



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

**Windsor-Essex Student Transportation Services/ Service de transport des élèves
Windsor-Essex**

Examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

Avril 2014

Rapport final

Table des matières

| | |
|---|----|
| Résumé..... | 1 |
| 1 Introduction | 5 |
| 1.1 Contexte | 5 |
| 1.1.1 Réforme du transport..... | 5 |
| 1.1.2 Examen de suivi | 5 |
| 1.2 Portée de la mission de Deloitte | 5 |
| 1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience | 6 |
| 1.3.1 Équipe et méthodologie | 6 |
| 1.3.2 Rajustement du financement | 10 |
| Tableau 1 : Formule de rajustement du financement..... | 11 |
| 1.3.3 But du rapport | 11 |
| 1.3.4 Documentation..... | 11 |
| 1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport..... | 11 |
| 2 Gestion du consortium | 13 |
| 2.1 Introduction..... | 13 |
| 2.2 Gouvernance..... | 13 |
| 2.2.1 Recommandations initiales | 14 |
| 2.2.2 Progrès réalisés..... | 14 |
| Figure 1: Organigramme du WESTS en vigueur | 15 |
| 2.2.3 Réalisations | 16 |
| 2.2.4 Recommandations | 17 |
| 2.3 Structure organisationnelle..... | 17 |
| 2.3.1 Recommandations initiales | 17 |
| 2.3.2 Progrès réalisés..... | 18 |
| 2.3.3 Réalisations | 19 |
| 2.3.4 Recommandations..... | 20 |
| 2.4 Gestion du consortium | 20 |
| 2.4.1 Recommandations initiales..... | 20 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.4.2 | Progrès réalisés | 22 |
| 2.4.3 | Réalisations | 25 |
| 2.4.4 | Recommandations | 26 |
| 2.5 | Gestion financière | 26 |
| 2.5.1 | Recommandations initiales | 26 |
| 2.5.2 | Progrès réalisés | 27 |
| 2.5.3 | Recommandations | 27 |
| 2.6 | Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience | 27 |
| 3 | Politiques et pratiques | 28 |
| 3.1 | Introduction | 28 |
| 3.2 | Politiques et pratiques de transport | 28 |
| 3.2.1 | Recommandations initiales | 29 |
| 3.2.2 | Progrès réalisés | 29 |
| 3.2.3 | Réalisations | 32 |
| 3.3 | Transport adapté et programmes spécialisés | 32 |
| 3.3.1 | Recommandations initiales | 33 |
| 3.3.2 | Progrès réalisés | 33 |
| 3.4 | Politique de sécurité | 34 |
| 3.4.1 | Recommandations initiales | 35 |
| 3.4.2 | Progrès réalisés | 35 |
| | Figure 2 : Répartition en fonction de l'âge des véhicules | 39 |
| 3.4.3 | Possibilités d'amélioration | 39 |
| 3.5 | Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience | 39 |
| 4 | Optimisation des tournées et technologie | 40 |
| 4.1 | Introduction | 40 |
| 4.2 | Installation et utilisation des logiciels et de la technologie | 40 |
| 4.2.1 | Recommandations initiales | 40 |
| 4.3 | Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves | 41 |
| 4.3.1 | Recommandations initiales | 41 |
| 4.3.2 | Progrès réalisés | 41 |
| 4.4 | Rapports du système | 42 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.4.1 | Recommandations initiales | 42 |
| 4.5 | Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté | 42 |
| 4.5.1 | Recommandations initiales | 42 |
| 4.6 | Analyse de l'efficacité du système | 43 |
| 4.6.1 | Recommandations initiales | 43 |
| 4.6.2 | Progrès réalisés | 43 |
| | Figure 3 : Nombre d'autobus par intervalle de parcours (en 2013)..... | 44 |
| | Tableau 2 : Sommaire des heures de classe..... | 45 |
| | Figure 4 : Durée du trajet le matin (en 2013)..... | 46 |
| | Figure 5 : Durée du trajet en après-midi (en 2013)..... | 46 |
| | Figure 6 : Utilisation de la capacité | 47 |
| 4.7 | Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience | 48 |
| 5 | Contrats | 49 |
| 5.1 | Introduction..... | 49 |
| 5.2 | Structure des contrats | 49 |
| 5.2.1 | Recommandations initiales | 50 |
| 5.2.2 | Progrès réalisés | 51 |
| 5.3 | Achat de produits et de services | 53 |
| 5.3.1 | Recommandations initiales | 53 |
| 5.3.2 | Progrès réalisés | 54 |
| 5.4 | Gestion des contrats | 55 |
| 5.4.1 | Recommandations initiales | 55 |
| 5.4.2 | Progrès réalisés | 56 |
| 5.4.3 | Réalisations | 57 |
| 5.5 | Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience | 57 |
| 6 | Rajustement du financement | 58 |
| | Tableau 3 : Formule de rajustement du financement..... | 58 |
| | Greater Essex County District School Board | 59 |
| | Windsor-Essex Catholic District School Board..... | 59 |
| | Conseil scolaire Viamonde..... | 60 |
| | Conseil scolaire catholique Providence | 60 |

| | | |
|---|--|----|
| 7 | Annexe 1 : Glossaire | 61 |
| 8 | Annexe 2: Affectations et dépenses de transport par conseil scolaire | 64 |
| | Greater Essex County District School Board | 64 |
| | Windsor-Essex Catholic District School Board..... | 64 |
| | Conseil scolaire Viamonde..... | 65 |
| | Conseil scolaire catholique Providence | 65 |

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 suivi 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 »).

Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en février 2010 (le rapport initial) et le présent rapport de suivi a pour objet de présenter les changements apportés par le consortium à ce jour. Le présent rapport a été préparé en vue de fournir une évaluation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations supplémentaires qui méritaient d'être tout particulièrement soulignées.

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

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

Résumé de l'examen initial

Au moment de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience 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 de l'industrie. Toutefois, un certain nombre d'importantes lacunes devaient être comblées et d'importants défis devaient être relevés afin que le consortium tire pleinement avantage de ces efforts.

En nous fondant sur les conclusions que nous avons tirées de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, les principales possibilités d'amélioration étaient 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.

Nous avons remarqué que 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 de l'examen initial, le consortium s'est vu attribuer la note **Moyenne**.

Résumé de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

L'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a cerné plusieurs domaines où le consortium aurait pu améliorer son efficacité et son efficience. Le présent examen de suivi a conclu que le consortium a réalisé d'importantes améliorations depuis la réalisation de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Certaines des modifications les plus importantes sont indiquées ci-dessous.

- Le consortium a signé une entente de consortium avec les quatre conseils membres.
- Le consortium a terminé le processus de constitution en personne morale distincte.
- Le consortium a préparé et documenté un plan de relève officiel.
- Le consortium a amélioré son processus annuel de planification pour mieux orienter ses planificateurs de tournées.
- Le consortium a défini des critères d'implantation des points d'arrêt.
- Le consortium a amélioré la manière dont il gère les renseignements sur les élèves et a réduit sa dépendance à l'égard des dossiers papier.
- Le consortium a amélioré sa gestion des heures de classe afin de réduire le nombre d'autobus requis.
- Le consortium a élaboré un modèle amélioré de contrat des exploitants et un processus d'approvisionnement concurrentiel pour tous ses circuits, bien que le processus ait été reporté jusqu'à ce que le litige entourant le processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les services des exploitants d'autobus d'autres consortiums de l'Ontario ait été résolu.
- Le consortium a amélioré son programme de surveillance de la sécurité et des services pour inclure des vérifications aléatoires des tournées.
- Le consortium a élaboré un système de déclaration centralisé pour aider à surveiller la conformité avec les contrats et le rendement, et améliorer les communications avec les exploitants.

Le consortium a tenu compte de toutes les recommandations formulées dans le rapport initial et a pris des mesures importantes pour mettre en œuvre les changements requis. Ce faisant, le consortium a suivi les pratiques exemplaires de l'industrie et élaboré des processus et des pratiques qui pourraient servir d'exemples dans toute la province. Il était clair, au vu de l'examen, que le consortium s'est engagé à s'améliorer constamment dans tous les secteurs de l'organisme et qu'il axe ses activités sur cet objectif.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen du rendement actuel, le consortium WESTS a reçu la note **Élevée**. En se fondant sur cette évaluation, le ministère augmentera le financement accordé au transport afin de réduire l'écart de financement de 2013-2014 à ce chapitre pour le Conseil scolaire catholique Providence en appliquant la formule du Tableau 1 Les calculs estimés des débours sont décrits en détail à la section 6 du présent rapport et sont résumés ci-dessous.

| | |
|--|-----------|
| Greater Essex County District School Board | 0 \$ |
| Windsor-Essex Catholic District School Board | 0 \$ |
| Conseil scolaire Viamonde | 0 \$ |
| Conseil scolaire catholique Providence | 11 997 \$ |

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

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Réforme du transport

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

1.1.2 Examen de suivi

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province. Le WESTS a fait l'objet d'un examen initial en février 2010.

En vue d'encourager l'amélioration constante, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi. L'examen de suivi a été déclenché à la demande du consortium lorsqu'il a annoncé avoir réalisé des progrès importants depuis l'examen initial. L'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a pour objet d'évaluer la portée des progrès du consortium et d'examiner les documents de travail étayant ces derniers. Le rapport est donc axé sur les changements progressifs apportés par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficience mené en 2010.

De l'année scolaire 2006-2007 à la fin de celle de 2012-2013, le ministère a octroyé 39,5 millions de dollars supplémentaires aux conseils en question.

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 suivi de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes cinq, six et sept (l'étape 7 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'efficacité aux étapes cinq, six, et sept. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils qui en sont membres.

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

1.3.1 Équipe et méthodologie

La composition de l'équipe et la méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité mené en 2010. Veuillez consulter le premier rapport pour obtenir une description détaillée de l'équipe et de la méthodologie. Le même cadre et le même guide d'évaluation ont été utilisés pendant l'examen de suivi afin d'assurer la cohérence de l'évaluation. Pour chacune des quatre sections examinées sur les plans de l'efficacité et de l'efficacité, les activités existantes ont été analysées en fonction d'observations tirées des faits (y compris les entrevues) afin de documenter les progrès réalisés depuis l'examen effectué en 2010 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité réalisé en 2010 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question ne sont pas abordés dans le présent rapport, c'est-à-dire que nous n'avons rien indiqué sur les éléments qui sont demeurés au même niveau d'efficacité et d'efficacité que dans le rapport initial. Les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2010 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité pour chacune des quatre sections. Les critères d'efficacité et d'efficacité d'un consortium sont résumés ci-dessous :

Gestion du consortium

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

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 œuvre. Le suivi s'effectue en temps opportun.
- Les politiques de transport harmonisées tiennent compte des considérations budgétaires et opérationnelles.
- Les pouvoirs sont délégués, dans la mesure du raisonnable, au niveau hiérarchique le plus bas de l'organisme pour assurer l'efficacité du processus décisionnel.
- Des solutions opérationnelles de rechange aux pratiques traditionnelles sont prises en compte et mises en œuvre lorsque cela s'avère raisonnable et approprié.
- Les niveaux de service sont bien définis, compte tenu des conditions locales, et sont compris par tous les intervenants.
- Les modifications apportées aux politiques et aux pratiques pour les élèves ayant des besoins particuliers sont prises en compte sur les plans à la fois de leur caractère exceptionnel et de leur incidence sur les coûts et les services.

Optimisation des tournées et technologie

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

Contrats

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

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

1.3.2 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux des examens de suivi pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. 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 déficitaires¹ | Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire¹ |
|---------------------|--|--|
| Élevée | Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart). | Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées. |
| Moyenne – élevée | Réduire l'écart de 90 %. | Voir plus haut. |
| Moyenne | Réduire l'écart de 60 %. | Voir plus haut. |
| Faible – moyenne | Réduire l'écart de 0 %. | Voir plus haut. |
| Faible | Réduire l'écart de 0 %. | Voir plus haut. |

Comme indiqué dans sa note de service 2010:SB14, le ministère ne recommandera d'autres rajustements du financement que si les conclusions de la visite de suivi montrent une progression et une note globale plus élevée que pour l'examen précédent.

1.3.3 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 3 février 2014.

1.3.4 Documentation

Le consortium a fourni un certain nombre de documents à l'équipe d'examen avant de procéder à l'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 Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves (voir Section 7 – Rajustements du financement).

1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

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

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

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

2.2 Gouvernance

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

2.2.1 Recommandations initiales

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.

2.2.2 Progrès réalisés

Séparation de la gouvernance et des activités

À la suite de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a pris des mesures pour assurer une séparation distincte entre le leadership stratégique et la gestion quotidienne de ses activités.

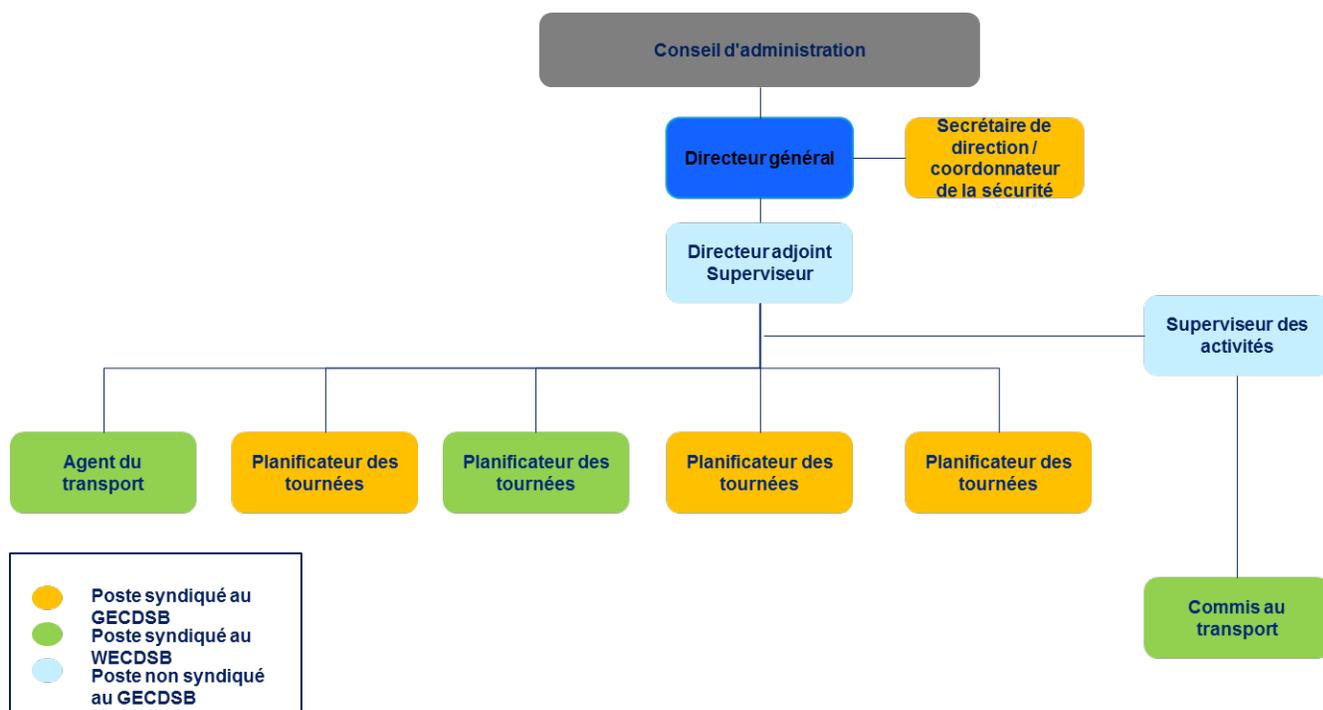
Comme le précise la convention d'affiliation, le conseil d'administration a la responsabilité de l'administration des politiques du consortium, de l'établissement des procédures d'exploitation destinées au directeur général, de l'établissement d'orientations stratégiques, de l'approbation des budgets, de l'embauche et de

l'évaluation régulière du rendement du directeur général, ainsi que de la préparation des rapports remis à chaque conseil, au besoin. On a remarqué, pendant l'examen, que le conseil d'administration n'avait pas fait d'évaluation annuelle du rendement du directeur général.

Le directeur général agit comme une ressource administrative pour le conseil d'administration, tout en offrant leadership, vision et gestion quotidienne efficace de l'organisme. Les renseignements transmis au conseil d'administration se limitent à ceux présentant une nature plus stratégique et aux éléments qui nécessitent l'autorisation du conseil. À titre d'exemple, citons le budget de l'organisme, les indicateurs de rendement clés des exploitants et du consortium, les politiques opérationnelles et administratives, les demandes d'achats importants et les appels.

L'organigramme apparaissant à la Figure 1 ci-après indique qu'il n'y a pas de membres qui siègent en même temps à la gouvernance et à la direction du consortium, comme c'était le cas pendant l'examen original.

Figure 1: Organigramme du WESTS en vigueur



Signature des procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance

À l'heure actuelle, le conseil d'administration se réunit tous les deux mois, et des réunions spéciales ont lieu au besoin. L'objectif est qu'une fois que le consortium aura complètement résolu les problèmes de personne morale distincte qui demeurent, le

conseil réduira la fréquence de ses réunions à une fois tous les trimestres. Le président du conseil est choisi parmi les administrateurs à tour de rôle pour chaque réunion. Les procès-verbaux des réunions sont signés par le président et le secrétaire.

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

La convention d'affiliation du consortium stipule que tout différend ne pouvant être résolu par le conseil d'administration sera transmis aux directeurs de l'éducation pour que les quatre conseils membres le résolvent.

Si un différend ne peut être résolu par les directeurs de l'éducation des quatre conseils membres, le processus de résolution de différend dont il est question à la section Médiation et arbitrage du règlement n° 1 du consortium sera invoqué. Ce processus comporte les étapes ci-dessous :

- Tout différend ne pouvant être résolu entre les parties mises en cause est envoyé en médiation pour un règlement extrajudiciaire des différends. Un médiateur est choisi et la médiation a lieu dans les 30 jours suivant l'envoi.
- Tout différend qui ne peut être résolu par une telle médiation doit être renvoyé à l'arbitrage en vertu de la *Loi de 1991 sur l'arbitrage* de l'Ontario et selon les dispositions du règlement.
- La décision arbitrale est définitive et lie les parties.

2.2.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

Structure de gouvernance officialisée

La convention d'affiliation du consortium a défini clairement les rôles et responsabilités du consortium et du conseil d'administration, avec le directeur général ayant la responsabilité des activités quotidiennes du consortium. En outre, le conseil d'administration se compose, à nombre égal, de représentants des quatre conseils membres, ce qui est conforme aux pratiques exemplaires de ce secteur d'activité. On favorise l'équité en permettant la participation à parts égales au processus décisionnel et on fait en sorte que les droits de chaque conseil membre soient équitablement pris en compte.

2.2.4 Recommandations

Évaluations régulières du rendement du directeur général

Même si le conseil d'administration livre régulièrement au directeur général des commentaires informels sur son rendement, il est recommandé que les évaluations de rendement du directeur général soient effectuées de façon officielle au moins une fois l'an. Ainsi, le consortium peut évaluer si les objectifs personnels et organisationnels sont atteints, et la rencontre servira de forum pour fixer officiellement les objectifs de l'année suivante.

2.3 Structure organisationnelle

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

2.3.1 Recommandations initiales

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.

2.3.2 Progrès réalisés

Constitution du consortium en personne morale distincte

Depuis le 18 juillet 2013, le consortium est constitué en personne morale distincte. Depuis, le consortium a engagé un processus d'adaptation de ses activités pour qu'elles s'harmonisent à la nouvelle structure de l'organisme. Au moment de l'examen, les éléments suivants associés à la transition vers la constitution en personne morale distincte étaient toujours en cours :

- mutation de membres du personnel actuellement membres de l'unité de négociation collective;

- perfectionnement de ressources humaines indépendantes et élaboration de politiques administratives connexes. Le consortium adhère actuellement à chacune des politiques respectives de chaque conseil membre. Ces politiques seront élaborées à la suite de la mutation d'employés du consortium;
- mise en œuvre de dispositions relatives à la vérification par une firme indépendante.

En outre, tous les contrats conclus avec les exploitants d'autobus pour l'année scolaire actuelle ont été signés en avril 2013, avant la constitution du consortium. Ils n'ont pas été signés au nom du consortium en tant que tel, mais au nom des quatre conseils. Les contrats conclus avec les exploitants d'autobus pour l'année scolaire 2014-2015 seront signés directement par le consortium. Le consortium a obtenu un avis juridique confirmant que cette disposition est acceptable et qu'il n'était pas nécessaire de procéder à une attribution des contrats.

Élaboration de descriptions de tâches plus détaillées

Le consortium a enrichi ses descriptions de tâches pour tous les postes au sein de l'organisme. Les descriptions comprennent maintenant des renseignements détaillés sur les responsabilités hebdomadaires, mensuelles et annuelles de chaque poste. Ces précisions s'ajoutent aux responsabilités générales et aux qualifications et compétences recherchées qui ont été incluses dans les descriptions de tâches révisées dans le cadre de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

2.3.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

Séparation de la gouvernance et des activités

Le consortium a clairement défini les rôles et les responsabilités des membres du conseil d'administration et du directeur général dans la version révisée de la convention d'affiliation, qui indique distinctement que le directeur général est responsable des activités quotidiennes du consortium. L'indépendance accrue du consortium assure la stabilité, la responsabilité et la continuité, tout en contribuant à protéger ses conseils membres en matière de responsabilité envers les tiers.

Descriptions de tâches enrichies

Le consortium dispose de descriptions de tâches claires et détaillées pour tous les postes au sein de l'organisme. La clarté de la description des rôles et responsabilités

contribue à faire en sorte que le personnel puisse effectuer ses tâches quotidiennes de façon efficace, qu'aucun travail ne soit fait deux fois et que la transition se fasse de façon harmonieuse pendant les changements de personnel et en cas de roulement.

2.3.4 Recommandations

Terminer les tâches administratives associées à la constitution en personne morale distincte

Il est recommandé que le consortium continue de se concentrer sur l'accomplissement des tâches administratives qui sont nécessaires maintenant qu'il est constitué en personne morale distincte. Comme il est précisé ci-dessus, le consortium devrait, le plus tôt possible :

- muter les membres du personnel actuellement membres de l'unité de négociation collective ou conclure des ententes de détachement avec leurs conseils respectifs;
- voir au perfectionnement de ressources humaines indépendantes et élaborer des politiques administratives connexes;
- mettre en œuvre des dispositions relatives à la vérification par une firme indépendante.

2.4 Gestion du consortium

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

2.4.1 Recommandations initiales

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.

2.4.2 Progrès réalisés

Élaboration d'un plan stratégique

En septembre 2010, le consortium a élaboré un plan stratégique qui énonce clairement les tâches, les dates, la prise en charge et la responsabilisation des orientations

stratégiques adoptées par le consortium : le service à la clientèle, la responsabilité budgétaire et l'amélioration continue. Des objectifs à court et long terme ont été associés à chaque orientation stratégique, ainsi que des tâches/mesures, des responsabilités et des dates cibles.

Un grand nombre des éléments du plan stratégique ont été réalisés ou le seront d'ici les six prochains mois et, pour cette raison, le consortium est en voie de mettre le plan à jour. Les domaines prioritaires du plan stratégique révisé comprendront le suivi des tendances et des technologies du secteur, de façon à améliorer la sécurité des élèves, et l'élaboration d'un plan de communication qui permettra aux personnes de mieux comprendre le fonctionnement du système de transport.

En outre, le consortium a élaboré une politique relative au plan stratégique dans laquelle il est précisé que le plan sera révisé et mis à jour tous les deux ans, qui est la personne responsable d'élaborer les mises à jour et quel est le processus d'approbation par le conseil d'administration.

Mise en œuvre de la politique de surveillance des IRC

Le consortium a élaboré et mis en œuvre une politique administrative sur les IRC qui précise que les IRC suivants seront enregistrés et surveillés.

- Le nombre total d'autobus en service pendant une période de cinq ans.
- Le nombre total de demandes, de requêtes de service de transport de courtoisie, de demandes de modification d'arrêt traitées et d'appels téléphoniques reçus pendant une période de deux ans.
- Le nombre total d'itinéraires, y compris les itinéraires simples et multiples, pour une période minimale de deux ans.
- L'analyse des transports de courtoisie pour une période de cinq ans.

Le consortium effectue une analyse des résultats des IRC et présente un résumé au conseil d'administration, la plus récente présentation ayant eu lieu le 8 janvier 2014.

En outre, les IRC associés aux coûts du consortium, comme les coûts par élève, par kilomètre et par autobus, sont surveillés par le consortium à l'aide de feuilles de calcul et sont utilisés aux fins d'établissement du budget. Cette information est également fournie sur demande aux conseils en ce qui concerne les tournées particulières.

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

Le consortium analyse les baisses d'effectifs tous les ans. Il commence par examiner les modifications pour l'année scolaire suivante en janvier. L'examen couvre notamment les prévisions d'effectifs, les fermetures/fusions d'écoles et les travaux d'infrastructure planifiés. Selon les estimations et un examen des résultats, le consortium recherche l'optimisation des tournées en réduisant le nombre d'arrêts, en normalisant la durée des trajets, en réduisant la taille des véhicules et en surveillant les changements apportés dans la communauté (p. ex., retrait de voies ferrées et construction de trottoirs) qui pourraient permettre une augmentation des zones piétonnières.

À l'heure actuelle, aucune politique ne précise à quel moment les conseils devraient fournir des projections relatives aux effectifs, la manière dont les renseignements relatifs aux changements sont sollicités auprès des conseils et exactement quelle information est nécessaire pour permettre une planification adéquate. Toutefois, le consortium participe effectivement aux processus d'examen des installations des conseils membres et surveille les procès-verbaux de ces derniers pour s'assurer qu'ils sont au courant de toute modification à venir.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Le consortium a mis en œuvre un programme de formation polyvalente destiné à tous les employés, pour les préparer aux redondances et à l'absentéisme des employés. Ce plan est consigné dans le cadre du plan de relève officiel du consortium et prévoit que le personnel responsable des tournées change de secteur tous les trois ans. Le consortium a également élaboré des notes de formation polyvalente pour chaque secteur, pour faciliter le transfert de connaissances entre les planificateurs de tournées, et offre une orientation pendant les absences temporaires. Le consortium dispose en outre d'un document officiel qui assure le suivi de toutes les formations internes et externes auxquelles participe chaque membre du personnel.

Il effectue une évaluation annuelle du rendement du personnel qui détermine si chaque membre du personnel a répondu aux attentes dans des domaines comme la connaissance et la compréhension à l'égard de l'emploi, la productivité, et la santé et sécurité. L'évaluation de rendement sert également d'occasion de discuter des buts et objectifs des membres du personnel pour l'année suivante et de toute ressource nécessaire pour leur permettre de les atteindre.

Préparation d'un document de planification de la relève

Le consortium a élaboré un document de planification de la relève officiel qui comprend:

- la stratégie de dotation temporaire à suivre dans le cas d'une absence temporaire du directeur général et d'autres personnes occupant des postes clés

comme le directeur adjoint et les planificateurs de tournées. Cette stratégie comprend notamment une liste de fonctions clés et les tâches et responsabilités qui leur sont associées pendant une absence;

- un programme de formation polyvalente qui précise que le personnel des tournées passera à un nouveau secteur tous les trois ans pour s'assurer que ses connaissances de la totalité du système restent actuelles;
- le processus de recrutement à suivre pour remplacer le directeur général et toute personne occupant une fonction clé au sein du consortium, advenant une vacance permanente.

Ententes relatives aux services de transport

Le consortium a élaboré une entente d'achat de services de transport avec chacun des conseils. Cette entente précise la portée des services (relatifs au niveau de services à la clientèle, à la responsabilité financière, à la planification du transport et à la planification stratégique) que le consortium doit fournir ainsi que la manière selon laquelle le consortium doit être rémunéré pour ces services. Les ententes n'ont pas encore été signées par les conseils.

2.4.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

Indicateurs de rendement clés

Le consortium a entièrement documenté une procédure de mesure de rendement clé qui examine, suit et compare les paramètres de rendement clés et qui décrit la procédure de communication des résultats aux parties intéressées. En surveillant et en suivant les IRC pertinents, le consortium peut déterminer les domaines de ses activités qui méritent d'être surveillés ou améliorés.

Document officialisé de planification de la relève

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a préparé un plan de relève qui décrit les rôles et les responsabilités de chaque membre du personnel en cas d'absence à court terme d'un employé et qui présente sa stratégie liée à la formation polyvalente et au perfectionnement du personnel. En documentant la politique de planification de la relève, le consortium a pris les mesures nécessaires pour assurer la poursuite harmonieuse de ses activités en cas d'imprévu.

2.4.4 Recommandations

Un plan stratégique

On encourage le consortium à aller de l'avant avec la mise à jour de son plan stratégique. Le plan mis à jour devrait inclure de nouveaux objectifs et de nouvelles priorités, ainsi que la stratégie de mise en œuvre connexe. Le plan mis à jour aidera le consortium à cerner et à traiter les enjeux futurs ainsi qu'à inspirer une culture d'autoamélioration au sein de son personnel.

Officialisation de la stratégie de prévision financière

Il est recommandé que le consortium élabore une politique officielle qui présente en détail le moment où les conseils membres devraient fournir des projections relatives aux effectifs, la manière dont les renseignements relatifs aux changements sont sollicités auprès des conseils et exactement quelle information est nécessaire pour permettre au consortium d'élaborer des prévisions financières pour, au minimum, les trois à cinq années à venir.

2.5 Gestion financière

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

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

2.5.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en février 2010.

2.5.2 Progrès réalisés

Facturation des exploitants

En ce qui concerne la facturation, les exploitants approuvent les montants des contrats à la suite du calcul du nombre d'élèves effectué le 31 octobre et, par la suite, les paiements sont versés automatiquement aux exploitants. Pour les mois de septembre et octobre, les paiements sont calculés selon des estimations. Les exploitants ne sont pas tenus de soumettre des factures mensuelles.

2.5.3 Recommandations

Processus de paiement des exploitants

Étant donné que les exploitants ne sont pas tenus de soumettre des factures mensuelles avant que les paiements ne soient émis, le consortium court le risque de les sous-payer ou de les surpayer. Pour réduire ce risque au minimum, on recommande un processus de paiement des exploitants qui comprend a) une exigence pour l'exploitant de soumettre ses propres factures ou b) une exigence que les exploitants confirment l'exactitude des factures préparées par le consortium avant le paiement.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **élevée**. Le consortium s'est constitué en tant que personne morale distincte et la nouvelle convention d'affiliation définit la relation entre les quatre conseils membres, le rôle du consortium et du conseil d'administration, séparant nettement la gouvernance des activités. En outre, le consortium a élaboré des descriptions de tâches individuelles et un plan de relève qui s'harmonisent aux pratiques exemplaires. Enfin, le consortium a presque atteint la totalité des objectifs fixés dans le plan stratégique et, par conséquent, est en voie de mettre le plan à jour pour les prochaines années. Le consortium a réalisé d'importants progrès depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et met actuellement en œuvre plusieurs pratiques exemplaires au sein de sa direction.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

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

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

Les 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 initiale en matière d'efficacité et d'efficience :
Moyenne**

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

3.2 Politiques et pratiques de transport

L'élaboration de politiques, de pratiques et de méthodes claires, concises et exécutoires est essentielle pour assurer un système de transport efficace et efficient. Des politiques bien définies et appliquées permettent d'établir le niveau de services à fournir, alors que les pratiques et les méthodes permettent de déterminer la façon dont les services seront fournis en respectant les contraintes de chaque politique.

L'harmonisation des politiques ainsi que l'application uniforme de toutes les politiques, méthodes et pratiques font en sorte que les services sont fournis de manière sécuritaire et équitable dans chacun des conseils membres.

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

3.2.1 Recommandations initiales

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.

3.2.2 Progrès réalisés

Gestion des critères de détermination des secteurs d'exception

Selon les entrevues menées avec le directeur adjoint et les planificateurs de tournées, le consortium a mis en œuvre plusieurs pratiques visant à améliorer la façon dont le logiciel d'optimisation des tournées est utilisé pour gérer efficacement le transport dans les secteurs d'exception. Ces améliorations comprennent ce qui suit :

- L'utilisation du champ de commentaire du système BusPlanner a été mise en œuvre selon la recommandation initiale. L'utilisation de cette fonctionnalité aide à comprendre immédiatement la justification de l'exception en matière de transport pour n'importe quel élève ou école. Elle offre un niveau supérieur de service à la clientèle, puisque n'importe quel planificateur de tournées ou autre membre du personnel peut immédiatement répondre à une demande, peu importe la zone géographique. Elle soutient également la pratique d'une formation polyvalente du WESTS pour tous les membres du personnel.
- Le directeur adjoint travaille activement avec les planificateurs régionaux et est mis au courant des améliorations apportées à l'infrastructure dans toute la zone de service, par exemple, les nouveaux trottoirs ou les améliorations aux passages pour piétons qui pourraient éliminer le besoin d'offrir des services de transport en cas de danger. Une fois avisé, le directeur adjoint peut modifier la carte de base et, une fois les parents avisés, éliminer le besoin d'un service de transport d'exception pour cause de danger. L'examen et l'élimination de services de transport en cas de danger sont soutenus par la politique GT015, qui stipule que « toutes les désignations antérieures seront révisées annuellement pour déterminer s'il y a eu des changements dans les critères pour reconvertir la zone en zone piétonnière sécuritaire » [traduction].

Les améliorations apportées au logiciel et la mise en œuvre d'une politique répondent entièrement à l'objectif de la recommandation initiale et aux objectifs du processus de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Amélioration du calendrier annuel de planification

Le document *Work-Flow for Routing* a été créé pour fournir une source d'orientation pour les tâches de planification annuelle qui doivent être effectuées pour respecter les échéances internes et externes. Le document détermine les tâches qui doivent être accomplies chaque mois et le personnel responsable de les effectuer. Un bon exemple de la manière dont le calendrier de planification a été mis en œuvre se trouve dans l'analyse des possibilités de modification des heures de classe. Les planificateurs de tournées doivent analyser des possibilités au cours du mois de janvier. Ces possibilités sont présentées au directeur général aux fins d'approbation. Une fois l'évaluation interne effectuée, le directeur général a la responsabilité de présenter les résultats au conseil d'administration et aux écoles touchées pendant le mois de février. Une fois approuvées, toutes les modifications aux heures de classe sont intégrées dans le système BusPlanner au cours du mois de mai, pour une mise en œuvre au début de l'année scolaire suivante.

Selon les entrevues réalisées avec le personnel, le processus de planification annuelle est bien compris et institutionnalisé. L'amélioration aux pratiques de planification annuelles et la création du document de planification répondent aux attentes du processus de l'examen de l'efficacité et de l'efficience et à l'intention de la recommandation initiale.

Définition des critères d'implantation des points d'arrêt

La politique GT-035 stipule le besoin de gestion des arrêts d'autobus et des critères d'implantation des points d'arrêt. Voici un aperçu des facteurs pris en compte :

- les distances de visibilité fondées sur la vitesse permise sur la route;
- une largeur de bretelle ou de voie suffisante à l'arrêt pour assurer la sécurité des élèves quand ils attendent l'autobus. Le caractère adéquat de la zone d'attente est fondé uniquement sur l'évaluation du WESTS;
- les arrêts sont placés à un minimum de 200 mètres les uns des autres;
- tous les arrêts sur des routes à quatre voies sont planifiés pour le ramassage et le débarquement à droite.

De plus, les politiques GT-018 et GT-020 stipulent que tous les élèves de prématernelle et de maternelle doivent être accompagnés jusqu'à l'arrêt d'autobus et à partir de celui-ci et que, pour promouvoir l'efficacité, des points de ramassage centralisés seront utilisés dans la mesure du possible, dans les zones rurales et urbaines. Pour aider à diffuser les renseignements et les critères relatifs à l'implantation des points d'arrêt, le WESTS affiche les exigences relatives aux arrêts et les renseignements sur la sécurité dans la section FAQ de son site Web.

Le WESTS a également mis en œuvre une pratique excellente en installant des caméras sur les autobus. Lorsque la sécurité d'un arrêt ou un autre élément du trajet est en question, le WESTS peut demander que l'exploitant utilise un autobus avec des caméras extérieures pour capter le déroulement du service pendant plusieurs jours. En plus d'aider à l'implantation des points d'arrêt, ces enregistrements sont également devenus très utiles pour répondre à des parents qui ont exprimé des inquiétudes quant à la sécurité d'un arrêt. La capacité de filmer la zone pendant plusieurs jours permet de réaliser une évaluation plus complète de la zone qu'une simple observation. Ainsi, il est possible d'obtenir une compréhension plus précise des tendances de la circulation et des préoccupations relatives à la sécurité dans la zone.

La création de critères d'implantation des points d'arrêt et l'installation de caméras sur les autobus répondent entièrement aux objectifs de la recommandation et du processus de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

3.2.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

Évaluation de la politique sur les arrêts

L'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a souligné la promotion active d'initiatives sécuritaires par le WESTS et ses conseils membres. L'utilisation de caméras sur les autobus pour évaluer l'emplacement des arrêts et leur sécurité générale est une preuve supplémentaire de l'engagement du consortium à offrir des services de transport sécuritaires. L'utilisation de la technologie vidéo pour évaluer les arrêts d'autobus est une nouvelle pratique exemplaire que d'autres consortiums pourront imiter.

3.3 Transport adapté et programmes spécialisés

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.

3.3.1 Recommandations initiales

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.

3.3.2 Progrès réalisés

Formation des conducteurs – besoins particuliers

Les contrats des exploitants ont été élaborés à partir des modèles du ministère de l'Éducation, pour assurer la conformité aux normes de ce dernier. Les exigences relatives à la sécurité et à la formation qui sont consignées dans le contrat comprennent notamment :

- le programme de sécurité : au minimum, deux réunions sur la sécurité des conducteurs doivent être offertes pendant chaque année scolaire;
- la formation sur les élèves ayant des besoins particuliers doit inclure une formation sur l'administration des premiers soins et sur l'utilisation d'EpiPen;
- la section 10.2 stipule que les exploitants doivent permettre au consortium d'examiner un exemplaire actuel de son manuel de formation des conducteurs, y compris les mises à jour, comme demandé par le consortium;
- les normes de rendement sont stipulées dans l'annexe C du contrat qui précise les critères d'évaluation des initiatives de formation des conducteurs. Ces

critères comprennent l'examen des dossiers de formation et la participation du personnel du consortium à des réunions sur la sécurité des conducteurs.

Outre les exigences contractuelles, le consortium a montré la voie en offrant de la formation supplémentaire aux conducteurs d'élèves ayant des besoins particuliers. Ces initiatives comprennent notamment :

- l'organisation d'activités de formation à l'intention des exploitants au John McGivney Children's Centre de Windsor. Ce programme est axé sur l'arrimage adéquat des différents types d'appareils de mobilité;
- le partenariat avec le Centre pour enfants de Thames Valley sur le transport efficace et sécuritaire des enfants atteints d'un trouble du spectre de l'autisme.

Des exemplaires du dossier de formation de l'exploitant ont été fournis à titre d'exemple et pour illustrer la conformité avec le contrat et la recommandation de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

L'établissement d'exigences contractuelles et les initiatives commanditées par le consortium répondent entièrement à l'objectif de la recommandation initiale et aux objectifs du processus de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Emplacement des programmes – besoins particuliers

Un protocole documenté a été élaboré pour améliorer la communication entre le consortium et les Services de l'éducation de l'enfance en difficulté. Le protocole établit un processus d'examen par le directeur général et le directeur qui supervise les programmes et les services ayant trait à l'éducation de l'enfance en difficulté à l'égard de toute demande de transport qui aura des répercussions financières importantes ou qui déroge des pratiques habituelles. Des entrevues indiquent que les communications entre les Services de l'éducation de l'enfance en difficulté et le consortium se sont améliorées grâce à la mise en œuvre du protocole et à l'assiduité du directeur général aux réunions du Comité consultatif pour l'enfance en difficulté. L'élaboration et la mise en œuvre de ces pratiques répondent aux attentes du processus de l'examen de l'efficacité et de l'efficience et à l'intention de la recommandation initiale.

3.4 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.

3.4.1 Recommandations initiales

Examen et documentation des exigences de formation des conducteur

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.*

3.4.2 Progrès réalisés

Examen et documentation des exigences de formation des conducteur

Comme indiqué à la section 3.3.2, les exigences de formation sont fondées sur les modèles du ministère pour assurer la conformité avec les pratiques exemplaires du secteur. Ces exigences sont énoncées et documentées à l'annexe C du modèle de contrat des exploitants. L'annexe C documente également les outils d'évaluation utilisés

pour assurer la conformité et surveiller le rendement des exploitants. Ces exigences et outils d'évaluation sont illustrés ci-dessous :

- **Élément de formation**

- Le rendement des conducteurs est surveillé et une formation d'appoint est offerte aux conducteurs ayant commis des infractions à la sécurité ou qui ont eu un accident.
- Dossiers de formation des conducteurs tenus à jour
- Des systèmes de formation sont en place pour les notions élémentaires sur le comportement des élèves, ainsi qu'un processus de formation des conducteurs nouveaux et de réserve.
- Maintien des vérifications policières à jour pour les conducteurs
- La gestion des élèves est assurée de manière sécuritaire et professionnelle.

- **Outil d'évaluation**

- Vérifications régulières aléatoires effectuées par le personnel du consortium. Examen des rapports d'accident/incident avec identification des résultats
- Vérifications régulières aléatoires effectuées par le personnel du consortium.
- Examen des dossiers de formation de l'exploitant
- Vérifications aléatoires des dossiers
- Examen des rapports d'incident et des plaintes

Pour contribuer à la surveillance des initiatives en matière de formation des conducteurs et de la conformité aux initiatives, le WESTS a mis en œuvre un système de déclaration centralisé grâce auquel les exploitants peuvent publier des renseignements sur la conformité des conducteurs et le parc de véhicules directement dans une base de données. Ce système offre au personnel du consortium chargé de l'examen un accès rapide et soutient la surveillance permanente des exploitants et l'évaluation des indicateurs de rendement clés.

Les améliorations apportées au contrat et la mise en œuvre d'un système de suivi/surveillance répondent entièrement à l'objectif de la recommandation initiale et aux objectifs du processus de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Politiques sur l'utilisation des caméras

Une politique sur l'utilisation des vidéos (GT-036) a été élaborée pour guider le consortium et les exploitants dans le cadre de l'utilisation de matériel de surveillance vidéo et audio. Même si la politique n'a été approuvée que récemment par les conseils membres, l'*ébauche* de la politique a servi de point de référence unique en matière d'utilisation des données vidéo. La politique stipule clairement la justification de l'utilisation de caméras, notamment :

- la promotion de la sécurité à bord des autobus;
- la surveillance du comportement des élèves;
- l'examen des accidents et des incidents;
- l'évaluation des emplacements des arrêts d'autobus.

Elle stipule également les paramètres de l'utilisation des données, notamment :

- les titulaires de postes autorisés à examiner les données;
- les pénalités relatives à l'utilisation inappropriée des données;
- les normes relatives à la protection de la vie privée;
- les exigences relatives à la conservation des données;
- les exigences relatives aux avis.

L'approbation et la mise en œuvre d'une politique d'utilisation des données vidéo répondent à l'objectif de la recommandation initiale et aux objectifs du processus de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Supervision et surveillance de l'âge des véhicules du parc

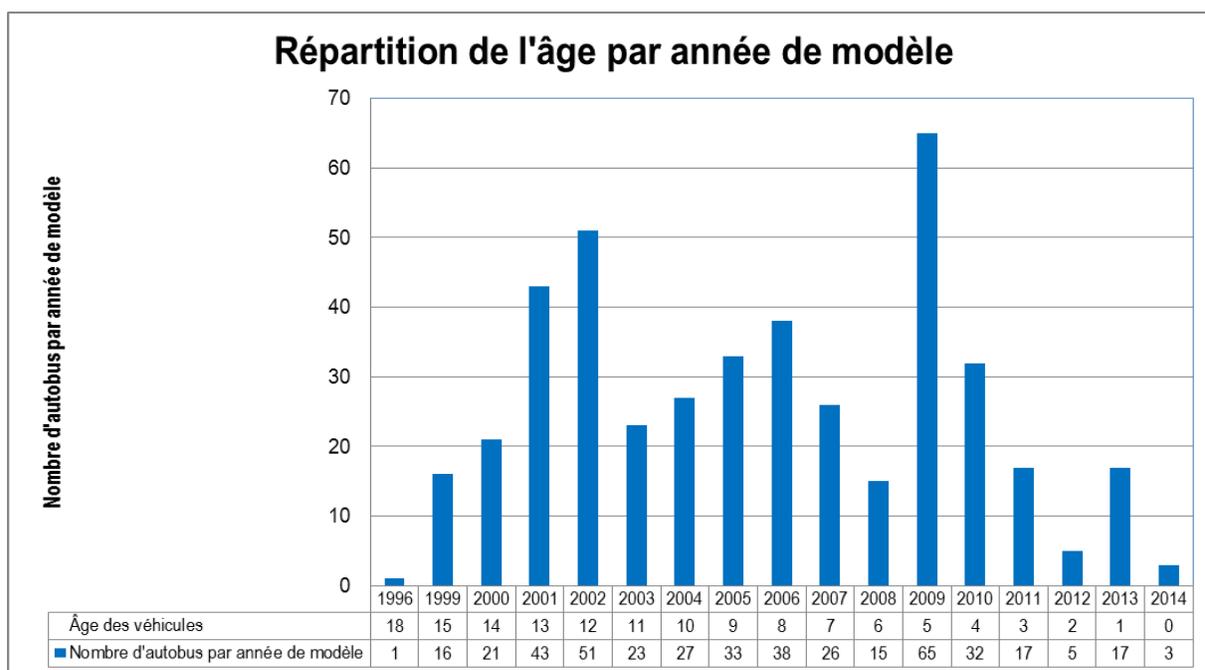
Les limites d'âge des véhicules sont définies à la section 9.3 du contrat des exploitants. L'âge des autobus en service actif ne doit pas dépasser 15 ans et celui des autobus de réserve, 17 ans. Le contrat permet une dérogation à ces limites d'âge dans la mesure où l'exploitant fait parvenir au consortium un avis écrit à cet effet. Le consortium doit

émettre à l'exploitant une autorisation écrite pour tout véhicule dont l'âge dépasse les limites, afin que ce dernier puisse rester en service.

L'analyse réalisée pendant le processus initial d'examen de l'efficacité et de l'efficience a permis de découvrir que, du parc de véhicules en service actif et de réserve composé de 482 véhicules, 27 ou 5,6 pour cent ne sont pas conformes au contrat. Selon les projections, si aucun nouveau véhicule n'est ajouté au parc, le nombre de véhicules non conformes passera à environ 48 véhicules ou 10 pour cent, au cours de l'année d'exploitation suivante. Une autre des préoccupations signalées était le déséquilibre ou les variations du nombre d'autobus par année de modèle. Ce facteur exige également une surveillance diligente pour assurer que les exploitants soient en mesure de rester conformes au contrat à mesure qu'un nombre plus important d'autobus doivent être remplacés au cours d'une même année scolaire.

Selon l'analyse du parc de véhicules actuels, 432 autobus sur 433 respectent la norme relative à l'âge (qui est de 15 ans), un seul autobus l'ayant dépassée puisqu'il a 18 ans. Cet autobus sert uniquement au transport des élèves de l'île Pelée. Les documents fournis attestent qu'une dérogation a été émise par écrit pour approuver l'utilisation de cet autobus pour l'année scolaire 2013-2014. Le document atteste également que, dans le futur, l'âge de l'autobus sera assujéti aux modalités du contrat. Ces résultats sont bien illustrés à la Figure 2 ci-dessous. Comme l'illustre la figure, les variations du nombre d'autobus des années de modèle 2001, 2002 et 2009 nécessiteront une surveillance pour assurer la conformité continue avec le contrat.

Figure 2 : Répartition en fonction de l'âge des véhicules



3.4.3 Possibilités d'amélioration

Surveillance de l'âge des véhicules du parc

Une préoccupation importante signalée au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience était le nombre d'autobus non conformes ou qui allaient le devenir au cours des prochaines années. Même si l'importance de cette préoccupation a diminué, les variations dans le nombre d'autobus de plusieurs années de modèles continueront d'exiger une surveillance continue pour assurer le maintien du respect des normes relatives à l'âge du parc de véhicules (stipulées au contrat).

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

Les politiques et les pratiques du consortium ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que le consortium et ses conseils membres étaient déterminés à respecter les recommandations initiales ou à aller au-delà de celles-ci. Par exemple, l'amélioration des procédures de planification annuelle, la documentation et l'application des exigences de formation, l'utilisation de la technologie vidéo et l'application des normes relatives à l'âge du parc de véhicules contribuent à assurer que le consortium est en mesure d'atteindre son objectif d'offrir aux élèves et aux conseils des services de transport d'un niveau de sécurité élevé, efficaces et efficients.

4 Optimisation des tournées et technologie

4.1 Introduction

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

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

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

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

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

4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

Les systèmes modernes d'optimisation des tournées de transport des élèves permettent aux directeurs du transport d'utiliser plus efficacement les ressources dont ils disposent. Ces systèmes permettent d'améliorer la gestion et l'administration d'un nombre important de données sur les élèves et les tournées. Toutefois, les systèmes doivent être pleinement mis en oeuvre et comporter des structures de codage bien conçues et des mécanismes efficaces d'extraction des données et de préparation de rapports à l'intention de tous les groupes intéressés.

4.2.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en février 2010.

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

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.

4.3.1 Recommandations initiales

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.

4.3.2 Progrès réalisés

Gestion des données sur les élèves

Les entrevues avec les planificateurs de tournées révèlent qu'une importante amélioration a été apportée à la manière dont le consortium gère l'information, réduisant ainsi la dépendance aux dossiers papier. Un processus de demande sans papier a été élaboré au cours des deux dernières années. Ce processus fait appel à la capacité du BusPlanner de conserver des copies des demandes et des décisions. Les parents peuvent utiliser des formulaires électroniques pour demander un changement d'arrêt, l'évaluation de l'emplacement d'un arrêt ou l'examen d'un éventuel service de transport de courtoisie. Une fois la demande examinée, une copie de celle-ci et une autre de l'autorisation ou du refus qui y est associé sont numérisées et versées au dossier de l'élève pour que le personnel du consortium ou du conseil scolaire puisse les récupérer facilement. Ce système a considérablement amélioré la capacité du consortium à répondre rapidement aux questions des parents et de chacun des conseils membres. Si un conseil membre demande une copie des documents, l'information est facilement récupérée et peut être acheminée en tant que pièce jointe à un courriel.

Le consortium travaille avec le BusPlanner dans le but d'améliorer davantage le système, pour offrir des fonctions de recherche de l'information numérisée. Ces

améliorations répondent entièrement à l'objectif de la recommandation initiale et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

4.4 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.

4.4.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en février 2010.

4.5 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.

4.5.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en février 2010.

4.6 Analyse de l'efficacité du système

4.6.1 Recommandations initiales

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'efficacité. 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.

4.6.2 Progrès réalisés

La gestion des heures de classe

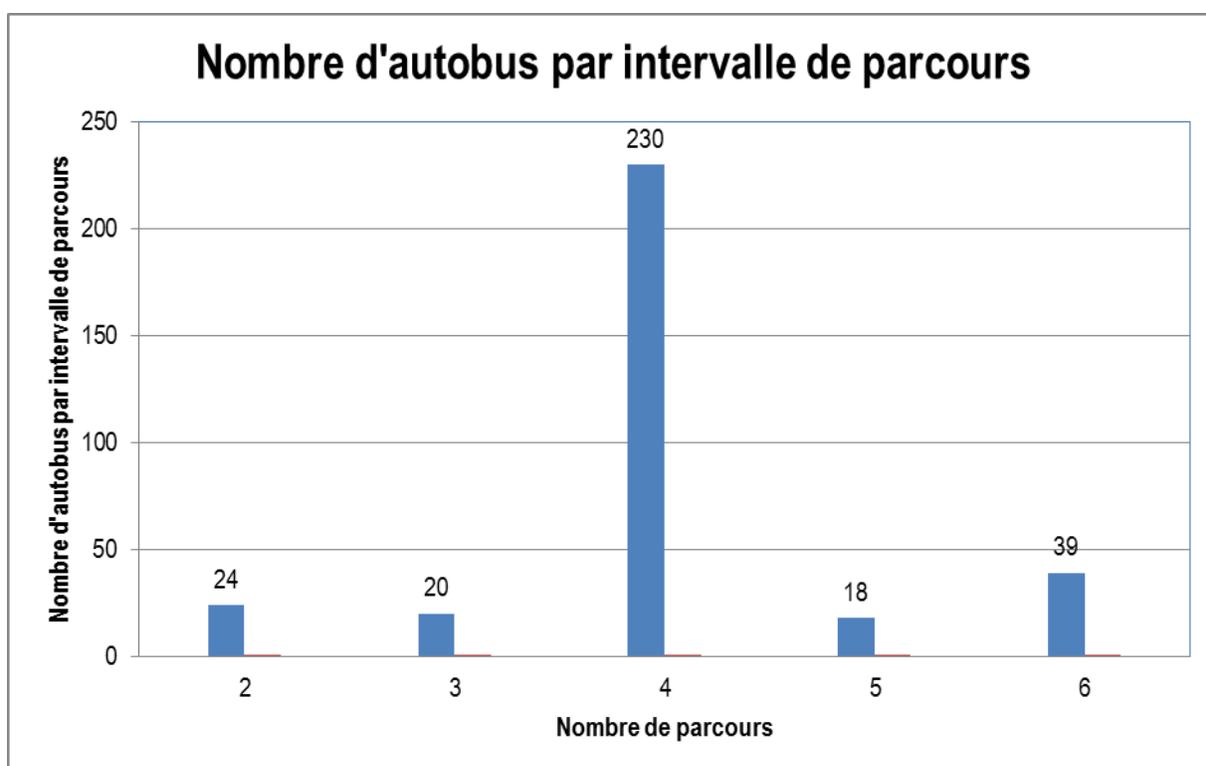
Comme il en est question dans la section 3.2.2, l'analyse des possibilités de modification des heures de classe est devenue partie intégrale du processus de planification annuelle et a permis de réduire considérablement le nombre d'autobus en service actif. Comme le fait remarquer l'analyse initiale, le WESTS a offert des services de transport à plus de 32 000 élèves fréquentant plus de 140 écoles, grâce à près de 2 000 parcours d'autobus dans le cadre de 580 tournées. Les services actuels sont fournis à environ 32 000 élèves à l'aide de 1 827 parcours d'autobus dans le cadre de 432 tournées.

Même si la diminution du nombre d'autobus est partiellement due à la diminution des effectifs, une partie de cette diminution peut être directement attribuée à la modification des heures de classe. Comme l'indiquait l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, les heures de début et de fin des classes étaient principalement regroupées entre 8 h 30 et 9 h 00 et entre 15 h 00 et 15 h 35. Ainsi, bien que la majorité des autobus des zones urbaines pouvaient effectuer deux parcours le matin et l'après-midi, les distances à parcourir dans les zones rurales faisaient en sorte qu'il y était difficile d'utiliser les autobus plus de deux fois par jour, en partie en raison de la limite de 30 minutes

d'intervalle entre les étapes. Il en a découlé que plus de 28 pour cent des tournées se limitaient à un parcours par matin et un par après-midi.

Selon l'analyse des données actuelles, le nombre moyen de parcours par autobus scolaire ordinaire est d'environ 4,1 par jour. Une analyse approfondie a permis de conclure que 87 pour cent ou 287 autobus scolaires ordinaires sur 331 étaient en mesure d'effectuer quatre parcours par jour ou plus, seulement 24 ou 7 pour cent des autobus étant limités à effectuer un seul parcours par matin et par après-midi. Il s'agit d'une importante amélioration comparativement aux résultats obtenus pendant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, tel qu'illustré à la Figure 3 ci-dessous :

Figure 3 : Nombre d'autobus par intervalle de parcours (en 2013)



Ces résultats découlaient directement d'une amélioration à la structure des heures de classe et du prolongement de la période de début des classes. Comme l'illustre le tableau Table 2, les heures de début et de fin des classes sont moins regroupées de 8 h 30 à 9 h 00 et de 15 h 00 à 15 h 35. Cette structure favorise plus de jumelages de parcours pendant la période de 45 minutes se déroulant entre les première et dernière étapes.

Tableau 2 : Sommaire des heures de classe

| Heure de classe du matin | Nombre d'heures de début des classes 2009-2010 | Nombre d'heures de début des classes 2013-2014 | Heure de classe de l'après-midi | Nombre d'heures de début des classes 2009-2010 | Nombre d'heures de début des classes 2013-2014 |
|--------------------------|--|--|---------------------------------|--|--|
| 8 h 15 | 8 | 22 | 14 h 15 | 5 | 2 |
| 8 h 30 | 50 | 38 | 14 h 30 | 16 | 17 |
| 8 h 45 | 20 | 16 | 14 h 45 | 15 | 12 |
| 9 h 00 | 68 | 41 | 15 h 00 | 40 | 22 |
| 9 h 15 | 11 | 32 | 15 h 15 | 20 | 29 |
| | | | 15 h 35 | 61 | 67 |

Même si la gestion de l'horaire de début et de fin des classes est nécessaire pour assurer un niveau élevé d'utilisation des actifs, pour que le système soit efficace et efficient, il faut également tenir compte des niveaux de service. L'analyse préliminaire des données a permis de conclure que la durée des trajets des élèves (le matin) est de 16 minutes en moyenne dans les zones rurales, alors qu'elle est de 13 minutes à Windsor. Ces résultats se comparent favorablement à la durée médiane du trajet de 22 minutes, avec une durée de trajet moyenne de 19 minutes, comme l'indiquait l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Ces valeurs indiquent que, même avec une importante réduction du nombre d'autobus, le niveau de service demeure excellent; elles valident également l'expertise du personnel du consortium en matière de planification. Cette indication de niveau de service et les autres mesures du rendement feront l'objet d'une discussion en détail dans le reste de cette partie du rapport.

Durée du trajet des élèves

Le temps que passe chaque élève en autobus constitue un indicateur clé du niveau global de service que fournit une entreprise de transport. Dans l'ensemble du système, la durée moyenne du trajet de chaque élève est de 15 minutes pour les déplacements en matinée et de 16 minutes pour les déplacements en après-midi, à la fois pour les élèves bénéficiant du transport ordinaire et pour ceux ayant des besoins particuliers. Une analyse approfondie révèle que la durée d'environ 89 pour cent des trajets du matin et de 87 pour cent de ceux de l'après-midi est équivalente ou inférieure à 30 minutes. Ce sont d'excellents résultats qui témoignent d'un système capable de fournir

un niveau de service équitable dans toute la zone couverte et à tous ses conseils membres. Les résultats pour le matin et l'après-midi sont illustrés aux Figure 4 et Figure 5.

Figure 4 : Durée du trajet le matin (en 2013)

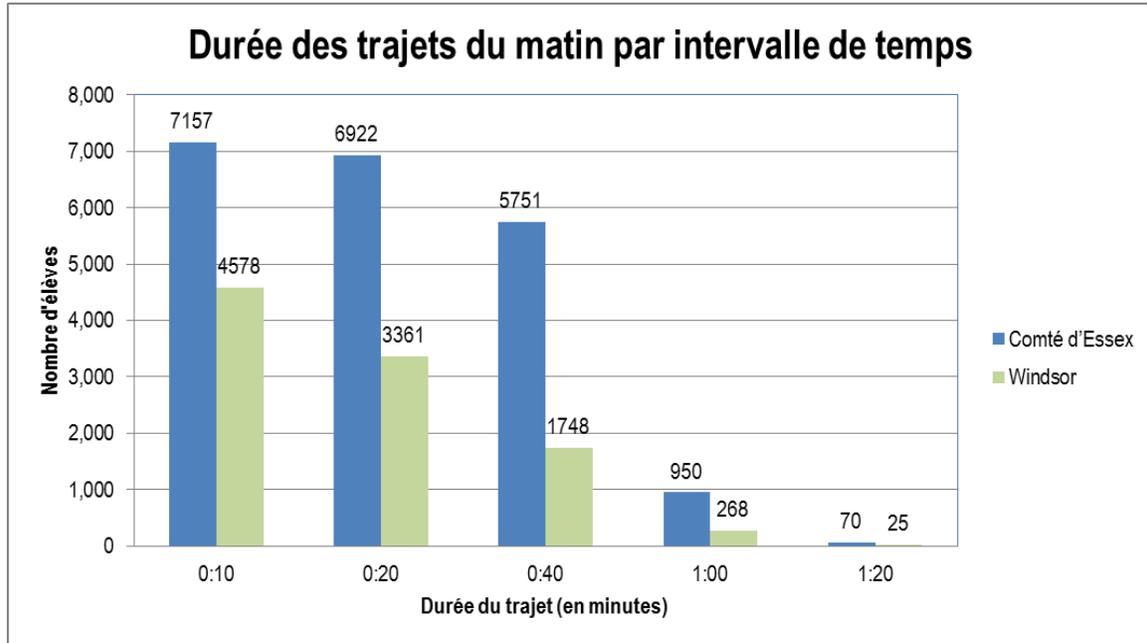
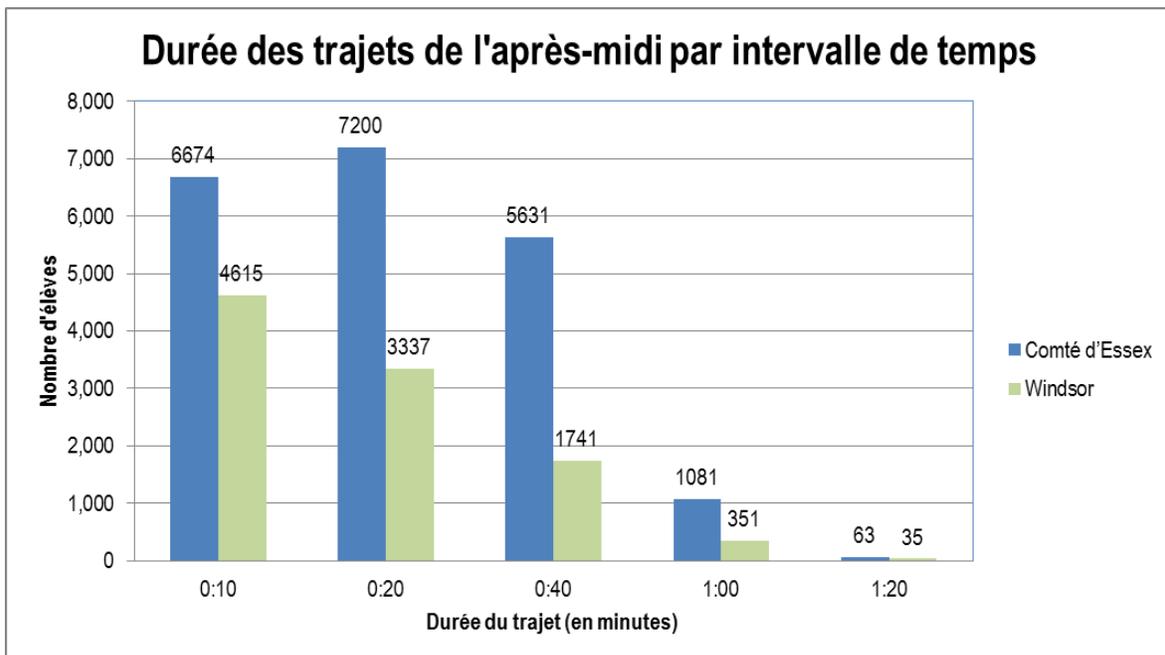


Figure 5 : Durée du trajet en après-midi (en 2013)

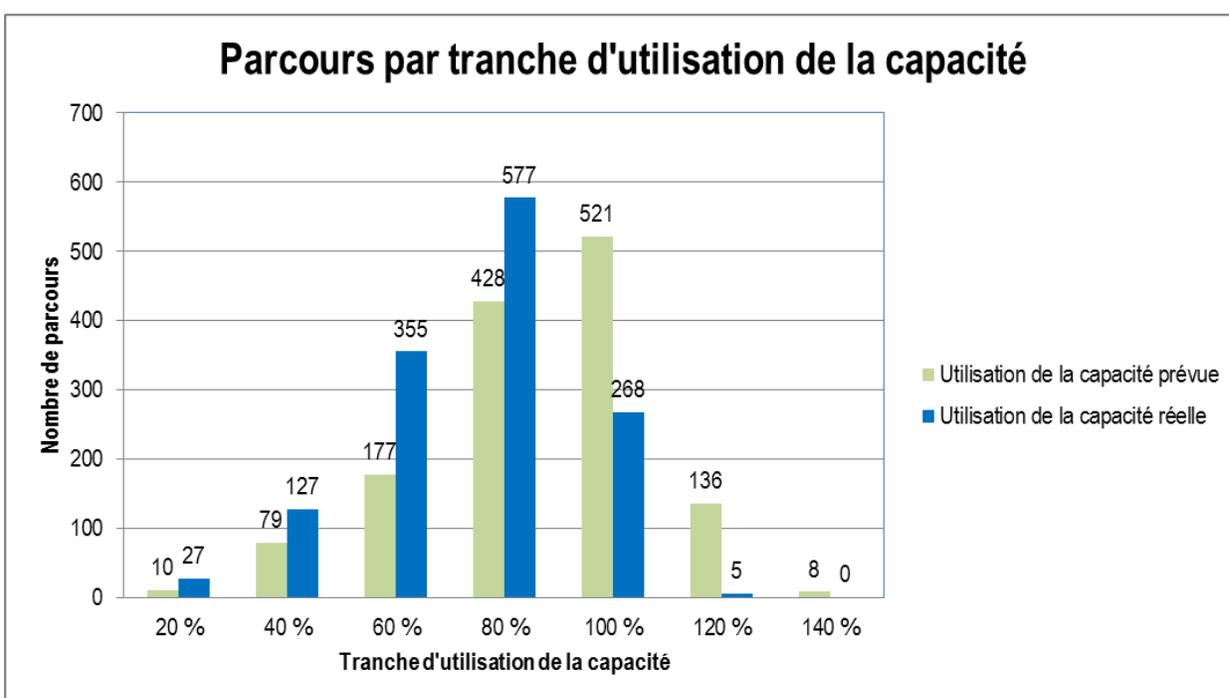


Utilisation des sièges disponibles

La mesure dans laquelle un système est capable d'utiliser la capacité des places disponibles sur chacun des parcours d'autobus est un indicateur important de l'efficacité générale du système. L'analyse des données actuelles révèle que l'utilisation de la capacité prévue (calculée en divisant le nombre total d'élèves prévus par le nombre total de places disponibles en se fondant sur la capacité nominale de l'autobus) est d'environ 77 pour cent dans l'ensemble du parc de véhicules pour le transport ordinaire.

L'utilisation de la capacité fondée sur le nombre réel d'élèves est d'environ 64 pour cent dans l'ensemble du système. Ces résultats correspondent aux valeurs prévues devant se situer entre 70 et 80 pour cent de la capacité prévue et entre 60 et 70 pour cent du nombre réel d'élèves, une indication supplémentaire que le système est efficace et efficient. La Figure 6 illustre le nombre de parcours (prévus et réels) par tranche d'utilisation de la capacité.

Figure 6 : Utilisation de la capacité



Il est évident que le WESTS était toujours déterminé à répondre aux objectifs des recommandations dans le cadre de son but de continuer d'offrir un niveau de service élevé à ses élèves et aux conseils membres.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que le consortium et ses conseils membres s'étaient engagés à respecter les recommandations présentées dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience ou à aller au-delà de celles-ci. Les améliorations apportées au logiciel d'optimisation des tournées ont augmenté de manière importante la capacité du consortium à communiquer efficacement avec les écoles et les parents et l'efficacité du personnel en éliminant les processus manuels. La mise en œuvre de politiques de gestion des heures de classe s'est traduite par d'importantes réductions du nombre d'autobus, ce qui répond entièrement aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

5 Contrats

5.1 Introduction

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

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

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

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

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

5.2 Structure des contrats

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

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

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

5.2.1 Recommandations initiales

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.

5.2.2 Progrès réalisés

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

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a apporté quelques modifications mineures au contrat courant conclu avec les exploitants. En outre, le consortium a élaboré un nouveau modèle de contrat contenant les dispositions modifiées recommandées dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, qui ont été incluses dans la DDP émise, et a, par la suite, reporté le processus d'approvisionnement concurrentiel à la suite d'un conseil du conseiller juridique du consortium. Le consortium a l'intention d'inclure ce contrat lorsque le processus d'approvisionnement concurrentiel reprendra.

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

Dans le nouveau contrat élaboré par le consortium et qui a été émis avec la DDP, l'âge maximal des autobus de 72 passagers a été réduit de 15 à 12 ans. Le consortium a l'intention d'inclure ce contrat dans le prochain processus d'approvisionnement des

exploitants du consortium. Il faut noter que la DDP comprend également une exigence relative à la limite d'âge moyen des autobus qui est de sept ans.

Révision des taux de rémunération en cas de mauvais temps

À la suite de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a examiné le contrat courant conclu avec les exploitants pour préciser que, dans l'éventualité où des services de transport ne sont pas requis en raison du mauvais temps, le consortium s'engage à payer à l'exploitant un montant égal au taux de rémunération en cas de mauvais temps prévu au contrat. Ce taux est calculé comme le taux quotidien total, auquel on retranche 12 % pour le carburant, pour la zone. Cette méthode est conforme à la recommandation effectuée au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

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

Le consortium a conclu des ententes avec trois exploitants de taxis. Ces ententes ont été signées par le directeur général du consortium.

Contrat conclu avec les exploitants de services de transport en commun

Le consortium a conclu une entente d'achat de services avec Transit Windsor. Le contrat est valide jusqu'en juin 2014. Il indique le taux auquel le consortium peut acquérir des laissez-passer d'autobus pour étudiants, le rôle du consortium dans la diffusion des laissez-passer et le processus de facturation de ces derniers. Le consortium a travaillé avec Transit Windsor à un projet pilote de cartes à puce pour les laissez-passer, ce qui lui permet d'acheter des laissez-passer valides pour un semestre et de ne payer que pour l'utilisation réelle, par tranche mensuelle. À la suite de la réussite du projet pilote, le programme a été mis en œuvre en permanence en septembre 2013.

Exploitants de traversiers

Un certain nombre d'élèves du territoire des Greater Essex District Boards habitent sur l'île Pelée et fréquentent une école sur la partie continentale de la région. Les conseils ont conclu des ententes avec le service de traversiers et la ligne aérienne de la localité pour transporter ces élèves sur la partie continentale; le consortium a ensuite la responsabilité de ramasser ces élèves à l'aéroport ou au quai du traversier.

5.3 Achat de produits et de services

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

5.3.1 Recommandations initiales

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.

5.3.2 Progrès réalisés

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

La DDP N° 3013-01P a été publiée le 8 novembre 2012. Elle comprenait les circuits de Leamington/Wheatley, Kingsville/Ruthven/Comber, Essex/McGregor/Maidstone, Tecumseh/Lakeshore, Harrow, Amherstburg/River Carnard, Lasalle, la ville de Windsor, les circuits ruraux/urbains des unités de transport d'élèves ayant des besoins particuliers et de l'île Pelée.

À la suite du litige entourant le processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les services des exploitants d'autobus d'autres consortiums de l'Ontario, le conseiller juridique du consortium et de son conseil d'administration leur a conseillé, pendant la période ouverte de la DPP, de reporter le processus de DPP jusqu'à ce que le litige soit résolu. Le consortium a l'intention de se laisser guider par le résultat du litige.

Élaboration et communication d'un calendrier de négociations

Comme il est précisé ci-dessus, une DPP pour des services de transport par autobus a été émise le 8 novembre 2012, mais a par la suite été reportée jusqu'à ce que le litige entourant le processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les services des exploitants d'autobus d'autres consortiums de l'Ontario soit résolu. Le consortium a donc émis des prolongations annuelles de contrats avec les exploitants. Il a l'intention de se laisser guider par le résultat du litige et transmettra un échéancier si le processus d'approvisionnement reprend.

5.4 Gestion des contrats

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

5.4.1 Recommandations initiales

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.

5.4.2 Progrès réalisés

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

Chaque année, le consortium effectue la vérification des IRC pour chacun des exploitants, afin de mesurer leur rendement et de s'assurer qu'ils se conforment aux ententes. Le consortium effectue des visites des installations des exploitants pour examiner l'âge/utilisation des véhicules et les dossiers comme les dossiers de formation des conducteurs et les certificats d'immatriculation d'UVU. Les certificats d'assurance et ceux délivrés par la CSPAAT sont fournis au consortium par les exploitants à leur date de renouvellement. Des vérifications aléatoires des circuits sont également effectuées pour veiller à ce que les conducteurs suivent les parcours prescrits et respectent les exigences relatives à la sécurité et pour donner au consortium un meilleur aperçu des normes de service régulièrement observées par les exploitants.

Enfin, le consortium a mis en œuvre un programme de suivi du système de déclaration centralisé qui contient une vaste gamme de renseignements fournissant une analyse complète du rendement de l'exploitant pour l'examen. Le système automatise la capacité de suivi des incidents/accidents ainsi que des problèmes associés aux véhicules, des plaintes des conducteurs, des résumés de dossiers et dossiers de formation des conducteurs, et le directeur général et les exploitants ont rapidement accès à l'information en question. En outre, le directeur général et les exploitants reçoivent des courriels par envoi automatisé les informant des incidents et des plaintes à mesure qu'ils sont consignés dans le système.

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

L'entente type conclue avec les exploitants de taxis ne comporte pas de politique sur la résolution des différends. Le consortium peut mettre fin au service des exploitants de taxis à sa seule discrétion.

5.4.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

Processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Le consortium a mis en place un processus de surveillance de la sécurité et des services qui surveille et effectue un suivi de la conformité et du rendement des exploitants, qui comprend des examens de la conformité avec le contrat, des vérifications des installations et des vérifications aléatoires des tournées. Ce processus permet de s'assurer que le rendement des exploitants sur la route correspond aux attentes énoncées dans le contrat conclu avec eux.

En outre, la mise en œuvre par le consortium du programme de suivi du système de déclaration centralisé procure au consortium une panoplie de renseignements sur la conformité et le rendement des exploitants qui sont immédiatement accessibles. Le système permet l'accès simple aux demandes des documents exigés, aux plaintes, aux incidents et aux accidents ainsi que leur examen, et veille à ce que toutes les parties en soient informées grâce à l'envoi automatique de courriels. En outre, les exploitants ont accès à leurs renseignements, ce qui leur permet d'apprendre comment améliorer leur rendement.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Élevée**. Depuis le dernier examen, le consortium a conclu des contrats avec l'exploitant de services de transport en commun, a rajusté la formule de rémunération des exploitants en cas de mauvais temps et a amélioré son processus de surveillance de la sécurité et des services, notamment en élaborant le système de déclaration centralisé, toutes ces mesures étant conformes aux pratiques exemplaires. En outre, le consortium a lancé un processus d'approvisionnement concurrentiel, mais son conseiller juridique lui a par la suite conseillé de le reporter jusqu'à la résolution d'un litige entourant le processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les services des exploitants d'autobus d'autres consortiums de l'Ontario. Le consortium est donc maintenant reconnu pour avoir fait progresser le processus d'approvisionnement concurrentiel au maximum avant le report.

6 Rajustement du financement

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

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

Tableau 3 : Formule de rajustement du financement

| Note globale | Incidence sur les conseils déficitaires³ | Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire⁶ |
|---------------------|--|--|
| Élevée | Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart). | Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées. |
| Moyenne – élevée | Réduire l'écart de 90 %. | Voir plus haut. |
| Moyenne | Réduire l'écart de 60 %. | Voir plus haut. |
| Faible – moyenne | Réduire l'écart de 0 %. | Voir plus haut. |
| Faible | Réduire l'écart de 0 %. | Voir plus haut. |

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

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

Greater Essex County District School Board

| Élément | Valuer |
|---|-------------------|
| Excédent (déficit) de 2012-2013 | 1 109 006 \$ |
| Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium | 100 % |
| Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium | 1 109 006 \$ |
| Note en matière d'efficacité et d'efficience | Élevée |
| Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère | Aucun rajustement |
| Rajustement total du financement de 2013-2014 | 0 \$ |

Windsor-Essex Catholic District School Board

| Élément | Valuer |
|---|-------------------|
| Excédent (déficit) de 2012-2013 | 990 890 \$ |
| Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium | 100 % |
| Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium | 990 890 \$ |
| Note en matière d'efficacité et d'efficience | Élevée |
| Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère | Aucun rajustement |
| Rajustement total du financement de 2013-2014 | 0 \$ |

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

Conseil scolaire Viamonde

| Élément | Valuer |
|---|-------------------|
| Excédent (déficit) de 2012-2013 | 452 349 \$ |
| Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium | 1,73 % |
| Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium | 7 847 \$ |
| Note en matière d'efficacité et d'efficience | Élevée |
| Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère | Aucun rajustement |
| Rajustement total du financement de 2013-2014 | 0 \$ |

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

Conseil scolaire catholique Providence

| Élément | Valuer |
|---|-------------|
| Excédent (déficit) de 2012-2013 | (30 136 \$) |
| Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium | 39,81 % |
| Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium | (11 997 \$) |
| Note en matière d'efficacité et d'efficience | Élevée |
| Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère | 100 % |
| Rajustement total du financement de 2013-2014 | 11 997 \$ |

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

7 Annexe 1 : Glossaire

| Termes | Définitions |
|--|---|
| Loi | <i>Loi sur l'éducation</i> |
| 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. |
| 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. |
| CSCP | Conseil scolaire catholique Providence |
| CSV | Conseil scolaire Viamonde |
| Consortium; ou WESTS | Windsor-Essex Student Transportation Services/ Service de transport des élèves Windsor Essex |
| Deloitte | Deloitte & Touche s.r.l. (Canada) |
| Conducteur | Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ». |
| E et E | Efficacité et efficience |
| Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience | Définie à la section 1.3. |
| Examens de l'efficacité et de l'efficience | Définie à la section 1.3. |
| Efficace | Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu. |
| Efficient | Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité. |

| Termes | Définitions |
|--|---|
| Cadre d'évaluation | Le document intitulé « Evaluation Framework for a Transportation Consortium », qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public. |
| Formule d'ajustement du financement | Décrite à la section 1.3.2. |
| GECDSB | Greater Essex County District School Board |
| RH | Ressources humaines |
| TI | Technologie de l'information |
| PM/M | Prématernelle/maternelle |
| IRC | Indicateurs de rendement clés |
| Note de service | Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006 |
| Ministère | Le ministère de l'Éducation de l'Ontario |
| MPS | Management Partnership Services Inc., le conseiller en détermination de routes, défini à la section 1.2 et 1.3 |
| MTO | Le ministère des Transports de l'Ontario |
| 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. |
| Note globale | Définie à la section 1.3.2 du cadre d'évaluation |
| Conseils partenaires, conseils membres ou conseils | Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium. |
| 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 |

| Termes | Définitions |
|---------------------------|--|
| 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) |
| Personne morale distincte | Constitution en personne morale |
| WECDSB | Windsor-Essex Catholic School Board |

8 Annexe 2: Affectations et dépenses de transport par conseil scolaire

Greater Essex County District School Board

| Élément | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 ⁴ |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|
| Affectation ⁵ | 11 540 158 \$ | 11 563 650 \$ | 11 758 302 \$ | 11 712 755 \$ | 11 567 513 \$ |
| Dépenses ⁶ | 11 461 244 \$ | 11 616 383 \$ | 10 593 330 \$ | 10 651 215 \$ | 10 458 507 \$ |
| Excédent (déficit) au chapitre du transport | 78 914 \$ | (52 733 \$) | 1 164 972 \$ | 1 061 540 \$ | 1 109 006 \$ |
| Total des dépenses payées au consortium | 11 461 244 \$ | 11 616 383 \$ | 10 593 330 \$ | 10 651 215 \$ | 10 458 507 \$ |
| Pourcentage du total des dépenses du conseil | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Windsor-Essex Catholic District School Board

| Élément | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Affectation | 8 503 087 \$ | 8 406 417 \$ | 8 404 158 \$ | 8 298 243 \$ | 8 067 150 \$ |
| Dépenses | 7 987 227 \$ | 8 346 895 \$ | 7 716 695 \$ | 7 392 276 \$ | 7 076 260 \$ |
| Excédent (déficit) au chapitre du transport | 515 860 \$ | 59 522 \$ | 687 463 \$ | 905 967 \$ | 990 890 \$ |
| Total des dépenses payées au consortium | 7 987 227 \$ | 8 346 895 \$ | 7 716 695 \$ | 7 392 276 \$ | 7 076 260 \$ |
| Pourcentage du total des dépenses du conseil | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

⁴ Affectations et dépenses 2012-2013 selon les données du ministère – Données financières pour 2012-2013

⁵ 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).

⁶ 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).

Conseil scolaire Viamonde

| Élément | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 ⁷ |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|
| Affectation ⁸ | 10 729 065 \$ | 11 050 181 \$ | 12 225 689 \$ | 13 017 388 \$ | 13 659 456 \$ |
| Dépenses ⁹ | 10 399 638 \$ | 11 256 724 \$ | 11 473 896 \$ | 12 424 939 \$ | 13 207 107 \$ |
| Excédent (déficit) au chapitre du transport | 329 427 \$ | (206 543 \$) | 751 793 \$ | 592 449 \$ | 452 349 \$ |
| Total des dépenses payées au consortium | 134 155 \$ | 140 709 \$ | 143 424 \$ | 155 312 \$ | 229 121 \$ |
| Pourcentage du total des dépenses du conseil | 1,29 % | 1,25 % | 1,25 % | 1,25 % | 1,73 % |

Conseil scolaire catholique Providence

| Élément | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 |
|--|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Affectation | 5 372 348 \$ | 5 951 789 \$ | 6 783 376 \$ | 7 073 686 \$ | 7 297 019 \$ |
| Dépenses | 6 467 940 \$ | 6 853 581 \$ | 6 181 694 \$ | 6 866 510 \$ | 7 327 155 \$ |
| Excédent (déficit) au chapitre du transport | (1 095 592 \$) | (901 792 \$) | 601 682 \$ | 207 176 \$ | (30 136 \$) |
| Total des dépenses payées au consortium | 2 796 737 \$ | 2 960 062 \$ | 2 669 874 \$ | 2 965 646 \$ | 2 917 044 \$ |
| Pourcentage du total des dépenses du conseil | 43,24 % | 43,19 % | 43,19 % | 43,19 % | 39,81 % |

⁷ Affectations et dépenses 2012-2013 selon les données du ministère – Données financières pour 2012-2013

⁸ 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).

⁹ 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).

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 pour obtenir une description détaillée de la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres.

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.