans les contrats conclus avec les exploitants d'autobus. Si on dispose de renseignements concernant les effectifs prévus ou l'ouverture de nouvelles écoles, etc., ces données sont intégrées dans l'examen des coûts afin d'en déterminer les répercussions sur les coûts de transport.

Les coûts d'exploitation sont répartis entre chaque conseil membre d'après la formule de partage des coûts énoncée dans l'entente de consortium. Les coûts administratifs comprennent les salaires et les avantages sociaux des membres du personnel de WESTS. Ces chiffres sont calculés d'après l'organigramme approuvé, les conventions collectives et les conditions d'emploi.

D'autres coûts font l'objet d'un rajustement en fonction de l'inflation, selon l'expérience de l'année précédente et l'évaluation d'autres besoins pertinents, tels que les besoins de remplacement. Si les conseils membres demandent des augmentations budgétaires, les données justifiant la hausse des besoins doivent accompagner les demandes d'augmentations budgétaires de l'année en cours.

Une fois que le budget administratif est achevé conformément à la structure comptable du GEDCSB, le consortium recueille les données financières et prépare le budget au mois de février de chaque année. Chaque budget est transmis aux conseils membres respectifs. L'avant-projet de budget achevé est ensuite soumis au CDT afin qu'il puisse l'examiner, puis l'approuver. La version finale est soumise aux conseils membres en avril aux fins d'approbation et est intégrée dans le système comptable du conseil principal. Un rapport est remis au CDT chaque trimestre à titre d'information.

La directrice générale a incité tous les conseils membres à passer immédiatement au système comptable du conseil principal afin que les processus comptables puissent être simplifiés et que les rapprochements puissent se faire chaque mois. Les représentants du service des finances de chaque conseil analysent d'abord les écarts, qui sont par la suite étudiés par la directrice générale. Les budgets de chaque conseil font l'objet d'un rapprochement le 31 octobre de chaque année.

## **Pratiques et gestion comptables**

Selon la politique BA-AP-15 relative à la méthode administrative d'approbation des comptes créditeurs, le manuel des procédures d'achat du Greater Essex County District School Board BA-AP-12 et les ententes d'achat de services, tous les services comptables sont fournis par les professionnels de la finance du conseil principal. Un rapprochement entre le budget et les dépenses réelles est effectué par le personnel du GECDSB et remis à la direction du consortium. La directrice générale examine le rapprochement entre le budget et les dépenses réelles fourni. Elle est responsable de l'examen et de l'approbation de tous les achats ainsi que de toute autre obligation financière dont le consortium pourrait être responsable. Le consortium dispose de méthodes documentées de traitement des comptes créditeurs comme l'indique la politique BA-AP-15. Le commis au transport du consortium confirme l'exactitude des factures et l'agent du transport y inscrit le code comptable et vérifie si elles respectent les dispositions du contrat. Les factures sont ensuite envoyées à la directrice générale, qui les examine à son tour et vérifie si les montants sont tous raisonnables et exacts. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le consortium conserve une copie papier des dossiers. Les originaux sont envoyés au GECDSB aux fins de paiement.

### **Vérification**

Chaque conseil fait l'objet d'une vérification par un vérificateur externe.

### **3.5.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Contrôles internes**

Le WESTS et ses conseils membres ont établi des politiques et des contrôles internes en ce qui a trait à la comptabilisation des revenus et des dépenses du WESTS. La comptabilité est assurée au niveau des conseils. Toutefois, elle est examinée (y compris les codes de comptes) et approuvée une première fois au niveau du WESTS. Le WESTS n'étant pas en mesure de débours des fonds, le deuxième examen a lieu au niveau des conseils avant les débours. Les politiques et les mesures de contrôle mises en place permettent de protéger le consortium et les conseils contre la fraude et (ou) les erreurs comptables.

La directrice générale effectue des examens réguliers des factures et approuve les rapprochements afin d'assurer un contrôle adéquat et de prévenir les erreurs comptables. Les écarts entre le budget et les dépenses réelles sont en outre documentés régulièrement.

## **Processus de budgétisation**

Le processus d'écritures comptables et de rapprochement et les analyses des écarts permettent au consortium et aux conseils de déceler les problèmes en temps opportun. Le processus de budgétisation du consortium est rigoureux en ce qui a trait aux exigences de documentation et d'approbation. La politique est approuvée par les conseils membres. La réception de l'approbation écrite des conseils scolaires respectifs est considérée comme une pratique exemplaire.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **moyenne-faible**. Le consortium dispose d'une structure organisationnelle clairement définie dans laquelle les rôles et les responsabilités de chaque membre du personnel sont décrits. Bien que l'entente de consortium n'ait été signée qu'en 2009, elle contient des clauses qui font en sorte que les responsabilités au niveau des conseils soient clairement définies en ce qui a trait à la prestation de services sécuritaires et efficaces de transport des élèves. Les ententes de partage des coûts sont clairement documentées. Les objectifs à court et à long terme sont également clairement documentés et le personnel du consortium dispose de plans d'action permettant d'en assurer la réalisation.

Parmi les domaines à améliorer figure la nécessité de revoir la composition du comité de gouvernance et du CDT afin d'éliminer les conflits réels ou perçus. Des clauses supplémentaires devraient être ajoutées à l'entente de consortium (relativement à l'assurance) afin qu'elle puisse être jugée complète. Le WESTS a en outre mis au point des mécanismes de suivi du rendement à l'aide d'indicateurs de rendement clés (IRC), mais il doit encore les mettre en œuvre et surveiller les progrès accomplis en fonction de ces indicateurs. Nous encourageons le consortium à préparer un plan stratégique qui définit la stratégie globale du WESTS et à envisager de se constituer en personne morale distincte. Nous recommandons également qu'un document officiel de planification de la relève soit préparé. Pour conclure, le consortium devrait veiller à définir et à documenter des stratégies de gestion de la baisse des effectifs à moyen et à long terme.

## **4 Politiques et pratiques**

### **4.1 Introduction**

La section relative aux politiques et aux pratiques se penche sur l'examen et l'évaluation des politiques, des procédures opérationnelles et des pratiques journalières documentées qui établissent les paramètres de prestation 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 constatations et les recommandations présentées dans cette section du rapport sont fondées sur des observations faites sur place, un examen et une analyse des documents présentés et des entrevues avec la directrice générale. Les pratiques exemplaires, établies selon le processus d'efficacité et d'efficience, constituent la référence pour chacun de ces domaines clés. Les résultats ont été utilisés pour effectuer l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes clés et déterminer l'efficacité globale des politiques et des pratiques du consortium, comme on peut le constater ci-dessous :

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

### **4.2 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 du consortium, ainsi que leurs répercussions sur la prestation de services de transport efficaces et efficaces.

## 4.2.1 Observations

### Lignes directrices générales en matière de politiques

L'orientation de la planification annuelle et les directives relatives à la prise de décisions opérationnelles quotidiennes reposent sur un éventail de méthodes documentées par le consortium qui sont appliquées également entre les conseils membres. Certaines de ces méthodes n'ont pas encore été adoptées officiellement par chacun des conseils membres, mais cela n'en limite pas l'applicabilité ou l'utilisation. Parmi les exemples de méthodes qui définissent la façon dont les services doivent être fournis, citons l'établissement des distances d'admissibilité de base, les responsabilités des parents, la détermination de l'admissibilité au transport de courtoisie et à une seconde adresse et le transport des élèves ayant des besoins particuliers. D'autres méthodes, pratiques et programmes ont également été élaborés dans le but de favoriser et d'assurer la sécurité du transport des élèves, y compris la définition des conditions dangereuses qui seront prises en compte pour assurer le transport des élèves non autrement admissibles, des critères relatifs aux points d'arrêt et des exigences de formation des élèves et des conducteurs.

### Admissibilité

Il est essentiel, en matière de planification, de déterminer et de comprendre les critères selon lesquels les groupes d'élèves sont admissibles au service de transport; ce paramètre clé doit être établi et appliqué de façon cohérente afin de s'assurer que le service est fourni aux élèves de chacun des conseils membres de façon équitable, efficace et efficiente. En ce qui concerne le WESTS, les distances du domicile à l'école ont été harmonisées comme l'indique le tableau suivant :

**Tableau 4: Critères d'admissibilité (Distance de l'école)**

année	distance
Prématernelle et maternelle	Plus de 1,0 km
De la 1 <sup>re</sup> à la 8 <sup>e</sup> année	Plus de 1,6 km
7 <sup>e</sup> et 8 <sup>e</sup> années (Études secondaires)	Plus de 3,2 km
De la 9 <sup>e</sup> à la 12 <sup>e</sup> année	Plus de 3,2 km

Afin de s'assurer que les parents comprennent que l'admissibilité au service de transport change au moment où l'élève entre en 1<sup>re</sup> année et en 9<sup>e</sup> année, le consortium a pris la responsabilité d'aviser les parents du changement des distances de marche pour ces groupes d'élèves.

En plus de déterminer l'admissibilité initiale en fonction des distances de marche à l'école, il faut définir des critères d'admissibilité fondés sur le transport des élèves ayant des besoins particuliers et les exceptions, telles que le service de transport pour des raisons de risque et une seconde adresse dans les cas de garderie et de garde partagée, afin de s'assurer que toute exception aux critères de base d'admissibilité au transport est documentée et appliquée de façon cohérente.

### **Admissibilité au transport adapté**

Le service de transport adapté de chacun des conseils est tenu d'aviser le WESTS des nouveaux élèves ayant des besoins particuliers ou des changements apportés aux besoins de transport des élèves. Le WESTS est responsable de l'organisation du mode de transport le plus efficace. Bien que la pratique n'énonce pas expressément que l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers aux élèves réguliers constitue une priorité, les entrevues révèlent que les élèves ayant des besoins particuliers sont affectés aux autobus scolaires ordinaires lorsque cela répond aux besoins des deux groupes d'élèves. On remet au WESTS un formulaire qui détermine tout matériel spécial dont un élève en particulier pourrait avoir besoin. Aucun service de transport temporaire pour les troubles médicaux à court terme n'est offert, à moins que le besoin ne soit directement lié à une activité ou à un programme d'un conseil.

La planification du transport adapté relève du superviseur des activités, avec l'appui d'un planificateur des tournées régional. Cette attribution de responsabilité favorise la planification efficace des tournées pour les élèves ayant des besoins particuliers et prévoit en outre une formation polyvalente et la redondance des postes afin de veiller à ce que tout changement apporté aux exigences relatives aux services puisse être rapidement mis en œuvre.

Bien que l'identification de tout groupe d'élèves ou de type de trajet soit importante pour faciliter à la fois l'analyse du rendement et la production de rapports à ce sujet, les codes déterminant le type de matériel nécessaire ou les considérations relatives aux élèves ayant des besoins particuliers sont particulièrement importants pour assurer un transport à la fois efficace et sécuritaire répondant aux besoins particuliers d'un élève. Afin d'appuyer la planification, le suivi et l'analyse, le WESTS a défini un éventail de codes de trajet pour les élèves ayant des besoins particuliers et les élèves réguliers.

### **Transport pour des raisons de risques**

Le transport d'élèves pour des raisons de situations dangereuses localisées, y compris le débit et la vitesse de la circulation, le manque de voies piétonnières sécuritaires ou les travaux de construction temporaires ou à long terme, constitue un service important qui assure le transport d'élèves autrement inadmissibles. Tout comme le processus



relatif au transport des élèves ayant des besoins particuliers, la prestation des services doit reposer sur des critères clairement établis et bien compris afin de veiller à ce que chaque secteur présentant des risques potentiels soit pris en compte en fonction des paramètres documentés pour en assurer l'uniformité dans l'ensemble de la zone desservie.

La méthode établie décrit les critères qui seront pris en compte, y compris le débit de la circulation, en se fondant sur les lignes directrices du ministère des Transports, le nombre de voies de circulation, les vitesses affichées, l'année d'études des élèves et les obstacles physiques tels que les ponts sans voies piétonnières ou garde-corps. Bien que les entrevues avec le personnel du consortium révèlent que l'on s'entend sur ce qui est considéré comme une situation dangereuse et que les secteurs exclus soient affichés dans le système BusPlanner, les limites n'indiquent pas pourquoi une zone pourrait être désignée comme étant dangereuse. Le consortium est conscient de la nécessité de mieux identifier ces zones et a consigné, à court terme, ces renseignements sur une feuille de calcul Excel. Le personnel du WESTS a indiqué que les efforts déployés pour utiliser les champs de commentaires établis dans le logiciel de gestion du transport pour documenter à la fois les motifs et l'examen annuel (comme l'exige la politique) des zones dangereuses désignées seront intégrés aux futurs efforts de planification.

### **Autre adresse**

Selon les procédures d'admissibilité, un élève doit avoir une adresse légale et permanente. En cas d'accord de garde partagée, les parents doivent décider quelle adresse sera utilisée pour déterminer l'école que fréquentera l'élève et son admissibilité au service de transport. La méthode précise en outre que la garderie ne sera pas considérée comme étant l'adresse principale d'un élève. Cependant, le transport aller-retour vers une garderie autorisée pour les élèves admissibles dont l'adresse se situe dans le secteur de fréquentation de l'école peut être assuré, à la condition que les dispositions convenues soient constantes du lundi au vendredi. Pour réduire les incidences possibles sur la rentabilité de l'optimisation des tournées et pour des raisons de sécurité, comme les élèves montant à bord du mauvais autobus, il n'est pas permis d'utiliser d'autres adresses. Le transport en dehors du secteur de l'école peut être assuré dans le cadre du transport de courtoisie.

### **Transport de courtoisie**

Le transport de courtoisie peut être assuré selon les critères suivants :

- il y a des places disponibles à bord de l'autobus;
- aucun nouvel arrêt ne sera créé;

- la durée du trajet et l'itinéraire de l'autobus ne seront pas touchés;
- le besoin s'étend sur l'ensemble de l'année scolaire.

Le processus d'approbation prend en outre en compte l'âge de l'élève, la distance entre son domicile de l'école et l'équité du service entre les conseils. Le consortium a défini l'expression « places disponibles » comme étant les sièges vides au sens du paramètre de charge souhaité, soit 56 élèves dans un autobus scolaire de 72 passagers. Cette limite permet de modifier légèrement le nombre d'élèves admissibles prenant l'autobus et de réduire le risque d'interruption à la suite de la révocation du transport des élèves non admissibles. La méthode indique en outre clairement que le transport de courtoisie peut être révoqué en tout temps si on doit utiliser des sièges supplémentaires afin de répondre aux besoins des élèves admissibles.

En ce qui concerne les accords de garde partagée, le transport de courtoisie peut être assuré si les deux parents habitent dans le secteur de fréquentation de l'école et que les adresses alternent d'une semaine à l'autre. En outre, pour des raisons de sécurité, les élèves doivent être au moins en 5<sup>e</sup> année pour que les demandes de garde partagée soient acceptées.

### **Implantation des points d'arrêt**

Il est important de tenir compte de l'emplacement des arrêts d'autobus afin de garantir la sécurité des élèves pendant qu'ils attendent l'autobus et y montent. Les critères d'implantation des points d'arrêt doivent être uniformes et documentés afin d'assurer la sécurité et l'équité dans toute la zone desservie. Le consortium a élaboré une méthode d'évaluation des arrêts qui tient compte notamment de la distance d'arrêt sécuritaire des véhicules, du nombre d'élèves affectés à chaque arrêt, des attributs physiques de l'arrêt et des incidences sur l'établissement des horaires des tournées. Le site Web du consortium fournit d'autres critères d'implantation des points d'arrêt qui expliquent la méthode et portent entre autres sur l'interdiction de faire monter ou descendre les élèves dans une pente prononcée ou une courbe et l'assurance d'une bonne visibilité à 150 mètres dans chaque direction.

Un formulaire de demande de changement de l'emplacement d'un arrêt (en fonction des critères susmentionnés) est mis à la disposition des parents. En cas de désaccord sur l'implantation d'un arrêt, le personnel du consortium effectue sur place une évaluation qui comprend de la documentation écrite et des photos.

### **Durée du trajet des élèves**

L'analyse de la durée du trajet des élèves constitue un indicateur global du niveau de service fourni par toute activité de transport. Les méthodes de planification du WESTS

précisent que la durée des trajets « ne doit pas habituellement dépasser » 60 minutes pour les élèves de la prématernelle à la 6<sup>e</sup> année et 75 minutes pour ceux de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année. Selon l'analyse des durées des parcours et du trajet des élèves, la durée médiane de 22 minutes est nettement inférieure aux maximums souhaités et la durée du trajet de 98 pour cent de l'ensemble des élèves est de 60 minutes ou moins. Cette analyse indique que les services sont planifiés de manière à fournir un niveau de service très acceptable à l'appui du programme d'éducation. D'autres mesures relatives à la durée des trajets et au rendement seront abordées dans la section qui porte sur *l'optimisation des tournées et la technologie*.

## **Responsabilités**

Les méthodes définissent les responsabilités des parents et des tuteurs, y compris le renforcement de la sécurité ainsi que les règles et les attentes relatives au comportement. Elles comprennent la responsabilité de s'assurer que l'enfant est à l'arrêt d'autobus cinq minutes avant l'arrivée de l'autobus et que les parents ou une personne désignée accompagnent les élèves de prématernelle et de maternelle à l'arrêt d'autobus qui leur est assigné et vont les y chercher. La personne désignée peut être un autre adulte, une sœur ou un frère âgé de 10 ans ou plus ou un autre enfant âgé de 12 ans ou plus. Cette méthode décrit clairement le processus d'identification du parent ou de la personne désignée qui ira chercher l'élève, les responsabilités du conducteur au cas où personne n'est allé chercher l'élève à l'arrêt et les conséquences du non-respect de la procédure. Le fait de mettre les listes d'élèves à la disposition des conducteurs et d'intégrer les renseignements sur la personne désignée dans le logiciel de gestion du transport permet de faciliter la capacité de mettre cette procédure en application. Cette dernière définit également les responsabilités des parents relativement au signalement des incidents, aux changements d'adresse et à la surveillance des conditions météorologiques.

Les responsabilités du personnel des écoles, des exploitants, des conducteurs et du personnel du consortium sont en outre documentées et affichées sur le site Web du consortium et sont mises à la disposition de toutes les parties intéressées. Les responsabilités de l'administration scolaire comprennent la mise à jour quotidienne des renseignements sur les élèves, la supervision des élèves et la discipline ainsi que la communication avec les parents. Les responsabilités des exploitants et des conducteurs comprennent le respect rigoureux de la planification des tournées du WESTS, la formation et le fait de s'assurer que les conducteurs ont des listes de passagers à jour comprenant des renseignements sur les élèves ayant des besoins particuliers ou des problèmes de santé. Le consortium est responsable de l'ensemble de la prestation efficace, efficiente et sécuritaire des services de transport, ce qui

comprend la planification des tournées, la formation sur la sensibilisation à la sécurité et le renforcement des attentes en matière de comportement.

La définition des rôles énoncée dans la méthode fait en sorte que chaque partie ait des objectifs clairs et des sphères de responsabilité bien établies. Ces efforts sont importants parce qu'ils contribuent à atténuer la confusion qui pourrait entraîner des problèmes de sécurité.

### **Mesures disciplinaires**

En plus de définir clairement les responsabilités, il faut mettre en place un processus de mesures disciplinaires cohérent afin de favoriser la sécurité des élèves et tenter de dissuader les comportements inacceptables. Les attentes en matière de comportement des élèves sont bien définies, tout comme les conséquences du non-respect des normes relatives au comportement attendu. Les responsabilités des élèves et les mesures disciplinaires prises à leur rencontre (y compris les conséquences pour chaque niveau d'infraction) sont affichées sur le site Web du consortium afin que les parents et les élèves y aient facilement accès.

### **Processus d'appel d'une décision**

Un processus d'appel a été établi; il permet de présenter par écrit une demande d'appel à la directrice générale, qui doit y répondre par écrit dans les 15 jours suivant la réception de la demande. Advenant un désaccord avec la décision de la directrice, le plaignant peut interjeter appel par écrit auprès du comité directeur du transport. Ce dernier doit répondre dans les 30 jours ouvrables et sa décision est considérée comme étant définitive. Selon les entrevues, la directrice générale et le surintendant compétent ont, dans le passé, réglé des questions à l'amiable et en sont parvenus à une entente acceptable. Bien que le processus officiel n'ait pas été utilisé récemment, la documentation en assure l'uniformité d'application et le clarifie pour tous les participants.

### **Calendriers de planification**

Le consortium a préparé un document sur la planification annuelle du transport (pour septembre) qui décrit les activités du processus annuel de planification, notamment :

- l'identification des élèves utilisant le transport de courtoisie et ceux de première année qui ne seront plus admissibles et les avis nécessaires;
- le processus d'importation de données sur les nouveaux élèves;

- l'identification des élèves terminant leur 12<sup>e</sup> année ou de ceux qui ne retournent pas à l'école;
- l'établissement de la date limite au 15 mai pour aviser le WESTS des modifications apportées relativement aux élèves ayant des besoins particuliers.

D'autres activités sont énumérées, notamment l'affectation automatique des élèves aux arrêts, la suppression d'arrêts où aucun élève n'est ramassé, la modification au besoin des tournées des autobus, l'optimisation des tournées, etc., mais aucun membre du personnel n'a été affecté à aucune activité et aucune date d'échéance n'a été clairement définie autre que celle de l'accès des exploitants à la base de données de l'année suivante au début de juillet.

Même si ce document fournit des directives concernant la planification annuelle, il ne précise pas le niveau d'effort requis (c.-à-d. le nombre d'heures ou de jours nécessaires pour exécuter une tâche), les dépendances entre les tâches désignées (c.-à-d. les tâches devant être réalisées avant qu'une autre tâche désignée puisse être entreprise ou achevée) et la personne responsable de la surveillance de l'achèvement. Cela limite l'utilité du calendrier de planification actuel pour déterminer la pertinence du nombre de membres du personnel ou l'ordre des tâches. L'ajout de ces éléments au calendrier actuel permettrait d'en améliorer l'utilité aux fins de planification future.

### **Stratégies de planification des tournées**

Les stratégies de planification des tournées comprennent l'utilisation de parcours combinés, de parcours en plusieurs étapes, des navettes et d'un nombre limité de correspondances au niveau secondaire. Aucune politique ni aucune procédure opérationnelle n'a limité les types de stratégies d'optimisation des tournées qui peuvent être utilisés pour promouvoir l'efficacité et l'efficience des services. Selon les entrevues, bien que l'intégration des élèves de plusieurs conseils se produise occasionnellement sur le plan des parcours et des tournées, elle est très limitée dans l'ensemble du système. Des discussions ont en outre révélé que les élèves ayant des besoins particuliers sont affectés à des parcours réguliers lorsque cela est approprié et que l'intégration est plus importante sur le plan des tournées. L'utilisation de plusieurs stratégies de planification des tournées et leurs répercussions sur la planification efficace et efficiente sera abordée en détail dans la section qui porte sur *l'optimisation des tournées et la technologie*.

### **Gestion des heures de classe**

Afin de planifier les tournées de la façon la plus efficace et efficiente, il est impératif que le consortium et ses conseils membres soient en mesure de gérer stratégiquement les

heures de classe de manière à favoriser l'efficacité des plans de tournées aux niveaux de service souhaités. Pour appuyer cet effort, le consortium a mis au point une méthode de gestion des heures de classe qui explique clairement l'importance de la nécessité de décaler les heures de classe afin d'appuyer la répartition des autobus du parc entre les conseils membres. La méthode comprend les délais à respecter, que la demande de modification provienne d'un directeur d'école ou du consortium. Toutes les demandes de modification des heures de classe exigent une étude sur le plan des coûts et des répercussions, qui relève du WESTS. Si l'école locale et le consortium ne peuvent en arriver à une entente sur les heures proposées par l'une ou l'autre des parties, le surintendant compétent est consulté. Il incombe au WESTS d'effectuer toute analyse nécessaire sur les répercussions des modifications suggérées en question.

### **Procédures relatives au mauvais temps**

Une procédure relative au mauvais temps est documentée et également affichée sur le site Web du consortium. La zone desservie est divisée en deux « districts opérationnels », l'un étant la Ville de Windsor et l'autre, le comté d'Essex. Il s'agit d'une procédure qui se prête bien à la gestion des événements liés au temps, car les conditions météorologiques dans chacun des districts opérationnels peuvent varier et nécessiter différentes interventions.

### **Communications bilingues**

Afin de faciliter les communications avec ses conseils membres et les parents de langue française, le site Web du consortium contient des portails en anglais et en français. Si d'autres traductions de documents sont nécessaires, un des membres du personnel du consortium aide à les traduire au besoin.

#### **4.2.2 Pratiques exemplaires**

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

##### **Élaboration et harmonisation des politiques**

Afin de favoriser la planification efficace et efficiente des activités et la prise au quotidien des décisions opérationnelles, un service de transport efficace doit être soutenu par des politiques, des méthodes et des pratiques exhaustives, documentées et appuyées. Dans la mesure où les politiques sont harmonisées, elles font directement en sorte que des services équitables soient fournis aux élèves de chacun des conseils membres. Le WESTS tire avantage d'un éventail de méthodes documentées qui sont complètement harmonisées et également appliquées à chacun de ses conseils membres.

## **Gestion des heures de classe**

La gestion stratégique des heures de classe constitue un élément clé primordial de toute activité de transport affichant un rendement élevé. La méthode de modification des heures de classe du consortium reconnaît le fait qu'une école locale ou le consortium doive y apporter des modifications et documenter le processus.

## **Documentation des responsabilités et des conséquences des comportements**

La définition claire des responsabilités de toutes les parties intéressées et les conséquences des comportements des élèves qui en découlent constituent des pratiques exemplaires puisque le fait de comprendre cela a une incidence directe non seulement sur l'efficacité et l'efficience des services, mais aussi sur la sécurité générale du transport.

### **4.2.3 Recommandations**

#### **Gestion et examen des critères de détermination des secteurs exclus à l'aide du logiciel de gestion du transport**

Bien que les entrevues avec le personnel du consortium révèlent que ce dernier comprend les raisons pour lesquelles un secteur est considéré comme étant dangereux et que les secteurs de fréquentation soient affichés dans le système BusPlanner, l'ajout de commentaires descriptifs pour chacun de ces secteurs permettra de s'assurer que tout planificateur des tournées ou administrateur futur comprend les motifs justifiant l'exclusion d'un secteur. En outre, cette démarche permettra de s'assurer que le consortium peut documenter ses exigences relatives aux politiques établies afin d'examiner annuellement chaque zone dangereuse et déterminer si elle l'est toujours.

#### **Amélioration du calendrier annuel de planification**

L'amélioration du calendrier de planification, y compris l'analyse du temps dont le personnel a besoin pour exécuter chaque tâche, la prise en compte des dépendances entre les tâches et l'attribution des responsabilités relatives à l'achèvement et à la surveillance de celles-ci, permettra de faire en sorte que les documents identifient le personnel de planification permanent et saisonnier et que les tâches essentielles et les échéances de communication soient respectées.

#### **Définition des critères d'implantation des points d'arrêt**

La définition de normes d'implantation des points d'arrêt favorise la sécurité et l'efficacité. Parmi les exemples de critères que l'on retrouve habituellement, citons les

distances de visibilité, la vitesse de circulation affichée et réelle, les distances entre les arrêts, la sécurité des lieux d'attente et le nombre d'élèves permis à chaque arrêt.

### **4.3 Transport adapté**

Le transport adapté doit tenir compte non seulement des besoins émotionnels et physiques de chaque élève, mais aussi de tout matériel spécial qui pourrait s'avérer nécessaire, y compris les appareils de levage et les moyens de contention particuliers. Les autres facteurs dont il faut tenir compte comprennent les contraintes de temps et de distance, les troubles médicaux et l'administration de médicaments. La planification du transport adapté relève du superviseur des activités, avec l'appui d'un planificateur des tournées régional. Cette structure convient à la taille de la zone desservie par le consortium, puisqu'elle fournit une méthode de planification des tournées à l'échelle de la région qui peut offrir de plus grandes possibilités de partage à la fois sur les parcours de transport ordinaire et entre les conseils membres. Les entrevues révèlent que, même s'il existe un niveau adéquat de coopération et de communication entre le consortium et les écoles, le consortium n'a pas directement participé à la prise des décisions relatives à l'emplacement des programmes d'éducation spécialisée et il n'existe pas de processus officiel requérant une analyse des coûts et des répercussions des services de la part du consortium.

#### **4.3.1 Observations**

##### **Politiques relatives au transport adapté**

Le WESTS a mis au point une méthode reconnaissant le besoin d'offrir du transport adapté en fonction des besoins de l'élève. Les besoins particuliers de ce dernier sont déterminés par les services de transport adapté de chaque conseil; ils sont communiqués au consortium au moyen d'un formulaire standard où sont consignés les besoins médicaux et en matériel de l'élève. Le site Web du consortium fournit davantage d'explications et de détails sur les responsabilités des parents, des conducteurs de taxi et d'autobus, du personnel de WESTS et de celui des écoles.

Tout comme nous l'avons vu dans l'exposé précédent sur les responsabilités, le WESTS a fixé des attentes précises pour les parents d'élèves ayant des besoins particuliers, les conducteurs d'autobus ainsi que le personnel des écoles et du consortium. Les parents assument notamment les responsabilités suivantes : amener les élèves à l'arrêt au moins cinq minutes avant l'heure de ramassage prévu et être à l'arrêt de débarquement avant l'arrivée de l'autobus, communiquer en temps opportun les renseignements sur les besoins en transport adapté de l'élève et bien attacher l'élève à l'aide d'une ceinture de sécurité ou d'un siège d'appoint. Les conducteurs doivent vérifier visuellement tout appareil de contention avant que le véhicule ne soit



mis en marche et suivre l'itinéraire prévu afin d'assurer cohérence et continuité. Le WESTS doit veiller à ce que les directives des services de transport adapté soient observées, que les exploitants soient au courant du matériel de sécurité dont chaque élève a besoin et que les échéanciers établis pour les exigences de transport nouvelles et modifiées soient respectés. Il s'agit d'exigences à la fois raisonnables et appropriées pour toutes les parties.

### **Lignes directrices pour la planification du transport adapté**

Les services de transport adapté de chacun des conseils sont tenus d'aviser le WESTS des nouveaux élèves ayant des besoins particuliers ou des changements apportés aux exigences de transport des élèves actuels. Il existe un formulaire où il est possible de consigner tout matériel particulier qui pourrait être nécessaire. Selon le document GT-016, le WESTS est responsable de l'organisation du mode de transport le plus efficace, qui comprend un pouvoir discrétionnaire en matière d'intégration des élèves, s'il y a lieu, et d'attribution du type de véhicule, tant qu'il respecte les exigences du CIPR. Même si l'emplacement des programmes a souvent une incidence importante sur le coût, le WESTS ne prend pas part aux discussions relatives à ce sujet. Aucun service de transport temporaire pour les troubles médicaux à court terme n'est offert à moins que le besoin ne soit directement lié à une activité ou à un programme d'un conseil. Les renseignements affichés sur le site Web du consortium comprennent les échéances fixées pour les avis de changement d'itinéraire et le délai prévu pour l'attribution d'un véhicule.

### **Formation des conducteurs**

Les responsabilités et les exigences de formation des conducteurs sont décrites dans divers documents, dont l'*Entente relative au transport*, les procédures écrites et le site Web du consortium. Bien que l'entente exige que les conducteurs reçoivent une « formation sur les besoins particuliers », elle ne précise pas les nombreux éléments à prendre en compte pour le transport adapté des élèves. Toutefois, elle exige une formation en ce qui concerne notamment la RCR, les premiers soins et l'utilisation d'EpiPen.

Pour faire en sorte que les conducteurs de véhicules de transport adapté reçoivent la formation nécessaire pour transporter en toute sécurité les élèves ayant des besoins particuliers, une réunion annuelle a lieu afin de discuter des questions relatives aux besoins particuliers, comme les changements de matériel, les lois, l'utilisation d'appareils, les vestes et les harnais, les méthodes d'embarquement, de débarquement et de fixation des fauteuils roulants, l'évacuation des autobus et la discipline des élèves.

### **4.3.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Intégration des élèves ayant des besoins particuliers**

L'intégration des élèves ayant des besoins particuliers, dans la mesure où cela est possible compte tenu de leurs exigences, est une stratégie utile pour promouvoir l'utilisation efficace des véhicules du parc et maîtriser l'ensemble des coûts de transport. Le WESTS a établi des politiques et des méthodes de fonctionnement qui appuient cet effort.

#### **Formation des conducteurs dispensée par le consortium**

La prestation de programmes de formation annuels pour les conducteurs de véhicules de transport adapté contribue à faire en sorte qu'ils aient les connaissances et les compétences nécessaires pour transporter de façon efficace et sécuritaire cet important groupe d'élèves. La clarification des exigences contractuelles fera en sorte que les exigences de formation et les attentes en matière de transport adapté soient respectées et améliorées.

### **4.3.3 Recommandations**

#### **Clarifier et consigner les exigences contractuelles relatives à la formation des conducteurs**

Dans le cadre de la révision et de la documentation de ses politiques et méthodes, le consortium devrait ajouter des clauses au contrat pour faire en sorte que les conducteurs reçoivent le niveau de formation requis et attendu, tant pour le transport adapté que pour le transport régulier. Parmi les exigences à considérer et à documenter, mentionnons les techniques de gestion des élèves, l'utilisation du matériel spécial, la formation et la sensibilisation aux questions émotionnelles et médicales, l'administration des médicaments et les méthodes d'évacuation des autobus.

#### **Participation du WESTS à la sélection de l'emplacement des programmes d'éducation spécialisée**

Même si nous convenons que les besoins des élèves en matière d'éducation et de programmes doivent être considérés en premier, nous recommandons que le personnel du consortium participe aux discussions concernant l'emplacement des programmes d'éducation spécialisée et que les répercussions sur l'ensemble du réseau de transport soient prises en compte en plus des besoins pédagogiques des élèves.

## **4.4 Politique de sécurité**

Le transport sécuritaire des élèves est l'objectif primordial de toute activité de transport. Pour fournir un transport sécuritaire, il est impératif que des politiques, des méthodes et des ententes contractuelles claires et concises soient élaborées, documentées, surveillées et appliquées pour faire en sorte que les normes de sécurité soient comprises et observées sans exception. Les exploitants sont tenus, en vertu du contrat, de fournir des programmes de formation aux conducteurs et ils ont en outre la responsabilité d'offrir les programmes Patrouilles d'autobus et Petits passagers à tous les élèves des écoles élémentaires. Les programmes de sécurité sont coordonnés par le personnel du consortium, qui assume des responsabilités redondantes afin de couvrir les réunions et d'assurer la continuité en cas d'absence d'un membre du personnel.

Une réunion sur la sécurité intitulée « All Things Safety » (Tout en sécurité) a lieu tous les mois pour aborder l'ensemble des questions relatives à la sécurité du transport. Le personnel du consortium et les représentants des exploitants d'autobus y assistent. Les réunions sont planifiées à l'avance, les ordres du jour, préparés et les procès-verbaux, consignés. Des réunions sont également prévues au printemps, à l'automne et à l'hiver avec les coordonnateurs de la sécurité de chaque bureau pour mieux comprendre les problèmes de sécurité et y remédier. Le site Web comprend un lien nommé « La sécurité d'abord! » qui explique les zones de danger autour des autobus scolaires, les distances d'arrêt sécuritaires pour les automobilistes, les conseils de sécurité et les règles de sécurité des autobus scolaires. Sur le plan de la sécurité, le consortium participera en outre à des réunions sur l'application de la loi et à des rencontres avec la Windsor Essex Injury Prevention Coalition.

### **4.4.1 Observations**

#### **Formation des élèves**

Le personnel du consortium est responsable du calendrier et de la surveillance des programmes commandités, y compris des programmes Petits passagers, Patrouilles d'autobus et patrouilleurs à pied. De plus, les exploitants doivent offrir les programmes d'évacuation des autobus scolaires dans toutes les écoles avant le 31 décembre de chaque année scolaire et confirmer la réalisation de la formation.

#### **Formation des conducteurs**

Les exploitants sont tenus, en vertu du contrat, de dispenser un cours complet sur la sécurité de huit (8) heures, qui comprend la formation sur la RCR et les premiers soins. Les nouveaux conducteurs doivent suivre cette formation dans les 90 jours suivant leur entrée en fonctions et tous les trois ans par la suite.

Aucune autre politique ou exigence contractuelle n'exige de formation supplémentaire, telle que l'amélioration des compétences de conduite ou la formation en gestion des élèves. Le contrat prévoit une formation sur les élèves ayant des besoins particuliers pour les conducteurs, mais ne précise pas ce qu'elle comprend.

### **Méthodes de vérification**

Les exploitants sont tenus de soumettre une vérification des itinéraires et des horaires avant la fin d'octobre de chaque année scolaire. Les planificateurs des tournées effectuent au moins trois vérifications par exploitant en vue d'obtenir une compréhension de base des problèmes éventuels de conformité. Un certain nombre de nouveaux processus sont à la disposition du personnel du consortium pour l'aider à vérifier le rendement des exploitants, notamment des formulaires standard et des rapports personnalisés. Le système Bus Planner sera utilisé pour saisir les données relatives au rendement et faciliter la préparation des rapports.

### **Utilisation de caméras**

Les exploitants utilisent actuellement un nombre limité de caméras, bien que le consortium n'en possède ou n'en fournisse aucune. Dans le cas où l'utilisation de caméras deviendrait souhaitable ou obligatoire sur le plan contractuel, une politique portant spécifiquement sur l'utilisation de caméras et l'examen des vidéos serait essentielle pour s'assurer que les données sont utilisées et conservées correctement et que les normes de confidentialité sont respectées.

### **Procédures en cas d'accident ou d'incident**

Des procédures de gestion des accidents et des disparitions d'enfants ont été élaborées et documentées. Les accidents et les incidents sont classés par niveau pour déterminer les mesures appropriées que doivent prendre le personnel du consortium, les exploitants et le personnel des écoles. Les responsabilités relatives à la communication et les exigences de déclaration sont également documentées pour permettre l'analyse et la préparation de rapports.

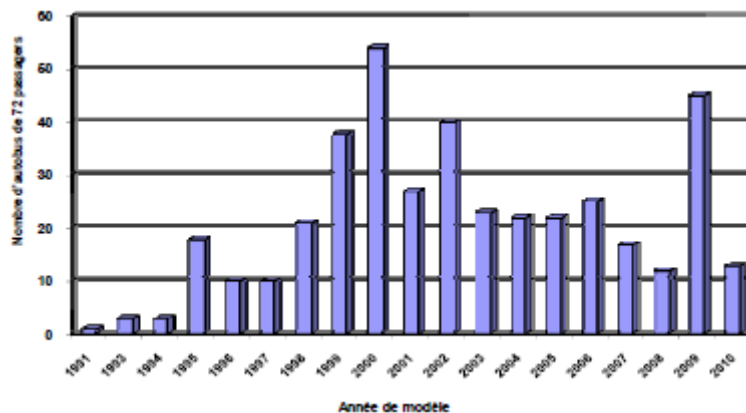
### **Âge maximal des véhicules**

Les véhicules récents favorisent l'efficacité et l'efficiencia des activités et sont dotés de caractéristiques de confort et de sécurité améliorées. De façon générale, les nouveaux autobus ont une meilleure efficacité énergétique et environnementale et sont plus fiables du point de vue mécanique, réduisant ainsi les risques de délais et de pannes mécaniques. Selon le contrat conclu avec les exploitants, les autobus en service actif ne doivent pas dépasser 15 ans et ceux de réserve, 17 ans.

Une analyse des renseignements relatifs aux véhicules a révélé que près de 2 pour cent des autobus de 72 passagers (6 véhicules sur 404) ont plus de 15 ans et sont donc non conformes au contrat. Une analyse plus poussée des autobus de réserve de 72 passagers révèle que près de 27 pour cent (21 sur 78) des autobus ont entre 18 et 19 ans, ce qui est au-dessus de la limite de 17 ans établie par contrat pour les autobus de réserve. En tout, les autobus en service actif et les autobus de réserve de 72 passagers représentent 482 véhicules, dont 27 ou environ 5,6 pour cent ne sont pas conformes au contrat.

Si aucun nouveau véhicule n'est ajouté au parc l'an prochain, ce pourcentage passera à environ 10 pour cent, soit 48 véhicules sur 482. En outre, compte tenu d'un âge maximal de 15 ans, on pourrait s'attendre à ce que l'âge moyen soit de 7,5 ans. Bien que la moyenne actuelle des autobus de 72 passagers soit approximativement de 7,5 ans, environ 5,4 pour cent des autobus en service actif (22 sur 404) ont 8 ans ou plus. Ce déséquilibre ainsi que le nombre élevé de véhicules de plusieurs années de modèle provoqueront des problèmes de remplacement dans le futur. Le graphique ci-dessous présente la répartition des années de modèle des véhicules de 72 passagers.

**Figure 7 : Répartition des autobus de 72 passagers par année de modèle**



Cette analyse fait ressortir plusieurs problèmes graves, qui sont soulignés ci-dessous :

- un grand nombre d'autobus de grande capacité actuellement déployés ne sont pas conformes au contrat, mais sont toujours utilisés par les exploitants;
- le nombre élevé d'autobus des années de modèle 1999, 2000, 2002 et 2009 pose un problème important puisque ces véhicules devront être remplacés en même temps;

- sans intervention immédiate, le nombre de véhicules âgés et non conformes continuera d'augmenter et pourrait atteindre 10 pour cent en l'espace d'un an;
- il ne semble pas y avoir de méthode rigoureuse de gestion ou de surveillance de l'âge des véhicules.

En raison du nombre de véhicules non conformes en cours d'utilisation et des problèmes de conformité qui pourraient surgir si aucun changement n'est apporté aux pratiques actuelles, le consortium doit collaborer avec les exploitants pour mettre en place un plan de remplacement immédiat et durable pour s'assurer que les services de transport peuvent toujours être offerts de façon rentable et efficace et, ce qui importe encore plus, que les normes de sécurité sont respectées ou dépassées.

#### **4.4.2 Pratiques exemplaires**

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

##### **Soutien des patrouilles d'autobus**

Selon les entrevues, le taux de participation au programme Patrouilles d'autobus a toujours été élevé dans la région de Windsor-Essex. Selon l'analyse des données fournies, plus de 1 300 élèves y ont participé pour recevoir la formation des patrouilles d'autobus pendant l'année en cours. Il s'agit d'un excellent exemple de la manière dont un consortium peut avoir une incidence active et directe sur la promotion de la sécurité du service de transport dans les communautés scolaires.

##### **Réunions sur la sécurité**

L'organisation de réunions mensuelles sur la sécurité, de réunions périodiques avec les coordonnateurs de la sécurité et de réunions s'inscrivant dans le cadre des programmes de sécurité communautaires est une excellente pratique qui permet de déceler les problèmes de sécurité sur le plan du transport et d'y remédier, contribuant ainsi à prévenir les accidents et les incidents regrettables. La régularité de ces réunions, qui comprennent des ordres du jour écrits et des procès-verbaux, fait en sorte que ces problèmes soient soulevés et documentés.

#### **4.4.3 Recommandations**

##### **Examen et documentation des exigences de formation des conducteurs**

Comme nous l'avons mentionné et recommandé dans la section sur le transport adapté, les programmes de formation exigés par contrat et offerts à tous les conducteurs par le

consortium devraient être examinés puis documentés pour s'assurer que les programmes sont exhaustifs et uniformes pour tous les exploitants. Le consortium devrait définir ses attentes en matière de formation des conducteurs, y compris, sans toutefois s'y limiter, une formation sur la conduite préventive et l'amélioration de la conduite ainsi qu'une formation sur la gestion des élèves.

### **Élaboration de politiques sur l'utilisation des caméras**

L'élaboration d'une politique sur l'utilisation des caméras est nécessaire pour veiller à ce que les normes d'utilisation et de confidentialité des conseils membres soient respectées. Des méthodes indiquant qui peut visionner les vidéos, le temps d'utilisation ainsi que les délais de conservation et de suppression devraient être à tout le moins adoptées.

### **Mise en place d'une méthode de supervision et d'exécution concernant l'âge du parc de véhicules**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les mesures suivantes devraient être envisagées immédiatement :

- régler sans tarder la question du nombre de véhicules non conformes au contrat;
- préparer un plan de remplacement durable pour s'assurer que les autobus du parc sont remplacés en temps opportun pour éviter la non-conformité à l'*entente* dans le futur;
- examiner sans délai les pratiques d'examen de la conformité des exploitants par le consortium pour que les problèmes de non-conformité soient décelés immédiatement et atténués.

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

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des pratiques ont reçu la note **Moyenne**. Il est évident que le consortium a fait des progrès considérables sur le plan de l'élaboration de politiques, de méthodes et de processus qui soutiennent la prestation efficace et efficiente des services. La promotion active de la sécurité du transport par le consortium dans les écoles et la collectivité est admirable.

L'amélioration soutenue des méthodes, comme le document de planification annuelle et les exigences de formation, fera en sorte que le consortium atteigne son objectif qui consiste à fournir les services de transport les plus sécuritaires, efficaces et efficients qui soient.

L'âge actuel et projeté du parc d'autobus est un grand sujet d'inquiétude. Il est nécessaire de prêter immédiatement attention à cette question pour faire en sorte que la sécurité ne soit pas compromise et que les niveaux de service ne diminuent pas en raison de pannes de matériel. Un plan exhaustif appuyé par une entente contractuelle devrait être immédiatement élaboré, approuvé, mis en place et surveillé de façon rigoureuse.



## 5 Optimisation des tournées et technologie

### 5.1 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 en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne – élevée**

### 5.2 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 de l'évaluation vérifie l'acquisition, le paramétrage, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

### **5.2.1 Observations**

#### **Optimisation des tournées et logiciels connexes**

Le consortium utilise le logiciel d'optimisation des tournées BusPlanner conformément à une entente datée de décembre 2007. Les téléchargements journaliers des données sur les élèves de chaque conseil sont vérifiés ou corrigés pour faire en sorte que les renseignements de la base de données BusPlanner soient exacts et à jour. Le site Web du consortium, Buskids.ca, fournit aux écoles, aux parents et aux exploitants des liens ainsi que des portails vers les renseignements pertinents sur le service de transport. En vue de faciliter la circulation de l'information, le consortium a récemment mis en place le module GeoQuery, qui permet aux intervenants d'accéder facilement à des renseignements à jour, comme les secteurs de fréquentation des écoles et l'admissibilité. La création d'un site unique favorise une communication efficace, en plus de permettre d'identifier davantage le consortium comme étant un fournisseur indépendant de services de transport à chaque conseil membre.

#### **Ententes relatives à la maintenance et aux services**

L'entente initiale de BusPlanner prévoyait le soutien ou la formation initiale du personnel ainsi qu'un soutien annuel comprenant la mise à jour des logiciels et le soutien technique illimité par téléphone, courriel et télécopieur. Le soutien technique peut également comprendre les interventions sur place. Le consortium a conclu une entente avec un fournisseur local pour le soutien principal en matière de TI, y compris la résolution des défaillances du serveur et du réseau, l'achat de matériel serveur, la planification du système, etc. Les services d'assistance en TI du GECDDB et du WECDSB sont offerts au personnel du consortium pour régler les problèmes mineurs liés aux logiciels et au matériel.

#### **Sauvegarde du système et rétablissement en cas de sinistre**

Il est essentiel de mettre en place un processus de sauvegarde régulier des données relatives aux tournées et aux élèves afin de faire en sorte que les services de transport ne soient pas interrompus en cas de panne technique ou de sinistre qui rendrait les bureaux actuels du consortium inaccessibles. La capacité du personnel technique de restaurer les données lorsque le matériel ne fonctionne pas ou lorsqu'il faut poursuivre les activités à partir d'un emplacement satellite est tout aussi importante. Le consortium a mis en place un processus de sauvegarde en vertu duquel le contenu du serveur de données et des serveurs Web est sauvegardé quotidiennement sur des bandes

magnétiques, en utilisant une bande pour chaque jour de la semaine. Ces bandes sont rangées dans un coffre ignifuge dans l'immeuble où se trouvent les bureaux du consortium. Un processus de sauvegarde « virtuel » hors site est également effectué par un tiers chaque jour, les données étant sauvegardées sur les serveurs du fournisseur. Les cadres supérieurs bénéficient de l'accès à distance au cas où les bureaux actuels seraient inaccessibles. Les serveurs du consortium sont reliés à une source d'alimentation sans coupure en cas de panne de courant temporaire. Les bureaux du consortium sont en outre situés dans un complexe du comté qui possède une génératrice autonome en cas de panne de 10 minutes ou plus.

### **Formation du personnel**

Dans le but de favoriser l'utilisation la plus efficace de tout logiciel complexe d'optimisation des tournées ou autre, il est essentiel que chacun des membres du personnel reçoive la formation correspondant à ses responsabilités au sein de l'organisme. La redondance suffisante et la formation polyvalente sont tout aussi importantes pour assurer une transition harmonieuse lorsque des changements sont apportés aux tâches et aux responsabilités ou encore au personnel. Le consortium a élaboré un processus pour déterminer les besoins particuliers de formation du personnel, par poste, au moyen d'une liste d'activités de formation planifiées et terminées. Cela fait ainsi en sorte que la formation soit prévue et budgétée et que le personnel de remplacement nécessaire soit désigné. Une formation portant spécifiquement sur l'utilisation du logiciel BusPlanner et les programmes avancés, tels que la planification et l'optimisation avancées des tournées et la planification du transport adapté, a été donnée à divers membres du personnel. En plus de la participation des membres du personnel à des programmes particuliers, le consortium a mis en place un processus de formation entre collègues ou en milieu de travail pour l'apprentissage de processus nouveaux ou modifiés. De plus, le processus quotidien de vérification et de correction des ajouts, des changements ou des suppressions de données sur les élèves est exécuté à tour de rôle par les membres du personnel pour veiller à ce que ces derniers se rappellent comment utiliser les fonctions de production de rapports du logiciel. Les processus réguliers tels que l'ajout de nouveaux élèves ou les changements d'adresse ont été intégrés aux méthodes dont les planificateurs de tournées disposent pour utiliser le logiciel au quotidien.

#### **5.2.2 Pratiques exemplaires**

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

## **Gestion des données et procédures de sauvegarde**

L'instauration de diverses procédures de sauvegarde quotidienne, de stockage hors site, d'accès à distance et de sources redondantes d'alimentation électrique pour satisfaire aux exigences de conservation des données sont d'excellents exemples de méthodes bien conçues pour assurer la continuité du service en cas de catastrophe.

## **Documentation des procédures**

La documentation des processus opérationnels du consortium est une excellente pratique qui, lorsqu'elle est combinée à des possibilités de formation accrues et au maintien en poste des membres du personnel, contribue à faire en sorte que : i) toutes les procédures soient mises en œuvre de la même façon, ii) le personnel possède des ensembles de compétences similaires et iii) les services soient offerts uniformément dans toute la région desservie.

## **Site Web unique du consortium**

La création d'un seul site permet non seulement aux intervenants d'accéder facilement à des renseignements à jour, mais aussi de réduire le temps dont le personnel a besoin pour s'assurer que l'information nécessaire est communiquée en temps opportun. Le site unique du consortium de même que la mise en place du module d'avis de retard constituent une pratique exemplaire, puisque cela favorise la communication efficace et soutient le rôle du consortium à titre de fournisseur indépendant de services de transport.

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

Une carte numérique précise est un facteur primordial de la planification efficace des tournées, de l'efficacité du personnel et de l'utilisation efficiente du parc de véhicules. Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience avait pour objet d'évaluer les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les cartes et sur les élèves, qui sont la base de tout système d'optimisation des tournées du transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

### **5.3.1 Observations**

#### **Carte numérique**

Les planificateurs utilisent une seule carte numérique pour toute la région desservie. Il incombe au superviseur principal des activités de mettre la carte à jour en se fondant sur les changements nécessaires que signale chaque planificateur pour assurer la

précision de la carte. Le superviseur principal des activités se sert du SIG et des photographies aériennes de la région que fournit le comté aux fins de référence supplémentaire et de vérification. Le maintien à jour de la carte par un seul membre du personnel du consortium est une stratégie adéquate qui assure la précision de la carte et élimine le risque qu'un planificateur apporte des changements altérant la précision de la carte de base tout entière.

### **Précision de la carte**

Les entrevues avec les planificateurs de tournées révèlent que la carte est très précise et que les changements y sont apportés au besoin. Il n'y a eu toutefois que des modifications mineures puisque la croissance a été limitée et que peu de nouveaux développements sont survenus dans la région desservie. Moins de 20 élèves n'ont pu être repérés sur la carte au cours d'une période d'examen de deux jours. Le processus de mise à jour de la carte est conforme aux pratiques exemplaires, ce qui contribue à assurer l'exhaustivité et la précision de l'admissibilité des élèves et favorise la planification efficace des tournées.

### **Valeurs par défaut**

Le superviseur principal des activités, qui a reçu une formation sur le SIG, se sert des données de ce système, de photographies aériennes, de l'information transmise par les conducteurs et des connaissances de chaque planificateur de tournées de la région pour établir les valeurs par défaut telles que les vitesses de circulation, les secteurs de fréquentation et les limites des zones dangereuses. Les planificateurs du transport sont principalement chargés d'assigner les élèves aux parcours et aux tournées, de créer ou de modifier les arrêts et, à partir des commentaires des conducteurs, de fournir des renseignements à jour au superviseur des activités pour faire en sorte que les valeurs par défaut (dans chaque région) soient exactes et favorisent la planification efficace des tournées.

### **Gestion des données sur les élèves**

On extrait chaque jour les données sur les élèves afin de déterminer si de l'information relative à un élève a été ajoutée, modifiée ou supprimée. Les données modifiées sur les élèves sont comparées aux renseignements que chacune des écoles soumet à l'aide d'un formulaire de « demande de transport » créé par le consortium. Toute nouvelle inscription ou tout changement apporté aux renseignements d'un élève doit être soumis par chaque école locale.

La responsabilité de vérifier les données extraites quotidiennement et de les comparer avec celles provenant des applications de transport est assumée à tour de rôle par un planificateur des tournées les mardis et jeudis et par un autre planificateur les lundis,

mercredis et vendredis. Ce processus a été créé pour appuyer la formation polyvalente et promouvoir les compétences relatives à l'utilisation du logiciel, en plus d'assurer l'exactitude et l'uniformité de la gestion des changements apportées aux renseignements sur les élèves. Une fois les demandes comparées aux téléchargements quotidiens, elles sont sauvegardées dans un fichier pour confirmer qu'un nouveau transport a été demandé ou que les exigences ont changé. Une grande partie des entrevues a porté sur l'utilisation et le classement manuel des formulaires papier. Bien qu'il soit manifestement utile de conserver la copie papier portant la signature du demandeur, on a fait valoir que le logiciel contient des champs permettant de saisir ce type de renseignements, en plus d'en permettre l'extraction lorsque des questions sont soulevées ou qu'une analyse doit être effectuée.

### **Structures de codage**

Les systèmes logiciels modernes d'optimisation des tournées offrent aux planificateurs de tournées la technologie nécessaire pour planifier efficacement les tournées et aux directeurs la possibilité d'extraire des données aux fins d'analyse et de production de rapports pour appuyer les décisions opérationnelles quotidiennes, la planification annuelle et l'évaluation du rendement. Pour tirer le maximum de tout système logiciel, il est impératif que ce dernier repose sur une structure de codage bien conçue pour déterminer avec précision les élèves admissibles au transport, en fonction des politiques documentées relativement à la distance de marche, et ceux qui ont des besoins particuliers. À ce stade, un codage adéquat constitue la base d'une planification efficace. D'autres sous-ensembles de codes doivent identifier clairement les groupes d'élèves auxquels le service sera offert au titre d'exceptions documentées et approuvées. Mentionnons à titre d'exemples le transport pour des raisons de risques potentiels, l'admissibilité au transport de courtoisie et le transport en dehors du secteur ou de la zone. Outre le codage des élèves, une structure de codage logique doit être mise en place pour les parcours et les tournées afin de faciliter la détermination de l'objet des parcours, comme le transport adapté et les parcours combinés, et l'identification des écoles et des conseils desservis.

En plus des codes de déplacement standard que l'on trouve dans le logiciel, le consortium a élaboré un système de codes pour les élèves ayant des besoins particuliers et les élèves réguliers. Cela comprend notamment les élèves qui fréquentent des organismes scolaires et qui bénéficient du transport de courtoisie, du transport adapté général ou du transport adapté nécessitant du matériel « spécial », tel qu'un autobus équipé d'un élévateur pour fauteuil roulant. En plus de la création d'une structure de codage efficace, la définition et l'affichage des limites des écoles, des zones piétonnières et des limites des zones dangereuses permettent au planificateur d'utiliser efficacement le logiciel. Comme il est mentionné au point 4.2.3 de la section

*Politiques et pratiques*, l'ajout de commentaires descriptifs pour chaque secteur dangereux permettra d'expliquer clairement pourquoi chaque zone est ainsi désignée.

### **5.3.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Gestion de la carte**

La gestion de la carte de même que sa mise à jour périodique sont essentielles à la planification efficace des tournées. Pour appuyer cet effort, le consortium a adopté plusieurs pratiques exemplaires, notamment l'attribution de la mise à jour de la carte et des attributs au superviseur principal des activités et l'utilisation des ressources disponibles, telles que les mises à jour des cartes du SIG fournies par le comté.

### **5.3.3 Recommandations**

#### **Examen et évaluation du processus actuel de gestion des données sur les élèves**

Compte tenu du peu de temps dont a disposé le consortium pour la mise en œuvre et l'utilisation du logiciel BusPlanner, il est normal que les processus manuels et l'archivage des dossiers papier soient encore utilisés. Alors que le consortium continue d'examiner ses méthodes et l'utilisation de logiciels, il devrait du moins envisager l'élimination du classement manuel des demandes de transport. La capacité du logiciel de stocker les changements apportés aux dossiers des élèves, à en faire le suivi et à produire des rapports à ce sujet offre l'avantage de disposer d'un « registre de modification » au cas où des questions seraient soulevées.

## **5.4 Rapports du système**

L'un des principaux avantages des logiciels modernes d'optimisation des tournées est la capacité de rapidement rassembler, compiler et analyser de grands ensembles de données. Ces ensembles peuvent ensuite être utilisés pour communiquer une grande variété d'indicateurs de rendement administratif et opérationnel à tous les intervenants. L'utilisation active des données relatives au transport en vue de cerner les tendances qui pourraient avoir des incidences négatives sur les coûts ou le service et la communication subséquente des attentes et du rendement est un élément clé de tout modèle d'amélioration continue. Cette section portera sur l'examen et l'évaluation de la manière dont les données sont utilisées pour déterminer le rendement et le communiquer et évaluera les compétences organisationnelles en matière d'utilisation

optimale des données conservées dans le logiciel d'optimisation des tournées et les systèmes connexes.

#### **5.4.1 Observations**

##### **Production de rapports et analyse des données**

Le consortium produit divers rapports pour analyser le rendement et aider les planificateurs de tournées à déceler les possibilités de rentabilisation de l'optimisation des tournées. Mentionnons à titre d'exemple les rapports sur la durée des trajets et l'utilisation de la capacité des véhicules qui sont préparés périodiquement afin de cerner les parcours et les trajets pouvant être améliorés. Le consortium prévoit se servir de la capacité de production de rapports du logiciel pour améliorer davantage ses méthodes de vérification et de surveillance des exploitants. En se fondant sur les rapports de défaillance, les planificateurs de tournées devront effectuer au moins trois vérifications pour commencer à recueillir des renseignements de base visant à cibler les secteurs d'amélioration du rendement chez les exploitants.

#### **5.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté**

La planification efficace des tournées est l'une des principales fonctions de toute activité de transport affichant un rendement élevé. La présente section du rapport évalue les processus, les stratégies et les méthodes servant à maximiser l'utilisation du parc de véhicules et à maîtriser les coûts, tout en fournissant un niveau de service élevé aux élèves qui utilisent chaque mode de transport.

##### **5.5.1 Observations**

###### **Gestion des tournées d'autobus**

Les planificateurs de tournées ont la responsabilité et le pouvoir de modifier les parcours et les tournées dans leur région respective. Les changements importants au réseau de transport sont apportés sous la direction du superviseur des activités. L'« optimisation » repose sur les observations et l'analyse du nombre d'élèves transportés et de la durée des trajets tout au long de l'année. Même si des changements mineurs sont apportés au cours de l'année scolaire, les changements majeurs sont généralement effectués durant l'été pour faciliter la communication et minimiser les perturbations.

Le superviseur des activités, avec le soutien d'un planificateur des tournées régional, est responsable de la gestion de la planification des tournées pour les élèves ayant des



besoins particuliers dans l'ensemble de la région desservie. En raison de la taille de cette région et du nombre d'élèves, ce partage des responsabilités est adéquat puisqu'il donne au superviseur des activités la possibilité de déceler les occasions d'intégration entre les conseils et aussi entre les élèves réguliers et ceux qui ont des besoins particuliers.

## 5.6 Analyse de l'efficacité du système<sup>7</sup>

### 5.6.1 Observations

Le WESTS offre des services de transport à plus de 32 000 élèves fréquentant plus de 140 écoles, grâce à près de 2 000 parcours d'autobus jumelés à 580 tournées. La région desservie comprend des modèles d'aménagement ruraux, urbains et suburbains, qui requièrent l'utilisation de différentes stratégies d'optimisation des tournées pour promouvoir l'efficacité. Comme nous l'avons mentionné au point 4.1.1.13, il n'existe aucune restriction en matière de planification relativement au partage ou à l'intégration des parcours ou des tournées. Le WESTS se sert de stratégies de planification comme les parcours combinés et les parcours par étapes ainsi que l'intégration des parcours et des tournées entre les conseils membres (7 pour cent des parcours et 15 pour cent des tournées sont intégrés). Une analyse des parcours dont les autobus ont une capacité supérieure à 60 passagers<sup>8</sup> indique que 88 pour cent de ces parcours desservent une école précise, alors qu'environ 12 pour cent desservent plusieurs écoles. Par conséquent, le plan des tournées vise clairement à réutiliser les actifs au moyen des parcours par étape. Le tableau qui suit résume les tournées des autobus de plus de 60 passagers.

**Tableau 5: Résumé des tournées des autobus de plus de 60 passagers**

Parcours du matin	Parcours de l'après-midi	Nombre	% – Total
1	1	51	13 %
1	2	30	8 %
1	3	3	1 %

<sup>7</sup> Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

<sup>8</sup> Ce groupe a été choisi pour minimiser l'influence des véhicules de transport adapté sur l'analyse. Les caractéristiques de service propres à ces véhicules préviennent souvent l'utilisation de toute stratégie d'optimisation des tournées autre que les parcours simples vers des centres désignés.

Parcours du matin	Parcours de l'après-midi	Nombre	% – Total
2	1	20	5 %
2	2	215	56 %
2	3	16	4 %
3	1	2	1 %
3	2	17	4 %
3	3	28	7 %
4	1	1	<1 %
4	2	1	<1 %
Total		384	100 %

La plupart de ces tournées avec les gros autobus comprennent deux parcours du matin et deux parcours de l'après-midi. Si l'on envisage un plan de tournées par étape de ce type, il faut prévoir assez de temps pour desservir plusieurs écoles. Le temps dont on dispose dépend des heures de classe établies par chaque école. Par conséquent, les heures de classe ont une incidence directe sur les niveaux de service, l'utilisation de la capacité et, en fin de compte, le nombre d'autobus nécessaires pour transporter un nombre d'élèves donné. Comme nous l'avons mentionné au point 4.1.1.14, le WESTS et ses conseils membres ont clairement établi la procédure de gestion des heures de classe. Comme il est impossible de contrôler des facteurs tels que la densité de la population, le réseau routier, le débit de circulation et les contraintes de temps et de distance, la possibilité de gérer et de modifier les heures de classe permet aux planificateurs de tournées de les ajuster de manière à utiliser le parc de la façon la plus efficace et efficiente possible. Le tableau suivant résume les heures de début et de fin des classes dans les écoles de WESTS.

**Tableau 6: Résumé des heures de classe**

Heure de classe du matin	Nombre d'écoles	Heure de classe de l'après-midi	Nombre d'écoles
8 h 15	8	14 h 15	5
8 h 30	50	14 h 30	16
8 h 45	20	14 h 45	15
9 h 00	68	15 h 00	40
9 h 15	11	15 h 15	20
15 h 35	61		

Les heures de classe actuelles sont principalement regroupées entre 8 h 30 et 9 h 00 et entre 15 h 00 et 15 h 35. Cela permet d'expliquer pourquoi la majorité des autobus effectuent deux parcours le matin et deux parcours l'après-midi. En raison de la circulation dans les zones urbaines et des distances dans les régions rurales, il serait difficile d'utiliser les autobus plus de deux fois, puisque l'intervalle entre les étapes est d'environ 30 minutes. Même si la majorité des parcours comprend plusieurs étapes, une nouvelle modification des heures de classe pourrait permettre de desservir des écoles supplémentaires dans le cadre des quelque 28 pour cent de tournées n'ayant qu'un parcours le matin et l'après-midi.

L'évaluation de la durée des trajets des élèves montre bien l'incidence de cette répartition des heures de classe.

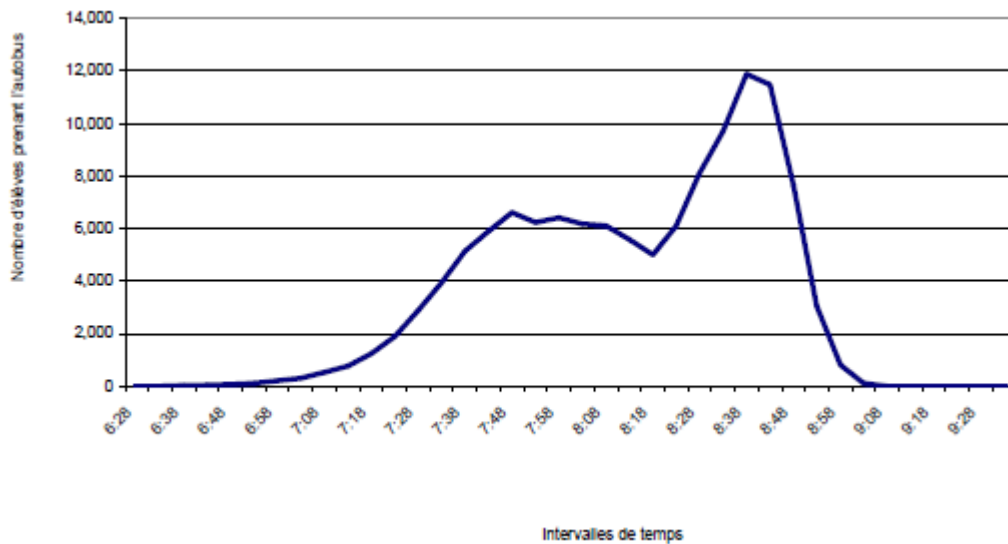
La durée du trajet correspond au temps pendant lequel les élèves sont dans l'autobus, à partir du moment où on les ramasse jusqu'au moment où on les dépose. La durée médiane du trajet est dans l'ensemble de 22 minutes et la durée moyenne, de 19 minutes. En outre, 75 pour cent des élèves prennent l'autobus pendant moins de 30 minutes. Cela indique que l'organisme se concentre sur la qualité du service en minimisant le temps que passent les élèves dans les autobus. Le tableau qui suit résume la durée du trajet des élèves pour les parcours du matin et de l'après-midi.

**Tableau 7: Durée du trajet des élèves**

Intervalle (en minutes)	Pourcentage d'élèves dont la durée du trajet est comprise dans l'intervalle déterminé
<=10	20 %
>10 et <=20	32 %
>20 et <=30	23 %
>30 et <=40	13 %
>40 et <=50	7 %
>50 et <=60	3 %
>60 et <=70	1 %
> 70	1 %

Puisque, dans la plupart des écoles, les classes débutent entre 8 h 30 et 9 h 00 et que le parcours dure 19 minutes en moyenne, on s'attendrait à ce qu'un nombre important d'élèves prenne l'autobus entre 7 h 40 et 8 h 40, le point culminant étant atteint à partir de 8 h 20 environ pour commencer l'école à 9 h 00. La figure 8 ci-dessous présente ces caractéristiques. Le graphique montre le nombre d'élèves qui prennent l'autobus (axe des y) dans un intervalle de temps donné (axe des x) pour l'ensemble du service du matin.

**Figure 8 : Répartition des élèves prenant l'autobus**

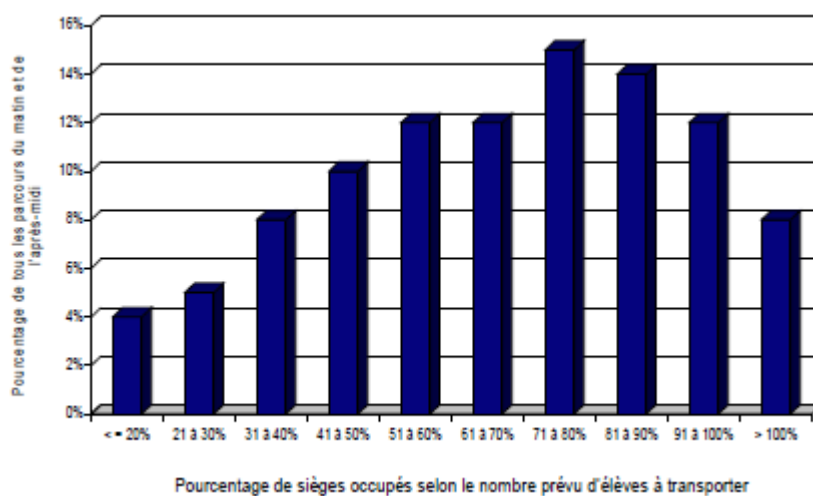


Cette répartition signifie que le nombre élevé d'élèves prenant l'autobus entre 8 h 30 et 9 h 00 environ détermine le nombre d'autobus dont le système a besoin. De plus, la disparité entre le premier sommet et le second fait état du déséquilibre entre les heures de début des classes. S'il était possible de réduire l'écart entre ces sommets en modifiant les heures de classe, des économies supplémentaires pourraient probablement être réalisées.

### Utilisation de la capacité

En plus d'utiliser les autobus le plus possible, la planification de l'utilisation élevée de chaque siège disponible est un facteur clé de la limitation du nombre d'autobus nécessaires. Les heures de classe, les contraintes de distance et de temps, les politiques relatives à la durée du trajet et les lignes directrices relatives au nombre de places assises sont autant de facteurs qui influent sur l'utilisation globale de la capacité du parc de véhicules. L'analyse de l'ensemble des parcours du matin et de l'après-midi (y compris les parcours de transport adapté) révèle que le WESTS remplit environ 60 pour cent des sièges disponibles selon le nombre d'usagers et 71 pour cent des sièges selon le nombre prévu d'élèves à transporter. Cette différence est attribuable au fait que les élèves des écoles intermédiaires et secondaires représentent 1,5 personne pour les besoins de la planification, compte tenu de la masse corporelle plus importante de ces élèves. Le graphique suivant présente la répartition de l'utilisation des sièges disponibles pour les parcours du matin et de l'après-midi selon le nombre prévu d'élèves à transporter.

**Figure 9 : Utilisation des places disponibles pour les parcours du matin et de l'après-midi**



Ces valeurs sont conformes aux pratiques exemplaires cernées dans le cadre d'autres examens de l'efficacité et de l'efficience.

### **5.6.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Durée du trajet des élèves**

Le WESTS a défini un plan de tournées qui offre des services de grande qualité en se concentrant sur la minimisation de la durée du trajet des élèves. Comme le montre le tableau 7 ci-dessus, le trajet de la majorité des élèves est d'une durée de 30 minutes ou moins.

#### **Utilisation des sièges disponibles**

L'utilisation d'un grand nombre de sièges est un élément clé de l'efficience. Le WESTS a conçu un plan de tournées qui permet de remplir un nombre important de sièges disponibles.

### **5.6.3 Recommandations**

#### **Examen du plan de tournées actuel pour évaluer la faisabilité de modifier les heures de classe**

Le plan de tournées actuel permet un niveau d'utilisation élevé et d'excellentes durées du trajet des élèves. Bien que ces résultats soient certainement louables, il y a un regroupement apparent des heures de début des classes qui fait en sorte que les élèves soient pour la plupart transportés en même temps.

Ainsi, une partie importante du parc de véhicules n'effectue qu'un parcours du matin ou de l'après-midi. De plus, ces heures de classe ont limité les possibilités d'intégrer les conseils membres sur le plan des parcours et des tournées, ce qui peut réduire les occasions d'améliorer l'efficience. Une analyse des options relatives aux heures de classe, qui permettrait de déterminer l'ampleur des changements à apporter si le WESTS pouvait mieux répartir le transport des élèves dans chacun des intervalles de temps, devrait être effectuée dans une région pilote. Cette analyse devrait évaluer l'incidence des changements sur l'utilisation des sièges disponibles, le nombre d'autobus nécessaires et la durée des trajets des élèves.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Moyenne-élevée**. Le WESTS a effectué un excellent travail de planification des tournées visant à maximiser l'utilisation de la capacité et s'est efforcé, dans la mesure du possible, de minimiser la durée du trajet des élèves. Le principal problème auquel le WESTS est confronté est une structure horaire qui regroupe la majorité des élèves dans la même plage d'heures de début des classes, réduisant ainsi les possibilités de réutiliser les autobus dans l'ensemble du système. Ce schéma limite en outre les possibilités d'évaluer l'intégration des autobus entre les conseils membres, ce qui peut prévenir la réalisation d'économies supplémentaires. Le WESTS devrait procéder à une évaluation des heures de classe pour déterminer si leur regroupement entre 8 h 30 et 9 h 00 et entre 15 h 00 et 15 h 35 peut être revu afin de réduire le nombre d'autobus utilisé dans l'ensemble du système. Les questions relatives au temps de supervision, au ramassage de bonne heure, au débarquement tardif et aux répercussions sur la durée des trajets devront toutes être prises en compte.

## 6 Contrats

### 6.1 Introduction

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

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

Chaque élément a 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'efficacité et l'efficience des pratiques contractuelles du Windsor-Essex Student Transportation Services/Service de transport des élèves Windsor-Essex sont évaluées comme suit :

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

### 6.2 Structure des contrats

Un contrat<sup>9</sup> efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

---

<sup>9</sup> Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.



## 6.2.1 Observations

### **Clauses des contrats des exploitants d'autobus**

Les exploitants qui fournissent des services de transport au WESTS ont conclu des contrats valides du 1<sup>er</sup> septembre 2009 au 31 août 2010. Tous les contrats conclus avec les exploitants sont signés par le Greater Essex County District School Board, le Windsor Essex Catholic District School Board, le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest et le Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest puisque le consortium n'est pas une personne morale distincte. Les contrats passés entre les conseils membres et chaque exploitant ont été signés le 11 juin 2009 pour l'année scolaire 2009-2010. Les contrats et les taux des exploitants sont valides pendant un an. Le WESTS revoit les taux chaque année et les modifie en fonction de ce qui a été négocié avec les exploitants. À compter de 2009-2010, une clause relative à l'augmentation et à la diminution des prix du carburant a été intégrée à la subvention pour le transport et aux contrats conclus avec les exploitants.

Les contrats conclus avec les exploitants énoncent les exigences en matière de permis, de véhicules et d'assurance, les modalités de paiement ainsi que les exigences relatives à la sécurité et aux conducteurs et comprennent des clauses relatives à la sécurité des élèves, à la communication avec ceux-ci, au règlement des différends, à la confidentialité et à la résiliation ainsi que d'autres dispositions générales. Les qualifications et les responsabilités des conducteurs sont énumérées de façon plus détaillée à l'annexe C du contrat conclu avec les exploitants. Parmi les exemples de responsabilités essentielles, citons, entre autres, les spécifications relatives aux lieux de ramassage et de débarquement et les exigences des élèves ayant des besoins particuliers. Les contrats comprennent d'autres annexes, dont une qui décrit en détail les barèmes de taux, les exigences en matière de transport scolaire et de rendement des exploitants ainsi que les clauses relatives à l'augmentation ou à la diminution des prix du carburant. Les contrats conclus avec les exploitants comprennent une clause relative à l'âge maximal des véhicules, qui est de 15 ans. Ils stipulent que tous les conducteurs doivent suivre une formation à jour sur les soins d'urgence, la RCR et l'utilisation d'EpiPen. En outre, une annexe supplémentaire à l'entente oblige tous les conducteurs à participer à au moins deux réunions annuelles sur la sécurité des conducteurs. Les IRC, comme il est indiqué dans la politique du WESTS, ne sont pas tous pris en compte dans les contrats conclus avec les exploitants. Par exemple, l'annexe C du contrat précise que les conducteurs ne doivent donner aux élèves aucune sucrerie ni aucun jouet. Ce critère n'est pas stipulé dans le formulaire A-02 qui sert au suivi du rendement des exploitants. Le conseiller juridique n'a pas examiné les contrats conclus avec les exploitants.

## **Rémunération prévue au contrat conclu avec les exploitants d'autobus**

Les taux sont revus et négociés chaque année. Les exploitants sont rémunérés en fonction du nombre total de jours d'école prévus par les conseils chaque année et sont payés mensuellement. Le nombre de jours d'école prévus pour l'année scolaire 2009-2010 est de 188. Comme l'indiquent les feuilles de calcul détaillées des contrats conclus avec les exploitants<sup>10</sup>, le taux quotidien total par tournée est calculé à l'aide des chiffres au 31 octobre de chaque année scolaire correspondante en se fondant sur le rapprochement effectué entre le logiciel d'optimisation des tournées du consortium et le rapport statistique de l'exploitant relatif aux tournées. Le taux quotidien total est calculé en incluant le taux de base fixe et les taux variables pour les kilomètres, le temps, le carburant et les surveillants. En cas d'annulation en raison des conditions climatiques, le taux de rémunération en cas de mauvais temps équivaldra au taux quotidien total à condition que le conducteur soit rémunéré selon le taux quotidien par tournée.

## **Gestion des contrats des exploitants d'autobus**

Les exploitants reçoivent une liste indiquant les noms de tous les élèves, les heures de ramassage, les adresses, les numéros à appeler en cas d'urgence et toute information relative à l'état de santé des élèves. Ils reçoivent également les fiches de renseignements sur les tournées et les listes d'élèves sur papier. Au début, l'adoption de GeoQuery a posé un défi aux exploitants; cependant, la transition s'est faite en douceur et ils étaient tous satisfaits de la circulation de l'information. Les exigences en matière de rendement des exploitants sont énoncées à l'annexe D des contrats conclus avec les exploitants.

## **Contrats conclus avec des exploitants de taxis, de transport en commun et de traversiers**

Un contrat a été conclu avec une compagnie de taxi pour l'année scolaire 2009-2010. La procédure normale vise à faire en sorte que tous les contrats conclus avec les exploitants de taxis soient signés avant le début de chaque année scolaire et ils ont tous été signés avant le début de l'année scolaire 2009-2010. Les contrats avec les exploitants de taxis comportent des clauses relatives aux exigences de confidentialité et de sécurité telles que l'obtention d'un certificat en vertu d'un programme de formation des conducteurs en matière de sécurité pour les premiers soins et l'utilisation d'EpiPen, l'immatriculation des véhicules et les exigences en matière d'assurance.

---

<sup>10</sup> Le taux quotidien total est calculé selon les feuilles de calcul des contrats, qui sont mises à jour chaque année.

Le consortium n'a pas conclu de contrat avec Transit Windsor – il achète des laissez-passer auprès de l'exploitant des services de transport en commun. En ce qui a trait aux exploitants de traversiers, le consortium n'a pas signé de contrat.

### **6.2.2 Pratiques exemplaires**

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

#### **Conformité aux conditions du contrat**

Le WESTS exige que les exploitants démontrent que tous les conducteurs sont titulaires de permis de conduire valides et sont assurés, qu'ils ont donné la formation appropriée à leurs conducteurs en matière de sécurité et de premiers soins avant le début de l'année scolaire et qu'ils ont satisfait aux exigences en matière d'assurance. Des clauses supplémentaires portant sur le règlement des différends, la confidentialité des renseignements et les attentes en matière de rendement des conducteurs, y compris le respect du Code de la sécurité routière en ce qui a trait au Code criminel du Canada et à la *Loi sur les stupéfiants* du Canada, sont incluses dans tous les contrats conclus avec les exploitants. Une liste de vérification est en voie de préparation afin d'officialiser davantage ce processus.

#### **Information**

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

#### **Clauses des contrats conclus avec les exploitants de taxis**

Malgré la recommandation énoncée ci-dessus et en ne faisant référence qu'aux clauses du contrat, le consortium a conclu avec des exploitants de taxis des contrats détaillés qui énoncent l'ensemble des obligations juridiques, de celles qui sont liées à la sécurité et autres obligations non monétaires appropriées, y compris la confidentialité.

### **6.2.3 Recommandations**

#### **Modification des clauses du contrat conclu avec les exploitants d'autobus**

Nous recommandons que le consortium revoie le contrat qu'il a conclu avec les exploitants d'autobus afin de s'assurer que les exigences de rendement s'harmonisent avec ses politiques, ses pratiques et ses critères de mesure du rendement. Par ailleurs, nous recommandons qu'un conseiller juridique examine tous les contrats conclus avec

les exploitants. Cela permettra de s'assurer que la terminologie utilisée dans les contrats est appropriée, que ceux-ci font correctement l'objet de renvois et qu'ils tiennent précisément compte des pratiques contractuelles standard actuellement acceptées.

### **Définition de la limite d'âge des véhicules dans les contrats**

Le consortium a fixé l'âge maximal des véhicules à 15 ans dans la zone qu'il dessert, alors que 12 ans constitue la norme reconnue dans l'étude des coûts de référence du ministère et celle selon laquelle l'accroissement du financement applicable a été accordé aux conseils admissibles. Le consortium devrait envisager de réduire les exigences en matière d'âge des véhicules du parc étant donné qu'il y a un risque accru que les véhicules âgés nécessitent plus d'entretien et qu'ils ne soient pas dotés de nombre des caractéristiques de sécurité dont bénéficient les autobus plus récents. Les autobus scolaires qui sont plus vieux que le seuil déterminé par le consortium peuvent être conservés par les exploitants comme autobus de réserve. Le maintien d'un ratio suffisant d'autobus de réserve peut permettre aux exploitants de remplacer les autobus qui sont hors service en raison d'un entretien ou de pannes.

### **Révision des taux de rémunération en cas de mauvais temps**

Les contrats conclus avec les exploitants stipulent que, si un exploitant n'est pas en mesure d'utiliser un véhicule à cause du mauvais temps, il se voit payer le taux quotidien total à condition que le conducteur soit rémunéré selon le taux quotidien par tournée. Le taux quotidien total est calculé en additionnant le taux de base fixe et les taux variables pour les kilomètres, le temps, le carburant et les surveillants. Nous recommandons que le consortium revoie cette clause afin de s'assurer que les exploitants sont rémunérés uniquement pour les coûts engagés les jours de mauvais temps.

### **Obtention de toutes les signatures pertinentes dans les contrats conclus avec les exploitants de taxis**

L'entente actuelle relative au transport conclue avec les exploitants d'autobus est signée par chaque exploitant et les quatre conseils membres. Le contrat conclu avec l'exploitant de taxis est signé par ce dernier et trois des quatre conseils. Nous recommandons que tous les conseils membres signent le contrat actuel et que les futures ententes relatives au transport conclues avec tous les exploitants soient signées par tous les conseils membres du consortium.

## **Contrat conclu avec les exploitants de services de transport en commun**

Afin d'assurer le maintien de la relation entre le consortium et les fournisseurs de services de transport en commun, nous encourageons le consortium à conclure avec ceux-ci un contrat qui documente les conditions de fourniture de laissez-passer de transport en commun, les questions d'indemnité, le règlement des différends et autres clauses contractuelles principales. La disponibilité d'un tel contrat permet de clarifier les conditions en vertu desquelles les services seront fournis et assure également la sécurité en cas de différend.

## **Exploitants de traversiers**

Nous recommandons que le consortium conclue avec les exploitants de traversiers un contrat qui leur impose une norme de sécurité et de services semblable à celle qui régit les exploitants d'autobus.

## **6.3 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.

### **6.3.1 Observations**

#### **Transport adapté**

Le consortium a rédigé une politique relative au transport adapté qui a été soumise à l'approbation du CDT le 20 novembre 2009. Cette politique, intitulée GT-016, établit une distinction entre les exigences à court terme et permanentes en matière de transport adapté.

Avant la fin de chaque année scolaire, le service de transport adapté de chacun des conseils membres fournit au commis au transport une liste des élèves déjà inscrits dans des programmes spécialisés et des nouveaux élèves qui auront besoin de services de transport adapté pour l'année à venir. Un formulaire est utilisé pour consigner les renseignements sur ces élèves ainsi que toute exigence en matière de matériel particulier.

Tous les renseignements relatifs au transport adapté doivent être fournis à l'administration du conseil, aux écoles et aux parents au moyen du logiciel d'application GeoQuery. Si l'invalidité est de courte durée ou si la blessure n'est pas directement liée à une activité ou à un programme parrainé par le conseil, il incombera au parent ou au tuteur de prendre les dispositions nécessaires pour assurer le transport de l'élève.

## **Achat des services des exploitants**

Les contrats conclus avec les exploitants ne font pas l'objet d'un processus concurrentiel. Le consortium envisage de mettre en place un processus complet de demande de propositions pour l'année scolaire 2011-2012; toutefois, aucune décision officielle n'a été prise.

Les contrats et les taux font chaque année l'objet de négociations entre le consortium et l'association des exploitants et les nouveaux contrats sont signés par chaque exploitant et les conseils membres. Les coûts totaux des tournées sont calculés en octobre de chaque année, en collaboration avec le service du transport de chacun des conseils, une fois que le nombre d'usagers a été déterminé. Les tournées ordinaires et les mises à jour font l'objet d'un examen. (Si une nouvelle tournée est ajoutée après que les calculs des contrats ont été effectués, elle l'est à ce moment-là et les factures sont rajustées pour tenir compte des tournées supplémentaires.) Les dépenses annuelles des services de transport font l'objet d'un rapprochement par rapport au budget à la fin de chaque année scolaire.

### **6.3.2 Recommandations**

#### **Élaboration de plans de mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les services des exploitants d'autobus**

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

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

les exploitants locaux peuvent être encouragés à participer à ce processus en valorisant, dans les critères d'évaluation, le fait de posséder une expérience sur le marché local. Toutefois, ce critère spécifique ne devrait pas non plus être un facteur prépondérant dans le cadre du processus d'évaluation d'une proposition.

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

### **Élaboration et communication d'un calendrier de négociations**

Le consortium devrait préparer et documenter un calendrier et une formule de négociation et communiquer les dates clés, les étapes et les attentes aux fournisseurs de services de transport, au comité de gouvernance et au CDT. Un calendrier présentant les dates clés, les étapes et les responsabilités permettra de faire en sorte que le consortium et les exploitants puissent arriver à s'entendre sur un contrat avant le début de l'année scolaire.

## **6.4 Gestion des contrats**

Les pratiques en matière de passation de marchés ne se limitent pas à la signature des contrats. La surveillance continue de la conformité et du rendement à l'égard des services acquis est une pratique importante et précieuse pour améliorer les niveaux de service et s'assurer que les entrepreneurs fournissent le niveau de service préalablement convenu. Les pratiques efficaces de gestion des contrats sont axées sur quatre domaines clés :

- la conformité aux clauses administratives afin de s'assurer que les exploitants satisfont aux exigences énoncées dans le contrat;
- la vérification des installations de l'exploitant et de l'entretien afin de s'assurer que les exploitants entretiennent leurs installations et leurs véhicules conformément aux normes énoncées dans le contrat;

- la surveillance du service et de la sécurité en vue de s'assurer que le rendement sur la route des conducteurs et des exploitants est à la hauteur des attentes énoncées dans le contrat;
- la surveillance du rendement afin de suivre, au fil du temps, le rendement global des exploitants.

#### **6.4.1 Observations**

##### **Conformité aux clauses administratives, vérification des installations, surveillance du service et de la sécurité**

Un processus officiel de surveillance a été élaboré et consigné par écrit dans la politique. Il a été élaboré, mais pas encore mis en œuvre. La directrice générale encourage les agents du transport à coordonner et à réviser les vérifications des tournées.

##### **Politique relative aux différends**

Le contrat conclu avec les exploitants d'autobus prévoit une politique et un processus de règlement des différends. Aucune politique et (ou) procédure de règlement des différends n'est décrite en détail dans les contrats conclus avec les exploitants de taxis.

#### **6.4.2 Recommandations**

##### **Modification du processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants**

Il est reconnu que les exigences qu'impose le processus de vérification des circuits du consortium en matière de documentation et d'information sont suffisantes. Toutefois, afin d'accroître l'efficacité du processus de surveillance de la sécurité et des services, nous recommandons que le consortium procède à sa mise en œuvre, c'est-à-dire que les vérifications soient réalisées sans en informer à l'avance l'exploitant d'autobus et que les planificateurs des tournées les réalisent et conservent en dossier les résultats obtenus durant les vérifications aléatoires. Ce faisant, le personnel du consortium sera plus à même de se rendre compte si les exploitants respectent, de façon habituelle et quotidienne, les normes de service. Cela améliorera la capacité du consortium de cerner les écarts entre les attentes et la réalité. Nous recommandons en outre que les résultats du processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants soient suivis de près au fil du temps et qu'ils soient communiqués aux exploitants.



### **Ajout d'une clause relative au règlement des différends dans le contrat des exploitants de taxis**

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

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Moyenne-faible**. Le WESTS informe les exploitants d'autobus scolaires en temps opportun. Parmi les domaines à améliorer figurent la nécessité immédiate de définir une stratégie pour régler la question du remplacement des autobus de plus de 12 ans, l'utilisation de processus d'approvisionnement concurrentiels, la modification du taux de rémunération en cas de mauvais temps, l'officialisation du processus de surveillance des contrats, l'élaboration et la communication d'un calendrier officiel d'approvisionnement en ce qui concerne les contrats et l'adoption d'une clause relative au règlement des différends avec les exploitants de taxis le plus tôt possible. De plus, les contrats conclus avec les exploitants de taxis ont été signés avant le début de l'année scolaire 2009-2010; cependant, les représentants de tous les conseils membres doivent signer le contrat afin qu'il puisse être juridiquement valable en cas de différend.

## 7 Rajustement du financement

Le ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer sa formule de rajustement du financement à chaque conseil faisant l'objet d'un tel examen à l'étape 3B. Il convient de souligner que, si les dépenses de transport des conseils sont réparties entre plusieurs consortiums, le rajustement du financement attribué au conseil sera calculé au prorata de la portion attribuée à chaque consortium examiné. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au consortium A et que les 10 % restants sont attribués au consortium B, le rajustement du financement consécutif à l'examen du consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

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

**Tableau 8: Formule de rajustement du financement**

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

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

---

<sup>11</sup> Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

### **Greater Essex County District School Board (GECDSB)**

<b>Élément</b>	<b>Valuer</b>
Excédent (déficit) de 2008-2009	78 914 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	78 914 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	s.o.

### **Windsor-Essex Catholic District School Board (WECDSB)**

<b>Élément</b>	<b>Valuer</b>
Excédent (déficit) de 2008-2009	515 860 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	515 860 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	s.o.

### **Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest (CSDCSO)**

<b>Élément</b>	<b>Valuer</b>
Excédent (déficit) de 2008-2009	329 427 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	1,29 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	4 250 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	s.o.

**Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest  
(CSDECSO)**

<b>Élément</b>	<b>Valuer</b>
Excédent (déficit) de 2008-2009	(1 095 592 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	43,24 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(473 734 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	60 %
Rajustement total du financement	284 240 \$

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

## 8 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.1.5
Conseils partenaires, conseils membres ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium.
Consortium	Consortium de transport scolaire de l'Est
CSDCSO	Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest
CSDECSO	Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.1.4
Exploitants	Désigne les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule	Décrite à la section 1.3.5

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
d'ajustement du financement	
GECDSB	Greater Essex Catholic District School Board
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en détermination de routes, défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.5.
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
WECDSB	Windsor Essex Catholic District School Board

## 9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

### Greater Essex County District School Board (GECDSB)

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010 <sup>12</sup>
Affectation <sup>13</sup>	10 852 014 \$	10 895 705 \$	11 171 576 \$	11 540 158 \$	11 595 132 \$
Dépenses <sup>14</sup>	11 320 660 \$	10 993 480 \$	11 302 422 \$	11 461 244 \$	11 918 372 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(468 646 \$)	(97 775 \$)	(130 846 \$)	78 914 \$	(323 240 \$)
Total des dépenses payées au consortium	11 320 660 \$	10 993 480 \$	11 302 422 \$	11 461 244 \$	11 918 372 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

### Windsor-Essex Catholic District School Board (WECDSB)

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	7 984 980 \$	8 068 507 \$	8 230 602 \$	8 503 087 \$	8 373 684 \$
Dépenses	7 474 127 \$	7 743 434 \$	7 707 742 \$	7 987 227 \$	8 347 996 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	510 853 \$	325 073 \$	522 860 \$	515 860 \$	25 688 \$
Total des dépenses payées au consortium	7 474 127 \$	7 743 434 \$	7 707 742 \$	7 987 227 \$	8 347 996 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

<sup>12</sup> Affectations et dépenses 2009-2010 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2009-2010

<sup>13</sup> 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).

<sup>14</sup> Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations).



### Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest (CSDCSO)

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	8 497 859 \$	8 595 680 \$	9 716 823 \$	10 729 065 \$	11 199 700 \$
Dépenses	9 003 618 \$	9 226 665 \$	10 206 730 \$	10 399 638 \$	11 201 171 \$
Excédent (déficit) au chapitre du	(505 759 \$)	(630 985 \$)	(489 907 \$)	329 427 \$	(1 471 \$)
Total des dépenses payées au consortium	298 872 \$	0 \$	131 845 \$	134 155 \$	144 495 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	3,32 %	0,00 %	1,29 %	1,29 %	1,29 %

### Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest (CSDECSO)

Élément	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	4 597 550 \$	4 743 761 \$	5 102 196 \$	5 372 348 \$	5 625 541 \$
Dépenses	5 637 210 \$	5 850 026 \$	6 253 086 \$	6 467 940 \$	6 625 823 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 039 660 \$)	(1 106 265 \$)	(1 150 890 \$)	(1 095 592 \$)	(1 000 282 \$)
Total des dépenses payées au consortium	3 868 100 \$	0 \$	2 730 356 \$	2 796 737 \$	2 865 006 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	68,62 %	0,00 %	43,66 %	43,24 %	43,24 %

## **10 Annexe 3 : Liste des documents**

1. Avis de changement des heures de classe
2. Résumé du rapport sur l'évaluation de la satisfaction 2007
3. Formation des patrouilles 2009 – nombre d'élèves par exploitant
4. A – 002 Rendement de l'exploitant
5. Bus driver training.pdf
6. Liste des écoles 2009 - évacuation des autobus
7. Efficiency report.pdf
8. Premier trajet de l'automne 2009 – horaire des exploitants
9. GTE – 009 – Responsabilité du WESTS
10. GT-010-Public transit program.pdf
11. GT-011-walk distance.pdf
12. GT-013-courtesy ride policy.pdf
13. GT-015-hazardous situations.pdf
14. GT-017-joint custody.pdf
15. GT-018-accompaniment of students at bus stops.pdf
16. GT-01-preamble.pdf
17. GT-020-duration of bus trip.pdf
18. GT-021-appeal process.pdf
19. GT-023-lost child.pdf
20. GT-024-bus stop changes.pdf
21. GT-04-new request for transportation.pdf

22. GT-05-responsibilities of students.pdf
23. GT-07-responsibility of school administration.pdf
24. GT-08-responsibility of bus operators and bus drivers.pdf
25. GT-14-inclement weather.pdf
26. Résumé du rapport sur l'évaluation des écoles 2007
27. Specialized programs.pdf
28. STS annual transportation planning checklist.pdf
29. STS.A.04.0-P. Bell time procedures-all boards.pdf
30. STS.S.02-P. first aid CPR certification.pdf
31. STS.S.04 precautions for bus drivers.pdf
32. STS.S.09 bus patrols.pdf
33. STS.S.24 school bus evacuation training.pdf
34. A.-004-planning and routing.pdf
35. A-005-review and modification of routes.pdf
36. Create a student.pdf
37. GEOREF contract.pdf
38. GT-020-duration of bus trip.pdf
39. Managing a shared school student.pdf
40. process to clear held TAPs.pdf
41. Residential moves within school boundary.pdf
42. Semester change school to school move.pdf
43. School to school move.pdf
44. Stop change moves within school boundary.pdf

45. STS.IT.03 disaster recovery.pdf
46. STS.IT.21 digital map maintenance.pdf
47. Student update manager procedure.pdf
48. Transportation effectiveness and efficiency review guide.pdf
49. 2009/2010 foot patrols schools.pdf
50. Bus patrol training program 2008 .pdf
51. Discipline Guide.pdf
52. Delays and cancellations snapshot.JPG
53. A-002 Operator Performance.pdf
54. Vérifications effectuées en 2008-2009
55. Deficiency report.pdf
56. GT-010-Public Transit Program.pdf
57. GT-016-Special Education Transportation.pdf
58. KPI Document.pdf
59. Manuel de vérification des parcours
60. Entente relative aux premiers élèves
61. Govorgchart.pdf
62. Purchase of Service Agreement.pdf
63. A-001 Performance app.pdf
64. A-002 Operator Performance.pdf
65. A-006 Staff Training.pdf
66. G&O.pdf
67. Goals & objectives.pdf

- 68. KPI Document.pdf
- 69. LT Goals.pdf
- 70. Performance Measurement.pdf
- 71. Staff Training.pdf
- 72. Assistant Manager.pdf
- 73. General Manager.pdf
- 74. Final long term org chart.pdf
- 75. Operations Supervisor.pdf
- 76. Route Planner.pdf
- 77. Route Planner-Finance.pdf
- 78. Wests org chart.pdf

## 11 Annexe 4 : Pratiques courantes

### Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> et 8 <sup>e</sup> années	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	0,8	1,2	1,6	1,6	3,2
Politique – GECDSB	1.0	1,6	1,6	3,2	3,2
Politique – WECDSB	1.0	1,6	1,6	3,2	3,2
Politique – CSDECSO	1.0	1,6	1,6	3,2	3,2
Politique – CSDCSO	1.0	1,6	1,6	3,2	3,2
Pratique	1.0	1,6	1,6	3,2	3,2

Note 1 : Les élèves des 7e et 8e années qui suivent un programme secondaire ont la même distance de marche que les élèves de la 9e à la 12e année.

### Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> et 8 <sup>e</sup> années	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	0,5	0,8	0,8	0,8	0,8
Politique – GECDSB	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0
Politique – WECDSB	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0
Politique – CSDECSO	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0
Politique – CSDCSO	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0
Pratique	500 m	500 m	500 m	500 m	500 m

## Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> et 8 <sup>e</sup> années	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	18	18	18	18	25
Politique – GECDSB	15	15	15	15	15
Politique – WECDSB	15	15	15	15	15
Politique – CSDECSO	15	15	15	15	15
Politique – CSDCSO	15	15	15	15	15
Pratique	15	15	15	15	15

## Plage de départ

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> et 8 <sup>e</sup> années	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	16	16	16	16	18
Politique – GECDSB	10	10	10	10	10
Politique – WECDSB	10	10	10	10	10
Politique – CSDECSO	10	10	10	10	10
Politique – CSDCSO	10	10	10	10	10
Pratique	10	10	10	10	10

## Heure du premier ramassage

Activité	PM/ M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> et 8 <sup>e</sup> années	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – GECDSB	-	-	-	-	-
Politique – WECDSB	-	-	-	-	-
Politique – CSDECSO	-	-	-	-	-
Politique – CSDCSO	-	-	-	-	-
Pratique	6 h 28	6 h 28	6 h 28	6 h 28	6 h 28

## Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> et 8 <sup>e</sup> années	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique – GECDSB	-	-	-	-	-
Politique – WECDSB	-	-	-	-	-
Politique – CSDECSO	-	-	-	-	-
Politique – CSDCSO	-	-	-	-	-
Pratique	-	-	-	-	-



## Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> et 8 <sup>e</sup> années	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	75	75	75	75	90
Politique – GECD SB	60	60	60	75	75
Politique – WECD SB	60	60	60	75	75
Politique – CSDECSO	60	60	60	75	75
Politique – CSDCSO	60	60	60	75	75
Pratique	< 60	< 60	< 60	< 60	< 60

## Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	7 <sup>e</sup> et 8 <sup>e</sup> années	9 <sup>e</sup> à 12 <sup>e</sup> année
Pratique courante	69	69	69	52	52
Politique – GECD SB	-	-	-	-	-
Politique – WECD SB	-	-	-	-	-
Politique – CSDECSO	-	-	-	-	-
Politique – CSDCSO	-	-	-	-	-
Pratique	56	56	56	56	56

1858 150 2008

Deloitte célèbre  
150 ans de services professionnels



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

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

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.