



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

Hamilton-Wentworth Student Transportation Services

Résultats de l'examen de l'étape 4 de l'efficacité et de l'efficience

Octobre 2010

Rapport final

Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction	3
1.1 Contexte	3
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario.....	3
1.1.2 Réforme du transport.....	3
1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire.....	4
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience	5
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	5
Figure 1: Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	5
1.2 Portée de la mission de Deloitte	6
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience 6	
Figure 2: Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	7
1.3.1 Étape 1 – Collecte de données.....	7
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	8
1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations.....	8
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport 12	
Figure 3: Évaluation des consortiums – Analyse et attribution des notes	12
1.3.5 Rajustement du financement.....	13
Tableau 1: Formule de rajustement du financement.....	13
1.3.6 But du rapport.....	14
1.3.7 Documentation	14
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport	14
2 Aperçu du consortium	15
2.1 Aperçu du consortium.....	15
Tableau 2 : Données de 2009-2010 sur l'examen du transport.....	15
Tableau 3 : Données financières de 2009-2010.....	17
3 Gestion du consortium	18

3.1	Introduction	18
3.2	Gouvernance	18
3.2.1	Observations	19
	Figure 4 : Structure de gouvernance du consortium	19
3.2.2	Pratiques exemplaires	21
3.2.3	Recommandations.....	22
3.3	Structure organisationnelle	23
3.3.1	Observations	23
	Figure 5 : Organigramme	24
3.3.2	Recommandations.....	25
3.4	Gestion du consortium.....	27
3.4.1	Observations	27
3.4.2	Pratiques exemplaires	33
3.4.3	Recommandations.....	33
3.5	Gestion financière	38
3.5.1	Observations	38
3.5.2	Pratiques exemplaires	41
3.5.3	Recommandations.....	41
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	42
4	Politiques et pratiques.....	44
4.1	Introduction	44
4.2	Politiques et pratiques de transport	44
4.2.1	Observations	45
	Tableau 4 : HWDSB Critères relatifs aux distances de marche jusqu'à l'école et jusqu'à l'arrêt	47
	Tableau 5 : HWCDSB Critères relatifs aux distances de marche jusqu'à l'école et jusqu'à l'arrêt.....	47
4.2.2	Pratiques exemplaires	52
4.2.3	Recommandations.....	52
4.3	Transport adapté	53
4.3.1	Observations	53

4.3.2	Recommandations.....	55
4.4	Politique de sécurité	55
4.4.1	Observation	55
4.4.2	Pratiques exemplaires	56
4.4.3	Recommandations.....	57
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	57
5	Optimisation des tournées et technologie	58
5.1	Introduction	58
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie	58
5.2.1	Observations	59
5.2.2	Pratiques exemplaires	61
5.2.3	Recommandations.....	62
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	63
5.3.1	Observations	63
	Tableau 6 : Sommaire des codes d'admissibilité	66
	Tableau 7 : Combinaisons des codes d'admissibilité et d'admissibilité des utilisateurs.....	66
	Tableau 8 : Sommaire du codage des tournées.....	71
5.3.2	Pratiques exemplaires	72
5.3.3	Recommandations.....	72
5.4	Rapports du système.....	73
5.4.1	Observations	73
5.4.2	Recommandations.....	74
5.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	75
5.5.1	Observations	75
	Figure 6 : Répartition des heures de classe	77
	Figure 7 : Graphique de l'utilisation de la capacité à l'échelle du système.....	79
	Tableau 9 : Utilisation de la capacité par type de tournée.....	79
	Figure 8 : Répartition de la durée du trajet des élèves durant les déplacements de l'après-midi.....	81
5.5.2	Recommandations.....	81

5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	82
6	Contrats	83
6.1	Introduction.....	83
6.2	Structure des contrats.....	83
6.2.1	Observations	84
6.2.2	Pratiques exemplaires	87
6.2.3	Recommandations.....	88
6.3	Achat de produits et de services.....	88
6.3.1	Observations	89
6.3.2	Recommandations.....	90
6.4	Gestion des contrats.....	91
6.4.1	Observations	92
6.4.2	Recommandations.....	93
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	93
7	Rajustement du financement	95
	Tableau 10 : Formule de rajustement du financement.....	95
	Hamilton-Wentworth District School Board	95
	Hamilton-Wentworth Catholic District School Board	96
8	Annexe 1 : Glossaire.....	97
9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	100
	Hamilton-Wentworth District School Board	100
	Hamilton-Wentworth Catholic District School Board	100
10	Annexe 3 : Liste des documents	101
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	108
	Distance entre le domicile et l'école	108
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	108
	Plage d'arrivée	108
	Plage de départ.....	108
	Heure du premier ramassage	109
	Dernière heure de débarquement.....	109
	Durée maximale du trajet.....	109
	Places assises par véhicule	109

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

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

Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de l'efficacité et de l'efficience des Hamilton-Wentworth Student Transportation Services (ci-après appelés « HWSTS » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (ci-après nommé le « ministère »). 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 déterminer si les pratiques actuelles sont raisonnables et appropriées, de vérifier si des pratiques exemplaires ont été mises en œuvre et de formuler des recommandations en ce qui a trait aux possibilités d'amélioration. L'évaluation de chacun des domaines est ensuite utilisée afin d'attribuer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement qui pourraient être effectués en cours d'exercice.

Le consortium a relevé un certain nombre de défis depuis sa création et, à la suite de récents changements, il a réalisé de rapides progrès en vue de s'inspirer d'un certain nombre de pratiques exemplaires ayant cours dans la province. La direction du consortium doit être félicitée pour avoir lancé le consortium sur sa trajectoire actuelle; l'organisme jouit désormais d'un élan positif dont il devra tirer pleinement profit afin d'assurer son développement continu.

Même si, avant cet examen, le consortium a adopté un certain nombre de mesures positives en vue d'améliorer ses processus de gestion, un nombre important de mesures devront être encore prises pour qu'il se conforme aux pratiques exemplaires de la province. La restructuration de l'organisme afin de réorganiser la structure actuellement centrée sur les conseils, l'acquisition du statut de personne morale distincte et la modification de l'entente de consortium afin de l'harmoniser avec les pratiques quotidiennes du consortium revêtent une importance primordiale. D'autres recommandations portent sur l'amélioration des politiques et des pratiques relatives aux ressources humaines et les processus de planification stratégique du consortium. Des modifications devraient en outre être apportées au processus de budgétisation du consortium afin de s'assurer que le budget de ce dernier fournit au directeur général un cadre de travail adéquat à l'égard duquel il pourra être tenu responsable.

L'examen des politiques et des pratiques a révélé que le consortium a adopté bon nombre de politiques de planification clés. Les politiques établies comportent des différences importantes sur le plan des attentes en matière de services en ce qui a trait tout particulièrement aux lignes directrices relatives aux distances de marche jusqu'à

l'école et jusqu'à l'arrêt et à la durée du trajet. On devrait remettre en question l'intégration limitée de nombreuses activités de planification entre les conseils de même que la nature des affectations du personnel et de la planification, qui est toujours centrée sur les conseils, étant donné qu'elles ont des répercussions négatives sur la prestation des services. Une autre recommandation clé vise à améliorer les documents existants afin de clarifier les responsabilités et les délais.

L'examen de l'optimisation des tournées et de l'utilisation de la technologie par le consortium a révélé qu'il existe des possibilités d'accroître davantage l'efficacité des activités. Les recommandations les plus importantes portent sur l'analyse complète des options relatives aux heures de classe et des stratégies d'optimisation des tournées, ainsi que sur le déploiement d'efforts supplémentaires en ce qui a trait à la diffusion des données et aux structures de codage. Ces recommandations devraient être mises en œuvre dans le cadre d'une démarche intégrée visant à réaliser des gains d'efficacité et à assurer la transition entre les affectations actuelles du personnel centrées sur les conseils et des responsabilités plus universelles en matière de planification.

Le consortium a généralement conclu des contrats avec les exploitants d'autobus, de taxis et de services de transport en commun, bien que nous recommandions que des modifications soient apportées à ces documents en plus d'autres changements importants liés aux processus d'approvisionnement et de gestion des contrats du consortium. En ce qui a trait aux pratiques d'approvisionnement et de gestion des contrats de celui-ci, les recommandations les plus importantes comprennent l'élaboration d'un plan détaillé pour la mise en œuvre d'un processus concurrentiel et la mise en place d'un processus exhaustif, documenté et approuvé par les organes de gouvernance permettant d'assurer la conformité des exploitants aux attentes en matière d'administration, d'entretien des véhicules et des installations et du rendement sur la route énoncées dans les contrats conclus avec ceux-ci.

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Moyenne-faible**. Au vu de cette évaluation, le financement au chapitre du transport pour le Hamilton-Wentworth District School Board et le Hamilton-Wentworth Catholic District School Board restera le même pour l'année scolaire 2010-2011.

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario

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

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

De 1998-1999 à 2010-2011, le financement s'est accru de plus de 267 millions de dollars dans le but de contrer la hausse des coûts à ce chapitre, comme celle des prix du carburant, malgré une baisse générale de l'effectif.

1.1.2 Réforme du transport

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

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

1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire

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

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

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

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

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

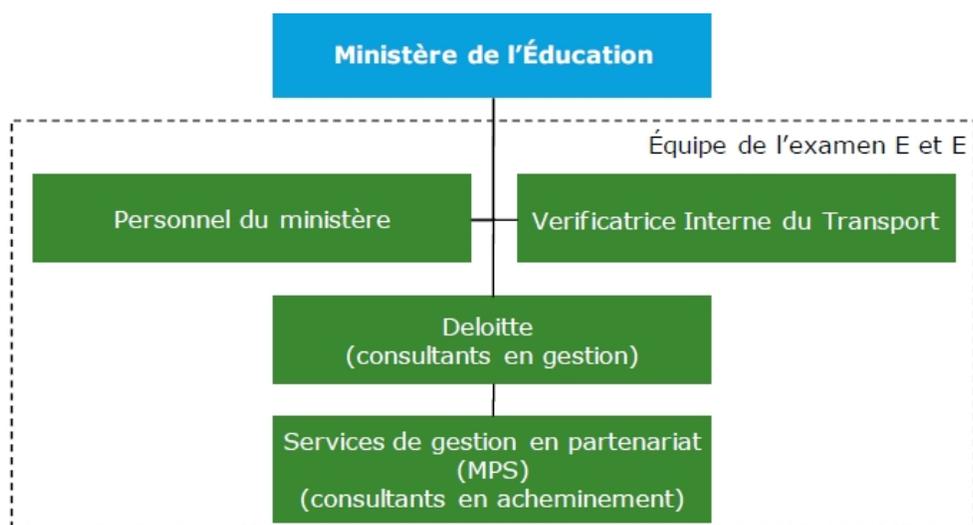
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

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

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

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

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

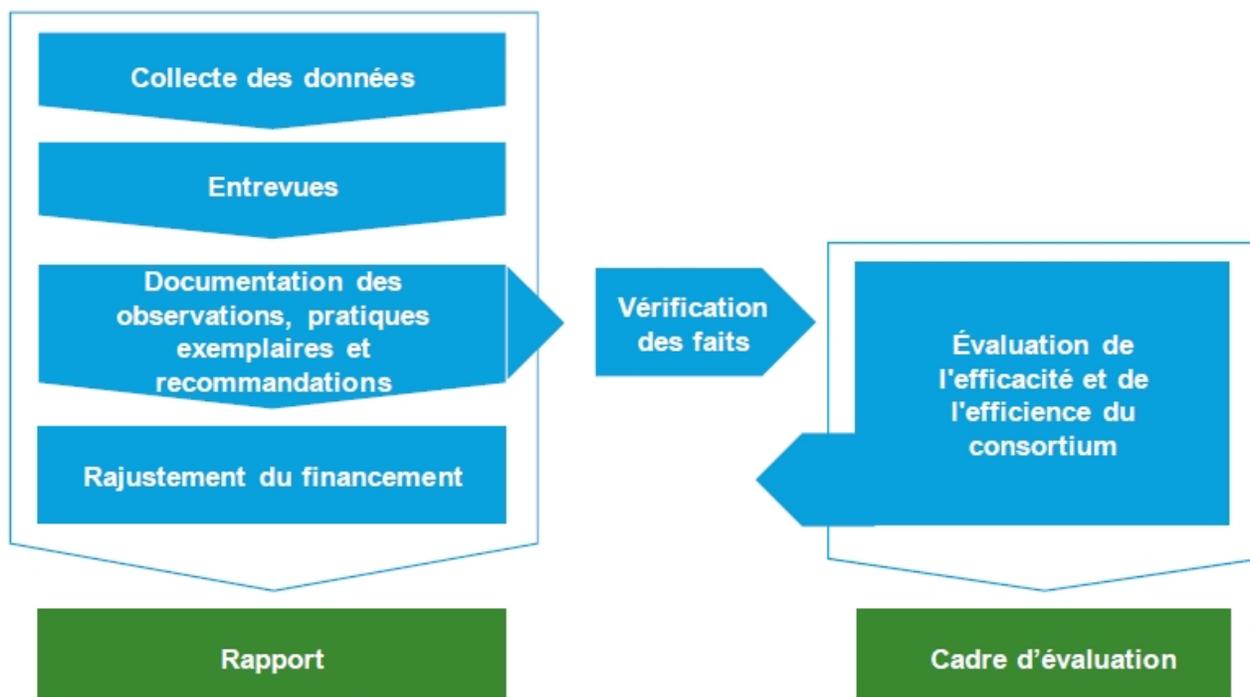
Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes :

- diriger la planification et la réalisation des examens de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des 25 consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 3 et 4 (l'étape 4 étant en cours);
- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;
- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;
- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus d'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies ainsi que ceux des examens des politiques et des pratiques que doit réaliser MPS;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 3 et 4. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires membres. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils scolaires qui en sont membres.

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

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

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



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

1.3.1 Étape 1 – Collecte de données

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

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines :

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

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

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

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

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

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

Gestion du consortium

- prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de gouvernance et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs.
- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sécuritaires, efficaces et efficaces qui favorisent l'apprentissage des élèves.
- La direction a communiqué clairement les buts et les objectifs du consortium et ceux-ci sont pris en compte dans le plan opérationnel.
- Le consortium a recours à une démarche globale de gestion des ressources humaines.

- Cadre de responsabilisation bien établi dont tiennent compte la constitution et l'exploitation du consortium, y compris la consignation des modalités dans une entente.
- Les activités font l'objet d'une surveillance régulière et le rendement, d'une amélioration constante.
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et la transparence envers les conseils partenaires.
- Un processus d'établissement du budget est en place. Il assure la préparation et la surveillance des dépenses en temps opportun.
- Les principales relations d'affaires du consortium sont toutes définies et documentées dans des contrats.
- Le comité de gouvernance se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau.
- La structure organisationnelle est efficiente et permet d'utiliser les services du personnel de façon adéquate.
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés.
- Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en oeuvre.

Politiques et pratiques

- Des programmes de sécurité ont été établis pour tous les élèves et des outils de formation ont été élaborés en fonction de leur âge.
- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis par les objectifs stratégiques de la structure de gouvernance et des plans d'exploitation de la direction du consortium.
- Un mécanisme a été défini pour procéder à un examen régulier des changements apportés aux politiques et aux pratiques afin de gérer les changements environnementaux.
- Les procédures établies permettent d'obtenir régulièrement une rétroaction sur les répercussions qu'ont les changements actuels et proposés en matière de politiques et méthodes sur les coûts et les niveaux de service.

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

Optimisation des tournées et technologie

- Le logiciel de gestion du transport a été mis en oeuvre et intégré à l'environnement opérationnel.
- Les principaux ensembles de données sous-jacents (p. ex., données sur les élèves et les cartes) sont régulièrement mis à jour.
- Les personnes responsables des mises à jour sont clairement désignées et leur rendement fait l'objet d'un examen régulier.
- Des structures de codage sont établies pour faciliter la modélisation des scénarios et l'analyse opérationnelle de sous-groupes désignés d'élèves, de parcours, d'écoles, etc.
- Des procédures sont en place pour utiliser les fonctionnalités du logiciel en vue d'évaluer régulièrement le rendement opérationnel et de modéliser des solutions de rechange aux pratiques traditionnelles.

- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place, mis en œuvre régulièrement et mis à l'essai.
- Le rendement opérationnel fait l'objet d'une surveillance régulière au moyen d'IRC et des outils de production de rapports sont utilisés pour diffuser les résultats aux parties intéressées.
- Des outils technologiques sont utilisés pour réduire ou éliminer, dans la mesure du possible, les activités manuelles de production et de distribution en vue d'augmenter la productivité.
- Des programmes de formation sont mis sur pied afin d'améliorer la maîtrise des outils existants.
- Les activités d'optimisation des tournées utilisent les fonctionnalités du système selon le plan défini par la direction du consortium.

Contrats

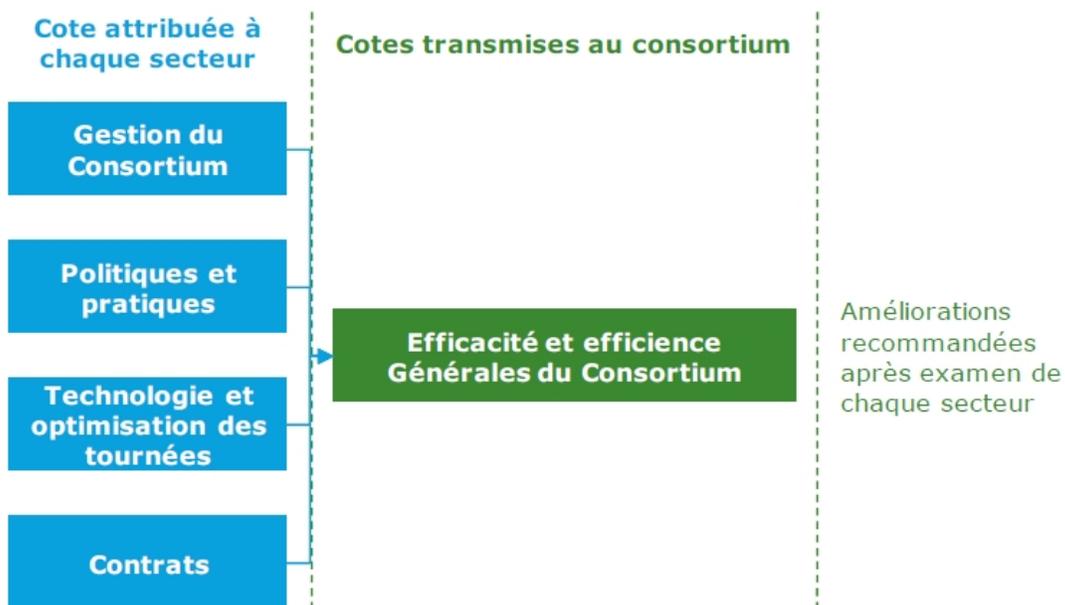
- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.
- Tous les contrats conclus avec les exploitants contiennent les clauses recommandées.
- Les formules de rémunération sont claires et permettent de rémunérer adéquatement les exploitants au titre des coûts engagés.
- Les contrats sont conclus avec les exploitants avant le début de l'année scolaire.
- Les processus d'approvisionnement sont conformes aux politiques d'approvisionnement du consortium et au calendrier d'approvisionnement auprès des exploitants.
- Le consortium a préparé le terrain pour la mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels ou s'en sert activement.
- Des efforts proactifs sont déployés pour s'assurer que les exploitants se conforment au contrat et à la loi.

- Le consortium recueille et vérifie l'information que les exploitants doivent remettre en vertu des contrats.
- Le consortium surveille activement le rendement des exploitants sur la route au moyen de vérifications des tournées au hasard qu'il documente, ou de l'équivalent, et en assure le suivi.
- Le consortium évite d'utiliser les véhicules appartenant aux conseils scolaires

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

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

Figure 3: Évaluation des consortiums – Analyse et attribution des notes



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

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

1.3.5 Rajustement du financement

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

Tableau 1: Formule de rajustement du financement

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

Dans la note de service 2009:B2 datée du 27 mars 2009, le ministère a annoncé qu'à compter de l'année scolaire 2009-2010, outre les rajustements du financement fondés sur la note globale en matière d'efficacité et d'efficience, le financement au titre du transport de tout consortium n'obtenant pas une note élevée au chapitre de la détermination des circuits et de l'utilisation des technologies fera l'objet d'un rajustement négatif de un pour cent afin de reconnaître les gains potentiels occasionnés par l'optimisation constante de la détermination des circuits et de l'utilisation des

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).

technologies. Afin de reconnaître les établissements dont les systèmes fonctionnent déjà efficacement, le rajustement s'appliquera uniquement aux conseils n'ayant pas obtenu une note « élevée » aux examens de l'efficacité et de l'efficience en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation des technologies. Les conseils scolaires qui obtiennent une note « élevée » à ce chapitre aux futurs examens ne subiront aucune réduction budgétaire l'année suivante.

1.3.6 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 18 octobre 2010.

1.3.7 Documentation

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

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Aperçu du consortium

2.1 Aperçu du consortium²

Les Hamilton-Wentworth Student Transportation Services (« HWSTS » ou « le consortium ») offrent des services de transport au Hamilton-Wentworth District School Board (« HWDSB ») et au Hamilton-Wentworth Catholic District School Board (« HWCDSB »; collectivement appelés les « conseils membres »). Le consortium offre des services de transport à environ 28 000 élèves du primaire et du secondaire à l'aide de 459 véhicules qui parcourent environ 34 000 kilomètres chaque jour. La zone desservie a une superficie de 1 140 kilomètres carrés et comprend 171 écoles élémentaires et secondaires, dont 165 bénéficient actuellement de services de transport. Ces services de transport sont fournis à l'aide d'autobus, de taxis et de véhicules de transport en commun.

Le consortium a été créé en mai 2008 à la suite de la signature d'une entente de consortium en matière de transport entre les conseils. Une version révisée de l'entente a été signée en juin 2010. À l'heure actuelle, le consortium est un partenariat³ dont le siège est établi dans un lieu distinct de ses conseils membres.

La zone géographique que dessert le consortium comporte des zones urbaines et rurales. La zone desservie s'étend de la rive ouest du Lac Ontario entre les limites des municipalités régionales de Halton et de Niagara jusqu'aux limites du comté de Wellington, de la région de Waterloo et du comté de Brant et Haldimand.

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

Tableau 2 : Données de 2009-2010 sur l'examen du transport

Élément	HWDSB	HWCDSB	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	114	59	173
Nombre total général d'élèves transportés	10 318	10 527	20 845

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

³ Le consortium n'est actuellement pas une société à responsabilité limitée.

Élément	HWDSB	HCDSB	Total du consortium
Nombre total d'élèves ⁴ ayant des besoins particuliers transportés	1 333	294	1 627
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	79	52	131
Nombre total d'élèves transportés ⁵ dans le cadre des programmes spécialisés	364	657	1 021
Nombre total d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie	1 291	364	1 655
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	173	23	196
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	13 558	11 917	25 475
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	1 892	18	1 910
Nombre total d'élèves transportés, y compris les usagers du transport en commun	15 450	11 935	27 385
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat ⁶	149	142	291
Nombre total de minibus exploités à contrat	140	60	200
Nombre total de véhicules à usage scolaire exploités à contrat ⁷	0	2	2
Nombre total de véhicules servant au	0	0	0

⁴ Comprend les élèves requérant un transport adapté comme les groupes d'élèves en difficulté qui requièrent des tournées simples et (ou) des véhicules réservés, les élèves qui doivent effectuer le trajet seuls et ceux qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

⁵ Comprend les élèves transportés dans le cadre des programmes d'immersion en français, à vocation particulière et pour enfants doués : les élèves ayant des besoins particuliers qui sont transportés dans le cadre de programmes spécialisés sont consignés comme étant des élèves ayant des besoins particuliers.

⁶ Comprend les autobus de grande taille, les autobus de taille moyenne, les autobus de grande taille et de taille moyenne adaptés; tous les comptes de véhicules sont arrondis au nombre entier le plus proche.

⁷ Comprend les fourgonnettes et les mini-fourgonnettes à usage scolaire et les berlines scolaires.

Élément	HWDSB	HWCDSD	Total du consortium
transport de personnes handicapées physiques exploités à contrat			
Nombre total de taxis exploités à contrat	4	0	4
Nombre total de véhicules exploités à contrat	293	204	497

Tableau 3 : Données financières de 2009-2010⁸

Élément	HWDSB	HWCDSD
Affectation	13 866 815 \$	7 175 116 \$
Dépenses nettes	13 882 874 \$	7 174 007 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(16 059) \$	1 109 \$

⁸ Affectations et dépenses 2009-2010 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2009-2010

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

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

- 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 en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne – faible

3.2 Gouvernance

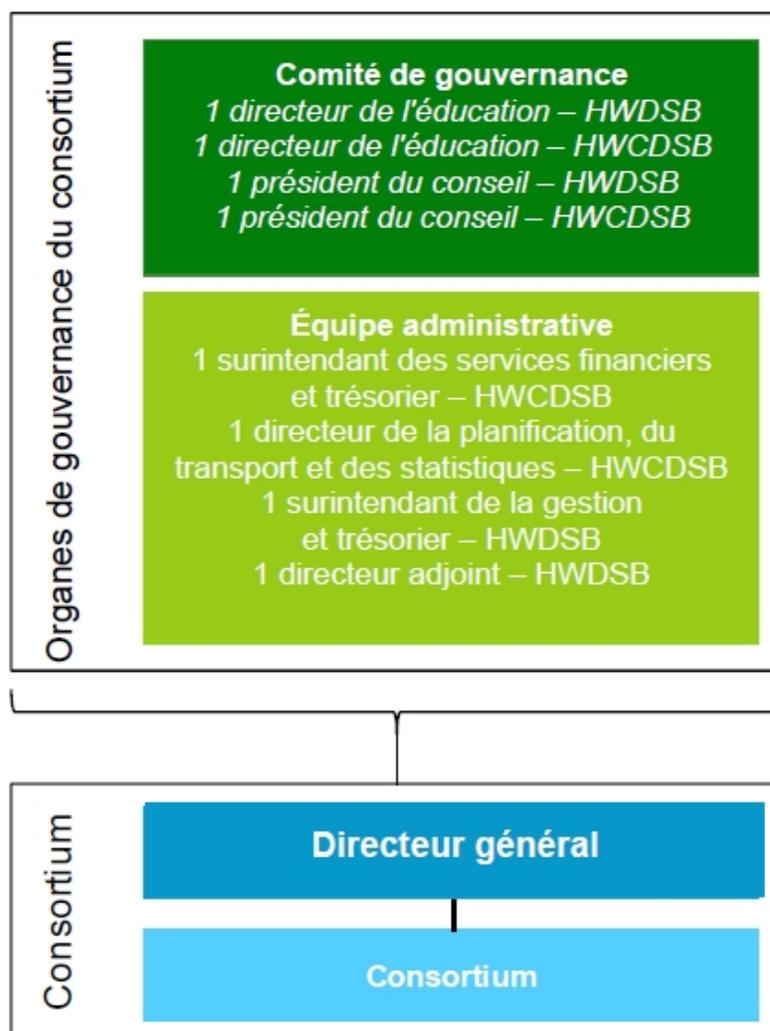
La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et permettent de les surveiller, de les mesurer et de les améliorer est l'une des principales responsabilités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

3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

La gouvernance du consortium est assurée par deux organes, le comité de gouvernance et l'équipe administrative (collectivement appelés les « organes de gouvernance »), qui figurent tous deux dans l'entente de consortium. Les organes de gouvernance du consortium sont illustrés ci-dessous :

Figure 4 : Structure de gouvernance du consortium



Remarque : Le directeur général occupe un poste qui ne comporte aucun droit de vote au sein du comité de gouvernance et de l'équipe administrative et il rend des comptes à tous les organes de gouvernance.

L'entente de consortium énonce les rôles et les responsabilités des organes de gouvernance du consortium. Les principales responsabilités du comité de gouvernance sont, entre autres, d'approuver le plan annuel du consortium, d'étudier les politiques et de faire des recommandations à cet égard, de prendre les décisions financières importantes, de résoudre les questions que soulève l'équipe administrative, d'examiner l'entente de consortium et de recommander des changements. Les procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance sont consignés et ratifiés, mais ne sont pas signés. Il n'y a pas de calendrier des réunions ni de nombre minimal obligatoire de réunions par année, bien que les membres du comité de gouvernance aient mentionné qu'ils se sont réunis quatre fois l'année dernière et qu'ils prévoient tenir trois réunions cette année. L'entente de consortium ne prévoit pas de mécanisme de vote, bien que les discussions avec les membres du comité de gouvernance aient révélé que les décisions sont habituellement prises par consensus. Les présidents des deux conseils membres agissent à titre de coprésidents du comité de gouvernance.

L'entente de consortium définit le rôle de l'équipe administrative, qui consiste notamment à préparer le budget, mener les négociations avec les exploitants, doter les postes en personnel, mettre en œuvre les politiques, superviser la comptabilité et évaluer le rendement du directeur général. Selon l'entente, l'équipe administrative doit se réunir deux fois par mois. L'entente de consortium ne prévoit pas de mécanisme de vote ou de structure pour la présidence de l'équipe administrative, bien que les membres aient indiqué que les décisions sont habituellement prises par consensus. Les procès-verbaux des réunions de l'équipe administrative sont consignés et ratifiés, mais ne sont pas signés.

Les organes existants sont conçus de façon à refléter la structure de gouvernance de chaque conseil membre, l'équipe administrative étant responsable de la supervision fréquente des activités quotidiennes, tandis que le comité de gouvernance est responsable de l'ensemble du développement organisationnel et de la planification stratégique. À l'heure actuelle, l'équipe administrative n'a pas le pouvoir de prendre des décisions au nom du consortium; sa principale responsabilité est de faire des recommandations en matière de politiques, de dotation en personnel, de budget et de contrats, qui sont ensuite transmises au comité de gouvernance pour approbation.

L'équipe administrative et le comité de gouvernance sont des organes distincts de la structure de gouvernance du consortium; le directeur général relève directement de l'équipe administrative et du comité de gouvernance. À l'heure actuelle, le directeur général agit comme seul point de contact entre les deux. Les membres du comité de gouvernance du consortium ont indiqué qu'ils prévoient modifier la composition du comité de gouvernance dans le but d'inclure deux représentants de l'équipe administrative (un de chaque conseil membre) n'ayant pas de droit de vote.

Les discussions avec la direction du consortium et les membres de ses organes de gouvernance ont également révélé que le rôle de l'équipe administrative ne correspond plus aux descriptions énoncées dans l'entente de consortium. Bien que, selon l'entente de consortium, le rôle de l'équipe administrative comprenne des aspects d'ordre opérationnel comme la dotation en personnel, la mise en œuvre des politiques et la préparation du budget, les membres des organes de gouvernance ont indiqué qu'en pratique, l'équipe administrative fournit avant tout de la rétroaction sur les points soulevés par la direction du consortium.

Clause relative à l'arbitrage et à la gouvernance au niveau des conseils

L'entente de consortium comprend une clause relative à l'arbitrage au niveau des conseils membres. Celle-ci stipule que les différends sont d'abord soumis à l'équipe administrative, puis, en cas de non-règlement, au comité de gouvernance pour règlement par un arbitre désigné d'un commun accord. Si le comité de gouvernance ne désigne pas d'arbitre, le ministère de l'Éducation (« le ministère ») en désignera un. Si le ministère est incapable de désigner un arbitre, le différend sera réglé par voie d'arbitrage conformément à la *Loi sur l'arbitrage*.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

Structure des organes de gouvernance

Les organes de gouvernance du consortium se composent, à nombre égal, de représentants de chaque conseil membre. Cela favorise l'équité et la participation à parts égales au processus décisionnel et fait en sorte que les droits de chaque conseil soient équitablement pris en compte.

Réunions des organes de gouvernance

Les réunions des organes de gouvernance du consortium comportent un ordre du jour officiel et les procès-verbaux sont consignés et ratifiés. Nous suggérons que le comité de gouvernance et l'équipe administrative s'engagent aussi à signer les procès-verbaux afin de s'assurer qu'un exemplaire officiel des décisions prises durant ses réunions est conservé, ce qui permet d'assurer l'ouverture, la responsabilisation et la transparence à l'égard de tous les intervenants.

Règlement des différends

Il existe une politique de règlement des différends entre les conseils membres à leur niveau. La politique constitue un mécanisme efficace de protection des droits des conseils membres et contribue également à faire en sorte que les décisions soient prises dans le meilleur intérêt des parties en cause.

3.2.3 Recommandations

Harmonisation du rôle documenté des organes de gouvernance avec les activités quotidiennes

Selon l'entente de consortium actuelle, l'équipe administrative est chargée des tâches opérationnelles quotidiennes comme la dotation en personnel, la mise en œuvre des politiques, la préparation du budget et la comptabilité relative à toutes les opérations du consortium. Toutefois, les discussions avec la direction du consortium et les membres de l'équipe administrative ainsi qu'un examen des procès-verbaux ont révélé que le rôle de l'équipe administrative ne correspond plus à la description énoncée dans l'entente de consortium, ces tâches ayant effectivement été déléguées à la direction du consortium. Par conséquent, l'équipe administrative ne s'occupe pas des activités quotidiennes du consortium de la manière décrite dans l'entente de consortium. Afin de clarifier davantage les rôles et responsabilités des organes de gouvernance du consortium et de mieux distinguer les fonctions opérationnelles du consortium des fonctions de supervision, nous recommandons que l'entente de consortium soit modifiée de manière à mieux tenir compte des responsabilités et des rôles de supervision réels de l'équipe administrative.

Clarification accrue des éléments de procédure relatifs aux organes de gouvernance

Nous recommandons que l'entente de consortium soit modifiée de manière à inclure des renseignements supplémentaires au sujet du mécanisme de vote et des structures utilisées pour établir la présidence du comité de gouvernance et de l'équipe administrative. L'ajout de ces renseignements permettra non seulement de clarifier davantage les structures de gouvernance du consortium, mais aussi de fournir un point de référence commun pour la résolution des différends qui pourraient survenir ultérieurement.

Procéder à la restructuration des organes de gouvernance du consortium

Les discussions avec les membres du comité de gouvernance et de l'équipe administrative ont révélé qu'ils prévoient restructurer la composition du comité de gouvernance du consortium afin d'inclure un représentant de chaque conseil membre

faisant partie de l'équipe administrative, en plus du directeur général, comme membres n'ayant pas droit de vote. Nous recommandons que le consortium procède à cette restructuration pour faire en sorte que les deux organes de gouvernance communiquent adéquatement entre eux afin d'assumer efficacement leur rôle de supervision.

3.3 Structure organisationnelle

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

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

À l'heure actuelle, le consortium est structuré sous forme de partenariat entre les deux conseils membres. L'entente de consortium, qui sert de document constitutif principal de ce dernier, est décrite dans la section ci-dessous.

Les discussions avec la direction du consortium et les membres du comité de gouvernance et de l'équipe administrative ont révélé que le consortium prévoit acquérir le statut de personne morale distincte dans un proche avenir.

Formation du consortium et entente

En vertu de l'entente de consortium, les HWSTS constituent un partenariat entre les deux conseils membres ayant principalement pour objet de fournir des services de transport partagés aux élèves dans le but de réduire les coûts liés à la prestation des services. Elle énonce, entre autres :

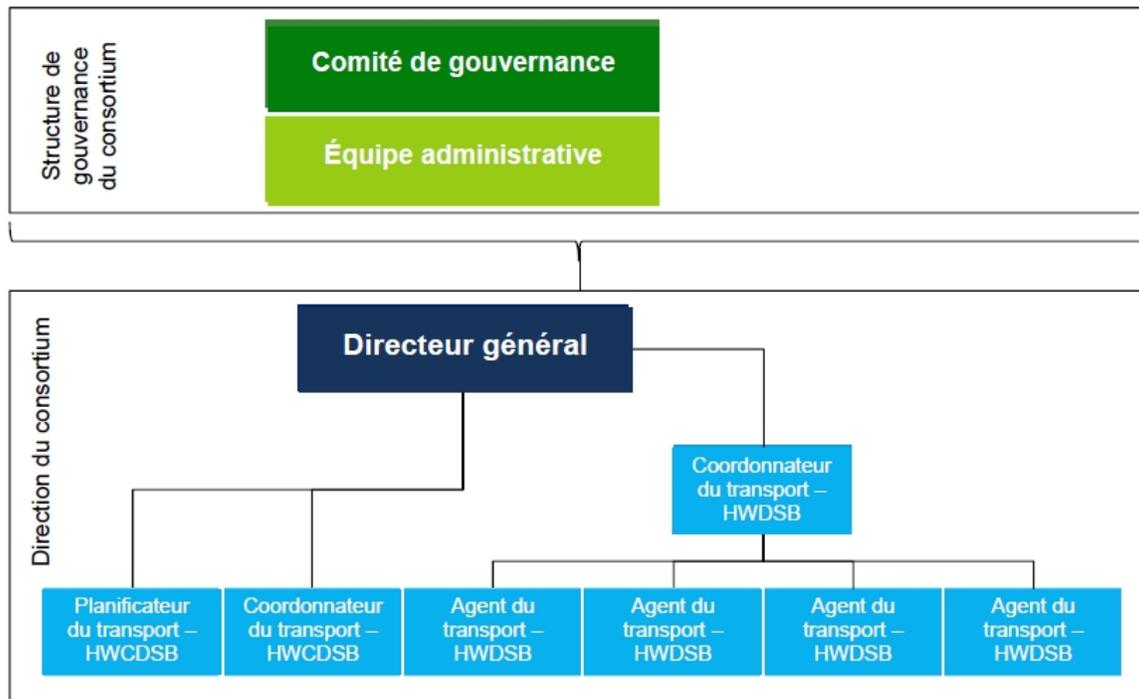
- la structure, les rôles et les responsabilités des organes de gouvernance du consortium;
- la responsabilité de l'équipe administrative à l'égard de la comptabilité de toutes les opérations du consortium;
- les rôles et les responsabilités de la direction du consortium;

- les mécanismes et les formules de partage des coûts et des économies;
- les questions relatives aux politiques – les HWSTS doivent s'inspirer des politiques existantes des conseils membres relativement à l'exploitation des services de transport. Si un conseil membre apporte à ses politiques des modifications qui ont des répercussions financières négatives sur les activités du consortium, le conseil devra assumer les coûts résultant des modifications en question;
- les clauses relatives à l'arbitrage, à l'indemnisation, à la communication, à la confidentialité et aux exigences en matière d'assurance pour le consortium.

Organisation de l'entité

En vertu de l'entente de consortium, tous les employés de ce dernier sont au service de leur conseil membre respectif, mais relèvent du directeur général. La structure organisationnelle du consortium est illustrée ci-dessous :

Figure 5 : Organigramme



Les membres du personnel du consortium font actuellement partie de l'unité de négociation collective de leur conseil membre respectif, ce qui est cohérent avec leur situation professionnelle; ces unités de négociation conservent la capacité de muter les

employés affectés au consortium. À l'heure actuelle, aucune entente de détachement n'a été conclue entre les employés et le consortium ou les conseils membres.

Le directeur général est rémunéré par le Service de la paie du HWDSB et est un employé de ce conseil scolaire, bien que les coûts liés à son emploi soient assumés à parts égales par les conseils membres. La lettre d'acceptation ou d'emploi du directeur général a été rédigée et signée par les deux conseils membres.

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que la structure organisationnelle du consortium est divisée entre les deux conseils membres; le personnel du HWDSB relève du coordonnateur du transport du HWDSB (membre du personnel du consortium, comme cela est indiqué ci-dessus) et le personnel du HWCDSB relève directement du directeur général.

Les employés du consortium ne disposent pas actuellement de descriptions spécifiques des tâches énonçant leurs responsabilités spécifiques, les pouvoirs décisionnels, les compétences, les liens hiérarchiques et les pouvoirs délégués. Les rôles et les responsabilités du directeur général sont énoncés dans l'entente du consortium et décrits plus en détail dans une description de tâches à jour dans laquelle sont précisés les tâches et les responsabilités, les liens hiérarchiques, les pouvoirs délégués ainsi que les compétences requises.

3.3.2 Recommandations

Constitution du consortium en personne morale distincte

Le consortium, qui a été formé en vertu d'un partenariat conclu entre les deux conseils membres, n'est pas actuellement une personne morale distincte. La structure actuelle comporte plusieurs risques inhérents, ce qui en fait une structure 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 de l'autre conseil membre;
- le risque qu'un conseil membre puisse être impliqué dans un litige portant sur des questions mettant en cause des élèves qui ne font pas partie de ce conseil membre;
- le risque que la responsabilité découlant du statut mixte du consortium puisse dépasser les limites assurables existantes de ses conseils membres. Le consortium devrait étudier, avec l'aide des compagnies d'assurance de ses conseils membres, sa couverture relative notamment aux dommages-intérêts

punitifs, aux plaintes relatives aux droits de la personne et aux poursuites pour congédiement injustifié.

Compte tenu de ces risques, qui pourraient ne pas être entièrement pris en compte dans les clauses de l'entente de consortium relatives à la responsabilité, les conseils membres devraient envisager la constitution du consortium en personne morale distincte afin d'officialiser et d'améliorer ses pratiques actuelles en matière de gestion et de passation de marchés. La création d'une personne morale distincte limite effectivement le risque que courent les conseils scolaires membres relativement aux activités liées à la prestation de services de transport des élèves et contribuera en outre à dissocier davantage les structures de supervision du consortium des fonctions opérationnelles. 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 membres. Un guide de ressources à l'intention des consortiums, qui est accessible sur le site Web du ministère relatif au transport des élèves, peut fournir de l'aide supplémentaire relativement à ce processus de planification et de prise de décision.

Après l'acquisition du statut de personne morale distincte, le consortium devrait conclure des ententes relatives aux services de transport avec chaque conseil membre. Ce document devrait comprendre toutes les clauses relatives à la prestation de services de transport comme la portée des services qui doivent être fournis, les coûts, l'assurance et les responsabilités, la qualité des services et le règlement des différends.

Rédaction de descriptions de tâches pertinentes pour tous les postes au sein du consortium

Des descriptions de tâches claires, détaillées et à jour doivent être définies pour tous les postes au sein du consortium pour faire en sorte que le personnel puisse exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et assurer une transition en douceur en cas de roulement de personnel. Les descriptions de tâches doivent décrire les responsabilités opérationnelles réelles et assurer une séparation des tâches et une structure hiérarchique appropriées.

Reclasser le poste de coordonnateur du transport comme poste de direction

Nous recommandons que le poste de coordonnateur du transport devienne un poste de direction dont relèveraient la coordination du personnel chargé de la planification du transport et la gestion des activités quotidiennes liées au transport. Cela libérera le directeur général qui pourra alors se concentrer sur la gestion stratégique générale du consortium ainsi que sur les questions liées au transport qui ne peuvent être réglées par le coordonnateur du transport.

Signature d'ententes de détachement avec les conseils membres

Les membres du personnel sont actuellement employés par leur conseil membre respectif qui les a détachés auprès du consortium. Cependant, aucune entente n'a été conclue pour décrire les conditions de leur détachement. Nous recommandons que le consortium signe des ententes de détachement appropriées avec le HWDSB et le HWCDSB afin de documenter cette relation cruciale et de fournir des éclaircissements, outre ceux qui sont énoncés dans l'entente de consortium, en ce qui concerne les conditions régissant le détachement du personnel auprès du consortium.

Discussions avec les unités de négociation sur la capacité de muter les employés affectés au consortium

Nous recommandons que le consortium et les conseils membres collaborent avec les unités de négociation afin de trouver des solutions aux ententes actuelles relatives à la capacité des unités de négociation de muter les employés affectés au consortium, ce qui permettrait de rentabiliser l'investissement du consortium dans la formation spécialisée du personnel et de favoriser la création d'une équipe stable et cohésive.

3.4 Gestion du consortium

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

3.4.1 Observations

Partage des coûts

Une formule et un processus de partage des coûts sont consignés dans l'entente de consortium révisée; toutefois, deux méthodes de paiement conflictuelles y sont présentées. De plus, au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficacités, le processus établi pour effectuer le partage des économies de coûts était encore à un stade précoce de mise en œuvre.

Les coûts administratifs, à l'exclusion de la rémunération du directeur général, sont partagés entre les conseils membres au prorata de leur effectif ETP officiel respectif au 31 octobre de l'année précédente. Les coûts liés à la rémunération du directeur général sont partagés à parts égales entre les conseils membres.

L'entente de consortium énonce les deux formules de partage des coûts d'exploitation annuels du consortium en fonction de l'année. Elle prévoit que, pour 2008-2009, les coûts administratifs et les coûts d'exploitation relatifs à chaque tournée seront calculés par chaque conseil membre et soumis au consortium. Ces estimations de coûts font l'objet d'une vérification externe. L'entente précise également que les coûts d'exploitation pour 2009-2010 seront partagés en fonction du nombre d'utilisateurs. Aucune formule de partage des coûts n'est établie pour les années suivantes, bien que les discussions avec la direction du consortium aient révélé que la formule de 2009-2010 est actuellement utilisée. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que la formule de partage des coûts mentionnée pour 2008-2009 tient compte des « coûts de service séparé » que les conseils membres ont engagés avant le lancement du consortium en septembre 2009. Cette formule a servi à établir une base de référence à laquelle comparer les économies dans les années à venir.

En plus de prévoir une formule de partage des coûts, l'entente de consortium révisée décrit en détail les processus et les méthodes qui doivent être employés pour le paiement. L'entente de consortium précise que chaque conseil accepte de payer sa quote-part des coûts d'exploitation au début du mois suivant l'engagement de ces coûts. De plus, elle prévoit que, le premier de chaque mois, chaque conseil versera sa part des coûts d'exploitation et des coûts administratifs, indiquant que ces paiements par anticipation doivent servir à financer les activités du consortium. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que le premier processus est utilisé dans la pratique; le HWDSB facture au HCDSB, au nom du consortium, sa quote-part des dépenses d'exploitation et d'administration qui ont été engagées. Ainsi, les processus énoncés dans l'entente ne sont pas cohérents entre eux et ne correspondent pas à la pratique actuelle.

L'entente de consortium décrit en détail la formule de partage des économies réalisées au chapitre des coûts de transport; les discussions avec la direction du consortium ont révélé que cette méthode est actuellement en cours de mise en œuvre puisque la première année d'activités du consortium s'est terminée en août 2010. Selon la formule, le consortium donnera suite aux possibilités d'économiser seulement si celles-ci n'augmentent pas les coûts des conseils membres. De plus, selon l'entente de consortium, les coûts engagés par chaque conseil ne doivent pas être supérieurs à ceux qu'il a engagés au cours de l'année scolaire précédente en tenant compte des augmentations contractuelles convenues avec les exploitants. La formule de partage des économies de coûts met en commun les économies réalisées à l'échelle du consortium et les traite de la manière suivante :

- si les deux conseils ont réalisé des économies, les économies totales sont alors partagées en fonction du nombre d'utilisateurs;

- si un seul conseil a réalisé des économies, les économies réalisées par ce conseil seront alors transférées à l'autre conseil dans la mesure nécessaire pour faire en sorte que les coûts de l'autre conseil n'augmentent pas comparativement à ceux de l'année précédente.

Lorsqu'un conseil membre prend des décisions en matière de politiques qui engendrent des coûts supplémentaires au chapitre du transport, ceux-ci lui sont directement imputés.

Ententes relatives aux services de transport

Le consortium n'a pas conclu d'ententes relatives aux services de transport qui énoncent les attentes des conseils membres en matière de niveau de service; toutefois, les grandes lignes de certaines de ces attentes sont énoncées dans l'entente de consortium.

Ententes d'achat de services / services de soutien

Le consortium achète des services de TI, de téléphone et de réseau auprès du HWCDSB, des services financiers et comptables auprès du HWDSB, le logiciel d'optimisation des tournées auprès d'Education Logistics (« Edulog »), ainsi que le système TRACS (Transportation Resource Allocation and Control System), le soutien du centre de contact au cours de la période de démarrage et des services d'hébergement et de sauvegarde du serveur de production auprès de tiers fournisseurs indépendants. Ces relations en matière de niveau de service sont toutes consignées dans les ententes d'achat de services qui ont été conclues.

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas signé d'entente d'achat de services relativement aux ressources humaines. Selon la direction du consortium, un projet de contrat de location de bureaux avec le HWCDSB est en voie de parachèvement, mais n'a pas encore été signé.

HWCDSB – services de TI, de téléphone et de réseau

Le HWCDSB fournit au consortium du matériel informatique ainsi que des services de connectivité réseau, de téléphonie et de dépannage. Des clauses additionnelles incluses dans l'entente d'achat de services portent sur les rôles et les responsabilités, la confidentialité, le règlement des différends et la dissociabilité. L'entente comporte une clause relative à la rémunération qui prévoit que le HWCDSB ne sera pas payé pour la prestation de ces services. L'entente d'achat de services est valable pendant trois ans à compter de septembre 2010.

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que, comme aucuns frais ne sont facturés pour la prestation de ces services, les coûts qu'engage le conseil membre qui les fournit ne sont pas compris dans les processus et les états financiers du consortium.

HWDSB – services financiers et comptables

Le HWDSB fournit au consortium des services relatifs à la trésorerie, aux comptes clients et fournisseurs et à la facturation. Des clauses additionnelles incluses dans l'entente d'achat de services portent sur les rôles et les responsabilités, la confidentialité, le règlement des différends et la dissociabilité. L'entente comporte une clause relative à la rémunération qui prévoit que le HWDSB ne sera pas payé pour la prestation de ces services. L'entente d'achat de services est valable pendant trois ans à compter de septembre 2010.

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que, comme aucuns frais ne sont facturés pour la prestation de ces services, les coûts qu'engage le conseil membre qui les fournit ne sont pas compris dans les processus et les états financiers du consortium.

Education Logistics, Inc.

Le consortium a signé un contrat type de licence d'utilisation de logiciel avec Edulog. Des cadres supérieurs de chaque conseil membre ont signé le contrat au nom du consortium.

Autres tiers fournisseurs

Le consortium a conclu des contrats avec tous ses tiers fournisseurs indépendants.

Politiques d'approvisionnement

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas établi ses propres politiques d'achat documentant les diverses méthodes d'approvisionnement que le consortium doit utiliser en fonction de la valeur des biens à acheter. Le consortium a adopté les politiques d'achat du HWDSB puisque celui-ci lui fournit des services financiers et comptables, bien que cette relation ne soit pas consignée dans les procédures d'exploitation du consortium ni incluse dans l'entente d'achat de services conclue avec ce conseil membre.

Assurance

Le consortium n'a pas encore souscrit ses propres assurances comme le prévoit l'entente de consortium, mais il est en voie de le faire. Un examen des procès-verbaux

des réunions du comité de gouvernance révèle que le comité a demandé au directeur général en octobre de prendre les mesures nécessaires pour souscrire des assurances par l'entremise du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. Le Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario a depuis avisé les HWSTS que leur contrat d'assurance serait probablement approuvé en décembre de cette année.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Compte tenu de leur situation d'emploi, les employés du consortium sont inclus dans les processus d'évaluation du rendement de leur conseil membre respectif. Toutefois, selon les discussions avec la direction du consortium, le rendement des employés n'a fait l'objet d'aucune évaluation depuis quelque temps. Comme le prévoit l'entente de consortium, l'équipe administrative est chargée d'évaluer le rendement du directeur général; ces évaluations de rendement n'ont pas encore été effectuées. À l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas d'un processus spécifique documenté d'évaluation du rendement du personnel qui expose la méthode, la structure et les exigences en matière de rapport à cet égard.

La formation du personnel se fait actuellement à l'aide de ressources internes et externes. Bien qu'à l'heure actuelle le consortium ne dispose pas de plans de formation des employés approuvés par les organes de gouvernance, il consigne la formation offerte et en assure le suivi au fil du temps. Le registre de perfectionnement professionnel répartit la formation offerte dans six catégories (par exemple, la formation technique, la sécurité, la promotion du travail d'équipe, etc), décrit la formation et consigne le nom des employés qui l'ont suivie. La formation offerte au personnel a notamment porté sur l'utilisation du logiciel *Edulog* et de *TRACS*, ainsi que sur la gestion du transport d'élèves.

Les buts et les objectifs du consortium sont communiqués au personnel au cours de réunions officielles. Bien que le consortium n'ait établi aucun calendrier des réunions du personnel, ni ne soit obligé d'en rédiger les procès-verbaux, il tient un registre des principaux sujets abordés.

Planification de la relève

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas de plan écrit de gestion du roulement du personnel; les membres du personnel du consortium ne reçoivent aucune formation polyvalente sur les rôles et les responsabilités des uns et des autres. Toutefois, le consortium dispose d'un plan de continuité des activités documenté et approuvé par les organes de gouvernance qui énonce les principaux processus, services et employés du consortium et évalue les répercussions de leur absence sur le rendement du

consortium. Par contre, ce document ne propose pas de méthodologies auxquelles recourir pour atténuer les répercussions du roulement du personnel sur le consortium.

Planification à long terme et à court terme

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose ni de plan stratégique officiel, ni de procédures de planification documentées et approuvées par les organes de gouvernance dans lesquels sont énoncés le processus, la structure, les personnes et les principes qui sous-tendent la définition de ses buts et objectifs. Certains des objectifs du consortium sont documentés à un haut niveau dans un document annuel sur la planification du transport des élèves qui a été présenté aux organes de gouvernance.

Certains des buts et des objectifs à court terme énoncés dans ce document comprennent une mise à jour du logiciel d'optimisation des tournées du consortium, le lancement d'un site Web, l'élaboration de plans de RH et la définition de la structure, l'élaboration d'un plan stratégique, un examen des améliorations à apporter en matière d'efficacité opérationnelle et une évaluation des répercussions du projet pilote d'approvisionnement concurrentiel du ministère.

Le consortium n'a pas de stratégie approuvée par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'évaluation des répercussions futures de la réduction des affectations budgétaires découlant de la baisse des effectifs.

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

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas de procédures documentées et approuvées par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'utilisation des IRC et à la production de rapports sur ceux-ci pour évaluer son propre rendement opérationnel. Toutefois, le consortium a préparé un rapport annuel sur la planification du transport d'élèves qui a été présenté à l'équipe administrative et au comité de gouvernance ces deux dernières années. Ces rapports font état des progrès que le consortium a réalisés sur le plan de l'amélioration des fonctions de gestion et d'exploitation et présentent également une analyse des tendances et des changements en ce qui a trait aux IRC du consortium. Certains types d'IRC sont décrits ci-dessous :

Indicateur de rendement clé :

1. Composition du parc
2. Renseignements sur les usagers
3. Utilisation de la capacité selon le type de véhicule

4. Statistiques sur le jumelage des trajets du matin
5. Durée moyenne des trajets d'autobus

Gestion de l'information

Le consortium n'a pas mis en place de politiques et méthodes documentées et approuvées par les organes de gouvernance qui régissent l'utilisation des données sur les élèves et assurent la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée. Le consortium obtient indirectement l'autorisation officielle de recueillir des renseignements sur les élèves à l'aide des formulaires de collecte d'information sur les élèves de ses conseils membres.

Les membres du personnel n'ont pas tous signé les ententes de confidentialité.

3.4.2 Pratiques exemplaires

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

Suivi de la formation du personnel

Le consortium consigne la formation offerte aux employés au cours des années et en fait le suivi.

Ces mécanismes permettent non seulement de documenter les investissements que fait la direction du consortium dans le perfectionnement professionnel du personnel, mais ils contribuent également à l'élaboration des futurs plans de formation des employés.

3.4.3 Recommandations

Modification des processus et des clauses relatives au partage des coûts dans l'entente de consortium en fonction des pratiques actuelles

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé qu'un certain nombre de processus et de formules relatives au partage des coûts décrits dans l'entente de consortium ne sont pas mis en pratique à l'heure actuelle. Nous recommandons par conséquent que le consortium:

- modifie les pratiques actuelles de partage des coûts de manière à tenir davantage compte des mécanismes décrits dans l'entente de consortium ou vice versa;

- supprime les clauses dans lesquelles sont précisées des années précises. L'entente de consortium se veut un accord fondamental global qui précise les modalités et la structure de la coopération entre les conseils membres. L'inclusion de formules de partage des coûts applicables à une période précise augmente le risque d'interprétation erronée par les conseils membres et, comme dans le cas du présent consortium, augmente le risque que l'entente de partage des coûts devienne « caduque ». Étant donné que l'entente de partage des coûts pour 2008-2009 est maintenant superflue et que les modalités de partage des coûts pour 2009-2010 sont acceptées par les deux conseils membres, l'entente de partage des coûts pour 2008-2009 peut être supprimée sans danger de l'entente de consortium et remplacée par un mécanisme permanent de partage des coûts qui tient compte de la formule appliquée en 2009-2010;
- supprime les renvois à des pratiques et des formules superflues et (ou) incohérentes. Compte tenu de l'incohérence constatée entre les deux processus de partage des coûts décrits dans l'entente de consortium, nous recommandons que le consortium choisisse le processus qui reflète le mieux les pratiques actuelles et qu'il supprime les renvois aux pratiques superflues en vue d'accroître la clarté et l'applicabilité de l'entente de consortium.

Dans le cadre de ces changements, nous encourageons le consortium à tenir compte de sa capacité de déterminer et d'évaluer chacune des clauses avant de les inclure dans l'entente, ainsi que des coûts connexes, et à examiner les répercussions en aval de celles qui pourraient restreindre sa capacité d'agir d'une manière qui permet d'optimiser l'efficacité et l'efficience.

Conclusion d'une entente officialisée relative aux services de transport

Bien que l'entente de consortium énonce les grandes lignes de certaines des attentes des conseils membres en matière de niveau de service, ce document est principalement un accord que les conseils membres ont conclu dans le but de créer le consortium. L'entente relative aux services de transport, distincte de l'entente de consortium, définit la relation qui existe entre les conseils membres et le consortium sur le plan des services. Afin de clarifier davantage cette distinction, nous recommandons que le consortium prépare et conclue une entente relative aux services de transport avec les deux conseils membres. Celle-ci devrait comprendre des clauses qui précisent la portée des services à fournir, les frais, l'assurance, la qualité du service, le règlement des différends et les autres modalités que les conseils membres jugent appropriées.

Modification des ententes d'achat de services actuelles et signature d'autres ententes d'achat de services

Les ententes d'achat de services actuelles que le consortium a conclues avec ses conseils membres ne comprennent aucun barème des frais qui seront payés par le consortium au conseil membre visé pour les services fournis. Puisque la prestation de ses services entraîne des coûts réels pour les conseils membres et compte tenu du manque de clarté quant à la comptabilisation de ces coûts administratifs au titre du transport (mis en évidence à la section 3.5.1), nous recommandons que ces ententes soient modifiées afin d'y inclure un mécanisme selon lequel le consortium rembourse aux conseils membres les coûts engagés pour la prestation de ces services. Cette modification permettra de clarifier la comptabilisation des coûts au chapitre du transport.

De plus, nous recommandons que le consortium modifie les ententes actuelles ou qu'il conclue de nouvelles ententes énonçant la portée des services de RH que chaque conseil membre fournit au consortium. Le consortium devrait également signer le projet de contrat de location avec le HWCDSD pour faire en sorte que cette importante relation soit documentée et acceptée.

Élaboration des politiques d'approvisionnement du consortium

Le consortium doit se doter de politiques officielles d'approvisionnement en vue d'accroître l'imputabilité et la transparence de ses décisions d'achat en matière de transport. Une politique efficace déterminera le type de méthode d'approvisionnement à utiliser selon l'importance, le type et la complexité du bien ou du service acheté. Il devrait accorder une attention particulière aux seuils d'achat associés à l'instauration d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Ce seuil doit être pratique de façon à permettre l'achat de services de transport auprès d'un fournisseur exclusif lorsque les circonstances le justifient.

L'officialisation de ces politiques permettra d'assurer la normalisation des méthodes d'approvisionnement du consortium et servira en outre de mécanisme de responsabilisation en fournissant des éclaircissements au consortium et aux conseils membres. Elle permettra également au consortium d'harmoniser les politiques d'achat de chacun des conseils tout en s'assurant qu'elles correspondent à ses besoins particuliers.

Poursuite des efforts déployés en vue de souscrire une assurance couvrant les activités du consortium

Nous recommandons que le consortium poursuive ses efforts en vue de souscrire des contrats d'assurance adéquats, y compris, sans toutefois s'y limiter, une assurance dommages, une assurance sur les biens, une assurance de responsabilité civile et une

assurance erreurs et omissions. Une couverture d'assurance adéquate est un outil essentiel de gestion des risques.

Mise en œuvre d'un processus officiel documenté d'évaluation du rendement, de surveillance et de formation du personnel

Nous recommandons que le consortium, en collaboration avec ses conseils membres, élabore, documente et mette en œuvre un processus d'évaluation du personnel afin de veiller à ce que le rendement du personnel concorde avec les buts et les objectifs du consortium. Les processus efficaces d'évaluation du personnel définissent clairement les critères d'évaluation du rendement pour chaque poste; les évaluations sont effectuées régulièrement et sont entièrement documentées. Lorsqu'elles sont mises en œuvre de façon efficace, les évaluations du rendement peuvent être de puissants outils qui permettent d'orienter les employés et de les encourager à garder à l'esprit les buts et les objectifs d'ensemble du consortium au cours des activités quotidiennes.

En se fondant sur ce qui précède, le consortium doit aussi 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 soit en mesure d'utiliser pleinement les aides technologiques dont il dispose et, en fin de compte, d'accroître la sécurité et l'efficacité du transport scolaire.

Modification de la procédure de reprise après sinistre afin d'y inclure un plan de relève

Nous reconnaissons que le personnel du consortium possède l'expérience nécessaire et peut faire fonctionner le consortium au cas où un membre du personnel clé le quitte ou en est absent. Cependant, afin d'appuyer ses efforts en matière de gestion des risques, le consortium devrait modifier le plan de continuité des activités en place afin d'y inclure un plan de relève officiel qui décrit les processus et les initiatives de formation polyvalente, ainsi que les méthodologies connexes, de manière à assurer la poursuite harmonieuse des activités du consortium en cas de roulement de personnel ou d'absentéisme des employés.

Élaboration d'un plan et d'un processus officiels à long et court terme documentés

Nous recommandons que le consortium élabore un processus au moyen duquel il peut définir ses objectifs et ses priorités à long et à court terme. Les buts et le processus utilisés pour fixer ces objectifs doivent être précis, clairs, documentés et approuvés par les organes de gouvernance. Des détails supplémentaires sur la façon dont le

consortium doit atteindre ses objectifs doivent être inclus dans un plan opérationnel qui met en évidence les tâches particulières qui doivent être exécutées et indique les échéances connexes et la délégation des responsabilités relatives à ces tâches. L'élaboration de ce processus et de ces documents permettra au consortium de mesurer son rendement au regard d'objectifs concrets, d'affecter efficacement les ressources afin d'atteindre ses objectifs et de susciter également une culture d'autoamélioration constante et proactive au sein du consortium.

Le processus servant à fixer les objectifs à long et à court terme du consortium doit également comprendre une méthode documentée pour surveiller les progrès accomplis par rapport à ses buts et à ses objectifs stratégiques et en faire rapport à intervalles réguliers.

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

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

Élaboration d'une politique officielle de surveillance des IRC et amélioration du processus actuel de surveillance des IRC

Il est entendu que le consortium a rendu compte de son rendement à ses organes de gouvernance au moyen de rapports sur la planification du transport des élèves. À l'heure actuelle, le consortium ne dispose toutefois pas d'un cadre de politique officiel au sein duquel l'utilisation d'IRC pour surveiller le rendement du consortium est institutionnalisée. Nous recommandons que le processus devant être utilisé pour recueillir et analyser les IRC soit documenté dans un plan de surveillance des IRC approuvé par les organes de gouvernance. Ce plan de surveillance des IRC doit définir ceux qui doivent être analysés, la fréquence à laquelle ils seront analysés et les seuils quantitatifs de changement des IRC au-dessus desquels d'autres mesures seront prises et signalées soit au comité de gouvernance, soit à l'équipe administrative.

Élaboration de politiques et méthodes relatives au traitement des renseignements confidentiels

Il est entendu que la pratique actuelle du consortium qui consiste à obtenir l'autorisation des parents pour recueillir des renseignements sur les élèves est appropriée. Toutefois, le consortium recueille actuellement ces renseignements en l'absence d'un cadre approprié régissant l'utilisation de ces données. Par conséquent, le consortium doit élaborer des politiques, des méthodes et des ententes de confidentialité additionnelles pour régir l'utilisation des renseignements confidentiels afin d'assurer la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée. Ces politiques et méthodes doivent aborder toutes les questions relatives à la collecte, au stockage, à l'utilisation, à la diffusion et à la destruction des renseignements et à l'accès à ceux-ci et doivent également exiger que les organes de gouvernance du consortium et les conseils membres examinent régulièrement les exigences des lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et y réfléchissent. Le consortium est en outre encouragé à examiner les constatations et les recommandations formulées dans le document intitulé « Guidelines for Sharing Personal Student Information with Transportation Consortia » (Lignes directrices sur le partage des renseignements personnels sur les élèves avec les consortiums de transport) de l'OASBO.

3.5 Gestion financière

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

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

3.5.1 Observations

Le consortium se conforme aux pratiques et aux politiques de comptabilité du HWDSB suivant l'entente d'achat de services qu'il a conclue avec ce conseil. Toutefois, la conformité du consortium à ces politiques n'est ni énoncée dans l'entente d'achat de services, ni documentée dans les documents constitutifs du consortium.

Planification et surveillance du budget

Le processus budgétaire du consortium est documenté dans une procédure opérationnelle sur la gestion financière approuvée par les organes de gouvernance. Ce document décrit les rôles et les responsabilités du directeur général et des organes de gouvernance du consortium, ainsi que le processus de préparation du budget. La procédure exige que les HWSTS s'efforcent d'équilibrer le budget de transport, mais elle n'offre aucun autre détail quant à la formule à utiliser pour établir le budget du consortium. L'entente de consortium prévoit que le budget soit présenté à l'équipe administrative au plus tard le 1^{er} mai de chaque année et que la révision ait lieu avant le 1^{er} novembre; d'autres renseignements relatifs aux délais prévus sont inclus dans la procédure.

Le processus budgétaire du consortium commence en mars de chaque année à la suite de l'annonce ministérielle relative à l'affectation des fonds. Le directeur général prépare le budget, certains postes, comme les salaires, étant fournis par les conseils membres. L'avant-projet de budget doit être présenté à l'équipe administrative au plus tard le 1^{er} mai de chaque année. Après que le budget a été révisé et accepté par l'équipe administrative, il est ensuite présenté au comité de gouvernance pour approbation au plus tard le 30 juin de chaque année. Les discussions avec la direction du consortium et un examen des renseignements budgétaires fournis ont révélé que les postes fournis par les conseils membres comprennent des affectations portant sur des ressources qui ne sont ni utilisées par le consortium ni prévues dans les ententes d'achat de services de ce dernier.

Les rapprochements et les révisions sont effectués mensuellement par le directeur général qui soumet un avant-projet de budget révisé à l'équipe administrative au plus tard le 1^{er} novembre de chaque année.

Après que le budget a été révisé et accepté par l'équipe administrative, il doit être présenté au comité de gouvernance pour approbation au plus tard le 30 décembre. Le directeur général procède à une évaluation finale de fin d'année qui est ensuite soumise à l'équipe administrative au plus tard le 1^{er} août de l'année civile suivante. Le budget final est soumis au vérificateur externe du consortium qui vérifie la formule d'affectation des économies décrite à la section 3.4.1.1. Ce processus était en cours au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

D'autres rapprochements entre le budget et les dépenses réelles sont également effectués par les conseils membres au cours de l'année.

Pratiques et gestion comptables

Le processus de comptabilité et de gestion financière du consortium est documenté dans une procédure opérationnelle sur la gestion financière approuvée par les organes de gouvernance. Ce document décrit les rôles et les responsabilités du directeur général et du HWDSB ainsi que les processus internes qui doivent être utilisés pour comptabiliser les diverses opérations que peut effectuer le consortium. Ces processus sont analysés par les divers systèmes que le consortium utilise, ainsi que par les conseils membres en cause.

Au début de chaque mois, le consortium verse aux exploitants, à l'avance, 80 % des coûts mensuels de base prévus au titre des véhicules. Ces factures de paiement anticipé sont créées électroniquement par le logiciel de gestion TRACS du consortium en fonction de la solution contenue dans le logiciel d'optimisation des tournées. Le coordonnateur du transport examine cette facture qui, après vérification, est soumise au directeur général pour approbation. Après avoir été approuvée par le directeur général, la facture est envoyée par voie électronique au HWCDSB à titre d'information et au HWDSB pour examen et paiement. Les exploitants peuvent également accéder au système TRACS afin de vérifier si les factures de paiement anticipé sont exactes.

Le paiement complémentaire de 20 % est facturé à la fin du mois par les exploitants par l'entremise de TRACS. Cette facture est ensuite répartie électroniquement en fonction du nombre d'utilisateurs de chaque conseil membre, puis vérifiée et approuvée par un agent/planificateur du transport, le coordonnateur du transport et le directeur général. Les factures qui contiennent des erreurs sont retournées aux exploitants qui les soumettent à nouveau par l'entremise de TRACS. Après avoir été approuvée par le directeur général, la facture est envoyée au HWCDSB à titre d'information et au HWDSB pour examen et paiement.

Les procédures opérationnelles relatives à la gestion financière du consortium ne prévoient pas de seuils de dépenses au-delà desquels le directeur général doit obtenir l'approbation des organes de gouvernance du consortium. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que le directeur général n'est pas obligé d'obtenir l'approbation de l'équipe administrative pour les dépenses quotidiennes qui sont prévues au budget. Le consortium a mis en place cette pratique malgré la clause de l'entente de consortium qui prévoit qu'aucune dépense ne sera engagée au nom du consortium sans l'approbation préalable des conseils et que l'équipe administrative est tenue d'approuver toutes les opérations du consortium et d'en rendre compte.

Les discussions avec les membres des organes de gouvernance du consortium ainsi qu'avec la direction de ce dernier ont révélé qu'un certain nombre de pratiques en matière de comptabilité et de finances qui sont prévues dans l'entente de consortium ne sont pas appliquées dans la pratique. Ces discussions et un examen des documents

budgetaires ont également révélé que des dépenses liées aux ressources, comme les salaires des employés des conseils membres, font partie du budget du consortium. Les sommes sont fournies par l'équipe administrative au cours de la préparation du budget; toutefois, le directeur général ne connaît pas les détails de ces sommes et n'exerce aucun contrôle sur les ressources.

Vérification

L'entente de consortium prévoit que l'affectation des coûts du consortium fasse l'objet d'une vérification externe annuelle. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que la première vérification est sur le point de commencer.

3.5.2 Pratiques exemplaires

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

Processus de budgétisation

Le consortium a établi, de concert avec les conseils membres, un processus qui permet de préparer les budgets en temps opportun. Le processus actuel de surveillance du budget oblige le directeur général à rendre compte des dépenses en remettant des rapports réguliers au comité de gouvernance et à l'équipe administrative. Ce processus fait en sorte que la direction du consortium soit responsable de la gestion financière de ce dernier.

3.5.3 Recommandations

Modification du processus budgétaire

Même si nous reconnaissons que le consortium dispose à l'heure actuelle de processus et de procédures budgétaires efficaces, nous recommandons de modifier ce processus pour faire en sorte que le directeur général ait connaissance des détails de chaque poste inclus dans le budget. Le budget du consortium devrait établir le cadre financier dans lequel le directeur général peut travailler en ayant pleine connaissance de tous les postes du budget. De plus, selon les pratiques exemplaires, la responsabilité du transport et, par conséquent, les coûts connexes devraient être transférés en grande partie des conseils membres au consortium. Ainsi, le directeur général pourrait être tenu responsable de tous les postes budgétaires puisqu'ils seraient tous de son ressort.

Adoption officielle des politiques de comptabilité du HWDSB

Nous recommandons que le consortium élabore une politique officielle énonçant qu'il adoptera les politiques de comptabilité du conseil membre auprès duquel il achète ses services de comptabilité. Cette politique soutiendra ainsi les pratiques actuelles tout en accroissant la clarté et l'harmonisation des processus de gestion financière du consortium.

Modification de l'entente de consortium en fonction des pratiques actuelles

Les discussions avec les membres des organes de gouvernance du consortium ainsi qu'avec la direction de ce dernier ont révélé qu'un certain nombre de pratiques en matière de comptabilité et de finances qui sont prévues dans l'entente de consortium ne sont pas appliquées dans la pratique. Afin de réduire la responsabilité et de clarifier les pratiques de gestion financière du consortium, nous recommandons que les clauses de l'entente de consortium relatives à la gestion financière soient modifiées de manière à tenir compte des pratiques réelles. Cette recommandation comprend la délégation des responsabilités relatives à la surveillance des dépenses et à la reddition de comptes de l'équipe administrative au directeur général.

Modification du processus d'affectation des coûts relatifs au transport

Les discussions avec la direction du consortium et les membres de l'équipe administrative et du comité de gouvernance ont révélé un manque de clarté en ce qui a trait à l'affectation du temps du personnel des conseils membres au poste budgétaire du transport. Ces discussions et un examen des données budgétaires ont également révélé que les postes soumis par les conseils membres au cours du processus budgétaire comprennent des affectations portant sur des ressources qui ne sont ni utilisées par le consortium ni prévues dans les ententes d'achat de services de ce dernier. Ainsi et conformément aux recommandations 3.4.3.1 et 3.4.3.3 à l'égard des mécanismes de partage des coûts et des ententes d'achat de services, nous recommandons que la direction du consortium travaille de concert avec les conseils membres afin de réviser ses processus et ses formules de gestion financière de manière que les budgets et les états financiers du consortium fassent état de l'ensemble des coûts liés à la prestation des services de transport aux élèves pour chaque conseil membre.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **moyenne-faible**. Le consortium a récemment adopté un certain nombre de mesures positives afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses processus de gestion et l'organisme est actuellement sur la bonne voie de combler ces attentes.

Toutefois, un certain nombre d'autres mesures capitales seront nécessaires pour que le consortium se conforme aux pratiques exemplaires constatées dans l'ensemble de la province. Les recommandations les plus importantes issues de l'évaluation de la gestion du consortium portent sur la restructuration de l'organisme en vue d'intégrer la structure organisationnelle actuelle axée sur les conseils, l'acquisition du statut de personne morale distincte et la modification de l'entente de consortium en fonction des pratiques quotidiennes de ce dernier. D'autres recommandations portent sur l'amélioration des pratiques et des politiques du consortium en matière de ressources humaines, de la planification stratégique et opérationnelle ainsi que des pratiques financières.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

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

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

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

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

4.2 Politiques et pratiques de transport

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

opérationnelles et les pratiques quotidiennes, ainsi que leurs répercussions sur la prestation de services de transport efficaces et efficaces.

4.2.1 Observations

Lignes directrices générales en matière de politiques

Les HWSTS et leurs conseils membres ont défini l'orientation des politiques et méthodes à l'aide des énoncés de politiques officiels des conseils et des procédures du consortium. Les politiques adoptées par les conseils diffèrent quant aux conditions particulières et au cadre de la documentation, plus particulièrement sur le plan des distances d'admissibilité, des critères relatifs aux distances de marche jusqu'aux arrêts et des attentes en matière de durée des trajets. Les méthodes internes des HWSTS sont conçues pour s'adapter à ces différences au besoin; autrement, il existe une seule politique que les HWSTS appliquent aux deux conseils. La compilation des documents de politiques fournit des directives suffisantes sur les principales attentes en matière de planification. Les documents procéduraux abordent les questions opérationnelles importantes telles que la gestion des données, la planification et la conception des tournées, les attentes en matière d'accident et d'incident ainsi que la gestion technique du logiciel d'optimisation des tournées. Dans l'ensemble, la documentation appuie les efforts de planification, mais elle devra être élargie afin de mieux définir les méthodes de prestation de services des HWSTS.

Les attentes en matière d'harmonisation comprennent la détermination explicite des différences entre les politiques ou les méthodes des conseils, la reconnaissance des différences dans l'entente de consortium ou les énoncés de politiques du consortium ainsi qu'un mécanisme visant à tenir compte des différences de coûts découlant de la diversité des critères. Les conseils membres ont réalisé des progrès en matière d'harmonisation dans le cadre de l'entente de consortium et des pratiques de détermination des coûts.

Dans l'entente, les deux conseils membres ont reconnu les différences importantes qui existent actuellement entre leurs politiques (voir le tableau 5 et 6 ci-dessous) et les efforts visant à réconcilier ces différences sont principalement axés sur le mécanisme de partage des coûts. On suppose que les différences sur le plan du nombre d'utilisateurs sont principalement attribuables aux différences de politiques et, par conséquent, que le mécanisme de partage des coûts tient raisonnablement compte de ces dernières. Les documents n'indiquent pas si les conseils ont évalué ces différences en vue de déterminer si cette supposition est correcte.

De plus, l'entente de consortium comporte une clause selon laquelle un conseil qui adopte une politique ayant d'importantes répercussions financières ou opérationnelles

négatives sur l'autre conseil doit assumer le coût total lié à la fois à la modification et aux répercussions négatives. Les documents n'indiquaient pas non plus si les différences de politiques avaient été évaluées à la lumière de la clause sur les « importantes répercussions financières ou opérationnelles négatives » de l'entente. Cela peut être dû au fait que les politiques utilisées n'ont pas été modifiées, mais qu'il s'agit plutôt des politiques initiales des conseils. Cependant, l'ampleur des différences dans les politiques adoptées par les conseils membres risque de donner lieu à des problèmes d'équité en matière de service. Il sera nécessaire de déployer des efforts soutenus pour évaluer et réconcilier ces différences afin de veiller à ce que les services soient fournis conformément aux attentes de chacun des conseils membres.

Une grande partie de l'infrastructure en matière de politiques et méthodes mise en place par les HWSTS est relativement récente. Par conséquent, le consortium est encore en train de passer des activités centrées sur les conseils précédemment en place à l'adoption d'une seule philosophie de fonctionnement. Les observations faites sur place ont révélé que cette adoption sera nécessaire pour continuer de renforcer à la fois la disponibilité et le contenu des politiques du consortium à l'intention des intervenants internes et externes, ce qui permettra de s'assurer que la philosophie et les méthodes de fonctionnement des HWSTS orientent la conception et la gestion des systèmes.

Admissibilité et distances de marche

L'un des éléments fondamentaux de la conception d'un plan de tournées efficace et efficient est le fait de savoir quels élèves doivent être transportés. Les critères d'admissibilité constituent les politiques clés qui fournissent des directives sur les élèves auxquels le service sera offert. Chacun des conseils a établi des critères relatifs à la distance minimale à laquelle les élèves doivent habiter de l'école pour être admissibles au transport et à la distance maximale que les élèves admissibles doivent parcourir jusqu'à un arrêt d'autobus. La procédure relative aux « critères d'admissibilité » des HWSTS intègre ces politiques des conseils. Le tableau ci-dessous résume les critères.

Tableau 4 : HWDSB Critères relatifs aux distances de marche jusqu'à l'école et jusqu'à l'arrêt

Année/Zone	Critères relatifs à la distance de marche jusqu'à l'école	Critères relatifs à la distance de marche jusqu'à l'arrêt
Régions non urbaines	0,8 km	0,8 km
Prématernelle et maternelle	1,0 km	0,8 km
1re année à 6e année	1,6 km	0,8 km
6e année à 8e année	2,4 km	0,8 km
9e année à 12e année	3,2 km	0,8 km

Tableau 5 : HWCDSD Critères relatifs aux distances de marche jusqu'à l'école et jusqu'à l'arrêt

Année/Zone	Critères relatifs à la distance de marche jusqu'à l'école	Critères relatifs à la distance de marche jusqu'à l'arrêt
Prématernelle et maternelle	1,2 km	0,4 km
1re année à 8e année	1,6 km	0,6 km
9e année à 12e année	1,6 km	1,6 km

Note : En règle générale, aucun service de transport ne sera fourni aux élèves du secondaire dans la ville de Hamilton, qui dispose de services de transport en commun, à l'exception des élèves ayant des besoins particuliers et des cas laissés à la discrétion du conseil.

Il est possible de gérer les critères établis en vertu de politiques divergentes en utilisant le logiciel d'optimisation des tournées ainsi que les énoncés de procédures établies. Cependant, les différences de politiques ont été une source d'inefficacité et de confusion depuis que le consortium s'efforce de fonctionner comme une seule entité. Le personnel est tenu d'apprendre les politiques et les exceptions que chacun des conseils a établies, ce qui rend la recherche et les réponses aux questions d'admissibilité et d'affectation des écoles de plus en plus difficiles. Ce problème se réglera probablement

de lui-même au fil du temps, mais il entraîne un manque de clarté à court terme sur le plan des attentes en matière d'admissibilité.

Autre adresse

L'autorisation de ramassage et de débarquement à une autre adresse est habituellement accordée afin d'accroître la souplesse du système pour répondre aux besoins ou aux attentes des parents. Dans un consortium, ces autorisations doivent être soigneusement gérées afin d'en minimiser les répercussions sur la charge de travail administrative et la sécurité. Les autorisations de transport à une autre adresse ne sont accordées que très rarement au HWCDSB. À l'inverse, les pratiques du HWDSB diffèrent en ce sens qu'une autre adresse est autorisée pourvu qu'il y ait de la place dans l'autobus et qu'elle soit située dans la zone de fréquentation de l'école et au-delà des distances de marche. Les demandes de service à une autre adresse sont transmises aux HWSTS, qui a le pouvoir de les approuver. Si elle est approuvée, l'autre adresse est consignée dans *Edulog* afin d'assurer la précision des manifestes des tournées reçus par l'entremise de *TRACS*. Le processus qu'utilisent les HWSTS est adéquat pour assurer la précision et l'exhaustivité des données. L'absence de politique faisant état des différences de services entre les deux conseils ne reconnaît pas officiellement que ces différences au chapitre des attentes en matière de service seront maintenues au fil de l'évolution du consortium.

Transport de courtoisie

Les conseils membres disposent tous deux de politiques relatives à la prestation de services de transport aux élèves qui n'y seraient autrement pas admissibles. La politique des HWSTS précise les exigences relatives aux places de courtoisie, tandis que celle du HWCDSB définit l'utilisation des sièges vides. Les HWSTS ont mis en place une procédure de transport de courtoisie qui adopte les politiques établies par les conseils et comprend des renseignements supplémentaires sur les attentes de tous les participants. La procédure du HWCDSB délègue le pouvoir de déterminer la disponibilité des sièges vides aux HWSTS. Au HWDSB, le directeur d'école est investi du pouvoir de désigner les élèves bénéficiant du transport de courtoisie. La procédure décrit en détail comment le nombre de sièges disponibles sera déterminé.

Les entrevues ont laissé entendre que la conformité à la procédure n'est pas uniforme et que, par conséquent, les HWSTS doivent retourner les demandes de transport de courtoisie et demander au directeur de les réexaminer. Les deux procédures décrivent en détail les critères de retrait de l'autorisation relative aux places de courtoisie dans le cas où la capacité disponible est requise pour les usagers admissibles. Il s'agit d'un autre domaine où les différences de pratiques entre les conseils ajoutent de la complexité aux processus de gestion des HWSTS.

Gestion des heures de classe

Les politiques de transport des conseils de même qu'une procédure subséquente d'étalement des heures de classe des HWSTS ont établi des plages horaires dans lesquelles se situent les heures de début et de fin des classes. Bien que la procédure relative aux heures de classe fournisse un cadre de base pour l'établissement de celles-ci, il n'existe aucune disposition relative au traitement des demandes de modification des heures de classe venant des écoles, des conseils ou des HWSTS. De plus, aucun délai n'a été fixé pour ces demandes afin de permettre à tous les intervenants d'être au courant du calendrier de planification servant à déterminer les heures de classe. La politique indique désormais que les heures de classe seront déterminées en fonction du transport. D'autres efforts visant à réaliser des économies au début du processus de mise en place du consortium ont été déployés et, selon les entrevues, les évaluations des heures de classe feront partie des éléments de la planification de 2011-2012.

Durée du trajet des élèves

Les conseils membres ont établi leurs attentes en matière de durée des trajets dans leurs politiques de transport et les HWSTS ont adopté ces critères dans leur procédure relative à la durée du trajet. Les attentes relatives à la durée maximale du trajet sont de 60 minutes pour le HWDSB et de 70 minutes pour le HWCDSB. Un examen des données sur les élèves révèle que le trajet d'environ 200 élèves du HWDSB (1,5 pour cent) et de 13 élèves du HWCDSB (moins de 1 pour cent) dépasse les critères de durée des trajets l'après-midi. Cependant, il convient de noter que ces données sont probablement légèrement surestimées en raison de l'utilisation de parcours combinés. Bien que la surveillance continue soit toujours nécessaire, cette analyse indiquerait que les services sont généralement fournis conformément aux lignes directrices établies.

Calendriers et stratégies de planification des tournées

Les HWSTS ont établi un calendrier de planification très détaillé dès le début des efforts déployés afin d'être prêts pour l'année scolaire 2010-2011 et d'évaluer les occasions d'améliorer l'efficacité. Le calendrier définit explicitement les tâches requises, les affectations du personnel, les délais, les dépendances et les interdépendances entre les tâches ainsi que la détermination des dates limites.

L'utilisation d'un logiciel de planification des projets et la définition explicite des exigences relatives à ces tâches sont conformes aux pratiques exemplaires du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficacité.

Le processus annuel de planification des tournées se fait en collaboration entre le directeur général, le coordonnateur du transport, l'agent du transport (le planificateur des tournées du HWDSB) et le planificateur du transport (le planificateur des tournées

du HWCDSB). Ces personnes évaluent le plan des tournées en vigueur après avoir cerné les problèmes relatifs à certains parcours ou certaines écoles en vue d'évaluer quelles seraient les autres occasions d'améliorer l'efficacité et l'efficience. Au moment de concevoir des options éventuelles, la politique ne contient explicitement aucune restriction particulière en ce qui a trait aux élèves, aux conseils ou aux combinaisons d'années. La politique encourage en fait la collaboration entre les conseils membres. Cependant, comme l'indique la section du présent rapport qui porte sur l'optimisation des tournées et la technologie, aucune intégration sur le plan des parcours (où les élèves des deux conseils membres prennent le même autobus) n'est effectuée à l'heure actuelle. La principale méthode de collaboration consiste à faire en sorte qu'un autobus desserve des écoles de l'un et l'autre des conseils à des heures différentes. Par exemple, la région de Flamborough Est a eu recours par le passé à des stratégies d'intégration des tournées. Il s'agissait du principal effort d'efficience déployé par les HWSTS durant l'année scolaire 2010-2011. Des 459 tournées figurant dans les données fournies, 117 (25 pour cent) étaient intégrées.

L'agent et le coordonnateur du transport sont responsables de la conception et de la modification du plan des parcours. Ni les HWSTS, ni les conseils membres n'ont établi de lignes directrices particulières ou de documents de formation pour orienter la conception des tournées. Ces personnes fondent la conception du plan de tournées sur les pratiques antérieures ainsi que leur expérience au sein des conseils et à titre d'anciens employés d'exploitants d'autobus de la région. Forts de leurs connaissances et de leur expérience, les planificateurs ont élaboré un plan de tournées qui comprend principalement des parcours uniques desservant des écoles précises de même que certains parcours combinés où le même autobus dessert des élèves de plusieurs écoles en même temps. En outre, un nombre limité de correspondances ou de parcours-navettes (où les élèves sont déposés dans une école, puis amenés à une autre) sont utilisés dans le système. Les parcours d'autobus sont ensuite jumelés aux tournées d'autobus. Au moment de l'élaboration des parcours et des tournées d'autobus, la structure des contrats conclus avec les exploitants des HWSTS ne joue pas un rôle important dans l'affectation des véhicules. Le directeur général supervise l'affectation des véhicules et évalue les répercussions de la structure des contrats sur le coût global des activités.

Critères relatifs aux conditions de transport dangereuses

Des dispositions visant les élèves qui habitent dans des zones dangereuses ont été prévues dans les politiques de transport des conseils membres. La politique du HWDSB inclut les artères dans les critères de réduction des distances d'admissibilité et celle du HWCDSB autorise le transport pour des raisons de danger sans décrire précisément les critères. Les HWSTS ont eu recours aux pratiques antérieures pour définir les zones

dangereuses dans *Edulog*, mais il n'existe pas de critères explicites relatifs aux dangers précédemment définis ou à l'établissement de nouvelles zones. Cela a créé une situation où les zones dangereuses établies peuvent être propres à un seul conseil. Les dispositions relatives aux dangers qui traitent différemment les élèves d'une même année selon le conseil dont ils relèvent ne sont pas documentées comme étant des critères de danger désigné et le comité de gouvernance ne reconnaît pas officiellement que ces différences sont admissibles.

Implantation des points d'arrêt

Aucun critère officiel n'a été élaboré pour orienter l'implantation des points d'arrêt. Les HWSTS ont recours aux pratiques antérieures et à la rétroaction des exploitants pour évaluer la sécurité de l'emplacement de chaque arrêt. L'absence de lignes directrices officielles empêche toute évaluation comparative des différences entre les critères d'implantation des points d'arrêts au sein du consortium.

Processus d'appel d'une décision

L'entente de consortium indique que le directeur général des HWSTS supervisera le processus d'appel défini à la section de l'entente qui porte sur les responsabilités du poste. Ce processus convient particulièrement au règlement des préoccupations des parents qui ne peuvent l'être par l'agent du transport ou le planificateur des tournées. Dans le cas où un parent n'est pas d'accord avec les décisions des HWSTS, il n'existe pas de processus désigné pour interjeter appel devant un organisme autre que le consortium. Cependant, bien que les conseils disposent de leur propre processus d'examen interne qui fournit des directives aux HWSTS à la suite d'une décision, l'absence de processus officiel ne permet pas d'assurer la clarté et l'équité de la prise de décisions au sein du consortium.

Procédures relatives au mauvais temps

Les HWSTS ont mis au point une procédure de gestion du mauvais temps. Le processus fait appel à des observateurs désignés par les exploitants qui collaborent ensuite avec le directeur général des HWSTS et le personnel des conseils afin de déterminer si la fermeture des écoles et l'annulation subséquente des services de transport sont justifiées. La procédure définit les responsabilités de chaque partie dans le préambule de l'énoncé.

Procédures en cas d'accident ou d'incident

Les HWSTS ont mis en place une procédure en cas d'accident ou d'incident qui détermine les responsabilités des exploitants et du personnel du consortium en cas d'accident d'autobus ou d'incident impliquant des élèves. Elle établit les exigences

relatives à la notification et à la documentation, notamment la notification des HWSTS. Elle ne prévoit aucun mécanisme d'examen régulier des documents présentés afin de déterminer si des modifications doivent être apportées aux pratiques des HWSTS ou des exploitants.

4.2.2 Pratiques exemplaires

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

Calendrier de planification

Le calendrier de planification que les HWSTS utilisent oriente le processus de façon remarquable et permet en outre d'évaluer à la fois les ressources disponibles ainsi que toute autre ressource nécessaire. Cela permet la planification stratégique ainsi que l'évaluation tactique de la conception du système.

4.2.3 Recommandations

Amélioration de l'orientation des politiques et du manuel de procédures

Les HWSTS et leurs conseils membres ont établi des politiques et des méthodes relatives aux attentes en matière de services de transport. Cependant, il est nécessaire de déployer des efforts supplémentaires afin de s'assurer que les différences importantes sur le plan des niveaux de service attendus sont conformes aux attentes des conseils. Une analyse des différences réelles en matière de distances de marche jusqu'aux arrêts, de durée des trajets et d'admissibilité aux services doit être effectuée afin d'établir la différence fondamentale entre les attentes énoncées dans les politiques et la prestation effective des services.

Comme nous l'avons noté, les politiques établies manquent, dans plusieurs cas, de précisions qui clarifieraient les attentes ou amélioreraient la compréhension du processus prévu. Les éléments qui suivent constituent une liste partielle des politiques et (ou) des méthodes qui pourraient être améliorées.

- Autre adresse – Les HWSTS devraient adopter une pratique opérationnelle qui documente, à tout le moins, la démarche actuelle afin de s'assurer que tous les intervenants sont au courant du processus de demande, d'approbation et de notification. Ces documents pourront ensuite être utilisés pour déterminer si les conseils membres désirent continuer de recourir à des pratiques distinctes.
- Gestion des heures de classe – Des précisions supplémentaires devraient être fournies pour décrire en détail le processus et clarifier les délais de demande de

modification des heures de classe et le moment où les écoles et les parents peuvent s'attendre à être avisés d'une modification éventuelle.

- Renseignements sur les dangers – Les HWSTS devraient mettre en place une procédure qui fournit des directives relativement à la détermination d'un danger, documente la justification de chaque zone dangereuse particulière, prévoit l'examen régulier des dangers pour déterminer s'ils ont été atténués et élimine toute incohérence éventuelle entre les conseils membres en ce qui a trait à la prestation de services de transport en raison d'un danger.
- Critères d'implantation des points d'arrêt – L'établissement d'une procédure qui oriente à la fois l'implantation des points d'arrêt et l'évaluation de leur pertinence clarifierait les attentes des parents, des exploitants et du personnel des HWSTS. La réunion de membres du personnel de conseils qui disposent de pratiques opérationnelles différentes nécessite l'établissement d'un cadre commun en ce qui a trait à l'implantation des points d'arrêt.
- Appels – La fusion continue des activités amènera les parents à soulever des questions concernant la prestation des services. Afin d'assurer des services équitables, les HWSTS devraient collaborer avec leurs conseils membres afin d'établir une procédure et un délai pour régler les problèmes relatifs aux décisions rendues.

Les HWSTS et leurs conseils membres devraient évaluer tous les documents existants à des fins de clarification éventuelle, de même que les renseignements fournis antérieurement sur les pratiques exemplaires afin de déterminer si des documents supplémentaires sont justifiés. De plus, les critères établis dans l'ensemble des documents s'appliquent généralement à un seul conseil, ce qui augmente la complexité opérationnelle de la gestion du système de transport. Des analyses devraient être réalisées en permanence en vue de déterminer la différence de coût net de la réconciliation des politiques et ses répercussions sur le processus de planification et les possibilités d'amélioration de l'efficacité.

4.3 Transport adapté

4.3.1 Observations

La planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers peut présenter des défis supplémentaires étant donné qu'il est nécessaire de tenir compte non seulement des contraintes de temps et de distance, mais aussi des besoins physiques et émotionnels de chaque élève. Parmi les autres facteurs à prendre en compte figurent

les besoins en matériel, tel que les plateformes élévatrices pour fauteuils roulants, les dispositifs spéciaux de retenue ou les harnais, ainsi que les élèves dont la santé est fragile et qui requièrent une assistance ou une intervention médicale. Il est essentiel d'adopter des politiques spécifiques en matière de transport des élèves ayant des besoins particuliers pour s'assurer que le service de transport répond aux besoins de chaque élève et qu'il est fourni de la façon la plus sécuritaire possible.

Politiques relatives au transport adapté

Chacun des conseils membres a inclus des lignes directrices restreintes dans sa politique de transport. Les HWSTS n'ont élaboré aucune autre procédure en matière de gestion des élèves ayant des besoins particuliers.

Lignes directrices pour la planification du transport adapté

Il incombe aux conseils membres de déterminer les principaux besoins. Chaque conseil membre transmet l'information aux HWSTS dans un format différent, mais tous deux possèdent généralement de l'information sur l'emplacement du programme, l'heure d'arrivée requise, l'heure de départ et le matériel spécialisé. Les planificateurs de tournées sont chargés de l'élaboration des parcours d'autobus pour les élèves de leurs conseils respectifs étant donné qu'il y a peu de chevauchement en ce qui a trait aux établissements desservis ou à l'attribution des parcours et des tournées. Les problèmes relatifs à l'emplacement des écoles, aux heures des programmes et aux lignes directrices sur la durée des trajets limitent la capacité des HWSTS d'envisager l'intégration de ces parcours. On envisage d'intégrer les élèves sur les parcours de transport ordinaire et de demander à des élèves qui utilisent le transport ordinaire du domicile à l'école de prendre des véhicules de transport adapté lorsque cela est possible.

À l'heure actuelle, on prévoit que 113 élèves ordinaires prendront des véhicules de transport adapté et que sept élèves ayant des besoins particuliers prendront des véhicules ordinaires.

Formation des conducteurs

Les attentes relatives à la formation des conducteurs sont généralement énoncées dans l'entente conclue avec les exploitants. Cette dernière exige au moins une séance par année et énonce la formation minimale requise. Plusieurs des sujets obligatoires visent les élèves ayant des besoins particuliers, notamment la sensibilisation à ces élèves, la formation sur les premiers soins et l'utilisation d'EpiPen ainsi que la gestion des élèves.

4.3.2 Recommandations

Élaboration et clarification des politiques et méthodes relatives aux élèves ayant des besoins particuliers

Dans le cadre de la recommandation précédente relative à l'amélioration des politiques et méthodes, les HWSTS devraient élaborer un ensemble complet de politiques et méthodes portant sur le transport des élèves ayant des besoins particuliers. De nombreux exemples de telles politiques existent dans la province et le personnel du consortium devrait adopter des exemples de pratiques exemplaires ayant cours dans d'autres régions et les modifier en fonction des conditions et des besoins locaux. Il faudrait mettre l'accent sur la documentation des responsabilités relatives à la détermination des besoins de chaque élève et sur les procédures qui permettent de veiller à ce que ces besoins soient comblés. Ces politiques et méthodes devraient en outre comprendre des exigences en ce qui a trait à la formation et au matériel appropriés qui doivent être fournis au personnel du consortium, des conseils et des exploitants responsable de la planification et de la mise en œuvre de ces services.

4.4 Politique de sécurité

4.4.1 Observation

La sécurité des élèves est l'objectif primordial de tout organisme de transport. Pour fournir un transport sécuritaire, il est impératif que des politiques, des méthodes et des ententes contractuelles claires et concises soient élaborées, documentées, surveillées et appliquées pour faire en sorte que les normes de sécurité soient comprises et observées sans exception. Les exploitants d'autobus sont tenus, par contrat, de fournir à leurs conducteurs une formation en matière de sécurité et aussi d'offrir des programmes aux écoles, dont le programme Petits passagers, des exercices d'évacuation des véhicules et le programme Bus Patroller. Le consortium collabore avec des organismes locaux pour dispenser des programmes sur la sécurité, notamment « Bus Safety Patroller » et « Village de la sécurité ».

Formation des élèves

Les HWSTS ont établi un certain nombre de programmes liés à la sécurité qui ciblent les élèves de diverses années d'études. Les élèves suivent le programme de formation Petits passagers; Intertrain offre la formation « Buster the Bus » et des programmes sur la sécurité des aînés (méthode de mentorat); il existe en outre un programme de patrouille de sécurité ayant des buts semblables, mais qui est administré différemment selon les conseils.

Les programmes « Bus Patroller » des deux conseils ciblent particulièrement les élèves qui marchent pour se rendre à l'école. De plus, certaines écoles demandent une formation sur l'évacuation, tandis que tous les élèves suivent la formation sur la descente d'un autobus en toute sécurité. À titre d'exemple de l'évolution de l'intégration des pratiques du consortium, tous les conducteurs des deux conseils ont suivi récemment, pour la première fois, une formation en cours d'emploi.

Formation des conducteurs

Comme nous l'avons mentionné, les exigences de formation des conducteurs sont établies dans l'entente conclue avec les exploitants. Cette dernière exige au moins une séance par année et énonce la formation minimale requise.

Méthodes de vérification

Les HWSTS n'ont pas mis en place de procédures officielles de vérification des exploitants. La principale rétroaction sur le rendement des exploitants est reçue sous forme d'appels des écoles ou des parents.

Cette façon de faire ne permet pas de s'assurer que les services fournis sont conformes aux exigences contractuelles et que toutes les exigences administratives ont été satisfaites.

Âge maximal des véhicules

L'entente conclue avec les exploitants fixe l'âge maximal des autobus scolaires à 11 ans et l'âge moyen à au plus huit ans; l'âge maximal des fourgonnettes et des voitures est fixé à huit ans et leur âge moyen, à cinq ans. L'entente prévoit en outre une année supplémentaire pour les grands autobus à partir de 2008-2009. L'inventaire des autobus a révélé qu'un nombre très limité de véhicules n'était pas conforme à l'entente. Les précisions fournies par le consortium ont indiqué que la direction était au courant du problème et que ce dernier était lié au fait qu'un exploitant attendait la livraison des autobus commandés. Malgré le manque de processus officiels de vérification, cela indique que les exigences contractuelles et les exigences officieuses de soumission de données permettent de cerner les problèmes potentiels.

4.4.2 Pratiques exemplaires

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

Formation des élèves

Les HWSTS ont élaboré un large éventail de pratiques de formation sur la sécurité axées sur la sensibilisation des élèves durant les premières années. En outre, des programmes ciblent les élèves qui marchent pour se rendre à l'école et qui représentent un groupe important dans l'ensemble de la région desservie.

4.4.3 Recommandations

Amélioration des procédures de vérification des tournées

Les HWSTS assument la responsabilité importante de superviser les activités de transport dans une vaste région. L'adoption d'une démarche officielle structurée visant à s'assurer que les services payés sont fournis conformément aux attentes constituera un élément opérationnel important des activités futures du consortium. Le programme de vérification devrait comprendre des éléments administratifs et opérationnels.

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

Les HWSTS ont reçu la note **Moyenne-faible**. Le consortium a élaboré des politiques de planification essentielles, en ce qui concerne notamment les distances de marche jusqu'à l'arrêt et jusqu'à l'école et les attentes relatives à la durée des trajets, et mis en pratique des lignes directrices en matière de planification. Des efforts visant à évaluer pleinement les différences importantes sur le plan des attentes en matière de politiques devraient être déployés afin d'assurer la prestation équitable des services. De plus, on devrait remettre en question l'intégration limitée de nombreuses activités de planification de même que la nature des affectations de personnel et des tâches de planification qui est toujours centrée sur les conseils. Une autre recommandation clé consiste à améliorer les documents existants afin de clarifier les responsabilités et les délais.

5 Optimisation des tournées et technologie

5.1 Introduction

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

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

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

Optimisation des tournées et technologie – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne-faible

5.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

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

rapports exhaustifs. Cette section évalue l'acquisition, le paramétrage, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

5.2.1 Observations

Logiciel d'optimisation des tournées et technologies connexes

Les HWSTS utilisent *Edulog* comme logiciel de gestion du transport. De gros efforts ont été déployés pour mettre le produit à niveau à sa dernière version et structurer les procédures et les attentes de manière à utiliser *Edulog* comme source primaire d'information sur l'optimisation des tournées. Cette transition a requis la conversion des données sur les services de transport à partir d'un produit antérieur, qui était essentiellement achevée au moment de l'examen.

Le consortium utilise également *TRACS* comme principal moyen de diffusion des données aux écoles et aux exploitants. *TRACS* est un produit en ligne qui exige un nom d'utilisateur et un mot de passe pour restreindre l'accès aux données sur les élèves et les tournées d'autobus ainsi qu'aux données statistiques relatives au transport. Cela comprend les problèmes de retard ou d'annulation des services que les exploitants sont tenus de consigner dans le cadre de leur entente contractuelle. En outre, un module de suivi des problèmes a été ajouté à *TRACS* à des fins d'utilisation au début de l'année scolaire par le centre d'appels dont les HWSTS ont retenu les services. Il s'agit d'une pratique de gestion efficace, car elle réduit les perturbations que subissent les planificateurs de tournées et les commis lorsqu'ils règlent les problèmes liés au début des classes. De plus, cet outil permet l'analyse de la fréquence des divers problèmes, ce qui permettra aux HWSTS de modifier leurs procédures futures afin de réduire le nombre d'appels et les modifications des tournées au début de l'année scolaire. Au moment de l'examen, on s'attendait à ce que le module de suivi des problèmes soit mis hors ligne après le début des classes.

TRACS s'avère être un excellent outil de communication avec les groupes d'intervenants, mais il existe des problèmes d'ordre procédural qui doivent être réglés. Par exemple, les plaintes adressées au centre d'appels concernant les retards des véhicules n'étaient pas facilement identifiables à partir des données que les exploitants saisissent dans le tableau des retards et des annulations. Les discussions avec le personnel des HWSTS ont révélé que cette situation découle probablement d'une divergence d'interprétation à l'égard du moment où les exploitants doivent entrer les renseignements sur les retards ou les annulations. Selon ce que nous avons compris au moment de l'examen, il fallait entrer l'information sur les retards ou les annulations seulement au début des déplacements (du matin ou de l'après-midi), mais cela n'était pas nécessaire si le retard ou l'annulation survenait pendant la tournée. L'entrée des

retards ou des annulations survenant en cours de route permettrait la synchronisation entre le journal des plaintes et le module des retards.

Les HWSTS utilisent également un système téléphonique de voix sur IP (VoIP) qui permet l'acheminement et la gestion avancés des appels téléphoniques. Le système téléphonique fournit un accès vocal et par télécopie à tous les intervenants au moyen d'un numéro de téléphone principal et d'un système de postes, d'un numéro de télécopieur distinct et d'un numéro de ligne directe « confidentiel » pour les exploitants d'autobus et les communications privées. Les autres technologies de soutien utilisées comprennent le courriel, un logiciel de gestion de projets (qui est utilisé pour la planification des projets et la gestion du consortium, comme le cycle annuel de planification des tournées) et un progiciel bureautique accessible à tous les membres du personnel.

Au moment de l'examen, les HWSTS étaient en train de créer un site Web spécialisé portant sa marque. À l'heure actuelle, le site des HWSTS fournit des renseignements sommaires sur le consortium et contient des liens vers les sites des conseils membres. Le site Web du HWDSB contient une application qui permet aux parents de trouver l'école qui leur est assignée ainsi que les emplacements des arrêts et de savoir si leurs enfants sont admissibles au service de transport scolaire. Cependant, ces renseignements ne reposent pas sur les données qui figurent actuellement dans *EduLog* et, par conséquent, il est possible qu'ils ne soient pas conformes aux affectations réelles des arrêts ou des parcours. Le site du HWCDSB comporte une application de recherche pour trouver un service de transport et une école qui est mise à jour par le personnel du conseil en fonction des changements apportés dans *EduLog*. Chacun des sites des conseils offre un accès à leurs politiques de transport, mais aucun ne permet d'accéder aux procédures pertinentes des HWSTS.

Ententes relatives à la maintenance et aux services

Les HWSTS ont conclu des ententes de services avec tous leurs fournisseurs de technologie, notamment *EduLog*, Interlock (pour *TRACS*), Answerplus (services téléphoniques) et le centre de données qui héberge les applications cruciales. L'entente conclue avec *EduLog* prévoit une liste itérative de services, notamment le soutien technique, les mises à jour et les rustines des programmes ainsi que les versions révisées de la documentation des programmes. En outre, l'entente permet la mise à jour annuelle de 15 pour cent du géocode sous-jacent. Les HWSTS se sont servis de cet aspect de l'entente pour procéder aux révisions requises qui ont été déterminées pendant le processus annuel de planification. L'entente conclue avec *TRACS* prévoit les mises à jour, les rustines et la documentation et comprend en outre une formation sur l'utilisation du système à l'intention du personnel des écoles et des exploitants. Un soutien technique supplémentaire est offert principalement par courriel et le soutien

téléphonique est utilisé dans les cas où le problème ne peut pas être résolu. Ces dispositions sont conformes aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Sauvegarde du système et rétablissement en cas de sinistre

La disponibilité et la sécurité des divers éléments de données saisis dans les systèmes des HWSTS sont assurées au moyen d'une entente officielle de services conclue avec le centre d'hébergement des données qui offre en outre des services aux conseils membres relativement à leurs applications. Le centre de données dispose d'installations climatisées à accès limité bénéficiant de la technologie d'extinction des incendies et d'une source d'alimentation électrique redondante. L'entente prévoit un programme de sauvegarde structuré qui effectue des sauvegardes quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles, de même que le stockage à l'extérieur en cas d'incident au centre de données. En cas d'incident dans les bureaux des HWSTS, la méthode actuelle de gestion des données permettrait d'accéder à distance au logiciel d'optimisation des tournées depuis d'autres emplacements et à *TRACS* par Internet. Cette méthode de gestion des données est conforme aux pratiques exemplaires déterminées dans le cadre du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Formation du personnel

Les HWSTS mettent la dernière main à leur plan de ressources humaines. L'un des éléments de ce plan comprendra une définition plus détaillée de la formation du personnel et des attentes relatives aux postes. Au moment de l'examen, le personnel du transport avait suivi une formation sur *Edulog*.

Cependant, aucun plan continu de formation structurée n'avait été élaboré à ce moment-là. Cela est quelque peu atténué par les antécédents relativement sérieux des conseils en ce qui a trait au partage de la base de données et de la carte dans *Edulog* et par le degré élevé de collaboration officieuse entre les membres du personnel.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

Continuité des services

Le recours à un centre de données entièrement fonctionnel ayant des plans définis de sauvegarde, de rétablissement et de continuité des activités fait en sorte que les services puissent continuer d'être fournis en cas d'incident. Cette démarche a permis aux HWSTS de se concentrer sur leurs activités de base, soit la gestion des services de

transport, tout en s'assurant dans une large mesure que la technologie et les outils nécessaires seront accessibles.

5.2.3 Recommandations

Assurer l'accès aux renseignements sur les élèves de façon uniforme quel que soit le moyen de communication utilisé

L'accès par Internet à des renseignements complets et exacts sur le transport est conforme aux pratiques de communication gagnantes définies durant le processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. À l'heure actuelle, les parents et autres intervenants ont accès à des données contradictoires et inexacts qui pourraient créer de la confusion et donner lieu à une application et une interprétation erronées de la politique acceptée. La mise en œuvre du site Web des HWSTS devrait comprendre une évaluation de la source primaire d'information sur les services de transport et l'élimination de toute information potentiellement contradictoire figurant sur les sites des conseils membres. Si l'on établit que le site Web des HWSTS sera la source primaire d'information sur les services de transport, il serait possible d'éliminer les conflits en retirant les sections actuelles sur les services de transport des sites des conseils membres et en fournissant des liens directs vers le site des HWSTS. En revanche, des copies des politiques, des méthodes et des données sur les services de transport des HWSTS pourraient être reproduites sur les sites des conseils.

Envisager l'utilisation du module de suivi des problèmes tout au long de l'année

Les HWSTS ont utilisé à bon escient le module de suivi des problèmes dans *TRACS* afin de surveiller et d'analyser la source des difficultés et le temps requis pour les régler. Dans cette optique, ils devraient déterminer si le module de suivi des problèmes s'avérerait un outil utile à conserver pendant toute l'année scolaire. Cela les obligerait à entrer les données dans le module et permettrait de mieux comprendre les problèmes qui surviennent tout au long de l'année scolaire et la façon d'y remédier.

Achever le plan de formation du personnel

L'achèvement du plan de formation du personnel devrait comprendre un plan détaillé à court et à moyen terme pour s'assurer que le personnel utilise correctement les modules pertinents d'*Edulog*. Dans la mesure où l'agent et le planificateur du transport conserveront la principale responsabilité de l'optimisation des tournées, il sera nécessaire d'établir des méthodes de formation ciblées sur l'utilisation de base du système (p. ex., paramètres de recherche des principales données, emplacement et déplacement des arrêts et extraction des données) et sur son utilisation plus avancée

(p. ex., optimisation des arrêts, des parcours et des tournées, extraction et analyse des données et formation polyvalente continue sur la gestion des cartes).

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

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

5.3.1 Observations

Carte numérique

Les HWSTS utilisent une seule carte numérique pour toutes les activités de planification. La carte a été créée à l'origine lorsque le HWCDSB a mis en œuvre *Edulog* et a été révisée au moment où les deux systèmes ont été fusionnés en une seule application. La gestion du géocode sous-jacent incombait précédemment à une personne de chacun des conseils respectifs qui s'était antérieurement spécialisée en planification. Cette situation s'est révélée inexploitable étant donné qu'il devenait de plus en plus difficile de veiller à ce que les modifications soient apportées de façon systématique. Par conséquent, la révision et la gestion du réseau routier ont été récemment attribuées à un seul planificateur au sein de l'organisme. Cela clarifiera la responsabilité en matière d'établissement de nouvelles subdivisions ou de révision des itinéraires ou des plages d'adresses. Cette réaffectation de responsabilité constituera un élément important des efforts à court et à long terme visant à améliorer la précision de la carte et des solutions d'optimisation des tournées élaborées dans *Edulog*.

Précision de la carte

Les renseignements sur les adresses qui figurent sur la carte étaient considérés comme étant exacts et un examen des rapports d'exception indique que la majorité des erreurs était liée aux données sur les élèves saisies par les écoles. Cependant, les efforts récemment déployés en vue d'accroître l'efficacité du plan de tournées ont indiqué qu'il était nécessaire d'améliorer l'exactitude des valeurs par défaut sous-jacentes relatives particulièrement aux vitesses de circulation. De plus, des efforts sont en cours pour assurer la précision des limites des zones de fréquentation des écoles, des zones piétonnières et des zones dangereuses afin de veiller à ce que les critères d'admissibilité soient adéquatement évalués. Au total, on a déterminé que 154 élèves

étaient admissibles aux services en raison des divergences de limites. Selon les entrevues, les efforts visant à améliorer la précision de la carte s'inscriraient dans le cadre des activités générales de planification.

Valeurs par défaut

Il existe un éventail de valeurs par défaut qui doivent être prises en compte dans le cadre d'un programme exhaustif de gestion de la carte. Les adresses municipales, les vitesses de circulation, les caractéristiques des trajets (y compris les routes interdites à la circulation, les virages à gauche et à droite interdits, les routes interdites en hiver, etc.) ainsi que les heures de ramassage par défaut représentent autant de caractéristiques qui doivent être gérées. Les HWSTS n'ont pas consigné officiellement les exigences ou les attentes en matière de gestion des valeurs par défaut dans le logiciel d'optimisation des tournées, mais la responsabilité de la gestion a été récemment clarifiée. Cependant, comme nous l'avons mentionné précédemment, des efforts considérables sont en cours pour examiner et réviser les caractéristiques relatives aux vitesses de circulation afin d'assurer l'exactitude des données sur les parcours et les tournées fournies aux exploitants. Les planificateurs évaluent en outre les valeurs relatives aux heures de ramassage parallèlement à l'examen des vitesses de circulation afin d'accroître la précision des durées prévues et réelles des trajets. L'officialisation du processus de gestion des valeurs essentielles de planification et l'évaluation continue des valeurs existantes constitueront un élément important des efforts soutenus qui sont en cours au sein du consortium.

Gestion des données sur les élèves

La responsabilité de l'exactitude des données sur les élèves revient aux écoles comme l'indique la section sur les responsabilités des énoncés de procédure des HWSTS relatifs au transport des nouveaux élèves, à la modification des données sur les élèves et à la gestion des données. Des efforts visant à préciser à tous les intervenants la raison pour laquelle les données doivent être complètes et exactes sont en cours entre le consortium et ses conseils membres. La détermination claire de la responsabilité de l'exactitude des données est conforme aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. L'une des mesures de l'exactitude des données, comme les lettres retournées à cause d'une mauvaise adresse, fait état d'une amélioration de la tendance en raison de l'amélioration de l'exactitude des données sur les élèves. Cependant, des problèmes d'adresse ont été détectés dans *EduLog* en raison d'un manque de données structurées requises dans l'un des systèmes d'information sur les élèves. Ces efforts demanderont une coordination constante avec le conseil membre et pourraient exiger l'intervention des membres du comité de gouvernance en vue de s'assurer que le problème est complètement réglé.

Deux activités principales exigent la gestion des données sur les élèves. La première découle d'une exigence opérationnelle quotidienne en vertu de laquelle des données sur des élèves particuliers sont ajoutées, modifiées ou supprimées en vue de la mise à jour des renseignements sur les tournées. Les HWSTS ont organisé le transfert électronique quotidien des renseignements sur les élèves à partir des systèmes d'information sur les élèves de chacun des conseils membres. Il incombe à l'agent du transport du HWDSB et au coordonnateur du transport du HWCDSB d'obtenir les dossiers des élèves nécessaires auprès de chacun des conseils respectifs. Un processus de mise à jour par lots exécuté la nuit transfère ensuite les données dans le logiciel d'optimisation des tournées. L'agent du transport du HWDSB examine les mises à jour chaque matin afin de s'assurer que les processus se sont exécutés adéquatement.

La deuxième activité exigeant des données complètes et exactes sur les élèves est le cycle annuel de planification. Des copies intégrales de la base de données sur les élèves sont extraites du système de chaque conseil en mai. Avant l'extraction, chacun des conseils membres a « reporté » les données sur les élèves en faisant passer ces derniers au niveau suivant et à une autre école, le cas échéant. Les HWSTS utilisent ensuite cet ensemble de données pour élaborer des scénarios efficaces pour l'année scolaire à venir. Tout au long de la planification, le processus de mise à jour quotidienne (c.-à-d. la première activité principale) permet aux HWSTS d'identifier les élèves dont le dossier a été modifié, y compris ceux qui ne sont peut-être pas passés au niveau suivant ou qui peuvent avoir été rejetés du système, mais qui sont en fait restés à l'école. Les protocoles établis confient à l'agent du transport du HWDSB et au coordonnateur du transport du HWCDSB l'examen des listes quotidiennes afin d'assurer l'affectation adéquate des emplacements des arrêts.

Structures de codage

Les structures de codage accessibles dans *Edulog* comprennent les codes d'élèves, de parcours, de tournées et d'arrêts, ainsi que les données cartographiques. Les HWSTS ont déployé de gros efforts pour refondre les structures disparates de codage utilisées par les conseils respectifs et ont conçu une structure unique. Ces modifications visent à normaliser la nomenclature et à établir une structure plus significative. Des modifications ont tout d'abord été apportées aux codes d'admissibilité des élèves, des parcours et des tournées.

La structure de codage de l'admissibilité a pour objet d'établir un cadre qui permet de comprendre pourquoi un élève est admissible ou non au service de transport. La structure de codage de l'admissibilité dans *Edulog* comprend deux champs primaires : admissibilité et admissibilité des utilisateurs. Le code d'admissibilité est établi automatiquement en fonction des critères établis dans les politiques. Le tableau suivant

résume les renseignements relatifs aux codes d'admissibilité fournis dans la base de données sur les élèves :

Tableau 6 : Sommaire des codes d'admissibilité

Code d'admissibilité	Description	Nombre
0	Admissibles	24 805
1	Admissibles en raison de conditions dangereuses	187
12	En dehors de la zone de fréquentation	11 487
13	À distance de marche de l'école	44 492
93	Aucun secteur de fréquentation	562

Cette structure de codage permet de très bien comprendre ce que l'on exige du consortium. La plupart des codes sont faciles à comprendre, à l'exception du code 93 – Aucun secteur de fréquentation. Afin de clarifier les raisons pour lesquelles des élèves particuliers sont transportés, le code d'admissibilité des utilisateurs établi manuellement fournit davantage de détails sur la justification du transport. Le tableau de la page suivante résume les raisons pour lesquelles les élèves sont transportés à l'aide de la combinaison des codes d'admissibilité et d'admissibilité des utilisateurs.

Tableau 7 : Combinaisons des codes d'admissibilité et d'admissibilité des utilisateurs

	0 Admissibles	1 Admissibles en raison de conditions dangereuses	12 En dehors de la zone de fréquentation	13 À distance de marche de l'école	93 Aucun secteur de fréquentation	Total
0 Admissibles	6 541	3	579	1 446	7	8 576
1 Conditions dangereuses	11	1		9		21
12 En dehors de la zone de fréquentation	352		1 814	565	17	2 748

	0	1	12	13	93	Total
	Admissibles	Admissibles en raison de conditions dangereuses	En dehors de la zone de fréquentation	À distance de marche de l'école	Aucun secteur de fréquentation	
13 Satisfont aux critères de distance de marche autorisée	995	4	768	8 386	1	10 154
14 Laissez-passer du HSR	1 260		90	66	6	1 422
15 Billets du HSR	174		4	15	1	194
16 Exception accordée par l'administration principale	5		102	26		133
17 Admissibles / Ne prennent pas l'autobus	238	3	17	25	1	284
18 Sièges vides / transport de courtoisie	3		110	59		172
21 Frère ou sœur d'élèves des programmes d'immersion en français	1		23			24
22 Taxis Hamilton Cab	29		136	27	40	232
23 Taxis Blue Line	1		1			2
24 Élève prenant seul un taxi Hamilton Cab	2		27	6	4	39
25 Élève prenant seul un taxi Blue Line			1			1

	0	1	12	13	93	Total
	Admissibles	Admissibles en raison de conditions dangereuses	En dehors de la zone de fréquentation	À distance de marche de l'école	Aucun secteur de fréquentation	
26	Laissez-passer du HSR pour les élèves des programmes d'anglais langue seconde		2			2
28	Taxis Hamilton Cab pour les élèves des programmes d'anglais langue seconde		4			4
30	Laissez-passer du HSR pour les élèves doués	92	6	1		99
34	Admissibilité en vertu d'une clause de droits acquis	3	63	15		81
35	Frère ou sœur d'élèves ayant des besoins particuliers	25	5	25		55
36	Région géographique	36	2	162		200
37	Programme		36	2		38
38	Divergence entre les limites	1	4	72		77
39	Élève ordinaire ayant un handicap physique	28	21	57		106

	0	1	12	13	93	Total
	Admissibles	Admissibles en raison de conditions dangereuses	En dehors de la zone de fréquentation	À distance de marche de l'école	Aucun secteur de fréquentation	
40 Élève prenant seul une fourgonnette	1		2		4	7
41 Élève transporté en dehors du district			2			2
42 Transferts des distances limites de marche			2	190		192
91 Adresse de l'élève ne présentant aucune correspondance	130	1	80	112		323
92 Combinaison école / niveau d'enseignement / programme non valide	1		1	1		3
93 Aucun secteur de fréquentation	6	1	4	24	59	94
99 Aucun code d'admissibilité	14 870	174	7 580	33 201	422	56 247
118 Non défini			1			1
Total	24 805	187	11 487	44 492	562	81 533

À l'aide de cette structure, il est possible de constater que, parmi les élèves admissibles au service, près de huit pour cent y sont admissibles dans des circonstances qui n'ont rien à voir avec la distance où ils se trouvent de l'école, notamment les conditions dangereuses, le transport de courtoisie, les droits acquis et les exceptions accordées par les administrateurs principaux. Il est en outre possible de déterminer que près de 2 000 élèves prennent l'autobus en raison de problèmes antérieurs de nature

opérationnelle ou politique, notamment les élèves bénéficiant de droits acquis, imposés par le conseil et habitant en dehors du secteur de fréquentation. Mis à part les raisons réelles, cette structure fournit dans l'ensemble un mécanisme utile pour évaluer la justification des services.

Il convient particulièrement de noter la divergence potentielle relative aux élèves bénéficiant du transport de courtoisie et à ceux à qui on a attribué un siège vide. Au total, 172 élèves se voient attribuer le code « transport de courtoisie » ou « siège vide ». Cependant, 1 446 autres élèves, considérés comme étant à distance de marche de l'école, sont tout de même admissibles. La structure de codage n'indique pas clairement pourquoi il en est ainsi. Les HWSTS ont élaboré des scénarios précis, portant notamment sur les élèves ayant des besoins particuliers qui empruntent des autobus ordinaires, le transport temporaire en raison de la fermeture ou de la construction d'écoles et de problèmes de limites. En outre, l'examen a été effectué au moment où les HWSTS traitaient toutes les demandes de transport de courtoisie / siège vide. Cela aurait pu faire en sorte que des élèves soient affectés à des parcours afin de fournir le service sans mettre le code à jour. Quelle que soit la raison précise pour laquelle des élèves bénéficient du transport de courtoisie, la structure de codage établie n'explique pas clairement pourquoi et comment un élève est transporté.

Les HWSTS ont en outre récemment modifié leur structure de codage des écoles afin de créer un cadre unique aux fins d'utilisation par l'organisme regroupé. La structure de codage des écoles permettra d'en déterminer le nom. Bien qu'il n'existe aucune valeur précise qui détermine également le conseil auquel l'école est associée, le personnel actuel connaît généralement cette information. L'expérience du personnel en place et les attentes actuelles en matière d'analyse permettent à la structure de codage des écoles de répondre adéquatement aux besoins des HWSTS. Cependant, les plans visant à accroître les capacités d'analyse de l'organisme exigeront le réexamen de l'utilité de la structure actuelle.

On attribue aux arrêts d'autobus des codes semblables à ceux des écoles à l'aide de l'identificateur de l'école et d'un numéro séquentiel à trois chiffres. Dans les cas où un arrêt de correspondance est créé, la lettre « T » est incluse dans le numéro séquentiel pour indiquer la correspondance. La partie du code relative à l'affectation des écoles a une signification, mais on ne peut trouver dans la structure actuelle que peu de renseignements supplémentaires sur l'emplacement des arrêts. Comme c'est le cas avec la structure de codage des écoles, le système actuel n'a pas de répercussions importantes sur le plan de la fonctionnalité, mais il limite l'utilité des données relatives aux arrêts sur le plan de l'analyse.

Les parcours d'autobus sont identifiés à l'aide d'une combinaison comprenant le code de l'école et une séquence numérique qui indique les déplacements du matin ou de

l'après-midi. Par exemple, le parcours 002.002 indique que cet autobus dessert l'école Crestwood (code 002) et qu'il s'agit du parcours du matin (comme l'indique le premier zéro après le point décimal). Lorsqu'un parcours d'autobus dessert une seule école (44 pour cent de tous les parcours), cette structure de codage s'avère adéquate pour simplement communiquer les déplacements de l'autobus. Cependant, si des élèves de plusieurs écoles sont ramassés sur le même parcours d'autobus (14,5 pour cent des parcours), la convention de codage actuelle ne fournit pas ces renseignements. Par exemple, le parcours 002.001 dessert les écoles Crestwood et Woodward, mais le service fourni à l'école Woodward n'est pas évident. Ce problème est plus ou moins résolu à l'aide du champ de description du parcours qui permet aux deux écoles d'être nommées. En outre, si deux parcours sont regroupés en une tournée, ces renseignements ne sont pas transmis par la structure de codage des parcours; on ne peut les identifier que par les éléments communs du code des tournées. Finalement, il n'y a aucune distinction sur le plan du codage des parcours entre les parcours ordinaires de transport du domicile à l'école et ceux de transport adapté.

Plusieurs problèmes de codage des parcours sont réglés à l'aide du codage des tournées récemment mis en place. Les HWSTS ont établi une structure qui utilise un code à quatre chiffres pour déterminer le type de véhicule et de tournée. Le tableau ci-dessous présente cette structure.

Tableau 8 : Sommaire du codage des tournées

Plage	Description du service :
1000 à 1999	Transport adapté – Toutes les tournées comprises dans cette plage sont assurées par des mini-fourgonnettes à usage scolaire.
2000 à 2999	Transport adapté – Toutes les tournées comprises dans cette plage sont assurées par des mini-fourgonnettes.
3000 à 3999	Transport adapté – Toutes les tournées comprises dans cette plage sont assurées par des minibus adaptés aux fauteuils roulants.
4000 à 4999	Transport régulier – Toutes les tournées comprises dans cette plage sont assurées par des mini-fourgonnettes à usage scolaire.
5000 à 5999	Transport régulier – Toutes les tournées comprises dans cette plage sont assurées par des minibus.
6000 à 6999	Transport régulier – Toutes les tournées comprises dans cette plage sont assurées par des autobus scolaires de grande taille.

Par conséquent, la combinaison des codes de parcours et de tournée indique le type de véhicule et de parcours (c.-à-d. transport ordinaire du domicile à l'école ou transport adapté). La transition vers cette structure de codage des tournées est maintenant achevée et représente un excellent exemple de la façon dont la méthode de codage permet de transmettre de façon simple et significative une quantité importante de renseignements sur une tournée d'autobus.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

Structure de codage des tournées

La mise en œuvre d'une structure sensée de codage des tournées détermine à la fois le but et les modes de prestation des services. Les codes sont brefs et ciblés, ce qui favorise une affectation précise tout en offrant en plus un niveau approprié de détails à l'appui des exigences d'analyse et de production de rapports. Cela crée une base de données très utile qui appuiera les analyses futures axées sur l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience.

5.3.3 Recommandations

Poursuite de l'examen des valeurs par défaut afin d'améliorer la précision de la carte

Les efforts que déploient actuellement les HWSTS en vue d'améliorer la précision de la carte par la mise à jour des valeurs relatives à la vitesse de circulation et de concilier les différences entre les deux conseils doivent continuer d'être ciblés. Les HWSTS ont reconnu l'importance de cette exigence et l'ont incluse dans le processus de planification de l'année scolaire 2011. Ces efforts devraient être appuyés et améliorés.

Amélioration des autres structures de codage

Les HWSTS ont déjà entrepris la révision de la structure de codage des parcours qui normalisera la méthode d'identification des écoles et des parcours. Dans le cadre de ces efforts, il faudrait envisager d'améliorer l'utilité de la structure à l'aide des types de formats et de données existants. La détermination des problèmes d'analyse tels que le type de parcours (p. ex., combiné, par étapes, intégré, etc.) pour les emplacements des arrêts fournirait des renseignements utiles au moment d'évaluer les possibilités d'accroître l'efficience. En outre, la méthode de codage de l'admissibilité des utilisateurs doit faire l'objet d'une évaluation afin de minimiser ou d'éliminer les chevauchements ou l'incohérence sur le plan du codage (comme le codage utilisé pour les élèves

bénéficiant du transport de courtoisie à la section 5.3.1.5). Enfin, on pourrait envisager d'élargir la structure de codage des écoles afin d'y intégrer d'autres éléments d'information tels que l'affectation des conseils, le type de région géographique (p. ex., rurale, urbaine) et le type d'école (p. ex., primaire, secondaire, intermédiaire).

5.4 Rapports du système

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

5.4.1 Observations

Production de rapports et analyse des données

Le principal mécanisme de production de rapports qu'utilisent les HWSTS est *TRACS*. Il offre aux écoles, aux exploitants et aux HWSTS la possibilité de consulter et d'extraire une panoplie de rapports différents se rapportant à leurs domaines d'intérêt particuliers. De plus, une sélection de rapports personnalisés préparés dans *Edulog* fournit des données pour le processus annuel de planification et la gestion des activités quotidiennes. Les principaux rapports qu'utilisent les exploitants et les écoles sont les listes d'affectation des élèves ainsi que les manifestes des parcours et des tournées. La diffusion de ces renseignements au moyen d'une application en ligne comme *TRACS* permet aux HWSTS de fournir de l'information sans assumer la responsabilité de la production et de la diffusion. Cette démarche est conforme aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Les HWSTS ont accès à un éventail différent de rapports dans *TRACS* qui facilite la mesure et l'analyse du rendement du système. Il s'agit des statistiques sur les parcours et les tournées attribués aux exploitants, les élèves transportés par transporteur, les coûts par élève et par kilomètre et les mesures d'efficience telles que l'utilisation de la capacité et la durée du trajet. Les données saisies par les exploitants relativement aux incidents ou aux retards et le module de « suivi des problèmes » utilisé au début de

l'année scolaire pour consigner les appels et les demandes sont en outre accessibles à des fins d'examen et de téléchargement. Les données sont accessibles dans un format imprimé et un format téléchargeable dans des outils de productivité de tiers fournisseurs pour permettre d'effectuer d'autres analyses.

Aucun calendrier officiel de production de rapports n'est établi; toutefois, le directeur général utilise régulièrement les données pour calculer et évaluer certains indicateurs de rendement. En outre, plusieurs membres du personnel se servent de ces rapports pour mener des analyses ou des enquêtes ponctuelles sur les problèmes particuliers qui surviennent dans le cours des activités quotidiennes ou tout au long du processus de planification. Étant donné que des efforts soutenus sont déployés afin d'améliorer l'efficacité des activités, il sera nécessaire d'utiliser davantage les modules de production de rapports.

TRACS est en outre utilisé pour gérer le processus de facturation des HWSTS. Le module de production de rapports permet aux exploitants d'examiner et de réviser les factures et de les soumettre par voie électronique aux HWSTS. Ce processus est abordé plus en détail à la section 3.5.1 du présent rapport.

5.4.2 Recommandations

Analyse des données et production de rapports

Les HWSTS ont commencé à instaurer une culture d'analyse de données en étendant les efforts de saisie de données à des domaines qui vont au-delà du logiciel de transport. L'utilisation accrue des données du centre d'appels, des données sur les écoles et l'accès des exploitants à *TRACS* et des données financières permettra de mieux comprendre les coûts de transport et de déterminer les possibilités d'amélioration constante de l'efficacité. Afin de tirer pleinement profit de ces avantages, il sera nécessaire d'évaluer plus en profondeur les besoins et les attentes en matière d'analyse des données pour chaque poste au sein de l'organisme et d'établir un système de rapports qui reconnaît le type de données requises et le moment où elles le sont. Les types de rapports pourraient comprendre par exemple :

- le nombre de places assises disponibles dans les autobus de transport adapté par emplacement (afin d'encourager le partage des trajets plutôt que l'utilisation de taxis supplémentaires pour les élèves ayant des besoins particuliers, lorsque cela est possible);
- un résumé des mises à jour de la carte effectuées au cours d'une période préétablie à l'intention des planificateurs de tournées et du directeur général qui

pourrait servir à cerner les problèmes systémiques liés aux valeurs par défaut ou aux autres caractéristiques de la carte;

- un rapport de rendement amélioré à l'intention du directeur général et d'autres membres clés du personnel qui fournit un résumé des statistiques et des données détaillées sur notamment l'utilisation de la capacité, la combinaison des tournées, la durée moyenne des parcours et les retards.

L'objectif de cette structure est de maximiser l'utilisation et la valeur des données conservées dans *Edulog* et *TRACS* ainsi que de promouvoir et de renforcer les attentes en matière d'analyse et d'amélioration continue que la direction du consortium a établies.

5.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

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

5.5.1 Observations

Gestion des tournées d'autobus

La structure organisationnelle des HWSTS a été récemment revue afin de mettre en place deux groupes fonctionnels d'employés. Le premier groupe se compose d'employés de première ligne chargés de répondre aux questions quotidiennes relatives à l'emplacement des arrêts, aux parcours, aux affectations des élèves ayant des besoins particuliers, etc. Il n'existe aucune ligne directrice officielle qui départage la responsabilité de répondre aux questions, mais, dans la pratique, le personnel répond généralement aux questions concernant le conseil dont il relève. Ces personnes disposent de pouvoirs limités pour modifier les affectations à un arrêt d'autobus et les données sur les élèves, mais la responsabilité de la modification majeure des parcours est déléguée aux planificateurs de tournées.

La modification de la structure organisationnelle avait pour but de permettre aux planificateurs de tournées de se concentrer presque entièrement sur la gestion et l'évaluation du plan de tournées. La structure a désigné deux principaux planificateurs de tournées : l'agent du transport du HWDSB et le coordonnateur du transport du HWCDSB. Les principales responsabilités comprennent l'évaluation des emplacements

des arrêts et de la conception des parcours, la résolution des questions relatives aux horaires des tournées et l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience globales. La responsabilité de la conception des parcours est presque complètement dissociée entre les conseils, ce qui fait en sorte que les parcours soient essentiellement établis en fonction de ceux-ci. Les planificateurs de tournées jouent en outre un rôle essentiel dans le cadre du processus annuel de planification en travaillant de concert avec le directeur général et le coordonnateur du transport. Outre ses responsabilités en matière de planification, chaque planificateur de tournées assume d'autres responsabilités administratives en ce qui a trait à la mise à jour de la carte et à la gestion des données sur les élèves. Comme l'explique en détail la section 5.3, le coordonnateur du transport supervise la gestion des téléchargements quotidiens des données sur les élèves et l'agent du transport gère le géocode sous-jacent ainsi que les valeurs de la carte.

L'organisation fonctionnelle des HWSTS permet au consortium de satisfaire aux exigences opérationnelles quotidiennes des conseils membres, tout en lui offrant la capacité d'évaluer de façon stratégique les options d'optimisation des tournées. La principale préoccupation sur le plan de la structure est le fait que l'attribution des responsabilités se fait toujours en fonction des conseils. L'incapacité du coordonnateur du transport de superviser l'ensemble des employés plutôt que seulement ceux du conseil duquel il vient est particulièrement préoccupante. Les entrevues avec tous les membres du personnel ont révélé le désir de considérer le système comme une seule entité et de réduire la focalisation du processus actuel sur les conseils. De plus, les observations sur place ont clairement démontré que les employés collaborent déjà bien, mais qu'ils ne croient pas avoir le pouvoir ou les connaissances nécessaires pour modifier les parcours qui desservent les écoles du conseil dont ils ne relèvent pas.

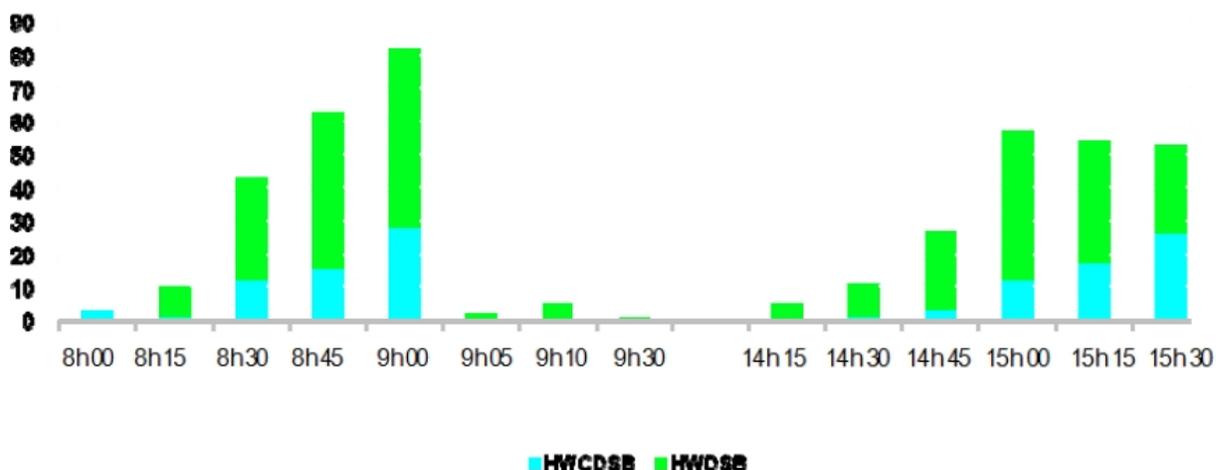
Analyse de l'efficacité du système⁹

À l'aide des données figurant dans *Edulog* fournies pendant la visite sur place, une série d'analyses a été menée pour évaluer le rendement du système. Les analyses étaient conçues pour évaluer l'incidence de l'infrastructure des politiques et méthodes établie par les HWSTS et leurs conseils membres sur l'efficacité et l'efficience du plan de tournées. Chaque consortium vise à fournir le maximum de services en utilisant le moins de ressources possible. Afin d'y parvenir, il faut que les planificateurs tiennent compte de deux facteurs essentiels : le temps et les ressources disponibles. Toutes les stratégies d'optimisation des tournées utilisées témoignent du fait que certains efforts sont déployés pour équilibrer ces deux facteurs.

⁹ Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

Compte tenu de l'influence importante du temps, l'une des principales préoccupations a trait aux heures de début et de fin des classes, ainsi qu'aux emplacements qui doivent être desservis. Les techniques d'optimisation des tournées, telles que les parcours-navettes et les parcours par étapes, dépendent du temps dont on dispose pour ramasser un nombre suffisant d'élèves. Comme l'illustre clairement le graphique ci-dessous, la réutilisation des véhicules est très limitée en raison des heures de classe.

Figure 6 : Répartition des heures de classe



Le problème est particulièrement grave le matin, puisqu'environ 70 pour cent des classes commencent entre 8 h 45 et 9 h 00. La situation de l'après-midi, bien que moins dramatique, indique que 53 pour cent des écoles renvoient les élèves entre 15 h 00 et 15 h 15 et que 80 pour cent le font entre 15 h 00 et 15 h 30. Les HWSTS peuvent gérer ces heures de classe serrées grâce à la souplesse qu'offre la procédure relative aux plages d'arrivée et de départ qui permet de débarquer et de ramasser les élèves jusqu'à 45 minutes avant l'heure de classe du matin et après l'heure de classe de l'après-midi pour les écoles secondaires du HWDSB et jusqu'à 15 minutes pour les écoles primaires. Les écoles du HWCDDB permettent une fenêtre de 20 minutes le matin et l'après-midi.

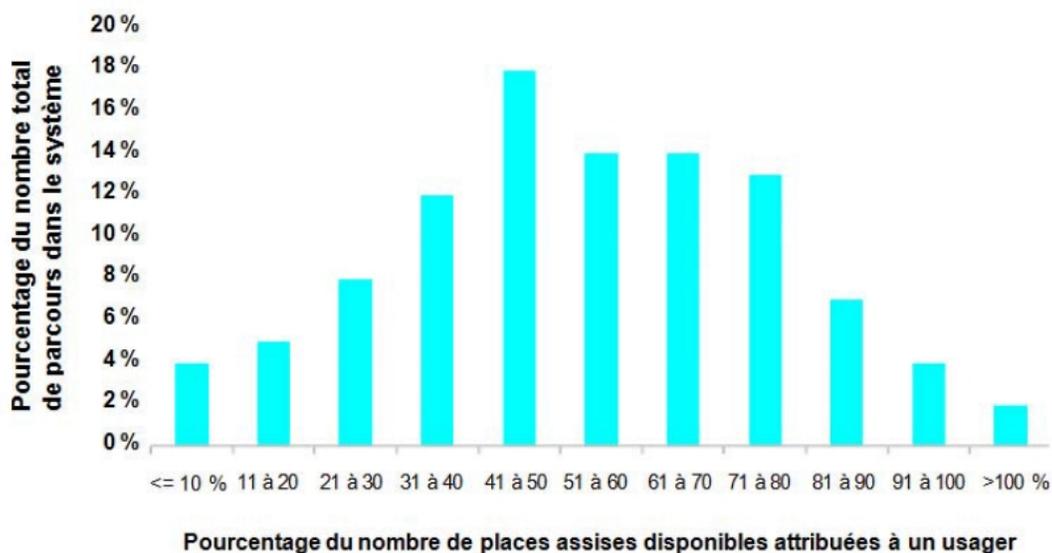
L'influence des heures de classe se manifeste en outre par le nombre d'utilisations de chaque autobus pendant la journée. Des 459 tournées du domicile à l'école, 200 (44 pour cent) desservent seulement un parcours le matin et un l'après-midi. Des 200 tournées à parcours unique, 75 parcours du matin et 79 parcours de l'après-midi accueillent des élèves de plusieurs écoles dans le même autobus. Cela fait en sorte que 125 autobus desservent une école le matin et 121, l'après-midi. Ces données

démontrent que si l'on veut accroître davantage l'efficacité, les conseils devront envisager de modifier les heures de classe.

Une évaluation des 259 tournées qui desservent plusieurs écoles révèle que 117 d'entre elles (45 pour cent) fournissent des services aux deux conseils. Aucun des parcours qui figurent dans le système (plus de 1 500) n'indique que les élèves des deux conseils prennent le même autobus. La majeure partie de la région desservie est relativement dense, ce qui offre des possibilités de partage au sein du consortium conformément aux objectifs des énoncés de politiques des deux conseils. Cependant, les pratiques distinctes de planification et l'horaire de classe très contraignant offrent peu de possibilités de partage des parcours. Jumelées aux indicateurs de capacité définis ci-dessous, il est évident que les considérations relatives aux heures de classe constitueront un élément important des efforts futurs en matière d'efficacité.

Compte tenu des contraintes de temps et du fait que près de 28 pour cent de tous les autobus desservent une seule école le matin ou l'après-midi, l'utilisation du nombre de places assises disponibles devient un facteur crucial. L'utilisation de la capacité globale à l'échelle du système s'élève à 58 pour cent, à l'intérieur d'une plage allant de 3 à 115 pour cent. Il importe de noter que les calculs de l'utilisation de la capacité présentés dans la présente section reposent sur l'utilisation de la capacité simple. Ces calculs comparent le nombre d'élèves qui prennent l'autobus au nombre de sièges disponibles. Les HWSTS utilisent des facteurs de charge dans le cadre de leurs efforts de planification de façon à réduire en fait la capacité disponible de l'autobus afin de tenir compte des élèves de différentes années qui prennent l'autobus ensemble. Par exemple, les facteurs de charge utilisés pour un autobus de 72 passagers au cours de la planification de l'année scolaire 2010-2011 ne permettaient pas d'affecter à un autobus plus de 66 élèves de la maternelle à la 6^e année, de 54 élèves de la 7^e à la 12^e année et de 60 élèves de la maternelle à la 12^e année. Bien que ces valeurs fassent partie du processus global de planification, au moment de l'examen, ces facteurs de charge n'étaient pas stockés dans le logiciel d'optimisation des tournées et, par conséquent, ne pouvaient pas être inclus dans le cadre de l'analyse. Le graphique suivant résume l'utilisation du nombre de places assises par tranche de dix pour cent.

Figure 7 : Graphique de l'utilisation de la capacité à l'échelle du système



Une analyse approfondie indique que les parcours de transport adapté réduisent légèrement les taux globaux de capacité. Le tableau ci-dessous présente les taux d'utilisation de la capacité au moyen de la structure de codage des tournées établie par les HWSTS.

Tableau 9 : Utilisation de la capacité par type de tournée

Type de tournée	Utilisation de la capacité
Transport ordinaire – minibus	64 %
Transport ordinaire – grand autobus	60 %
Transport adapté – mini-fourgonnette	60 %
Transport adapté – minibus adapté aux fauteuils roulants	43 %
Transport adapté – minibus	36 %

Bien qu'une utilisation de la capacité de 60 pour cent puisse être généralement considérée comme adéquate (mais pas exceptionnelle), le nombre important de parcours uniques exige une analyse plus poussée de l'utilisation de la capacité sur les parcours de transport ordinaire en particulier. Ce groupe a été choisi à des fins d'analyse parce qu'il n'a pas la volatilité inhérente aux parcours de transport adapté.

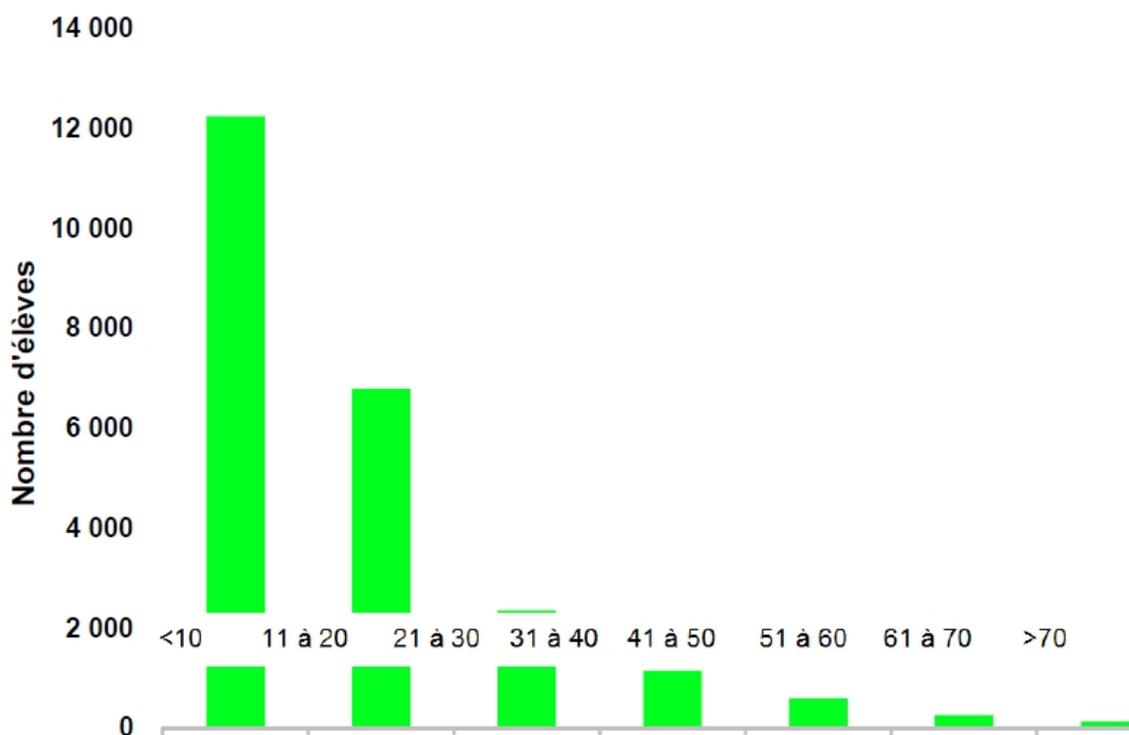
Quatre-vingt-cinq parcours de transport ordinaire desservent une seule école le matin et l'après-midi.

L'utilisation globale de la capacité sur ces parcours est de seulement 47 pour cent. Ce résultat semble indiquer que plus d'un siège disponible sur deux est vide. Compte tenu de la longue durée de ces parcours, il est probable que les écoles desservies soient situées dans des régions plus rurales; toutefois, aucune structure de codage ne l'indique clairement. En outre, l'utilisation des facteurs de charge décrits ci-dessus aurait une incidence sur le nombre réel de places disponibles selon le nombre d'élèves de différentes années sur un parcours donné. Les efforts de planification des HWSTS devraient tenter de minimiser le nombre de véhicules affectés aux parcours uniques parce que, pour chacun des parcours uniques pouvant être jumelé à un autre, il pourrait être possible d'éliminer un autobus du parc.

La maximisation de la combinaison de l'utilisation de la capacité et de l'utilisation des éléments d'actif (le nombre de parcours effectués chaque jour) détermine l'efficacité globale du système. L'analyse des données indique qu'il est possible d'améliorer davantage l'efficacité en modifiant les heures de classe et en accroissant l'utilisation de la capacité. La réalisation de ces avantages sur le plan de l'efficacité doit être prise en compte à la lumière des répercussions sur l'efficacité du service. Le principal indicateur pris en compte est la durée du trajet des élèves.

Les données sur les arrêts et les parcours indiquent que la durée moyenne du trajet des élèves est de 22 minutes, avec une valeur médiane de 17 minutes. Cette durée est bien en deçà des lignes directrices sur la planification mentionnées à la section 4.2.1.6. Le graphique suivant présente la répartition de la durée des trajets par tranche de 10 minutes pour les parcours de l'après-midi.

Figure 8 : Répartition de la durée du trajet des élèves durant les déplacements de l'après-midi



La durée relativement courte du trajet de la plupart des élèves et les considérations relatives à l'utilisation de la capacité mentionnées précédemment indiquent clairement qu'il s'agit d'un système dont la modification des heures de classe accroîtrait l'efficacité. Compte tenu de la courte durée des parcours, la capacité de modifier les heures de classe en vue d'augmenter le nombre moyen de parcours effectués par un autobus chaque jour réduirait le nombre total d'autobus requis et n'aurait que des répercussions limitées sur la qualité globale du service fourni aux élèves.

5.5.2 Recommandations

Réalisation d'une analyse des modifications des heures de classe et des répercussions sur l'efficacité

Toutes les données fournies au cours de l'examen indiquent qu'on peut accroître l'efficacité en coordonnant mieux les heures de classe. Cette coordination permettrait d'augmenter l'utilisation de la capacité et des éléments d'actif en accroissant l'intégration des systèmes sur le plan des parcours et des tournées. Les HWSTS devraient effectuer un examen exhaustif des heures de classe actuelles en tenant compte des horaires des écoles et des stratégies d'optimisation des tournées utilisées pour assurer le transport des élèves. Ces efforts nécessiteront une démarche très

intégrée au sein des HWSTS et entre les conseils afin d'établir un horaire qui assure un juste équilibre entre les gains d'efficacité et les exigences pédagogiques. De plus, ces efforts devraient être coordonnés avec la recommandation précédente visant à énoncer plus clairement les délais et les attentes énoncés dans la procédure d'étalement des heures de classe.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Moyenne-faible**. Les efforts récemment déployés en vue d'intégrer davantage la planification entre les conseils et d'accroître l'exactitude des données sur les élèves et la carte, en ce qui a trait plus particulièrement au téléchargement quotidien de données sur les élèves, ont donné des résultats positifs. Ces efforts ont permis aux HWSTS de mieux intégrer les tournées d'autobus entre les conseils et réduit le nombre de véhicules requis. En outre, les structures de gestion et d'administration établies pour la gestion des données et leur diffusion en ligne sont conformes aux attentes de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité.

Les recommandations présentées tout au long de la présente section indiquent qu'il existe des possibilités d'accroître davantage l'efficacité des activités. Les efforts soutenus visant à consolider la structure administrative révisée qui centralise la responsabilité de l'optimisation des tournées ne seront, compte tenu des subtilités et de la complexité de la modification du plan de tournées, ni simples, ni rapides. Les principaux efforts porteront sur l'analyse exhaustive des possibilités de modification des heures de classe et des stratégies d'optimisation des tournées. L'évaluation des autres possibilités d'intégration des parcours d'autobus, qui est semblable au processus qu'ont entrepris les HWSTS, sera essentielle compte tenu de l'existence dans le système de parcours uniques présentant une faible utilisation de la capacité. Les efforts portant sur la diffusion des données et les structures de codage devraient aussi être incorporés à une démarche intégrée d'amélioration de l'efficacité. Finalement, l'évolution de l'attribution des tâches du personnel chargé de la planification des tournées, qui est actuellement centrée sur les conseils, vers des responsabilités plus vastes en matière de planification constituera un aspect important de l'amélioration de l'efficacité organisationnelle.

6 Contrats

6.1 Introduction

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

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

Chaque élément a fait l'objet d'une analyse fondée sur 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 : Moyenne – faible

6.2 Structure des contrats

Un contrat¹⁰ efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

¹⁰ Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

6.2.1 Observations

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Le consortium a conclu des contrats types avec tous ses exploitants d'autobus. Le contrat actuel a été signé en septembre 2010 et est valide jusqu'en août 2012. Il comprend une clause qui le prolonge à la seule discrétion du consortium sous réserve de rajustements des taux. Parmi les autres clauses du contrat, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- les exigences de formation des conducteurs : le consortium oblige les exploitants à offrir chaque année à tous les conducteurs une réunion de formation en matière de sécurité et à fournir au consortium, sur demande, un plan de leurs programmes de formation. Les exploitants ne sont pas directement rémunérés pour la prestation de cette formation à leurs conducteurs. Une annexe de l'entente exige que les exploitants offrent une formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen, même s'ils ne sont pas tenus de fournir une formation sur l'utilisation d'EpiPen avant l'entrée en fonction;
- des renseignements détaillés sur le rendement des conducteurs, des véhicules et des exploitants, les communications et les attentes sur le plan opérationnel;
- les exigences de conformité au contrat, aux politiques du consortium, ainsi qu'à la réglementation provinciale et fédérale;
- les exigences relatives à l'âge des véhicules. Le contrat fixe l'âge moyen des autobus de 72 passagers du parc à huit ans et leur âge maximal à 11 ans;
- les barèmes tarifaires et les dates de paiement, y compris de l'information sur les rajustements dus au mauvais temps et au prix du carburant;
- d'autres conditions relatives aux exigences en matière d'assurance, au règlement des différends, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

Le consortium se réserve le droit de réattribuer les tournées entre les exploitants. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que les réaffectations et les réductions de tournées pour cette année étaient fondées sur le rendement des exploitants de l'année précédente établi en fonction de critères comprenant les rapports sur les incidents et les retards d'autobus. Les réaffectations qui seront effectuées au cours des années à venir seront fondées sur le rendement déterminé par un processus exhaustif de mesure du rendement des exploitants qui n'est pas encore élaboré.

À la formation en matière de sécurité offerte aux conducteurs s'ajoute une autre formation à l'interne dispensée par le consortium. Ce dernier a offert trois séances de formation aux conducteurs l'an dernier. Parmi les sujets abordés figuraient les politiques du consortium, la gestion des élèves ayant des besoins particuliers et la formation en matière de sécurité.

Les séances de formation des conducteurs à l'interne servent en outre à favoriser la reconnaissance des conducteurs au sein des conseils membres. Cette reconnaissance prend la forme de prix annuels décernés aux conducteurs qui ont fourni des services aux conseils membres pendant cinq ans et à ceux qui ont fourni des services exceptionnels. Les prix pour services exceptionnels sont décernés dans le cadre d'un processus structuré de mise en candidature qui comprend les administrateurs scolaires. Les deux groupes sont reconnus publiquement à l'occasion d'un événement annuel organisé à l'intention des conducteurs en cours d'emploi.

Rémunération des exploitants d'autobus

La grille tarifaire qui figure dans les contrats de 2010-2012 se rapporte aux taux qui étaient indiqués dans le contrat de l'année précédente, c'est-à-dire qu'il n'existe à l'heure actuelle aucune grille tarifaire pour 2010-2012 et que les taux de 2009-2010 sont actuellement payés aux exploitants. La direction du consortium a indiqué que les raisons justifiant ces grilles tarifaires antidatées ont trait au fait que les conseils membres doivent bien comprendre leurs coûts et les estimations révisées de l'année en cours avant de s'engager à augmenter les taux. Les taux de l'année 2009-2010 ont été établis définitivement au printemps; les paiements rétroactifs et les montants relatifs à la diminution des prix du carburant ont été remis aux exploitants pendant l'été.

La formule de rémunération énoncée dans le contrat conclu avec les exploitants d'autobus s'appuie sur les éléments suivants :

- des frais fixes par véhicule, par jour, jusqu'à concurrence d'un nombre minimal de kilomètres parcourus;
- un taux au kilomètre pour le kilométrage parcouru au-delà du minimum;
- des rajustements au titre de l'augmentation des prix du carburant, des retards, des services de navette, des renvois prématurés et du transport adapté.

Les jours de mauvais temps sont rémunérés à un taux fixe distinct plus bas, qui est établi par véhicule. Le taux relatif au mauvais temps ne comporte aucune composante variable. Selon les discussions avec la direction du consortium, l'utilisation d'un taux fixe inférieur pour les jours de mauvais temps est une pratique de longue date des conseils

membres et vise à couvrir les dépenses en immobilisations, les charges administratives et le salaire des conducteurs.

Clauses des contrats des exploitants de taxis

Le consortium recourt à des exploitants de taxis principalement dans le cadre du transport adapté. Le consortium a conclu un contrat type avec son exploitant de taxis. Ce contrat a été signé en septembre 2010 et est valide pendant deux ans. Parmi les clauses du contrat avec les exploitants de taxis, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- les services que doivent fournir les exploitants de taxis;
- les obligations du consortium en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et aux renseignements sur les élèves;
- les exigences de formation des conducteurs : les exploitants sont tenus d'offrir aux conducteurs un programme de sécurité qui comprend notamment, à tout le moins, une formation sur les premiers soins et l'utilisation d'EpiPen;
- les clauses relatives au rendement des conducteurs, des véhicules et des exploitants;
- les clauses relatives à la conformité aux lois appropriées et aux politiques du consortium;
- d'autres conditions relatives aux exigences en matière d'assurance, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

À l'heure actuelle, le contrat avec les exploitants de taxis ne comporte pas de clause relative au règlement des différends.

Il exige que les exploitants effectuent des examens des antécédents des conducteurs. Bien que le consortium se réserve le droit de recueillir ces renseignements en vertu du contrat, la direction a indiqué que ces renseignements font l'objet d'une vérification dans le cadre de la mise en œuvre des règlements municipaux sur le taxi et ne sont habituellement pas recueillis par le consortium. Les exigences de formation en matière de sécurité imposées aux exploitants de taxis sont autoadministrées et sont en outre abordées dans les programmes de formation interne du consortium en matière de sécurité.

Les exploitants de taxis sont rémunérés en fonction d'un taux fixe par usager et reçoivent une prime pour les usagers désignés voyageant seuls.

Parents conducteurs

Il n'y a aucun parent conducteur.

Clauses du contrat de l'exploitant de services de transport en commun

Le consortium fournit des laissez-passer de transport en commun principalement aux élèves inscrits dans les programmes particuliers qu'offre le HWDSB. Un contrat type, qui a été conclu entre le consortium et l'exploitant municipal de services de transport en commun, est en attente de la signature du maire de la ville de Hamilton. Le contrat est valide jusqu'en août 2011. Parmi les clauses du contrat avec l'exploitant de services de transport en commun, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- la portée des services fournis, y compris les restrictions sur l'admissibilité aux laissez-passer et la transférabilité;
- les éléments de procédure liés aux laissez-passer;
- les renseignements sur les tarifs : les tarifs imposés au consortium varient en fonction du nombre d'élèves transportés. De plus, le consortium se voit facturer des frais par l'exploitant de services de transport en commun pour les laissez-passer distribués. Le contrat permet en outre aux élèves d'obtenir un surclassement à prix réduit;
- les questions d'ordre administratif comme la facturation et la gestion des demandes de renseignements;
- les rajustements au titre des interruptions de service de l'exploitant;
- d'autres conditions relatives à la résiliation, au renouvellement, à la dissociabilité et à la confidentialité.

6.2.2 Pratiques exemplaires

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

Assurance

Le consortium exige que les exploitants fournissent une preuve d'assurance avant le début de l'année scolaire. Cela fait en sorte que cette mesure importante d'atténuation des risques soit respectée avant le début de la prestation des services.

6.2.3 Recommandations

Ajout de clauses supplémentaires dans le contrat des exploitants d'autobus

Il est reconnu que le consortium exige que les exploitants d'autobus offrent une formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen à leurs conducteurs et que, dans la pratique, les conducteurs reçoivent cette formation avant d'assurer le transport des élèves. Toutefois, afin d'harmoniser les clauses contractuelles avec les pratiques exemplaires actuelles et de soutenir les efforts du consortium en matière de gestion des risques, nous recommandons que ce dernier modifie le contrat conclu avec les exploitants afin d'exiger qu'ils offrent aux conducteurs une formation relative à l'utilisation d'EpiPen avant leur entrée en fonction. Cela fait en sorte que tous les exploitants doivent s'assurer que les conducteurs sont adéquatement formés à la gestion de ce genre de situation d'urgence, le cas échéant.

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

Nous recommandons qu'une clause relative au règlement des différends soit ajoutée au contrat des exploitants de taxis afin de s'assurer qu'il existe un système officiel de règlement des différends sans qu'il soit nécessaire de réduire les niveaux de services ou de recourir à une procédure judiciaire. Ce processus devrait être impartial et transparent.

Signature du contrat conclu avec les exploitants de services de transport en commun

Bien que nous reconnaissons le fait que l'ébauche actuelle du contrat conclu avec les exploitants de services de transport en commun énonce complètement les conditions monétaires et non monétaires et constitue un modèle exemplaire qui peut être utilisé par d'autres consortium de la province, il est essentiel que le consortium déploie tous les efforts nécessaires afin de veiller à ce que ce contrat soit signé sans délai afin que ses conditions soient exécutoires et que l'on puisse s'y rapporter en cas de différend.

6.3 Achat de produits et de services

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

6.3.1 Observations

Achat des services des exploitants

À l'heure actuelle, le processus dont se sert le consortium pour négocier le contrat des exploitants n'est pas documenté dans une procédure d'achat de services approuvée par les organes de gouvernance.

Le processus annuel de négociation du consortium commence par l'annonce des estimations révisées du ministère. Après avoir reçu ces affectations, le directeur général procède à des analyses de scénarios portant sur les répercussions financières des divers rajustements et augmentations des taux sur les conseils membres. Les résultats sont ensuite présentés à l'équipe administrative qui fournit des commentaires et formule des recommandations sur les conditions que le consortium doit cibler. Ces recommandations sont ensuite transmises au comité de gouvernance, qui confie au consortium le mandat d'énoncer les conditions en vertu desquelles les taux de l'année en cours doivent être négociés. Les négociations sont prévues provisoirement en janvier ou février. Pendant les négociations, le consortium est représenté par le directeur général et deux personnes désignées de l'équipe administrative (une de chaque conseil membre).

Les aspects non monétaires (p. ex., les exigences de présentation de renseignements par les exploitants et de formation en matière de sécurité et les éléments de procédure, entre autres) des contrats des exploitants ont été approuvés avant le début de l'année scolaire dans le cadre du dernier cycle de négociations; cependant, comme l'indique la section ci-dessus portant sur la rémunération des exploitants d'autobus, les négociations concernant les taux de 2010-2011 et de 2011-2012 ne sont pas encore terminées puisque la grille tarifaire utilisée pour rémunérer les exploitants pendant l'année 2010-2011 est celle qui a été utilisée pour rémunérer ceux-ci pendant l'année scolaire 2009-2010.

Par conséquent, les négociations sur les taux figurant dans les contrats des exploitants d'autobus de 2010-2012 ne sont pas encore terminées.

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose d'aucun calendrier d'approvisionnement documenté et approuvé par les organes de gouvernance qui établit des délais officiels en matière d'achat et de négociation.

Transport adapté

Selon les discussions avec la direction du consortium, le service de transport adapté fait l'objet du même processus d'achat que le service de transport régulier.

6.3.2 Recommandations

Élaboration et communication d'un calendrier d'approvisionnement

Le consortium devrait préparer et documenter un calendrier et un format d'approvisionnement et communiquer les principales dates, les étapes et les attentes aux exploitants et aux membres des organes de gouvernance du consortium. Un calendrier présentant les principales dates, les étapes et les responsabilités permettra de faire en sorte que le consortium et les exploitants réussissent à s'entendre sur le contrat de l'année suivante avant le début de l'année scolaire.

Harmonisation des échéances relatives au contrat des exploitants d'autobus et à la grille tarifaire

La grille tarifaire qui figure dans les contrats du consortium contient les taux qui étaient prévus dans le contrat de l'année précédente, tandis que les rajustements au titre notamment de l'augmentation des prix du carburant sont effectués pendant les mois d'été. Par conséquent, les négociations concernant le contrat des exploitants de l'année en cours ne sont pas encore terminées. Bien que nous soyons conscients que le contrat de l'année en cours indique clairement que les taux devant être payés cette année sont ceux de l'année dernière jusqu'à ce que les négociations de l'année en cours soient terminées, s'il veut accroître la transparence et faciliter la mise en œuvre du contrat, le consortium devrait envisager de modifier son processus de négociation des taux (jusqu'à ce qu'un processus concurrentiel puisse être mis en œuvre) pour s'assurer que les échéances relatives aux grilles tarifaires et aux contrats sont harmonisées. Un processus harmonisé aidera en outre les exploitants puisqu'ils connaîtront la valeur de leurs contrats avant le début de l'année scolaire et pourront ainsi prendre des décisions plus éclairées en matière d'investissement.

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 attribués de façon concurrentielle. S'il ne passe pas par un processus d'approvisionnement concurrentiel, le consortium ne saura pas s'il paye le meilleur taux pour les services qui lui sont fournis. 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. 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 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, 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 et les processus des demandes de propositions ainsi que les critères et les échéances d'entrée en vigueur progressive de l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait en outre tenir compte des pratiques exemplaires et des leçons retenues par les consortiums pilotes.

6.4 Gestion des contrats

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

- la conformité aux clauses administratives afin de s'assurer que les exploitants satisfont aux exigences énoncées dans le contrat;
- la vérification des installations de l'exploitant et de l'entretien afin de s'assurer que les exploitants entretiennent leurs installations et leurs véhicules conformément aux normes énoncées dans le contrat;
- la surveillance du service et de la sécurité en vue de s'assurer que le rendement sur la route des conducteurs et des exploitants est à la hauteur des attentes énoncées dans le contrat;

- la surveillance du rendement afin de suivre, au fil du temps, le rendement global des exploitants.

6.4.1 Observations

Le fondement de la mise en œuvre des processus de gestion des contrats du consortium figure dans l'entente de consortium qui confie à ce dernier la responsabilité de l'administration des contrats des exploitants. De plus, dans le contrat des exploitants d'autobus et de taxis, le consortium se réserve le droit de recueillir de l'information et de procéder à des vérifications du rendement de l'exploitant sur la route. Cependant, le consortium ne dispose actuellement d'aucune politique documentée et approuvée par les organes de gouvernance qui énonce les exigences relatives au choix du moment, à la justification, aux méthodes, à la documentation et au suivi qui sont associées à ses pratiques de gestion des contrats.

Conformité des exploitants d'autobus sur le plan administratif et légal

Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que, même si le consortium se réserve le droit de recueillir les renseignements sur la conformité et la sécurité prévus au contrat, en pratique, il ne vérifie actuellement que les données sur l'âge des véhicules du parc et la suffisance de la couverture d'assurance des exploitants.

Surveillance des installations, de l'entretien, de la sécurité et du rendement sur le plan des services

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas mis en place de processus officiel documenté pour s'assurer que le rendement des exploitants sur la route correspond aux attentes et aux exigences énoncées dans les contrats. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé plus particulièrement qu'aucune surveillance du rendement sur le plan des services (comme les vérifications des tournées) n'est actuellement exécutée.

Surveillance du rendement

Bien que le consortium n'ait pas mis en place de processus officiel de gestion des contrats, il s'est servi dans le passé des plaintes relatives aux services et des commentaires négatifs des parents et des écoles pour évaluer le rendement des exploitants. Il a tiré parti du système TRACS comme outil de suivi des problèmes de retard avec les exploitants d'autobus. Les exploitants d'autobus entrent directement l'information relative aux retards dans le système qui envoie ensuite un avis au personnel du consortium et à la direction des exploitants d'autobus. TRACS sert ensuite à recueillir ces données et à produire des rapports dans le cadre du processus de surveillance du rendement. En recourant à ces outils, le consortium a réduit, au besoin, le nombre de tournées de certains exploitants pour cause de non-conformité.

6.4.2 Recommandations

Mise en œuvre d'un processus exhaustif de surveillance de la conformité des exploitants sur le plan administratif et légal

Nous reconnaissons que le consortium vérifie l'âge des véhicules du parc et l'assurance; cependant, nous l'incitons à élaborer et à mettre en œuvre un processus documenté en vertu duquel il peut s'assurer que toutes les exigences relatives à l'information, aux installations et aux véhicules énoncées dans les contrats conclus avec les exploitants font l'objet d'une vérification. Ces efforts, qui visent à assurer la conformité des exploitants, aideront le consortium à déterminer si les exploitants respectent les clauses contractuelles et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable.

Mise en œuvre d'un processus aléatoire de surveillance des installations, de l'entretien, de la sécurité et du rendement sur le plan des services

Le consortium devrait mettre en œuvre un système de vérification des exploitants afin de surveiller leur rendement. L'une des options dont dispose le consortium pourrait consister à demander à son personnel de visiter les installations des exploitants et d'emprunter des autobus donnés en vue de vérifier la conformité aux exigences contractuelles telles que le respect de la tournée établie, les points de ramassage et de débarquement autorisés et l'utilisation appropriée de la liste des élèves.

Les vérifications des exploitants devraient être aléatoires mais avoir lieu régulièrement et être étayées par une documentation appropriée qui en résume les résultats. Elles devraient en outre être appuyées par un cadre stratégique ou procédural approprié qui énonce la méthode à utiliser, la fréquence de la surveillance et les activités de suivi exigées de la part du consortium. Ce type de rapport de suivi peut contribuer à évaluer les exploitants et servir de preuve de la mise en œuvre adéquate des politiques de surveillance établies. Des efforts devraient être déployés en vue d'obtenir un vaste échantillon des résultats des vérifications qui est représentatif de tous les exploitants qui offrent des services au consortium. Le consortium devrait assurer le suivi des résultats de ces vérifications au fil du temps et les communiquer aux exploitants afin de les aider à gérer leurs conducteurs et leurs installations et à améliorer la qualité globale de leurs services. Nous félicitons le consortium pour son utilisation, quoique limitée, de l'information sur le rendement dont il dispose pour communiquer aux exploitants ses commentaires sur leur rendement.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Moyenne-faible**. Nous recommandons que des

modifications importantes soient apportées aux processus d'approvisionnement et de gestion des contrats du consortium, y compris la préparation d'un plan de mise en œuvre de l'approvisionnement concurrentiel et l'harmonisation des échéances relatives au contrat des exploitants d'autobus et à la grille tarifaire. Nous recommandons également la mise en œuvre d'un processus exhaustif, documenté et approuvé par les organes de gouvernance permettant d'assurer la conformité aux attentes en matière d'administration, d'entretien des véhicules et des installations et du rendement sur la route énoncées dans les contrats. Bien que le consortium ait généralement conclu des contrats avec les exploitants d'autobus, de taxis et de services de transport en commun, des modifications mineures doivent en outre être apportées à ces documents.

7 Rajustement du financement

Le ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer sa formule de rajustement du financement à chaque conseil faisant l'objet d'un tel examen à l'étape 3. 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 10 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire¹¹	Incidence sur le conseil ayant un surplus budgétaire
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 :

Hamilton-Wentworth District School Board

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

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	À déterminer \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium Montant révisé	100%
devant être évalué dans le cadre du consortium Note en matière d'efficacité et d'efficience	À déterminer \$ Moyenne – faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0%
Rajustement total du financement de 2010-2011	À déterminer

Hamilton-Wentworth Catholic District School Board

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010 ¹²	À déterminer \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium Montant révisé	100%
devant être évalué dans le cadre du consortium Note en matière d'efficacité et d'efficience	À déterminer \$ Moyenne – faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0%
Rajustement total du financement de 2010-2011	À déterminer

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

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

8 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Autobus scolaire de type A	Véhicule plus petit ayant normalement une capacité de 20 passagers et souvent utilisé pour transporter des élèves ayant des besoins particuliers.
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Hamilton-Wentworth Student Transportation Services » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.1.5
Conseils partenaires, conseils membres, conseils scolaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium, le HWDSB et le HWCDSB.
Consortium ou HWSTS	Hamilton-Wentworth Student Transportation Services
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.1.5

Termes	Définitions
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 0
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule de rajustement du financement	Décrite à la section 0
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.
HWCD SB	Hamilton-Wentworth Catholic District School Board
HWDSB	Hamilton-Wentworth District School Board
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Niveau	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 0
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006.
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle

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

9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Hamilton-Wentworth District School Board

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010 ¹³
Affectation ¹⁴	12 173 584 \$	12 395 926 \$	13 401 057 \$	13 824 493 \$	13 866 815 \$
Dépenses ¹⁵	12 069 325 \$	12 683 233 \$	13 486 799 \$	13 891 393 \$	13 882 874 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	104 259 \$	(287 307) \$	(85 742) \$	(66 900) \$	(16 059) \$
Total des dépenses payées au consortium	12 069 325 \$	12 683 233 \$	13 486 799 \$	13 891 393 \$	13 882 874 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Hamilton-Wentworth Catholic District School Board

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	6 138 935 \$	6 245 620 \$	6 986 523 \$	7 213 657 \$	7 175 116 \$
Dépenses	6 641 742 \$	6 525 938 \$	6 545 493 \$	6 925 230 \$	7 174 007 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(502 807) \$	(280 318) \$	441 030 \$	288 427 \$	1 109 \$
Total des dépenses payées au consortium	6 641 742 \$	6 525 938 \$	6 545 493 \$	6 925 230 \$	7 174 007 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100%	100%	100%	100%	100%

¹³ Affectations et dépenses 2009-2010 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2009-2010

¹⁴ 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).

¹⁵ Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et de l'annexe 10 : 620C (Amortissement du transport).

10 Annexe 3 : Liste des documents

1. C10.doc
2. C1a1.pdf
3. C1a2.pdf
4. C1a3.pdf
5. C1b1.pdf
6. C1b2.pdf
7. C1b3.pdf
8. C1c.doc
9. C2.doc
10. C3a1.pdf
11. C3b1.pdf
12. C3c1.pdf
13. C41.pdf
14. C42.pdf
15. C43.pdf
16. C44.pdf
17. C51.pdf
18. C6a.doc
19. C6b.doc
20. C7a.doc
21. C7b1.pdf
22. C7c.doc

23. C8a.doc
24. C8b.doc
25. C8c.doc
26. C9a.doc
27. C9b.doc
28. C9c.doc
29. C9d.doc
30. C9e.doc
31. C9f1.pdf
32. C9g1.pdf
33. C9g2.pdf
34. CM10a.doc
35. CM10b.doc
36. CM10c.doc
37. CM11a.doc
38. CM11b1.pdf
39. CM11b2.pdf
40. CM11c.doc
41. CM11dc.doc
42. CM12a1.pdf
43. CM12a2.pdf
44. CM12b.doc
45. CM12c.doc

46. CM12d.doc
47. CM12e1.pdf
48. CM12f1.pdf
49. CM13a1.pdf
50. CM13b1.pdf
51. CM13b2.pdf
52. CM13b3.pdf
53. CM13b4.pdf
54. CM13c1.pdf
55. CM13d.doc
56. CM13e.doc
57. CM14a1.doc
58. CM14a2.pdf
59. CM14a3.pdf
60. CM14b.doc
61. CM14c1.pdf
62. CM14c2.pdf
63. CM14d.doc
64. CM14e.doc
65. CM14f1.pdf
66. CM14f2.pdf
67. CM14f3.pdf
68. CM14f4.pdf

69. CM14f5.pdf
70. CM1a1.pdf
71. CM1a2.pdf
72. CM1a3.pdf
73. Cm1b.doc
74. CM1c.doc
75. CM2a1.pdf
76. CM2b1.pdf
77. CM2b2.pdf
78. CM2c.doc
79. CM3a1.pdf
80. CM3b1.pdf
81. CM4.doc
82. CM5.doc
83. CM61.pdf
84. CM62.pdf
85. CM7a1.pdf
86. CM7a2.pdf
87. CM7a3.pdf
88. CM7b.doc
89. CM8.doc
90. CM9a.doc
91. CM9b1.pdf

92. CM9b2.pdf
93. CM9b3.pdf
94. CM9b4.pdf
95. CM9c1.pdf
96. CM9d.doc
97. CM9e.doc
98. CM9f1.pdf
99. PP11.pdf
100. PP110.pdf
101. PP111.doc
102. PP12.pdf
103. PP13.pdf
104. PP14.pdf
105. PP15.pdf
106. PP16.pdf
107. PP17.pdf
108. PP18.pdf
109. PP19.pdf
110. PP21.pdf
111. PP22.pdf
112. PP23.pdf
113. PP24.pdf
114. PP3.doc

- 115. PP41.pdf
- 116. PP42.pdf
- 117. PP51.pdf
- 118. PP52.pdf
- 119. PP53.pdf
- 120. PP54.pdf
- 121. PP55.pdf
- 122. PP56.pdf
- 123. PP6.doc
- 124. PP71.pdf
- 125. RT11.pdf
- 126. RT12.pdf
- 127. RT13.pdf
- 128. RT14.pdf
- 129. RT15.pdf
- 130. RT16.pdf
- 131. RT17.doc
- 132. RT21.pdf
- 133. RT31.pdf
- 134. RT32.pdf
- 135. RT33.pdf
- 136. RT34.pdf
- 137. RT35.pdf

138. RT4.doc

139. RT51.pdf

140. RT52.pdf

141. RT6.doc

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1re année à 6e année	6e année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	0,8	1,2	1,2	3,2
Politique – HWDSB	1	1,6	2,4	3,2
Politique – HWCDSB	1,2	1,6	1,6	1,6

Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1re année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	0,5	0,8	0,8
Politique – HWDSB	0,4	0,6	1,6
Politique – HWCDSB	0,8	0,8	0,8

Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1re année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	18	18	25
Politique – HWDSB	15	15	45
Politique – HWCDSB	20	20	20

Plage de départ

Activité	PM/M	1re année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	16	16	18
Politique – HWDSB	15	15	45
Politique – HWCDSB	20	20	20

Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1re année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – HWDSB	6 h 49	6 h 49	6 h 49
Politique – HWCDSB	6 h 49	6 h 49	6 h 49

6 h 49 est la première heure de ramassage figurant dans la base de données.

Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1re année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique – HWDSB	16 h 40	16 h 40	16 h 40
Politique – HWCDSB	16 h 40	16 h 40	16 h 40

16 h 40 est la dernière heure de débarquement figurant dans la base de données.

Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1re année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	75	75	90
Procédure – HWDSB	60	60	60
Procédure – HWCDSB	70	70	70

Places assises par véhicule

Activité	PM/M	Maternelle à 6e année	7e année à 12e année	9e année à 12e année
Pratique courante	69	69	69	52
Procédure – HWDSB	66	66	54	54
Procédure – HWCDSB	66	66	54	54

Pour les parcours accueillant des élèves de la maternelle à la 12e année, le nombre d'élèves transportés est de 60.

1858 150 2008
Deloitte celebrates
150 years of professional service



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.