Deloitte.

Services consultatifs financiers

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

Phase 2 – Examen Tri-Board Student Transportation Services

Mai 2008

Table des matières

S	ommaire.		1
1	Introdu	uction	6
	1.1 Cor	ntexte	6
	1.1.1	Financement du transport des élèves en Ontario	6
	1.1.2	Réforme du transport	6
	1.1.3	La composition des consortiums de transport scolaire	6
	1.1.4	Examen de l'efficacité et de l'efficience	7
	1.1.5	L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	8
	Figure	1: Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	8
	1.2 Por	tée de la mission de Deloitte	9
	1.3 Mét	thodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience.	9
	Figure	2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	. 10
	1.3.1	Étape 1 – Collecte des données	. 10
	1.3.2	Étape 2 – Entrevues	. 11
	1.3.3 des red	Étape 3 – Documentation des observations, des pratiques exemplaires e	
	1.3.4 rapport	Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium t d'examen sur place	
	Figure	3 : Évaluation du consortium – Diagramme	. 15
	1.3.5	Rajustement du financement	. 15
	Tablea	u 1 : Formule de rajustement du financement	. 16
	1.3.6	But du rapport	. 16
	1.3.7	Documentation	. 16
	1.3.8	Limitations de l'utilisation du présent rapport	. 17
2	Aperç	u du consortium	. 18
	2.1 Pré	sentation du Tri-Board Student Transportation Services	. 18
	Tablea	u 2 : Données de l'étude sur le transport 2006-2007	. 18
	Tablea	u 3 : Données financières de 2006-2007	. 20
2	Cootio	an du concortium	22

	3.1 Intro	oduction	22
	3.2 Gou	uvernance	22
	3.2.1	Observations	22
	Figure	4: Structure de gouvernance de Tri-Board	23
	3.2.2	Pratiques exemplaires	24
	3.3 Stru	ucture organisationnelle	24
	3.3.1	Observations	25
	Figure	5: Organigramme	26
	3.3.2	Pratiques exemplaires	26
	3.4 Ges	stion du consortium	27
	3.4.1	Observations	27
	3.4.2	Pratiques exemplaires	29
	3.5 Ges	stion financière	30
	3.5.1	Observations	30
	3.5.2	Pratiques exemplaires	32
	3.6 Rés	sultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité	33
4	Politiq	ues et pratiques	34
	4.1 Intro	oduction	34
		itiques et pratiques en matière de transport	
	4.2.1	Observations	35
	4.2.2	Pratiques exemplaires	39
	4.2.3	Recommandations	40
	4.3 Bes	soins spéciaux et programmes spécialisés	41
	4.3.1	Observations	41
	4.3.2	Pratiques exemplaires	42
	4.4 Poli	tique relative à la sécurité	42
	4.4.1	Observations	42
	4.4.2	Pratiques exemplaires	43
	4.5 Rés	sultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité	44
5		tage et la technologie	
	5.1 Intro	oduction	45

	5.2 Cor	nfiguration et utilisation des logiciels et de la technologie	45
	5.2.1	Observations	46
	Graphi	que statistique 1 : Admissibilité au service de transport	49
5 6 6	Graphi	que Statistique 2 : Élèves admissibles selon le premier code dérogatoire	49
	Graphi	que Statistique 3 : Élèves admissibles selon le second code dérogatoire.	50
	5.2.2	Pratiques exemplaires	51
	5.2.3	Recommandations	52
	5.3 Ges	stion des cartes numériques et de la base de données des élèves	53
	5.3.1	Observations	53
	5.3.2	Pratiques exemplaires	56
	5.3.3	Recommandations	56
	5.4 Rap	pport du système	57
	5.4.1	Observations	57
	5.4.2	Pratiques exemplaires	58
	5.4.3	Recommandations	58
	5.5 Plai	nification et établissement des itinéraires du transport régulier et adapté	60
	5.5.1	Observations	60
	Tablea	u 4: Utilisation de la capacité selon les programmes	64
		u 5: Utilisation de la capacité selon les points de correspondance desser	
	5.5.2	Pratiques exemplaires	66
	5.5.3	Recommandations	67
	5.6 Rés	sultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité	67
6	Contra	ats	68
	6.1 Intro	oduction	68
		ucture contractuelle	
	6.2.1	Observations	
	6.2.2	Pratiques exemplaires	
	6.2.3	Recommandations	
	_	gociation des contrats	
	6.3.1	Observations	72

	6.3.2	Recommandations	73
	6.4 Ges	stion des contrats	75
	6.4.1	Observations	75
	6.4.2	Pratiques exemplaires	77
	6.4.3	Recommandations	77
	6.5 Rés	sultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité	78
7		ement du financement	
	=	n Lakeshore Catholic District School Board	
	Hastings	Prince Edward District School Board	81
	Limestor	ne District School Board	81
	Conseil	des écoles catholiques de langues françaises du Centre-Est	82
	Conseil	des écoles publiques de l'Est de l'Ontario	82
8	Annex	e 1: Glossaire	83
9	Annex	e 2: Examen financier – par conseil scolaire	87
	Algonqui	n Lakeshore Catholic District School conseil	87
	Hasting I	Prince Edward District School Board	87
	Limestor	ne District School Board	87
	Conseil	scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario	88
	Conseil	des écoles publiques de l'Est de l'Ontario	88
10) Annex	e 3: Liste des documents	89
11	I Annex	e 4: Pratiques en commun	91
	Distance	de la maison à l'école	91
	Distance	de la maison à l'arrêt	91
	Intervalle	e d'arrivée	91
	Intervalle	e de	92
	Heure de	e ramassage la plus	92
	Heure la	plus tardive de	92
	Durée m	aximale du	93
	Seated S	Students Per	93

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

Sommaire

Introduction

Le présent rapport expose en détail les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience du Tri- Board Student Transportation Services (« Tri-Board » ou le « consortium ») ainsi que les recommandations qui s'y rattachent. Cet examen, réalisé par une équipe de travail mise sur pied par le ministère de l'Éducation, découle d'initiatives prises par le gouvernement en vue de mettre en place une méthode équitable pour réformer le système de transport des élèves dans toute la province et alléger le fardeau administratif des conseils scolaires chargés de la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. Dans cette partie du rapport, on trouve une appréciation globale du consortium ainsi que les principales conclusions et recommandations. Les autres parties du rapport étoffent ces dernières, y ajoutant des résultats et des recommandations plus précis.

Dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, on a évalué le rendement du consortium dans quatre secteurs opérationnels, soit la gestion, les politiques et pratiques, le routage et l'utilisation de la technologie ainsi que les méthodes de passation des marchés. L'examen de ces secteurs visait plusieurs objectifs : évaluer les pratiques courantes pour déterminer si elles sont raisonnables et appropriées, déterminer si le consortium a instauré des pratiques exemplaires et formuler des recommandations quant aux améliorations dont pourrait faire l'objet chaque secteur. On s'est ensuite appuyé sur l'évaluation de chaque secteur pour présenter une appréciation globale du travail du consortium, appréciation dont le ministère se servira pour décider de tout rajustement financier en cours d'exercice.

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

Le consortium Tri-Board assure le transport de quelque 36 000 élèves le long de plus de 645 itinéraires, et parcourt 97 000 kilomètres par jour sur un territoire d'environ 17 000 kilomètres carrés.

Le consortium a été créé par trois conseils partenaires, soit l'Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board (« Algonquin »), le Hastings Prince Edward District School Board (« Hastings ») et le Limestone District School Board (« Limestone »). De plus, Tri-Board Student Transportation Services vend des services de transport au Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est (« CECLFCE ») et au Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (« CEPEO ») pour les élèves francophones de la région contiguë.

- Depuis 1996, Tri-Board est un consortium, d'un genre ou d'un autre. Tout d'abord régie des transports, puis partenariat (2002), il a été constitué en septembre 2006 en corporation sans capital-actions. Tri-Board a rapidement organisé ses ressources pour assurer avec efficience et efficacité le transport des élèves dans son aire de recrutement. Depuis 2006, Tri-Board a franchi nombre des grandes étapes nécessaires à la réalisation de son mandat, soit assurer le transport des élèves. Parmi ses principaux accomplissements, on citera:
- la création d'une entreprise qui est physiquement et juridiquement distincte des conseils scolaires partenaires. Les relations du consortium sont clairement définies, comme le sont aussi les mécanismes de partage des coûts et les rôles et responsabilités en matière de surveillance. Chaque conseil scolaire est représenté à parité au conseil d'administration qui surveille le consortium, ce qui est important pour favoriser l'impartialité et une participation équitable aux prises de décisions et pour garantir les droits des intervenants. Les rôles des administrateurs et des gestionnaires sont explicitement délimités, comme nous avons pu le constater dans les documents officiels et sur le terrain. Il s'agit-là d'un élément clé d'une gouvernance et d'une gestion efficaces;
- les modifications des heures de classe dans les conseils de Hastings et d'Algonquin ont permis au consortium de rationaliser les itinéraires et d'éliminer 66 autobus au cours de l'exercice financier 2004-2005. Le consortium a pris des mesures pour se doter de technologies de l'information modernes afin de faciliter la communication entre lui, les conseils scolaires et les exploitants d'autobus scolaires.

À l'avenir, Tri-Board prévoit accroître l'efficacité et l'efficience de la prestation des services en mettant en place un système de réponse vocale, en évaluant la rentabilité d'un système GPS dans les autobus, en optimisant constamment l'efficacité des itinéraires et en intégrant mieux l'application MapNetWeb afin d'améliorer le cheminement de l'information entre les conseils et le consortium. Le consortium a consigné ses plans dans un document de suivi sur ses buts et objectifs réguliers (document 39 de l'annexe 3).

 Tri-Board et ses conseils scolaires partenaires ont élaboré, documenté,mis en application et harmonisé tout un éventail de politiques et de méthodes de fonctionnement pour assurer à tous les usagers un système de transport sûr et équitable. Ces politiques et pratiques déterminent le niveau de transport qui sera fourni. Elles constituent également la base sur laquelle les gestionnaires du

- consortium s'appuient pour communiquer leurs décisions opérationnelles quotidiennes et leurs décisions en matière de planification à long terme.
- Afin d'optimiser ses stratégies en matière de routage et de service, Tri-Board fait grand usage de la technologie, dont l'utilisation d'une seule carte numérique complète. La façon dont Tri-Board a recours à la technologie pour que les usagers et les intervenants aient accès dans le système à une meilleure information en temps opportun a un effet bénéfique sur la qualité du service et l'efficacité et l'efficience de ses activités. Tri-Board applique une méthode détaillée et hiérarchique en ce qui concerne le codage des élèves, ce qui facilite l'extraction des données et la transmission de renseignements sur le transport d'un élève précis.
- Au début de l'année scolaire, Tri-Board s'assure que les exploitants d'autobus scolaires se conforment à ses politiques et aux exigences clés en matière d'assurance et de sécurité, comme le résumé d'un dossier d'immatriculation UVU et le casier judiciaire du CIPC, prévues dans les contrats conclus avec eux, et respectent la politique relative à l'âge des véhicules.

La principale amélioration que le consortium pourrait apporter concerne les pratiques en matière de passation des marchés. Lors de l'examen de l'efficacité et de l'efficience (fin octobre), comme le consortium négociait encore avec les exploitants d'autobus scolaires certaines conditions des contrats, tous les contrats n'étaient pas signés et en place avant le commencement de la prestation des services. En cas d'accident, cette situation risque de poser un problème de responsabilité au consortium, car ses attentes (définies dans le contrat type) et celles de l'exploitant d'autobus scolaires (qui n'a pas encore signé le contrat) pourraient ne pas être les mêmes. Nous faisons d'autres recommandations à propos des pratiques en matière de passation des marchés :

Se diriger vers un processus d'approvisionnement concurrentiel. Un processus concurrentiel conférera à une activité d'acquisition équité, impartialité et transparence et permettra au consortium de se procurer des services auprès d'exploitants qui sont en mesure de satisfaire à des exigences particulières. Le recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel, en particulier dans les agglomérations urbaines, permettra au consortium d'obtenir le maximum pour son argent et d'établir le niveau des attentes. En outre, ce processus reflétera les prix du marché, car les exploitants pourront soumettre des propositions se fondant sur une efficacité opérationnelle réalisable et un taux de rendement du capital investi adéquat, tout en connaissant pertinemment les exigences de niveau de service du consortium. De surcroît, ce processus représente une base équitable et mesurable pour évaluer le rendement de l'exploitant et donne la possibilité au consortium d'avoir recours à des incitatifs

monétaires pour obtenir le niveau de service voulu. Dans les secteurs où ce processus n'est pas adapté, le consortium peut s'appuyer pour le niveau de service et les prix négociés avec les exploitants sur les contrats conclus dans le cadre d'un processus concurrentiel.

 S'assurer que la structure tarifaire correspond à la nature de l'itinéraire. D'après la structure tarifaire, Tri-Board paie le salaire des conducteurs et des frais variables aux exploitants d'autobus scolaires pour le temps écoulé et le kilométrage entre le dernier débarquement et le premier ramassage. Ce système peut s'appliquer à certains longs itinéraires dans la région. En revanche, si un conducteur ne retourne pas au premier lieu de ramassage et reste dans une agglomération proche de l'école entre les trajets du matin et de l'après-midi, le paiement des kilomètres du retour n'est pas nécessaire, puisque ces derniers ne sont pas parcourus. S'il est de bon aloi de payer la rémunération du conducteur pendant ce laps, on recommande, par contre, d'étudier l'usage qui veut que les frais variables de kilométrage soient payés alors qu'ils ne devraient pas l'être quand le trajet de retour n'est pas effectué. Les politiques et les pratiques que le consortium a établies montrent non seulement que celui-ci entretient d'excellentes relations de travail avec les conseils scolaires partenaires, mais qu'il a aussi en place une bonne structure de gestion et d'administration ainsi que des méthodes de routage qui permettent un équilibre entre le niveau de service assuré et les coûts. La mise en œuvre des recommandations et la poursuite des pratiques exemplaires énoncées dans tout le rapport permettront à Tri-Board de continuer à se développer et à devenir un consortium hautement efficace et efficient.

Rajustement du financement

À la suite de l'examen de son rendement actuel, le consortium Tri-Board a obtenu la cote **Moyenne- élevée.** D'après cette évaluation, le ministère augmentera le financement de l'Algonquin Lakeshore Catholic District School Board, du Hastings Prince Edward District School Board et du Limestone District School Board, financement qui réduira leur déficit de 2007-2008 dans le secteur du transport. Le déficit 2007-2008 dans le secteur du transport du Conseil des écoles catholiques de langues françaises du Centre-Est et du Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario sera réduit sur les mêmes bases, mais proportionnellement aux frais de transport qu'ils ont engagés pour acheter des services à Tri-Board en 2005-2006.

Les rajustements du financement sont précisés ci-dessous¹:

Algonquin et Lakeshore Catholic District School Board	47 672 \$
Hastings et Prince Edward District School Board	236 847 \$
Limestone District School Board	834 352 \$
Conseil des écoles catholiques de langues françaises du Centre-Est	43 968 \$
Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario	203 361 \$

¹ Pour plus de renseignements sur le calcul des rajustements financiers, se reporter à la partie 7.

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario

Le ministère accorde aux 72 conseils scolaires de l'Ontario le financement nécessaire pour assurer le transport des élèves. Aux termes de l'article 190 de la Loi sur l'éducation (la « Loi »), les conseils scolaires « peuvent » assurer le transport des élèves. Si un conseil scolaire décide de le faire, le ministère lui accorde les subventions nécessaires pour offrir ce service. Bien qu'en vertu de la Loi, les conseils scolaires ne soient pas tenus d'assurer le transport des élèves, tous les conseils scolaires de l'Ontario offrent ces services aux élèves admissibles du primaire et la plupart assurent le transport des élèves admissibles du secondaire. Les conseils scolaires ont la responsabilité d'élaborer et de maintenir leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions sur la sécurité.

Le nouveau modèle de financement de l'éducation lancé en Ontario en 1998-1999 décrivait brièvement l'approche globale prévue pour financer les conseils scolaires. De 1998-1999 à 2007-2008, en raison du coût à la hausse du transport des élèves, dû à l'augmentation du prix de l'essence entre autres, les fonds alloués ont augmenté de plus de 195 millions de dollars, bien que les inscriptions d'élèves aient baissé au cours des dernières années.

1.1.2 Réforme du transport

En 2006-2007, le gouvernement a commencé à réformer le système de transport des élèves. Les réformes visent à se donner de meilleurs moyens pour offrir des services de transport sécuritaires, efficaces et efficients aux élèves, adopter une approche équitable en matière de financement et réduire le fardeau administratif lié à la prestation des services de transport, tout en permettant aux conseils scolaires de mettre l'accent sur l'apprentissage et la réussite des élèves.

Les réformes comprendront l'obligation pour le consortium d'assurer la prestation d'un service de transport des élèves, des examens de l'efficacité et de l'efficience des consortiums de transport, et une étude du coût de référence de l'intégration des normes de sécurité des véhicules et de la formation des conducteurs pour un autobus scolaire.

1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire

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

- Anglophone public;
- Anglophone catholique;
- Francophone public;
- Francophone catholique.

Par conséquent, une même région de la province peut compter jusqu'à quatre conseils scolaires limitrophes (c.-à-d. des conseils scolaires dont les territoires se chevauchent) assurant la gestion des écoles et de leurs systèmes de transport respectifs. Des conseils scolaires limitrophes peuvent former des consortiums pour assurer le transport des élèves de deux conseils scolaires contigus ou plus dans une même région. Le ministère estime que la mise en place d'un consortium est un modèle opérationnel viable qui permet de réaliser des économies. En 2000, la Commission d'amélioration de l'éducation s'est ralliée à cette opinion. De leur côté, certains territoires de consortium établis dans la province ont démontré sa véracité. À 'heure actuelle, la majorité des conseils scolaires collaborent dans une certaine mesure à la prestation des services de transport. La collaboration entre les conseils scolaires prend différentes formes, notamment :

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

En Ontario, presque 99 p. 100 des services de transport des élèves sont offerts dans le cadre de marchés conclus entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et des exploitants privés. Les autres services (1 p. 100) sont offerts à bord de véhicules que louent les conseils scolaires, ces véhicules servant à compléter les services achetés à des exploitants privés.

1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

D'après les lignes directrices sur les consortiums du ministère, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB:13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen est réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, qui aide le ministère à

évaluer différents aspects du consortium, soit la gestion, les politiques et pratiques, l'utilisation des itinéraires et de la technologie ainsi que les méthodes de passation des marchés. Ces examens permettront de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux qui serviront à orienter les prochaines décisions en matière de financement. L'étude du rendement (collectivement les examens de l'efficacité et de l'efficience) des consortiums se déroule en plusieurs phases dans toute la province. La phase 1 des examens de l'efficacité et de l'efficience, qui s'est terminée en mars 2007, comprenait l'examen de quatre consortiums. À la suite de ces examens, les conseils scolaires en question ont touché 7,6 millions de dollars supplémentaires de subventions.

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

Afin de s'assurer de l'objectivité des examens, le ministère a mis sur pied une équipe d'examen (l'« équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience », définie au figure 1) pour s'exécuter de cette tâche. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été formée pour tirer parti de l'expertise des professionnels de l'industrie et des sociétés d'experts-conseils en vue d'évaluer des aspects distincts de chaque territoire de consortium. Des conseillers en gestion ont été embauchés pour réaliser des évaluations sur la gestion, les politiques et pratiques et la passation des marchés de chaque consortium. Des spécialistes du routage ont été embauchés et chargés de se concentrer sur l'approvisionnement, la mise en place et l'utilisation des logiciels de détermination des itinéraires et des technologies connexes.

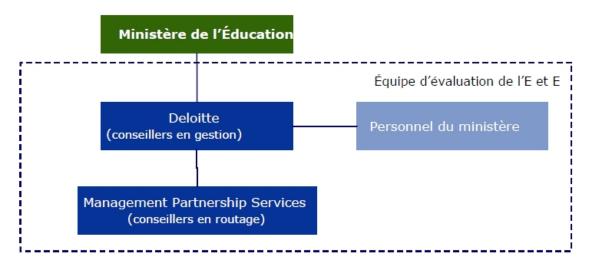


Figure 1: Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience

1.2 Portée de la mission de Deloitte

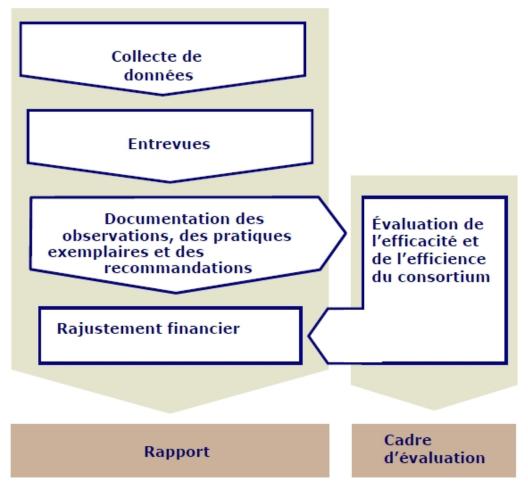
L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe et agir à titre de conseiller en gestion de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Le rôle général de Deloitte est le suivant :

- diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience des cinq (5) consortiums de transport qui seront étudiés au cours de la phase 2 (se reporter à la partie 1.1.4);
- au début de chaque examen de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen;
- diriger la réalisation de chaque examen de l'efficacité et de l'efficience. Le ministère a facilité le processus en présentant à l'avance au consortium les renseignements nécessaires, de sorte que la préparation et la cueillette des renseignements aient lieu avant l'examen sur place;
- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les pratiques en matière de passation de contrat du consortium;
- regrouper les résultats de l'examen des processus de détermination des itinéraires et de l'utilisation des technologies, qui doit être réalisé par MPS;
- préparer un rapport pour chaque consortium ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience à la phase 2. Le public cible du rapport comprend le ministère, le consortium et les conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera remis au consortium et aux conseils scolaires partenaires.

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

La méthodologie adoptée pour l'examen de l'efficacité et de l'efficience se fonde sur l'approche en cinq étapes présentée dans les parties suivantes.

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



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

1.3.1 Étape 1 – Collecte des données

Chaque consortium faisant l'objet d'un examen a reçu le Guide de l'efficacité et de l'efficience du ministère de l'Éducation. Ce guide, qui sert de base à la collecte des données, présente en détail les renseignements et les données dont l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a besoin.

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

1. gestion du consortium;

- 2. politiques et pratiques;
- 3. routage et technologie;
- 4. contrats.

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

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

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

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

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

Efficacité

Gestion du consortium

- Une entité distincte, axée sur la prestation aux conseils partenaires de services de transport des élèves
- Une structure d'organisation et de régie bien établie, où les rôles et les responsabilités sont clairement définis
- Un organe de supervision a le mandat de fournir à la direction du consortium des conseils d'orientation stratégique sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficients, qui favorisent l'apprentissage des élèves

- La direction a fait connaître les buts et objectifs du consortium, que reflète le plan opérationnel
- Un cadre de responsabilisation bien établi, qui se reflète dans la mise en œuvre et le fonctionnement du consortium, et qui figure dans les modalités de l'entente relative au consortium
- Il y a surveillance des activités, afin de déterminer leur rendement et les améliorations à y apporter en continu
- Les processus financiers assurent aux conseils partenaires la répartition des responsabilités et l'égalité
- Un processus d'établissement du budget est en place en vue de la prévision en temps opportun des dépenses et leur contrôle
- Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats

Politiques et pratiques

- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis, tels qu'établis par les plans stratégique et opérationnel, en vue de la prestation de services de transport, sûrs, efficaces et efficients aux élèves des conseils partenaires; de plus,
 - les décisions stratégiques sont prises en tenant compte de leurs répercussions sur les coûts et les services pour les conseils partenaires
 - de bonnes communications entre le consortium et les conseils partenaires facilitent une prise de décisions éclairée sur les questions qui touchent directement le transport des élèves
 - les politiques et pratiques du consortium sont adéquates et conformes aux normes et règlements pertinents sur la sécurité
 - o les pratiques sur le terrain sont conformes aux politiques

Technologie et optimisation des tournées

 L'exploitation poussée d'un logiciel de gestion du transport pour l'entreposage des données sur les élèves et la définition de solutions en matière d'optimisation des tournées

- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place et en état de servir
- Les responsabilités et l'obligation redditionnelle quant à la gestion des données sur les élèves sont clairement définies
- Le plan d'optimisation des tournées est révisé régulièrement
- Les outils de présentation des rapports sont utilisés efficacement
- Dans la mesure du possible, les itinéraires de transport des élèves ayant des besoins particuliers sont intégrés à ceux des autres élèves

Contrats

- On a adopté des pratiques concurrentielles en passation de contrats
- On procède à la négociation des contrats de façon transparente, équitable et diligente
- Les contrats sont structurés de manière à assurer la transparence et une juste répartition des responsabilités entre les parties
- Des contrats sont conclus avec tous les fournisseurs de service
- Le consortium travaille actuellement à la vérification de la conformité en matière d'exigences de service, d'obligations juridiques et de sécurité

Efficience

Gestion du consortium

- Le comité de supervision n'examine que les décisions de haut niveau
- La structure organisationnelle prévoit une utilisation efficiente du personnel
- Les processus liés aux affaires et aux finances sont rationalisés
- Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en œuvre

Politiques et pratiques

• L'harmonisation des politiques sur le transport des conseils partenaires permet une planification efficiente

- Un pouvoir approprié est délégué au consortium de façon à lui permettre de réaliser des gains d'efficience, par exemple dans l'établissement des heures de classe
- On a adopté des pratiques exemplaires en matière de planification; ainsi, des parcours à étapes et des parcours combinés permettent d'optimiser l'utilisation de la capacité
- Il y a recours optimal aux transports en commun, lorsqu'ils sont disponibles et efficients
- Les niveaux de service sont raisonnables et comparables aux normes de pratique courantes

Technologie et optimisation des tournées

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

Contrats

- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualité-prix
- Des modalités de paiement équitables figurent dans les contrats et sont mises en œuvre de façon transparente pour les deux partie

Les observations, les pratiques exemplaires, et les recommandations dans le rapport ont été contrôlées par un critique de pair, qui n'était pas présent pendant la revue, pour assurer l'uniformité en termes de fournir à la revue la perspective valable de secteur.

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

Le Guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'offrir tous les consortiums faisant l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience une méthode d'évaluation uniforme, juste et transparente. Le Guide

d'évaluation comprend quatre parties, soit les principaux volets de l'examen (gestion du consortium, politiques et pratiques, détermination des itinéraires et utilisation de la technologie, passation des marchés) et illustre ce que constitue chaque niveau d'efficacité et d'efficience donné (se reporter au figure 3 pour consulter un diagramme du processus).

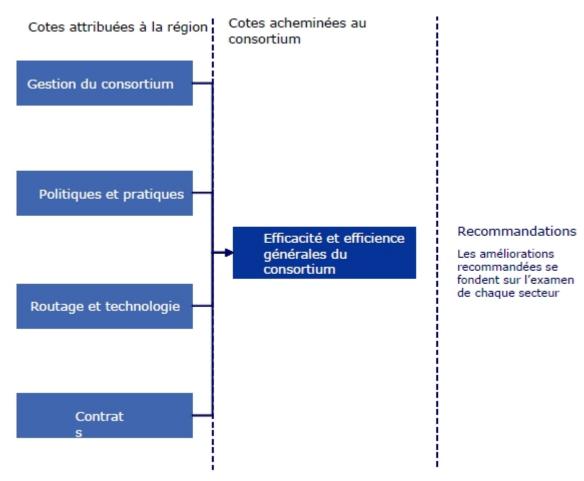


Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme

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

1.3.5 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience pour orienter ses décisions à propos des futurs rajustements du financement. Seuls les

conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 1 précise la façon dont on utilisera l'appréciation globale pour réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Appréciatio n globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires ²	Incidence sur les conseils scolaires ayant un excédent budgétaire ¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 p. 100 (cà-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 p. 100	Voir plus haut
Moyenne	Réduire l'écart de 60 p. 100	Voir plus haut
Moyenne- faible	Réduire l'écart de 30 p. 100	Voir plus haut
Élevée	Réduire l'écart dans une proportion de 0 p. 100 à 30 p. 100	Voir plus haut

1.3.6 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience de Tri-Board Student Transportation Services, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant la semaine du 16 octobre 2007.

1.3.7 Documentation

L'annexe 3 contient une liste des documents dont l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience s'est servie dans le cadre de son examen. Ces documents ont été utilisés en

² Porte sur les conseils qui affichent un déficit ou un excédent dans le secteur du transport des élèves (voir partie 7 – Rajustement financier)

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

1.3.8 Limitations de l'utilisation du présent rapport

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

2 Aperçu du consortium

2.1 Présentation du Tri-Board Student Transportation Services

Tri-Board Student Transportation Services (« Tri-Board » ou le « consortium ») assure le transport de quelque 36 000 élèves le long de plus de 645 itinéraires, et parcourt 97 000 kilomètres par jour sur un territoire d'environ 17 000 kilomètres carrés.

Le consortium a été créé par trois conseils partenaires, soit l'Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board (« Algonquin »), le Hastings Prince Edward District School Board (« Limestone »). De plus, Tri-Board Student Transportation Services vend des services de transport au Conseil des écoles catholiques de langues françaises du Centre-Est (« CECLFCE ») et au Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (« CEPEO ») pour les élèves francophones de la région contiguë.

Le tableau 2 ci-dessous récapitule les statistiques clés de chaque conseil :

Tableau 2 : Données de l'étude sur le transport 2006-2007

Item	Algonquin	Hastings	Limestone	CECLFCE	CEPEO
Nombre d'écoles desservies	41	53	65	3	4
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui a des besoins spéciaux ³	162	350	483	1	-
Nombre total d'élèves ayant besoin d'un autobus accessible en fauteuil roulant	22	32	38	-	-
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire	921	471	1234	-	-

18

³ Comprend les élèves ayant des besoins spéciaux en matière de transport, comme les élèves de l'éducation spécialisée inscrits dans des programmes communs ou intégrés ayant besoin d'itinéraires ou de véhicules spéciaux; les élèves qui doivent être transportés seuls; les élèves qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

Item	Algonquin	Hastings	Limestone	CECLFCE	СЕРЕО
qui est inscrit à des programmes spécialisés ⁴					
Nombre total d'élèves bénéficiant du service à titre gracieux	51	31	25	-	-
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	158	58	289	-	-
Nombre total d'élèves bénéficiant du service de transport tous les jours	9 139	12 262	14 108	613 ⁵	423 ⁶
Nombre total d'autobus de grande taille ou de taille moyenne exploité en vertu d'un contrat ⁷	137	197	185	10	9
Nombre total de minibus exploité en vertu d'un contrat	19	42	53	4	2
Nombre total de véhicules d'usage scolaire ⁸ exploités en vertu d'un contrat	2	-	11	-	1
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploité en	2	-	10	-	-

⁴ Comprend les élèves transportés vers les cours d'immersion en français; les programmes préparatoires et les programmes destinés aux élèves doués. Les données sur les élèves ayant des besoins spéciaux qui sont transportés vers des programmes spécialisés sont intégrées dans la catégorie « Usagers ayant des besoins spéciaux ».

⁵ Le CECLFCE assure tous les jours le transport de 13 004 élèves (y compris 169 élèves qui empruntent le transport en commun); seul le nombre des élèves que transporte Tri-Board est indiqué dans le tableau. ⁶ Le CEPEO assure tous les jours le transport de 11 380 élèves (y compris 3 582 empruntent le transport en commun); seul le nombre des élèves que transporte Tri-Board est indiqué dans le tableau.

⁷ Comprend les autobus de taille normale, les autobus de taille intermédiaire, les autobus de taille normale et de taille intermédiaire adaptés aux fauteuils roulants; toutes les données relatives aux véhicules sont arrondies au nombre entier le plus près.

⁸ Comprend les fourgons, les mini-fourgonnettes et les berlines à usage scolaire

Item	Algonquin	Hastings	Limestone	CECLFCE	СЕРЕО
vertu d'un contrat					
Nombre total de taxis exploité à contrat	19	50	27	5	7
Nombre total de véhicules exploité en vertu d'un contrat	179	375	286	19	18

Tableau 3 : Données financières de 2006-20079

Item	Algonquin	Hastings	Limestone	CECLFCE	СЕРЕО
Affectation (2006-2007)	8 387 843	12 240 182	11 634 201	416 360	337 353
Dépenses (2006-2007)	8 440 811	12 503 345	12 561 259	453 273	499 741
Excédent budgétaire (déficit) en 2006- 2007	(52 968)	(263 163)	(927 058)	(36 913)	(162 388)
Pourcentage des dépenses de transport attribué à Tri-Board Student Transportation Services	100 %	100 %	100 %	4,84 %	7,24 %

La création de Tri-Board découle d'une longue période de coopération et de collaboration entre les conseils scolaires participants. En 1974, les conseils scolaires catholiques et les conseils scolaires publics de la région ont commencé à se partager les services de transport des élèves. Se rendant compte des avantages de partager les services et les coûts, les conseils de Hastings et d'Algonquin (Ouest) ont formé en 1998 une régie commune de transport.

Entre-temps, une politique commune a été élaborée pour Algonquin, Hastings et Limestone, politique qui a ouvert la voie à la création du consortium. En 2002, les trois conseils ont formé le consortium dans le cadre d'un partenariat non constitué. En raison du caractère souple de ses affaires, le consortium fournissait aussi des services au CEPEO et au CECLFCE pour les élèves francophones de la région. En septembre 2006, Tri-Board a été constitué en une corporation sans capital-actions séparée. À

⁹ D'après les données du ministère (voir Annexe 2).

l'heure actuelle, le consortium assure tous les jours le transport d'environ 36 000 élèves.

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

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

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

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

Gestion du consortium - Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Élevée

3.2 Gouvernance

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

3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

Pour être efficace, un comité de gouvernance doit exercer sa surveillance et veiller à ce que tous les principaux intervenants soient correctement représentés. Il lui incombe

aussi de s'assurer que le consortium se concentre sur un objectif déterminant, tout en permettant à la direction de mener les activités quotidiennes. Un comité est jugé efficace lorsqu'il donne suffisamment de conseils, mais n'intervient pas dans les opérations quotidiennes.

Tri-Board a un conseil d'administration en place qui s'occupe de la surveillance et auquel siège un représentant de chaque conseil scolaire partenaire (se reporter à la Figure 4). Le conseil se réunit tous les mois pour approuver les politiques et règlements, les décisions stratégiques à long terme, l'acquisition d'immobilisations et le budget annuel du consortium. Il joue aussi un rôle de communication important avec les conseils scolaires partenaires et leur fait parvenir, à ce titre, des renseignements sur les activités du consortium.

Le chef de la direction générale du consortium est responsable des opérations générales de la corporation.

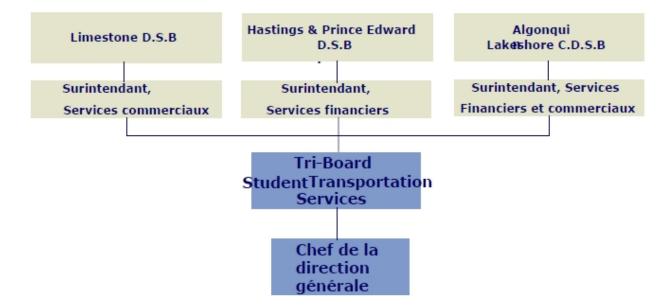


Figure 4: Structure de gouvernance de Tri-Board

Services achetés au consortium Tri-Board

Outre les services qu'il fournit aux conseils scolaires partenaires, Tri-Board assure aussi des services de transport aux élèves du CEPEO et du CEFLFCE. Les conseils qui acquièrent le service ne participent pas à la gouvernance ou à l'administration du consortium. Les conditions de l'achat des services sont énoncées dans des contrats officiels conclus avec le consortium. Tri-Board fait payer aux deux conseils le coût des services de transport plus des frais administratifs. Le coût se fonde sur la tarification

que le consortium a négociée avec la Bus Operators Association (« BOA ») locale et est calculé d'après le nombre d'élèves par autobus. Les frais administratifs facturés correspondent à 4 p. 100 du coût total.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

- chaque conseil scolaire partenaire est représenté à parité au conseil d'administration, ce qui est important pour favoriser l'impartialité et une participation équitable aux prises de décisions et garantit un traitement juste des droits des intervenants. De plus, ce concept d'égalité entre les partenaires se retrouve dans le mécanisme de partage des coûts administratifs (voir la partie 3.4.1 ci-dessous);
- il incombe au conseil d'administration de guider le consortium et d'approuver les principaux postes, mais celui-ci laisse au personnel du consortium le soin de s'occuper des autres questions. Il est important que le conseil d'administration se concentre sur la surveillance et ne s'ingère pas dans les décisions quotidiennes. Le conseil d'administration garde son indépendance en ce qui concerne les opérations quotidiennes et la gestion du consortium. L'autonomie dont jouit l'équipe de gestion du consortium permet que la surveillance s'exerce avec objectivité et dans le plus grand respect des intérêts du consortium. Cette délimitation des rôles permet également que les fonctions du conseil d'administration ne soient pas ambiguës. Le conseil d'administration est ainsi en mesure de prendre des décisions efficaces, car, en cas de problème, il peut se reporter aux rôles et responsabilités qui lui sont conférés.

3.3 Structure organisationnelle

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

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

Algonquin, Hastings et Limestone ont formé une corporation sans capital-actions distincte, le consortium, le 12 septembre 2006. La principale responsabilité du consortium est d'assurer la prestation de « services de transport et de services connexes sûrs et dans les délais prescrits aux élèves ».

La décision de constituer le consortium en personne morale a surtout été prise pour protéger les conseils sur le plan de la responsabilité. Comme le consortium négocie des contrats avec les exploitants d'autobus scolaires et conclut d'autres ententes contractuelles, il a été reconnu qu'il fallait qu'il devienne une entité juridiquement indépendante de façon à ne pas faire porter des responsabilités supplémentaires aux conseils scolaires partenaires. Le bureau du consortium, situé à Napanee (Ontario), est indépendant des conseils scolaires partenaires. Il se trouve dans des installations en location qui appartiennent à Limestone. Le conseil a signé un contrat de location de deux (2) ans avec le consortium.

Organisation de l'organisme

D'après la structure organisationnelle de Tri-Board, les rapports hiérarchiques sont clairs. Le chef de la direction générale gère toute la structure. Les pleins pouvoirs lui ont été conférés pour gérer les opérations courantes du consortium. Employé de Limestone, il a été détaché à Tri-Board en vertu d'une entente signée. Un agent de la sécurité, un aide-comptable et deux (2) superviseurs lui font directement rapport. L'agent de la sécurité et les superviseurs sont des employés du consortium. Il incombe à l'agent de la sécurité de s'occuper de la prestation des programmes de sécurité, comme School Bus Patroller CAA, Safety Rider Program et SOAR (Safety, Order, and Rights), de l'exécution de la vérification de la sécurité et de la tenue de cours de formation sur la sécurité pour les exploitants d'autobus scolaires et les moniteurs. L'aide-comptable s'occupe de préparer les rapports financiers de l'entité. Tous les jours, huit planificateurs en transport travaillent de concert avec leur superviseur à la planification des autobus et à l'actualisation des données, en fonction de la région qui leur est attribuée. Bien que Tri-Board soit une entité juridique distincte, l'aide-comptable et les planificateurs en transport sont des employés de leur conseil scolaire respectif, et certains sont syndiqués. Les descriptions d'emploi énoncent clairement les domaines de responsabilité des membres du personnel, délimitent les attributions de la direction et les fonctions de surveillance d'activités particulières, dont le routage, la gestion des systèmes, la surveillance et la gestion des contrats. L'organigramme de la Figure 5 illustre la structure du consortium.

En outre, le consortium organise toutes les semaines une réunion du personnel. Afin d'équilibrer principalement la charge de travail entre les planificateurs en transport et le reste du personnel, le chef de la direction générale organise de manière proactive ces réunions. Suit une réunion entre le chef de la direction générale et les chefs de service pour discuter d'autres questions soulevées et y trouver une solution.

Agent de sécurité

Superviseur des services
de transport

Planificateurs
du transport (8)

Figure 5: Organigramme

3.3.2 Pratiques exemplaires

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

- Tri-Board est constitué en corporation sans capital-actions. En raison de cette structure, le consortium jouit de son indépendance dans la gestion des opérations quotidiennes et tire des avantages contractuels. En sa qualité d'entité juridique distincte, il peut participer à des contrats ayant force obligatoires dans le cadre de tous les services achetés, y compris avec les exploitants d'autobus scolaires, et limiter de ce fait non seulement ses responsabilités, mais aussi celles des conseils scolaires;
- Tri-Board a mis en place une structure organisationnelle logique, des rapports hiérarchiques et des obligations de rendre compte clairs et il définit précisément les rôles et responsabilités des membres du personnel dans les descriptions d'emploi. Il est important de bien définir les rôles pour que les membres du personnel comprennent les connaissances, les compétences et les habiletés qu'exige leur poste respectif, l'objet de ce dernier, la portée de leur pouvoir et de leurs responsabilités et la voie hiérarchique à suivre.

3.4 Gestion du consortium

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

3.4.1 Observations

Entente avec le consortium

Un consortium peut exister en pratique. Toutefois, ce n'est qu'en définissant les modalités de l'arrangement qu'il devient réellement efficace, car c'est en grande partie grâce à ses membres, c'est- à-dire les conseils scolaires partenaires et le personnel qui le gèrent, qu'il peut fonctionner correctement. Le personnel a définitivement un effet sur l'exploitation d'un consortium, mais comme il change au fil du temps, il est essentiel que sa structure et son fonctionnement soient bien définis de façon que des pratiques communes guident les nouveaux membres du personnel. Grâce à une entente bien définie, les opérations resteront à l'avenir cohérentes et homogènes et réduiront les possibilités d'incompréhension et de conflit entre les conseils scolaires partenaires.

Tri-Board a signé une entente avec les conseils scolaires partenaires qui compte des clauses importantes sur le système de partage, la prolongation de l'entente, la méthode de facturation et la prestation des services de transport. L'entente est datée du 17 novembre 2006. On a remarqué que les conseils scolaires associés à Tri-Board collaborent entre eux depuis longtemps. Cette coopération a permis au consortium de pouvoir continuellement améliorer ses opérations et sa gestion des affaires.

Surveillance des activités/buts et objectifs

L'amélioration continue repose sur une notion clé, à savoir établir des buts et des objectifs et les surveiller. Le mandat du consortium est clairement énoncé, comme le sont les buts et les objectifs qui, eux-mêmes, sont régulièrement documentés dans un formulaire d'étude opérationnelle (document 39 de l'annexe 3). Chaque but et objectif est accompagné d'un plan d'action, des résultats attendus, des ressources disponibles, d'un calendrier, des responsabilités du personnel et de sa situation. Les directeurs du transport étudient tous les mois ces buts et objectifs et leur situation et en font rapport tous les trimestres au chef de la direction générale. Une fois par an, pendant une réunion, le conseil d'administration discute des buts et objectifs et les approuve. Cette méthode efficace permet au consortium de rester attentif et de continuer à assurer la

prestation de services de transport sûrs et fiables aux élèves de son aire de recrutement.

Gestion des ressources humaines

À la création de Tri-Board, des planificateurs en transport occupant des postes dans les conseils scolaires partenaires et déjà formés pour remplir les fonctions de leur poste à Tri-Board, ont été embauchés en vue d'atténuer les risques de perturbation pendant la mise en place de l'organisme. Consciente qu'il fallait encourager le perfectionnement des compétences et habiletés, l'équipe de gestion de Tri-Board a mis en œuvre un programme de planification et de gestion du rendement sur le modèle de celui des conseils scolaires partenaires. Le consortium organise régulièrement des séances de perfectionnement professionnel général et particulier, notamment sur les logiciels MapNetWeb et Trapeze et la cartographie numérique, ce qui permet aux directeurs d'établir des liens entre les buts et les objectifs et les grands buts que se fixe tous les ans le consortium.

Services de soutien

L'une des fonctions de gestion clés est de déterminer les services à fournir directement et les services qu'il vaut mieux se procurer auprès de fournisseurs extérieurs. Tri-Board se procure des services d'achat et des services de gestion des installations auprès de Limestone ainsi que des services de soutien informatique auprès de fournisseurs tiers. Tous les services de soutien sont accompagnés de contrats dûment signés qui fixent les conditions et les modalités de paiement.

Règlement des différends

Le consortium a une politique en place pour régler les différends lorsque des élèves, des parents ou des représentants officiels des écoles soulèvent des questions. Quand un élève ou un parent soulève une question ou porte plainte, on la renvoie tout d'abord devant la directrice ou le directeur de l'école, qui à son tour fait rapport au planificateur en transport de l'itinéraire voulu et au directeur du transport. Si la question ne parvient pas à être résolue, elle est alors renvoyée devant le chef de la direction générale, voire devant le conseil d'administration de Tri-Board, et en dernier recours devant les conseillers scolaires. S'il s'agit-là du processus normal, il arrive que des parents s'adressent directement au consortium ou aux conseillers scolaires. Dans ce cas, on oriente les parents vers le planificateur en transport pour qu'il règle la question. L'équipe de l'examen de l'efficacité et de l'efficience n'a remarqué aucun cas où la politique n'avait pas été correctement appliquée. Le consortium a une politique en place distincte et adéquate pour régler les différends entre les conseils scolaires membres.

Partage des frais

Le mécanisme de partage des frais est un élément essentiel de l'exploitation du consortium. Les frais de transport représentent en général 95 p. 100 de toutes les dépenses du consortium, les 5 p. 100 restant représentant les frais administratifs. Cela dit, le consortium doit avoir une méthode équitable pour répartir les coûts entre les conseils scolaires partenaires. Tri-Board a en place un mécanisme équitable de partage des frais entre les conseils scolaires qui se fonde sur le ratio des élèves à bord des autobus, comme documenté dans l'entente du consortium. Tri-Board est en train d'évaluer une nouvelle méthode de partage des frais d'après la pondération des élèves. Une fois que le système aura été évalué et jugé acceptable, il sera présenté au conseil d'administration. Si le processus est accepté, des politiques et procédures étaient alors rédigées et présentées aux conseils membres aux fins d'approbation, puis elles seraient mises en application. Les frais administratifs du consortium sont équitablement répartis entre les conseils scolaires partenaires.

Le consortium facture aux deux conseils qui acquièrent le service le prix de base du transport d'après le nombre d'élèves qu'ils ont à bord de chaque autobus, plus 4 p. 100 de frais administratifs.

Le consortium paie en général tous les coûts connexes au transport. Toutefois, quand l'un des conseils scolaires partenaires emploie des membres du personnel du consortium, c'est lui qui paie d'abord les coûts salariaux de ces employés. Ces coûts sont ensuite facturés au consortium et répartis équitablement entre tous les conseils scolaires partenaires. Le conseil scolaire partenaire et le consortium échangent des factures qui représentent ce frais inter organisation.

3.4.2 Pratiques exemplaires

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

- le consortium a une entente en place avec les conseils scolaires partenaires. Les grandes dispositions de l'entente, soit celles sur le partage des frais, le règlement des différends, la surveillance et le rôle du consortium, sont détaillées, ce qui est important, car elles définissent clairement les relations entre les conseils dans le cadre de la prestation de services de transport aux élèves sûrs, efficaces et efficients;
- le consortium a une entente avec les conseils scolaires relative aux services de soutien que ces derniers lui fournissent. Cette entente définit et protège le volume et le niveau de services auxquels le consortium est en droit de

- s'attendre. En outre, l'entente garantit aux conseils scolaires partenaires une rétribution adéquate des services qu'ils fournissent.
- des séances de formation sont régulièrement offertes aux membres du personnel pour s'assurer qu'ils possèdent les connaissances voulues pour s'acquitter efficacement de leurs tâches. Il existe à Tri-Board un processus officiel pour évaluer le rendement des employés. La direction discute avec les employés des résultats de leur évaluation. Ce processus d'évaluation permet à la direction de mieux comprendre quels sont les besoins en matière de formation et de perfectionnement professionnel du personnel. Il permet aussi d'aider le personnel à se fixer des buts et à les atteindre. Il s'agit d'une pratique exemplaire, car celle-ci contribue à motiver le personnel et permet au consortium de s'assurer qu'il a des employés chevronnés à son service;
- le mécanisme de partage des frais est documenté dans les ententes du consortium et prévoit une répartition équitable des coûts. Il n'existe dès lors aucune ambiguïté quant aux modalités de paiement et au partage des frais, ce qui réduit les possibilités de conflit.

3.5 Gestion financière

Grâce à un processus de gestion financière solide, on est en mesure de garantir l'intégrité et la précision de l'information financière. La gestion financière comprend les contrôles internes existant dans la fonction comptable et veille à ce qu'un processus solide soit en place pour garantir la responsabilisation des décideurs en matière de budget. On examine dans cette partie les résultats financiers du consortium depuis trois ans pour y appréhender les importants écarts d'une année sur l'autre. Cet examen vise à découvrir les décisions prises par le consortium qui ont entraîné une hausse ou une baisse des frais de transport.

La gestion financière comprend les rôles et responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière de rapports. Un échéancier prévoit les principales dates en ce qui concerne la conformité, les politiques de contrôle et la répartition des tâches. Les politiques laissent entendre qu'un système de contrôle financier interne approprié est en place au consortium.

3.5.1 Observations

Méthodes comptables

Un processus comptable est indispensable, mais il doit être bien défini et comprendre suffisamment de contrôles encadrant la gestion des actifs pour être efficace et efficient.

La comptabilité est confiée en sous-traitance à Limestone; il y a, toutefois, un aidecomptable à plein temps sur place qui enregistre toutes les opérations financières et
consolide le grand livre général (GLG). Limestone a établi un centre de coûts séparé
dans son logiciel de comptabilité pour saisir les frais à facturer au consortium et ceux
que celui-ci facture. Le plan comptable est divisé selon le type de frais de transport. Le
personnel du consortium peut modifier les codes de compte de frais dans le système
financier de Limestone par le biais du portail d'accès direct. Un rapprochement des
comptes est effectué tous les mois à l'aide du « rapprochement mensuel de la carte
d'achat ». Le consortium a son propre compte bancaire. Comme le consortium est
devenu en 2006 une entité distincte, il a fait vérifier ses états financiers 2006-2007. Le
processus et les politiques comptables qu'applique le conseil sont en place pour toutes
les dépenses et recettes de transport.

Les frais de transport des conseils scolaires, y compris les salaires des employés en provenance des conseils, sont facturés au consortium à la fin de l'exercice financier, puis répartis entre les conseils scolaires partenaires.

Nous avons noté lors de nos discussions avec la direction du consortium qu'il y a eu des cas dans le passé où :

- les conseils scolaires partenaires ont payé directement des factures ayant affaire à la prestation du service de transport aux élèves sans que la consortium les ait approuvées au préalable;
- Limestone a enregistré des factures dans son GLG, mais celles-ci n'ont pas été correctement codifiées dans le centre des coûts qui contient les opérations financières du consortium.

Le consortium a dépisté chaque cas de ce genre et a pris des mesures de contrôle pour être sûr d'approuver les factures avant que Limestone, en sa qualité de service comptable, les traite.

Exécution des paiements

Tri-Board se sert d'un système de paiement du transport informatisé pour calculer et payer les exploitants d'autobus scolaires et répartir les coûts entre les conseils partenaires et les conseils qui achètent le service. Par conséquent, ce ne sont pas les exploitants d'autobus scolaires qui facturent leurs services au consortium. Ce sont les conditions des contrats courants avec les exploitants d'autobus scolaires qui sont saisies dans le système de paiement informatisé, lequel génère automatiquement un moyen de règlement des paiements entre les exploitants d'autobus scolaires, le consortium et les conseils scolaires. Les exploitants d'autobus scolaires sont payés le 15° jour de chaque mois et les conseils sont facturés deux fois par an, après une

conciliation des coûts. Toutes les factures sont traitées par le système comptable de Limestone.

Tri-Board paie tous les exploitants d'autobus scolaires à même son compte bancaire et récupère la part de dépenses qui revient à chaque conseil tous les semestres. Limestone enregistre ces opérations dans un centre de coûts réservé au consortium. Toutes ces opérations sont assujetties à l'approbation du consortium, et documentées selon le niveau d'écriture de journal qu'a approuvé le consortium.

Deux fois par an, soit le 30 juin et le 31 août, Tri-Board facture tous les conseils d'après les dépenses réelles engagées dans le cadre de la prestation des services de transport. Les factures des conseils qui achètent le service comprennent 4 p. 100 de frais administratifs. En outre, les coûts spécifiquement apparentés à un conseil sont directement facturés à ce dernier, comme c'est le cas quand le transport est assuré dans le cadre de cours d'été offerts par un conseil particulier. L'équipe de l'examen de l'efficacité et de l'efficience n'a remarqué aucune faiblesse ni dans le processus de réconciliation et dans l'exactitude des données ni dans la répartition des coûts.

Planification budgétaire et contrôle

La planification budgétaire du consortium va de pair avec le calendrier de planification des conseils scolaires. En janvier, le consortium prévoit les coûts de l'année suivante et prépare un budget préliminaire qui est remis aux conseils scolaires à des fins d'examen. En mai, après avoir reçu les observations des conseils, le consortium peaufine et rectifie le budget en conséquence et soumet celui-ci à l'approbation finale des conseils.

Une fois le budget finalisé, le chef de la direction générale examine les dépenses réelles par rapport aux dépenses budgétées mensuellement. De plus, Tri-Board présente au conseil d'administration un rapport trimestriel sur les écarts. Il incombe au conseil d'administration d'approuver la vraisemblance des dépenses générales et des écarts dans le budget prévu. Cette méthode est excellente, car elle permet aux conseils scolaires de surveiller régulièrement les dépenses de transport et de demander au conseil d'administration, compte tenu de son savoir et de son expérience, de lui expliquer les écarts budgétaires.

3.5.2 Pratiques exemplaires

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

- Tri-Board a en place des systèmes de contrôle financier appropriés, ce qui est important pour assurer la protection des actifs et veiller à ce que seules des dépenses légitimes sont payées;
- les politiques de gestion financière sont complètes, car elles comprennent intégralement les lignes directrices du consortium en ce qui concerne les rôles et responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière de rapports;
- Tri-Board a en place un processus budgétaire qui permet d'une part de terminer en temps voulu les budgets et de les approuver comme il se doit et d'autre part de surveiller en permanence les dépenses réelles.

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

Le rendement en ce qui concerne les pratiques de gestion du consortium est Élevé. Le consortium a réalisé de grands progrès pour rendre encore plus efficaces ses opérations. Il a prouvé qu'il agit dans l'intérêt véritable de tous les intervenants. Sa structure organisationnelle et son système de surveillance encouragent la responsabilisation et la transparence. Son processus de gestion financière lui permet d'appliquer des méthodes de contrôle pour protéger les actifs et s'assurer qu'il remet des rapports financiers exacts aux conseils scolaires partenaires.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

Les politiques et les pratiques englobent l'élaboration de politiques d'orientation, de méthodes de fonctionnement et des pratiques quotidiennes qui déterminent les normes de service en matière de transport.

L'analyse se concentre sur trois secteurs clés :

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

Les conclusions et recommandations se trouvant dans cette partie du rapport se fondent sur les entrevues avec le personnel du consortium et une analyse des documents et données mis à notre disposition. Des pratiques exemplaires, selon celles établies dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, ont servi de point de comparaison pour chacun de ces secteurs clés. Les résultats ont servi à évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque élément clé et de donner une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des politiques et des pratiques du consortium, tel qu'il est indiqué ci- dessous :

Les politiques et les pratiques englobent l'élaboration, l'utilisation et l'application des normes en matière de transport.

Politiques et pratiques - Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Élevée

4.2 Politiques et pratiques en matière de transport

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

4.2.1 Observations

Élaboration de la politique générale

Afin de gérer les nombreux aspects opérationnels d'un système de transport aussi vaste et complexe que celui de Tri-Board, un large éventail de politiques et règlements s'impose. Les politiques et les lignes directrices doivent englober au minimum les critères généraux d'admissibilité au transport, la distance acceptable pour se rendre à pied jusqu'à un arrêt d'autobus ou à l'école, les critères concernant l'emplacement des arrêts d'autobus, la durée acceptable des trajets, l'admissibilité au service de transport à titre gracieux, le dépistage des dangers et l'admissibilité au service de transport, la gestion des heures de classe pour améliorer l'efficacité du service, l'utilisation des correspondances et d'autres moyens de transport spéciaux pour améliorer l'efficacité du service, l'âge autorisé des véhicules du parc et les normes de maintenance et d'équipement, la gestion du comportement des élèves ainsi que les évènements et les interruptions de service liés aux conditions météorologiques.

En raison de leur large impact sur les opérations, deux sujets exigent qu'on y prête attention séparément : le transport des élèves ayant des besoins spéciaux et les cours de formation en sécurité.

Des énoncés de politique et des lignes directrices précis et concis sur le service établissent les paramètres qui définissent le niveau de service attendu et obligent le système à s'y tenir.

Tri-Board a en place des politiques et un ensemble de règlements qui portent sur la plupart des domaines obligatoires. Les conseils partenaires et les conseils qui achètent le service les ont entièrement harmonisées. Les directeurs du transport et les planificateurs en transport connaissent parfaitement ces politiques et règlements et les appliquent équitablement entre les conseils partenaires et les conseils qui achètent le service. Un processus d'appel adéquat est en place pour régler les différends que peut soulever la prestation du service, un directeur du transport de Tri-Board ou le chef de la direction générale étudiant tous les appels. Dans le cas où la direction de Tri-Board refuse le service de transport à un élève, le conseil d'administration peut entendre un appel.

Nos observations à propos d'énoncés de politique et de règlements particuliers sont les suivantes :

Admissibilité au transport général – Les élèves sont admissibles au service de transport lorsque la distance de marche est supérieure à la distance jusqu'à l'école prévue dans le guide de la politique sur le transport des élèves (Student Transportation Policy Manual) de janvier 2002. Il peut être décidé que le point de départ d'un itinéraire soit sur

une route entretenue dans une ville, un canton, un comté ou sur une route provinciale. Le guide de la politique indique clairement que le consortium s'efforcera de fournir le service, mais qu'il ne le garantit pas explicitement.

 Distances de marche et emplacement des arrêts d'autobus – un règlement dans le guide de la politique prescrit précisément les distances de marche autorisées jusqu'à l'école que fréquente l'élève ou jusqu'à un arrêt d'autobus (Voir le tableau ci-dessous). Ces distances sont les mêmes dans tous les conseils scolaires partenaires et les conseils qui achètent le service.

Année	Distance jusqu'à l'école	Distance jusqu'à l'arrêt d'autobus
De la maternelle à la 6e année	1,6 km	0,8 km
7e et 8e année	3,2 km	0,8 km
De la 9e à la 12e année	3,2 km	1,6 km

Il incombe exclusivement au personnel de Tri-Board de déterminer l'emplacement des arrêts d'autobus, leur décision se fondant sur les pratiques exemplaires de l'industrie, les lignes directrices en place et les exigences de la loi. Ils tiennent compte entre autres pour décider de l'emplacement des arrêts d'autobus de la topographie, de la visibilité directe, des conditions du trafic et de la géométrie de la chaussée.

- Autres arrêts d'autobus D'autres arrêts d'autobus peuvent servir dans le cas d'une entente de garde conjointe imposée par le tribunal et pour des parentssubstituts. Un arrêt d'autobus de remplacement doit se trouver dans la zone de fréquentation scolaire normale, sur un itinéraire d'autobus en service et à arrêt d'autobus existant déjà.
- Durée des trajets pour les élèves La durée des trajets est un important indicateur pour évaluer le niveau de service global que fournit une entreprise de transport scolaire. Compte tenu des conséquences du transport sur les résultats scolaires des élèves, de leurs activités parascolaires et de la question de la sécurité, auxquelles s'ajoutent les contraintes de temps, de sécurité et de distance, le but prédominant du transport est de minimiser le temps que les élèves passent à bord de l'autobus. Le consortium a entièrement harmonisé la durée des trajets entre les conseils scolaires partenaires, soit 60 minutes pour tous les élèves de la maternelle à la 12º année, à moins qu'un élève fréquente

une école ou suive un programme en dehors de sa zone de fréquentation ou que des obstacles géographiques entravent indûment le consortium pour ce faire. On peut citer à titre d'exemple le cas d'un élève habitant beaucoup plus loin de l'école que les autres élèves. Si d'un point vue logique et pour des raisons d'efficacité, tous ces élèves sont regroupés le long d'un même itinéraire, le trajet pourrait durer plus de 60 minutes pour ce seul élève. En aucun cas, toutefois, la durée d'un trajet ne devrait être de plus de 90 minutes. Ce qui suit illustre ces politiques.

Année	Tri-Board Student Transportation Services
De la maternelle à la 6 e année	60 minutes
7e et 8e année	60 minutes
De la 9e à la 12e année	60 minutes

Selon une analyse de la durée des trajets effectuée dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, la durée maximale des trajets est en moyenne de 46 minutes le long de tous les itinéraires. Toujours d'après cette analyse, environ 2 435 trajets d'élèves, soit 3,3 p. 100 du total, durent plus de 60 minutes, contrairement à la ligne directrice. Si l'on tient compte de la ruralité du domaine de prestation de services, cette situation est tout à fait acceptable et cadre avec l'objectif de l'énoncé de politique.

- Service de transport offert à titre gracieux et en cas de danger Il existe un service de transport offert à titre gracieux qui est subordonné à l'approbation de la direction du consortium. Les parents souhaitant recevoir ce service doivent déposer une demande à l'école de leur enfant. Les demandes sont ensuite envoyées au consortium aux fins d'examen et d'approbation. Pendant l'examen de la demande, il peut arriver que le service de transport soit accordé à un élève, pourvu que sa résidence se trouve sur un itinéraire établi et qu'il y ait un siège libre dans l'autobus. À heure actuelle, il y a environ 3 500 élèves bénéficiant du transport à titre gracieux qui sont codés dans le système, ce qui représente approximativement 10 p. 100 de tous les élèves pris en charge par le service de transport scolaire. On traite en détail du service de transport offert à titre gracieux dans la partie suivante intitulée « Routage et technologie ».
- l'agent de gestion des données établit et tient à jour les limites des zones dangereuses sur la carte numérique. Il y a à l'heure actuelle environ 1 800 élèves (5 p. 100 du nombre total des élèves pris en charge par le service de

transport scolaire) bénéficiant du transport en cas de danger qui sont codés dans le système. Parmi les exemples de cas de danger, citons les passages à niveau, la topographie, les trottoirs, les ouvrages de franchissement de cours d'eau, les routes à quatre voies et les conditions de trafic. Il incombe aux parents et aux parents-substituts d'assurer la sécurité des élèves à l'aller et au retour du point de ramassage et de l'école fréquentée. On traite en détail du service de transport offert en cas de danger dans la partie suivante intitulée « Routage et technologie ».

- Gestion du comportement des élèves Le consortium décrit en détail dans son guide des politiques le comportement qui est attendu des élèves. En vertu de la politique du consortium et de la Loi sur l'éducation, l'élève est responsable de son comportement lorsqu'il est à bord d'un autobus scolaire devant la directrice ou le directeur de son école, dont les pouvoirs sont délégués au conducteur. Le comportement d'un élève est consigné sur le Formulaire Comportement des élèves pour que la directrice ou le directeur de l'école en fasse un suivi. Le consortium organise à l'intention des exploitants d'autobus scolaires contractuels des programmes de formation sur la gestion des élèves.
- Évènements et interruption du service liés aux conditions météorologiques Les
 politiques prévoient les procédures que les exploitants et conducteurs doivent
 appliquer en cas de météo défavorable, dont communiquer avec l'administrateur
 du bâtiment scolaire, les stations de radio et la direction du consortium. C'est la
 direction du consortium qui décide de l'annulation générale du service de
 transport, après avoir consulté les directrices et directeurs de l'éducation.

Pratiques d'exploitation

Le consortium élabore des méthodes et procédures d'exploitation qui aident la direction à mettre en oeuvre les politiques et définissent plus en détail les paramètres réels du service de transport. Dans de nombreux cas, ces dernières sont documentées à titre de lignes directrices ou d'énoncés de procédure. Dans d'autres, les politiques sont en place, mais elles ne sont pas documentées à titre de protocoles opérationnels. Les pratiques d'exploitation qu'élabore la direction du consortium peuvent ou non être approuvées explicitement par les conseils scolaires partenaires. Il n'en reste pas moins que leur élaboration et leur application sont essentielles à une bonne gestion. En outre, des méthodes d'appui et d'autres procédures ministérielles définissent plus précisément les énoncés de politique et consolide la mission globale du consortium, soit offrir un service sûr, efficace et efficient.

Exemples des pratiques d'exploitation en usage à Tri-Board:

- Gestion des heures de classe Le consortium a toute la latitude de déterminer les heures de classe dans les écoles et d'étudier et proposer de possibles modifications pour augmenter l'efficacité du système. Si cet élément n'est pas documenté dans un énoncé de politique officiel, toutes les personnes qui interviennent dans ce processus y collaborent pleinement.
- Âge et état du parc— Les contrats avec les exploitants d'autobus scolaires sont sans ambiguïté en ce qui concerne l'âge autorisé du parc. Il est prévu que tous les autobus qui sont en service tous les jours aient moins de 11 ans. Au moins 50 p. 100 du parc doit avoir moins de 6 ans, l'autre moitié devant avoir de 7 à 11 ans. Le consortium ne permet pas aux exploitants d'autobus scolaires de mettre en circulation à titre de rechange des autobus ayant au moins 13 ans.
- Points de correspondance Les stratégies de routage prévoient l'utilisation de correspondances pour les élèves habitant dans des régions rurales périphériques ou ceux fréquentant une école offrant des programmes spéciaux. Environ 3,7 p. 100 de tous les élèves bénéficiant du service de transport scolaire, soit 1 300, utilisent une correspondance. En général, le consortium établit les points de correspondance aux écoles des conseils ou à des arrêts avoisinants et se sert de zones de débarquement ou de ramassage existantes. Aux points de correspondance plus importants, il poste un paraprofessionnel pour assurer la surveillance. C'est le planificateur en transport qui détermine les points de correspondance. Pour ce faire, il tient compte de l'adresse domiciliaire de l'élève et du programme qu'il suit. Selon les pratiques en place, le nombre de correspondances ne peut être supérieur à trois.

Harmonisation des politiques

L'ensemble des politiques, règlements, méthodes et procédures de fonctionnement sont entièrement harmonisés entre les conseils partenaires et les conseils qui achètent le service, ce qui permet une prestation de service cohérente et équitable dans tout le système et conforme aux attentes en matière d'efficacité et d'efficience.

Exécution des politiques

Il est impératif que les politiques et pratiques en place soient respectées pour que les conseils partenaires et les conseils qui achètent le service reçoivent un service sûr et équitable. D'après nos observations et les entrevues, les politiques et pratiques du consortium sont strictement respectées et appliquées uniformément dans tout le système.

4.2.2 Pratiques exemplaires

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

• Tri-Board et ses conseils scolaires partenaires ont élaboré, documenté et mis en application tout un éventail de politiques et de pratiques d'exploitation harmonisées pour assurer à tous les usagers un système de transport sûr et équitable. Ces politiques et pratiques déterminent le niveau de transport qui sera fourni. Elles constituent également la base sur laquelle les gestionnaires du consortium s'appuient pour communiquer leurs décisions opérationnelles quotidiennes et leurs décisions en matière de planification à long terme.

4.2.3 Recommandations

Évaluation et documentation régulières des politiques et pratiques

Le consortium ne pourra continuer à offrir un service uniforme et équitable à ses conseils membres que l'utilisation et l'application de politiques et de pratiques d'exploitation documentées se poursuivent. À l'heure actuelle, on peut attribuer une partie du succès du consortium au respect et à la confiance existant entre la direction du consortium et le conseil d'administration. À l'avenir, au fil de son évolution et de la poursuite de ses activités, le consortium verra non seulement son personnel changer, mais aussi celui de ses conseils membres. Il sera donc important qu'il évalue continuellement la documentation existante, mais qu'il prépare aussi des documents sur les pratiques établies qui n'en comptent pas encore, comme la gestion des heures de classe et les élèves bénéficiant du transport à titre gracieux (sujet traité en détail à la partie 5), s'il veut que son succès actuel perdure en dépit du roulement du personnel et des changements prévus. On recommande que le document Tri-Board Student Transportation Services – Partner Board Policies (document 40 de l'annexe 3) soit mis à jour et qu'y soient insérés tous les changements de politique survenus depuis la dernière fois où le conseil d'administration l'a approuvé en janvier 2002.

Traduction en français

Les acquéreurs de service sont le CEPEO et le CECLFCE. Jusqu'à présent, la traduction en français des documents du consortium n'était pas nécessaire. D'après la direction du consortium, les conseils francophones ne demandent pas de documents traduits. Nous suggérons, toutefois, au conseil de demander tous les ans aux conseils acquéreurs de service de lui indiquer officiellement s'ils souhaitent communiquer en français ou en anglais. Par ailleurs, il pourrait s'avérer nécessaire d'avoir des noms de traducteurs, car Tri-Board se sert de plus en plus pour communiquer avec les parents de moyens fonctionnant avec le Web. De ce fait, certaines pages particulières du site Web de Tri-Board devront probablement être traduites en français.

4.3 Besoins spéciaux et programmes spécialisés

Afin qu'un système de transport soit très efficace, il faut tenir compte des besoins de tous les élèves, y compris des élèves ayant des besoins spéciaux et de ceux inscrits à un programme. En ce qui concerne le transport des élèves ayant des besoins spéciaux, il faut prendre en compte plusieurs facteurs : mobilité, problèmes comportementaux, fonctionnement du matériel spécial et des fixations, troubles médicaux, administration de médicaments, durée et distance de trajet que l'élève peut supporter. Le transport adapté, bien que moins compliqué, car il ne faut pas répondre à des exigences aussi précises pour chaque élève, fait face aux mêmes pressions dans la mesure où il faut souvent aller chercher les élèves dans une région éloignée pour les conduire jusqu'à des programmes se déroulant en ville ou situés à distance. Bien que ces deux programmes imposent des services et des coûts supplémentaires au système, il est possible d'inclure ces élèves dans le service de transport régulier pour utiliser tout le parc du mieux possible.

Dans cette partie, on étudie les politiques et les pratiques qui déterminent l'approche adoptée en ce qui concerne le transport des élèves ayant des besoins spéciaux et le transport adapté, et la mesure dans laquelle les politiques établies sont appliquées dans la pratique.

4.3.1 Observations

Les politiques et les pratiques régissant le transport des élèves ayant des besoins spéciaux sont définies dans un énoncé de politique général ainsi que dans un guide complet s'intitulant *Rules and Regulations for Specialized Transportation* (règles et règlements s'appliquant au transport des élèves ayant des besoins spéciaux). C'est le coordonnateur ou la coordonnatrice de l'éducation spécialisée de chaque conseil qui détermine l'admissibilité à ce genre de transport. La Direction des services éducatifs prévient les planificateurs en transport des besoins précis des élèves. Tous les efforts sont faits pour assurer une prestation de service la plus efficace possible. Toutefois, ce sont les besoins particuliers de l'enfant qui déterminent au bout du compte la méthode de transport. Il arrive que le consortium fasse appel à un exploitant spécialiste du transport adapté ou conclut un contrat avec un parent. Si cela convient et répond aux besoins d'un élève, *il se peut* aussi que celui-ci fasse partie du service de transport régulier.

Des programmes de formation d'introduction et permanents appuient les politiques établies. Ces programmes portent entre autres sur :

les relations élèves/conducteur:

- la sensibilisation aux incapacités physiques, développementales, ou aux troubles de la parole, etc.;
- la bonne utilisation des fauteuils roulants et des autres appareils fonctionnels;
- les élèves souffrant d'allergies;
- la procédure à suivre en cas d'évacuation générale et d'évacuation particulière, y compris fauteuils roulants et sièges de voiture.

4.3.2 Pratiques exemplaires

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

• Le Rules and Regulation for Special Education Manual est complet et explique clairement et en détail ce qu'est le transport adapté et donne des lignes directrices précises à propos de toutes les incapacités possibles.

4.4 Politique relative à la sécurité

La sécurité des élèves est de la plus haute importance dans tout système de transport scolaire. Compte tenu de la complexité d'un consortium qui sert de nombreux conseils et fait appel à tout un éventail d'exploitants, l'élaboration de politiques et de pratiques précises et l'organisation régulière de programmes de formation sur la sécurité s'imposent pour favoriser une culture de la sécurité dans le milieu de l'éducation et dans les communautés locales.

4.4.1 Observations

Tri-Board a en place un programme global sur la sécurité, programme qui prouve sa volonté de transporter les élèves en toute sécurité. Donnons à ce propos quelques exemples :

- embauchage d'un agent de la sécurité à plein temps auquel il incombe d'organiser et de surveiller des programmes de formation sur la sécurité pour les exploitants d'autobus scolaires, les conducteurs, les élèves, les parents et la collectivité;
- création d'un budget spécial pour encourager des initiatives sur la sécurité, ce qui diminue les possibilités de conflit et permet de réduire le nombre des programmes sur la sécurité;

 participation à la production d'émissions de service public novatrices à la télévision et à la radio.

Conformément aux politiques, les exploitants d'autobus scolaires sont tenus d'offrir aux conducteurs un premier programme de formation et, par la suite, des séances de formation régulières. Ces programmes portent sur l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen, les évacuations et la gestion des élèves. Le consortium offre divers programmes aux élèves et aux conducteurs. Les programmes visant les élèves comprennent les suivants : First Time Rider et Buster the Bus de la maternelle à la 3e année, et Safety, Order, and Rights et School Bus Survivor Extreme de la 4e à la 8e année. Les programmes offerts aux conducteurs portent sur les premiers secours, la réanimation cardio-respiratoire et les exigences ne s'appliquant qu'au transport adapté.

4.4.2 Pratiques exemplaires

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

- les programmes sur la sécurité, dont s'occupe un agent de la sécurité à plein temps disposant d'un budget spécifique, ainsi que les activités pour sensibiliser les exploitants d'autobus scolaires, les conducteurs, les élèves et les parents au rôle et à la responsabilité qu'ils jouent dans le transport en toute sécurité des élèves;
- les programmes de rayonnement communautaires, dont le programme « Think of Us on the Bus », les annonces de service public à la radio et à la télévision, et la participation du consortium à des parades et à des manifestations communautaires qui cherchent tous à promouvoir la sécurité dans les autobus scolaires.

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

Le consortium a reçu la cote Élevée dans le domaine de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des procédures. Le consortium a fait un travail remarquable en ce qui concerne l'élaboration et la mise en application des politiques et procédures qui régissent la prestation des services de transport. Le respect et la coopération, tout à fait évidents entre les conseils scolaires partenaires et la direction du consortium, représentent un exemple que d'autres devraient suivre lors de la mise en œuvre d'un modèle de consortium. La création du poste d'agent de la sécurité et l'établissement d'un budget réservé au matériel et fournitures des programmes de formation prouvent nettement la volonté du consortium d'assurer le transport des élèves en toute sécurité.

5 Le routage et la technologie

5.1 Introduction

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

- l'utilisation des logiciels et de la technologie;
- la gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves;
- les rapports provenant du système;
- la planification et routage du transport normal et adapté.

Ces éléments clés ont été analysés à partir des observations et des entrevues. On a ensuite comparé chaque élément avec les pratiques exemplaires d'efficacité et d'efficience. Les résultats ont ensuite servi à évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque élément clé pour enfin déterminer l'efficacité

Routage et technologie – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenneélevée

5.2 Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie

En utilisant efficacement les systèmes modernes de routage du transport des élèves, les gestionnaires du transport peuvent planifier les trajets et les itinéraires et utiliser à bon escient les ressources. Ces systèmes permettent d'améliorer la gestion de grands volumes de données sur les élèves et les itinéraires. Cependant, pour être en mesure de tirer le meilleur parti d'un système de routage, il faut que sa mise œuvre soit complète et qu'il compte des structures de codage bien conçues s'appuyant sur des politiques et des méthodes de transport bien établies. Grâce à un tel système, l'extraction des données peut se faire efficacement, ce qui permet de bien planifier et étudier les itinéraires et de faire rapport à tous les groupes d'intervenants. Cette partie a été conçue pour évaluer le produit de base, sa configuration, son installation ainsi que la gestion du logiciel de transport connexe.

5.2.1 Observations

Logiciels de routage et logiciels connexes

Une bonne utilisation des logiciels et de la technologie commence par l'acquisition et l'installation des outils convenant à la tâche à accomplir. Tri-Board a acheté et installé le logiciel de routage MapNetWeb de Trapeze. Pour se préparer à l'année scolaire 2006-2007, Tri-Board est passé en avril 2006 de BUSTOPS (méthode microanalytique) à MapNetWeb. La direction du consortium a trouvé que MapNetWeb de Trapeze lui permettrait de mieux analyser le réseau des itinéraires et d'augmenter globalement l'efficience et l'efficacité. Depuis, MapNetWeb a été complètement mis en application. Tout le personnel du service de la planification du transport a reçu une formation de base, alors que les principaux responsables de la planification ont fait l'objet d'une formation plus poussée sur les capacités du logiciel pour administrer le système, analyser les données et établir des rapports.

MapNetWeb, un générateur de rapport supplémentaire utilisateur-spécifique, donne des renseignements en ligne fiables sur les itinéraires et les élèves. Les exploitants d'autobus scolaires et les administrateurs scolaires y ont accès. Grâce à cet outil, toute l'information courante sur les itinéraires est disponible en temps réel. En outre, un système RVI (système de réponse vocale interactive), dans l'attente du guide vocal, donnera des renseignements sur l'itinéraire de chaque élève. On prévoit son installation d'ici au 1er janvier 2008 et les parents y auront alors accès. Est également en cours une évaluation d'un système AVL (système de localisation automatique des véhicules) qui permettrait de faire un suivi en temps réel des véhicules et de gérer et analyser les itinéraires. Le site Web de Tri-Board, qui donne une importante information statistique sur les politiques et pratiques d'exploitation et accès à des formulaires clés qui constituent le point d'accès à la quasi-totalité de la gestion quotidienne du système complète ces logiciels-outils. Le site Web donne également des renseignements opérationnels en temps réel sur les retards et les annulations dans tout le système.

Ententes de maintenance et de services

Il faut que la technologie installée soit correctement prise en charge pour que l'accès y soit ininterrompu. Toutes les applications sont hébergées au bureau principal de Tri-Board, où se trouve tout le personnel du consortium. Le système est entièrement réseauté dans le bureau. Celui-ci reçoit le service à large bande par ligne dédiée d'accès numérique à haute vitesse (DSL). L'entente avec Trapeze prévoit une base plus quatre licences d'accès client supplémentaires, plus des mises à niveau régulières du logiciel et un service de soutien technique au téléphone. En ce qui concerne le matériel et la reprise après sinistre, un contrat a été conclu avec une entreprise de Kingston pour qu'elle assure le soutien technique. Dans le cadre de ce soutien, il y a un

système miroir complet plus un local pouvant abriter un poste de travail. Le protocole de Tri-Board sur la reprise après sinistre prévoit la restauration des opérations le lendemain, avec un membre du personnel utilisant les ressources, et la location d'ordinateurs portatifs que les planificateurs en transport peuvent utiliser chez eux ou dans un autre local éloigné. Tous les soirs, avant la fermeture du bureau, il est fait une copie de secours de toutes les données de la journée. C'est le chef de la direction générale ou l'un des deux directeurs du transport qui élimine cette copie de secours du site.

Formation et utilisation du système

Une fois la bonne technologie installée et prise en charge, il faut que les personnes qui s'en servent soient correctement formées afin de tirer parti des possibilités qu'elle offre. Au sein du consortium, les employés n'ont pas tous le même niveau de connaissances et la même expérience, ce qui est particulièrement vrai dans le cas des planificateurs en transport. Cela s'applique non seulement à la technologie installée, mais aussi aux connaissances et compétences nécessaires pour assurer la prestation d'un service de transport scolaire efficace. Tri-Board applique une stratégie de formation en technologie qui permet à tous les usagers, soit les planificateurs en transport, les directeurs du transport et le chef de la direction générale, d'acquérir les compétences générales nécessaires à l'utilisation du système de base de MapNetWeb. Ceci, allié à l'expérience de l'industrie et au partage des connaissances dans tout l'organisme, permet à Tri-Board de s'assurer que chaque usager puisse utiliser à bon escient les capacités du système convenant le plus à l'exécution de ses tâches quotidiennes. Un cours de formation plus avancé est offert à un groupe cadre de planificateurs en transport auquel revient la tâche critique de gérer la base de données, d'extraire et de transmettre les données.

Cette stratégie reconnaît implicitement que tous les utilisateurs ne possèdent pas les mêmes compétences ou n'ont pas la même envie d'acquérir des compétences pointues pour utiliser le logiciel de planification. Compte tenu de la répartition des responsabilités dans l'organisme en ce qui concerne la planification des itinéraires, cette démarche peut donner lieu à des résultats irréguliers en cas d'absence d'un protocole de surveillance et de transfert d'apprentissage très solide. Cette situation s'applique à toute l'expérience de l'industrie et ne s'applique pas uniquement au logiciel de routage. L'un dans l'autre, cette démarche pyramidale à l'égard de la formation et de la maîtrise du logiciel par le personnel est jugée efficace. Tout le personnel se sert du système avec compétence. Le personnel cadre fait l'objet d'une formation supplémentaire et l'acquisition de compétences « grand utilisateur » est axée sur le personnel responsable de l'administration du système, lequel aide ensuite les autres utilisateurs. Le gestionnaire système du personnel qui sert de point d'accès unique permet, en outre, une optimisation du soutien technique sur MapNetWeb. Toutefois, aucun

programme de formation régulier de tout le personnel n'a été mis en place à la suite de la première formation qui a été donnée lors du passage à MapNetWeb. Ce genre de programme s'impose pour que des améliorations surviennent dans tout l'organisme.

Système de codage

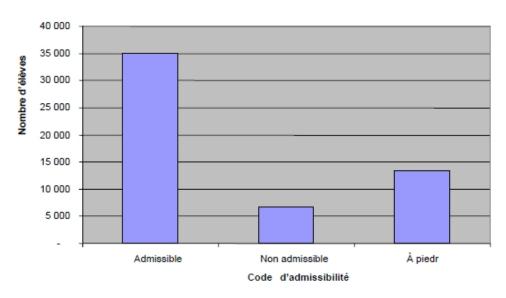
L'efficacité générale du système logiciel repose dans une large mesure sur celle du système de codage. Un bon codage revêt une importance capitale pour gérer et analyser des fiches de données particulières dans le système. En recueillant et analysant les données, les agents de transport déterminent le rendement de chaque exploitant et la qualité globale de la prestation des services du consortium et en font un suivi. Ainsi, afin de trouver un groupe particulier de trajets ou d'élèves, il faut une structure de codage complète, hiérarchique et bien conçue. Cette structure devrait avoir une utilité fondamentale, c'est-à-dire qu'elle devrait se faire régulièrement l'écho de l'information dont ont besoin la direction et les agents de transport. Elle ne devrait pas être trop compliquée, mais devrait présenter un équilibre entre le besoin de disposer de données détaillées et les difficultés et erreurs inhérentes à toute structure trop compliquée. Cet aspect fait l'objet d'une analyse plus détaillée dans les paragraphes suivants.

Dans le système de Tri-Board, les dossiers des élèves sont codés selon leur conseil scolaire, leur école et leur programme. Chaque dossier d'élève compte aussi une série de codes d'admissibilité hiérarchiques et descriptifs. Le principal code à cet égard est celui d'une lettre qui indique que l'élève est admissible au service de transport, y est inadmissible ou se rend à l'école à pied. Le cas échéant, deux autres codes de dérogation précisent la principale exception aux règlements d'admissibilité (comme hors de la région de fréquentation) et la raison pour laquelle l'admissibilité est accordée à titre dérogatoire (transport cas de danger ou à titre gracieux, par exemple).

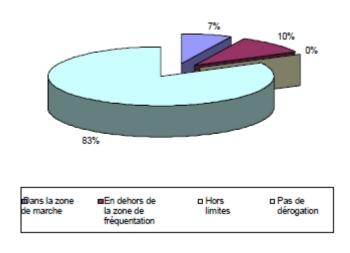
Une analyse des données montre à la fois l'utilité et la difficulté de maintenir une telle structure de codage. Les graphiques statistiques de 1 à 3 indiquent respectivement le nombre total d'élèves admissibles au service de transport, tous les élèves admissibles selon le principal code de dérogation et le second code de dérogation. Par conséquent, quelque 35 000 élèves sont admissibles au service de transport dans le système, 83 p. 100 l'étant sans exception et 17 p. 100 en bénéficiant à titre dérogatoire. Ainsi, parmi tous les élèves qui bénéficient du service de transport, 7 p. 100 d'entre eux habitent dans les limites de la zone de marche du programme qu'ils suivent. Parmi tous les élèves dont le transport est assuré à titre dérogatoire, 58 p. 100 en bénéficient à titre gracieux. Ainsi, un élève peut être admissible au service de transport à titre dérogatoire parce qu'il habite dans le rayon de marche de son école, mais il est décidé pourtant de l'autoriser à prendre l'autobus à titre gracieux. On peut donc déduire que 58 p. 100 des dérogations sont accordées à titre gracieux. Comme 17 p. 100 de tous les passagers

bénéficient du service de transport en raison d'une dérogation, un calcul simple (0,58*0,17*35 000) permet de déterminer qu'environ 3 500 passagers bénéficient du service de transport à titre gracieux. Les autres dérogations sont accordées dans le cadre d'un programme approuvé des conseils (14 p. 100) ou en raison d'un danger (28 p. 100).

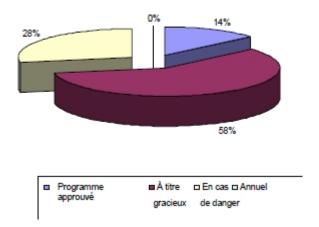
Graphique statistique 1 : Admissibilité au service de transport



Graphique Statistique 2 : Élèves admissibles selon le premier code dérogatoire



Graphique Statistique 3 : Élèves admissibles selon le second code dérogatoire



L'utilité sur le plan de l'analyse et de la gestion de conserver un tel système de codage s'avère alors évidente. Toutefois, une analyse plus détaillée des données montre aussi qu'il est intrinsèquement difficile de lui conserver son intégrité. Chaque modification apportée au dossier d'un élève doit faire l'objet d'une validation manuelle de tout le codage hiérarchique de cet élève. Ainsi, si un élève dont le transport était précédemment assuré à titre gracieux déménage et est désormais admissible au service de transport général, le planificateur en transport responsable de cet élève doit rapidement recoder tout le dossier pour en éliminer les codes de dérogation. Comme le principal code d'admissibilité (« E ») ne change pas dans cet exemple, il est facile de voir que le second et le troisième codes risquent accidentellement de rester tels quels, et les données seront alors erronées. Lors de notre analyse, nous avons trouvé des preuves flagrantes de cette situation. En effet, nous avons relevé plus de 800 dossiers d'élève qui n'indiquaient pas de dérogation de premier niveau, mais contenaient une dérogation de second niveau, ce qui ne devrait pas être.

Après l'admissibilité au transport, viennent à côté de la hiérarchie du codage de l'élève le principal identificateur du type de service fourni. Sont utilisés pour ce faire deux « codes programme », soit le code programme n° 1 qui définit le programme de transport de base, comme « RG » pour régulier ou « SE » pour besoins spéciaux, et le code programme supplémentaire n° 2, qui indique le type de véhicule de transport voulu, comme « RG » pour autobus régulier, ou « WC » pour fauteuil roulant. D'autres cases de saisie dans le dossier de l'élève servent à préciser des exigences explicites (comme des renseignements sur des besoins spéciaux exceptionnels) et des codes tertiaires permettent de signaler des exigences particulières pendant le transport (p.ex., harnais ou oxygène). La plupart des autres codes importants dépendent de l'architecture de

base du système MapNetWeb, lequel se sert de la fonction « Activities » pour indiquer les liens pertinents correspondants à élève, au programme, à l'école, à l'itinéraire.

L'une des faiblesses de l'actuelle structure de codage tient à ce que les identificateurs des itinéraires et des trajets ne sont pas réellement concluants, car ils n'indiquent pas le type d'itinéraire ou de programme desservi. Par contre, le numérotage des itinéraires et des trajets étant séquentiel, il n'indique que l'autobus assurant le service (pas l'école ou le programme) et pas le type d'itinéraire ou de trajet. Il n'existe pas d'identificateur particulier dans le système pour les types d'itinéraires « spéciaux », comme les navettes, les correspondances ou les itinéraires combinés. Il n'est pas facile, par exemple, de trouver à partir du numéro d'un itinéraire s'il s'agit d'un itinéraire réservé au « ramassage » qui ne sert que comme point de correspondance, et ne dessert pas une école ou un programme particuliers. D'un point de vue tactique et sur le plan de la gestion stratégique des itinéraires, cette structure a ses limites. Au niveau tactique, il faut connaître parfaitement la composition des itinéraires et la façon dont des itinéraires qui peuvent répondre à un besoin particulier sont interdépendants. D'un point de vue stratégique, il est beaucoup plus difficile d'analyser des relations agrégées, comme le nombre d'élèves qui emprunte des itinéraires dédiés par rapport à celui qui emprunte des itinéraires combinés, et de déterminer les tendances générales du rendement.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

- la façon dont Tri-Board a recours à la technologie pour que les usagers et les intervenants aient accès dans le système à une meilleure information en temps opportun a un effet bénéfique sur la qualité du service et l'efficacité et l'efficience des activités;
- le regroupement du personnel de Tri-Board dans un bureau central, l'hébergement local de toute la technologie, le recours à des spécialistes extérieurs pour le soutien technique et des protocoles bien conçus en ce qui concerne la sauvegarde de secours des données et la reprise après sinistre garantissent la poursuite des activités et une efficacité et synergie maximales du personnel;
- la démarche précise et hiérarchique en ce qui concerne le codage des élèves facilite l'extraction de données complètes et l'acheminement de renseignements sur le transport de chaque élève.

5.2.3 Recommandations

Formation

Tri-Board vise à se doter de spécialistes du logiciel parmi un sous-groupe d'utilisateurs clés. Dans ce contexte, il est important que l'organisme mette sur pied un programme régulier de formation sur place pour non seulement continuer sur la voie du succès, mais perfectionner aussi le système de routage. En fait, si l'on admet tacitement que le niveau d'expérience et de compétence en informatique continuera de varier parmi les planificateurs en transport de Tri-Board, la mise sur pied d'un programme de formation complet s'impose alors. Si nous ne mettons pas en doute tout ce qui a été fait dans le domaine du transfert d'apprentissage et du partage du savoir en raison de la proximité physique des employés et des méthodes de fonctionnement de l'organisme, nous recommandons, néanmoins, l'adoption d'une démarche officielle en ce qui concerne la formation. Celle-ci devrait comprendre au minimum un programme mensuel de formation sur place qui ciblerait le niveau relatif de compétence de chaque planificateur en transport. Ce programme de formation ne devrait pas se limiter au logiciel de routage, mais devrait porter sur tous les aspects de la planification des itinéraires et des opérations. Dans le cadre de la plupart des séances de formation, l'organisme pourrait tirer parti des spécialistes qu'il compte à l'heure actuelle, alors que pour les autres, il pourrait faire appel à des sources extérieures, dont représentants de l'association des exploitants d'autobus scolaires, dirigeants des affaires des conseils scolaires partenaires, délégués ministériels et autres spécialistes de l'industrie.

Système de codage

La mise en œuvre d'un mode revu et corrigé de numérotage des itinéraires aiderait considérablement Tri-Board dans la gestion et l'analyse des itinéraires. Le numérotage des trajets peut continuer à refléter le numéro attribué à l'autobus. En revanche, l'utilité des données à analyser et à acheminer se trouverait nettement améliorée si les numéros des itinéraires étaient changés de façon qu'ils indiquent les écoles desservies et/ou le type d'itinéraire. Actuellement, par exemple, on attribue un numéro aux itinéraires du matin et de l'après-midi, peu importe, en fonction de l'autobus qui assure le service et son rang dans la série de trajets du matin et de l'après-midi. Par conséquent, dans la structure actuelle, le nom du trajet « 869 AM TRIP » et l'identification de l'itinéraire « 869-1AM » indiquent le premier itinéraire dans la série du matin que l'autobus 869 assure. Dans une structure actualisée, l'itinéraire pourrait garder le même nom, un lien pourrait être établi avec le numéro de l'autobus et la série du matin, mais il pourrait comprendre une nouvelle identification d'itinéraire, comme « 420-01T ». Cette identification d'itinéraire désigne l'école desservie (Centennial SS), et comprend le numéro de l'itinéraire (01) et un suffixe qui indique que cet itinéraire passe aussi par un point de correspondance. Autre exemple : « 465-1PM » pourrait devenir «

150-03C », le « C » indiquant qu'il s'agit d'un parcours combiné qui dessert plusieurs écoles, l'école 150 (Madoc PS) étant la dernière école desservie sur le parcours. Il existe de nombreuses autres variantes à cette approche. Celle-ci permet de trouver facilement l'objet et le type d'un itinéraire, ce dans le cadre des opérations quotidiennes et à des fins d'analyses et de rapports.

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

Tout système de routage efficace repose sur des renseignements exacts sur les élèves et une carte numérique actualisée. Ce qui suit évalue les méthodes et procédures que le consortium applique pour s'assurer de l'exactitude des données sur les élèves et de la carte de la région.

5.3.1 Observations

Carte numérique

Pour utiliser de façon efficace un logiciel de routage informatisé, une carte numérique complète et précise s'impose. La carte utilisée actuellement a été convertie à partir de celle du système BUSTOPS. Une source ministérielle lui a apporté un ajout (extrémité nord-ouest de la région relevant de la compétence du consortium) que Trapeze a converti. Parmi les pratiques exemplaires s'appliquant à l'actualisation de la carte, on citera les partenariats avec des sources extérieures et d'autres utilisateurs locaux de cartes de données électroniques, dans la mesure où il y en a, pour coordonner et améliorer le perfectionnement de la carte. Ce genre d'activité peut amener à consulter des cartes de données électroniques mises au point par d'autres entités et/ou la mise en place d'un réseau d'utilisateurs qui communiquent régulièrement et échangent de l'information pour améliorer l'exactitude de la carte, ce à l'avantage de tous les utilisateurs. Il n'existe pour le moment aucun programme régulier permettant de recevoir ou d'insérer des mises à jour de la carte en provenance de sources extérieures. C'est le personnel de Tri-Board qui s'occupe d'actualiser la carte.

Depuis le passage à MapNetWeb, d'importants efforts ont été déployés pour épurer la carte et en améliorer le degré d'exactitude. À l'heure actuelle, le consortium indique que toute la carte, à l'exception de la partie qui a été ajoutée, comporte des adresses valides, soit l'adresse des élèves et l'emplacement des écoles. La partie la plus récente de la carte représente une région extrêmement rurale, sans numéro 911. Le consortium est en train d'établir des espaces adressables pour cette région.

Dans l'organisme, il y un planificateur en transport auquel n'échoit aucune responsabilité géographique, mais qui doit se concentrer sur l'actualisation de la carte et de la base de données sur les élèves. Il reçoit toutes les données d'entrée (internes

et extérieures) et rétablit la carte en conséquence. Parmi les pratiques exemplaires dans ce domaine, on citera un protocole proactif pour réviser et valider régulièrement les éléments de la carte. Les efforts déployés jusqu'à présent ont visé à résoudre les problèmes découverts pendant l'élaboration des itinéraires et le processus de vérification. Toutefois, ces efforts commencent à s'orienter davantage vers une vérification et une actualisation proactives de la carte, ce en utilisant le rapport d'erreurs et d'anomalies pour dépister les problèmes, ce qui est désormais possible depuis l'amélioration de la carte et la stabilisation des opérations après la conversion à BUSTOPS.

Les exigences en ce qui concerne le ramassage et le débarquement sur le côté droit sont définies comme des valeurs globales par défaut, ou sont écrasées dans le dossier de l'élève, comme voulu. À l'heure actuelle, seuls les élèves ayant des besoins spéciaux y sont indiqués. Ni les élèves ni l'emplacement des écoles n'ont un code fixe sur la carte; les procédures exigent des adresses postales valides qui correspondent et un géocodage pour traiter les dossiers des élèves. La région que dessert Tri-Board est très vaste et, jusqu'à présent, aucun effort coordonné n'a été fait pour étalonner tous les segments de routes. Cet aspect est géré en dernier ressort en se servant des commentaires des exploitants d'autobus scolaires et d'autres sources. Seul le planificateur de la gestion des données établit sur la carte tous les dangers. C'est à l'échelon du superviseur que sont prises les décisions concernant l'établissement des dangers.

Gestion des données sur les élèves

En ce qui concerne la gestion des données sur les élèves, une pratique exemplaire voudrait que la première étape du cycle annuel de planification des itinéraires consiste en une « confirmation » des renseignements sur les élèves dans la base de données. La planification peut alors se dérouler dans le domaine de la simulation en utilisant ces renseignements. Une fois que la quasi-totalité des données sur les élèves a été mise à jour pour l'année scolaire suivante dans le système d'information des conseils (passage à l'année suivante, nouveaux élèves en pré-maternelle et maternelle, autres nouvelles inscriptions, etc.), un premier transfert complet peut être effectué pour mettre à jour les données de planification. Un second transfert exhaustif, qui constitue le transfert final, devrait être effectué avant le début de l'année scolaire. Ensuite, au cours de l'année scolaire, des téléchargements quotidiens (ajouts, changements, suppressions) devraient être effectués pour maintenir à jour la base de données sur le transport des élèves.

Tous les élèves sont inscrits dans la base de données MapNetWeb, qu'ils soient admissibles au service de transport ou pas. Les données sur les élèves proviennent d'extraits de données du système informatisé des renseignements sur les élèves des

conseils scolaires partenaires. Deux conseils fournissent tous les jours des extraits (ajouts, changements, suppressions). Le troisième conseil scolaire partenaire fournit toutes les semaines un téléchargement complet, mais il est prévu qu'il le fasse prochainement tous les jours. Les deux conseils francophones qui achètent le service fournissent également toutes les semaines des données par téléchargement; des discussions sont en cours avec ces conseils pour qu'ils passent à un téléchargement quotidien. Les fichiers de données sont fournis soit sous forme de pièces jointes dans un courriel soit par affichage sur le site Web des conseils. Il s'agit soit de fichiers-textes délimités ou de fichiers en *Microsoft Excel*. Quoi qu'il en soit, le personnel du consortium valide et manipule les données pour s'assurer de leur exactitude avant de les télécharger vers MapNetWeb. Les conseils francophones fournissent des données sur les élèves qui sont déjà traduites; avant d'importer les données vers MapNetWeb, le personnel du consortium exécute une macro *Excel* pour enlever la ponctuation française et la convertir en son équivalent anglais.

Pour les besoins de planification, le consortium n'a pas établi de processus ou de protocole annuel pour la reconduite des données sur les élèves d'année en année. En raison du passage à MapNetWeb, tous les efforts ont porté sur l'exécution des opérations en régime de croisière. Toutefois, il est prévu qu e la mise en oeuvre de cette routine commencera en 2008, activité qui comprendrait une reconduite dans MapNetWeb dans le domaine de la simulation afin de démarrer la planification au printemps 2008. Suivrait en juin/juillet un téléchargement complet des données sur les élèves de chaque conseil scolaire, qui inclurait les changements connus pour l'année scolaire 2008-2009. Un deuxième téléchargement serait reçu au début de l'année scolaire, soit en septembre.

Il incombe aux administrateurs scolaires locaux de s'assurer de l'exactitude des données sur les élèves. Bien que cela ne soit pas officiellement documenté, les protocoles internes du consortium prévoient le renvoi des erreurs aux écoles pour que celles-ci les corrigent. Ces dossiers ne seront pas écrasés dans Trapeze avant que les données soient correctes. Par contre, l'usage veut que le planificateur en transport prépare manuellement un dossier temporaire dans Trapeze pour fournir l'itinéraire de l'élève en attendant de recevoir les données corrigées. Ces dossiers temporaires sont soit écrasés avec les données correctes qui ont été reçues dans des téléchargements postérieurs soit effacés manuellement une fois les données exactes reçues. Cette méthode oblige le personnel des conseils scolaires à maintenir l'exactitude des données se trouvant dans les dossiers des élèves. Ce souhait d'offrir à la clientèle un service de haute qualité entraîne, néanmoins, un chevauchement des tâches en ce qui concerne la création et la gestion des dossiers temporaires des élèves dans la base de données de MapNetWeb. Faute de gérer prudemment ce processus, on peut corrompre toute la base de données sur les élèves.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

- l'utilisation d'une carte numérique unique et complète qui couvre toutes les zones relevant de sa compétence et l'actualisation de la carte confiée à un seul membre du personnel permet que ces éléments clés soient uniformes et fassent l'objet de l'attention voulue;
- un processus de prise de décisions centralisé et l'établissement des dangers dans le système constituent des pratiques excellentes;
- la gestion des téléchargements de routine (quotidiens et hebdomadaires) des données sur les élèves et la gestion générale de la base de données sur les élèves dans MapNetWeb sont bien établies, mais devraient continuer à évoluer au fur et à mesure que l'organisme utilisera MapNetWeb avec de plus en plus de dextérité et de savoir-faire.

5.3.3 Recommandations

Gestion de la carte numérique

Le consortium devrait continuer à élaborer et à mettre en œuvre un protocole pour vérifier régulièrement et de manière proactive la carte afin que celle-ci soit en tout temps d'une grande exactitude. Parallèlement, Tri-Board devrait étudier d'autres solutions pour ne plus être aussi dépendant des procédures internes pour garder à jour la carte. Le consortium devrait chercher à savoir s'il y a d'autres utilisateurs de cartes numériques dans la région et étudier la possibilité d'adopter une démarche coopérative pour recueillir et acheminer les données, ce qui augmenterait l'exactitude de la carte et déchargerait tous les utilisateurs.

Gestion de la base de données des élèves

Une fois que tous les conseils (partenaires et acquéreurs) fourniront tous les jours des téléchargements (ajouts, changements, suppressions) et que l'exactitude des données fournies sera jugée excellente, le consortium devrait envisager d'automatiser le téléchargement des nouveaux dossiers et des changements d'arrêts d'autobus et d'itinéraires. À ce moment-là, ne seront gérés que les cas exceptionnels exigeant que les planificateurs en transport interviennent au niveau du routage, les cas causant une surcharge/charge insuffisante ou nécessitant une dérogation le long des itinéraires. La gestion manuelle des téléchargements quotidiens serait minimale. D'un point de vue idéal, une fois ces changements vérifiés et validés, leur acheminement dans le système

de routage devrait se faire de façon que les interventions manuelles des planificateurs en transport soient négligeables. Le consortium devrait automatiser les changements qui, par exemple, entraînent le redéploiement d'un élève d'un arrêt d'autobus ou d'un itinéraire à un autre, mais ne causent ni surcharge ni charge insuffisante le long de l'un ou l'autre des itinéraires, ce qui faciliterait la gestion intégrale des seules dérogations.

5.4 Rapport du système

L'établissement de bons rapports permet de cerner tôt les tendances pouvant nuire aux activités, améliore la capacité analytique de l'organisation et permet aux intervenants internes et externes d'être mieux informés sur les activités. Ce volet de l'examen visait à déterminer les rapports habituellement produits et leurs destinataires ainsi que les moyens existant pour créer des rapports ponctuels.

5.4.1 Observations

Établissement de rapports et analyse des données

Il n'existe pas de programme pour établir régulièrement des rapports. Quand des « rapports » sont préparés, il s'agit de requêtes SQL qui sont stockées comme des fichiers textes. Ces requêtes s'exécutent sur un outil de requête en mode texte que fournit Trapeze pour générer des rapports d'erreurs et d'autres rapports dont se sert le gestionnaire système (planificateur en transport) pour gérer la base de données. Aucun autre rapport personnalisé n'est utilisé. L'utilisation réelle de rapports de sortie est très limitée. En général, les rapports sur les détails des itinéraires sont extraits selon les besoins et sont convertis en fichiers PDF pour pouvoir les envoyer par courriel aux exploitants d'autobus scolaires, écoles, etc. Toutefois, la principale source d'information en dehors de l'organisme est MapNetWeb. À l'interne, la principale source d'information pour les opérations et les analyses sont des « listes » prédéfinies et adaptées qui sont créées dans MapNetWeb. Ces listes de renseignements (données sur les élèves, les itinéraires, etc.) servent à trouver les dossiers, à prendre en charge les exceptions et les erreurs, et à gérer de nombreuses autres tâches courantes. Des données sont souvent extraites du système à des fins d'analyse. Ces extractions sont exécutées selon les besoins, et à diverses fins d'administration et d'analyse. Deux planificateurs en transport accèdent aux données dans le système et utilisent ces dernières avec une extrême compétence.

Acheminement des données et mesure du rendement

La principale source d'information en dehors de l'organisme est MapNetWeb, un outil Web très utile permettant aux utilisateurs autorisés d'avoir accès à un éventail prédéfini de données sur le transport qui sont organisées selon l'exploitant, l'autobus, le trajet et

l'itinéraire. On peut afficher les données à l'écran ou les convertir en fichier PDF pour les imprimer. Comme cet outil accède directement à la base de données de MapNetWeb, tous les utilisateurs peuvent obtenir des renseignements en temps réel. Le principal désagrément de cette approche est que les utilisateurs ne savent pas en général quand les modifications ont été apportées dans la base de données. Après que ces changements sont effectués, le planificateur en transport lance un deuxième processus pour prévenir par courriel les exploitants d'autobus scolaires des changements apportés à leurs itinéraires. Si ce système est fonctionnel, il peut toutefois entraîner un décalage entre l'envoi de l'avis et l'entrée du changement.

Il n'existe pas pour le moment de programme officiel de mesure du rendement. Ainsi donc, si des informations tactiques sur les itinéraires et les élèves sont immédiatement disponibles, Tri-Board, en revanche, n'essaie pas de mesurer son rendement à des fins de communication interne ou pour informer les conseils scolaires partenaires et les autres intervenants de l'efficacité du système de transport. Dans le cadre de l'amélioration continue de ses opérations, on encourage le consortium à mettre en place un système de mesure du rendement et de surveillance aux fins d'analyses et d'établissement de rapports.

5.4.2 Pratiques exemplaires

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

 l'ambitieuse utilisation de la technologie pour faire parvenir des données aux utilisateurs et aux intervenants valorise beaucoup le système et minimise les suivis réactifs que le personnel du consortium doit effectuer. L'utilisation du site Web de Tri-Board et de MapNetWeb Web ainsi que la prochaine mise en œuvre du système de réponse vocale interactive(RVI) sont également reconnues.

5.4.3 Recommandations

Présentation de rapports et évaluation du rendement

À Tri-Board, les méthodes de routage et la technologie utilisées sont suffisamment avancées pour que la mise en œuvre d'un programme structuré de mesure du rendement comporte d'importants avantages. Nous recommandons plus précisément que Tri-Board envisage de concevoir et de mettre en œuvre un programme pour calculer, rendre compte et faire un suivi au fil du temps de plusieurs indicateurs de rendement clés. Citons à ce titre :

- le dénombrement des itinéraires quotidiens par autobus L'utilisation de la capacité (traitée plus loin) évalue le chargement de chaque autobus le long de chaque itinéraire. Les itinéraires quotidiens par autobus mesurent l'efficacité de l'utilisation de chaque autobus au cours d'une période donnée. Ces deux mesures combinées rassemblent les deux éléments clés pour établir un système efficient remplir l'autobus et le réutiliser. Comme dans tout système d'évaluation, il faudrait calculer régulièrement ces mesures et en faire un suivi au fil du temps pour dégager les tendances du rendement. Comme dans le cas de l'utilisation de la capacité, il faudrait les calculer pour des sous-ensembles clés, comme les grands et les petits autobus, et pour chaque exploitant;
- l'utilisation de la capacité parallèlement aux itinéraires quotidiens par autobus, cette mesure est importante, car elle détermine jusqu'à quel point le consortium utilise avec efficacité ses véhicules de transport. Cette mesure devrait être régulièrement calculée pour des sous-ensembles clés du système (écoles primaires et secondaires, autobus régulier et autobus pour les élèves ayant des besoins spéciaux, etc.). Au fil du temps, le pistage de cette mesure servira un double objectif : dévoiler à la direction les effets des décisions prises en matière de routage et faire ressortir les causes des changements de coût par élève (traité plus loin);
- la durée moyenne des trajets Le service souffre lorsqu'on remplit les autobus et qu'on les réutilise. En règle générale, quand on recherche à accroître l'utilisation de la capacité, il faut par exemple que chaque itinéraire d'autobus soit plus long. Une évaluation de la durée des trajets sert à dégager ces compromis et les causes expliquant les tendances du rendement général;
- le coût par élève Les modifications apportées à la composition des itinéraires devraient avoir des répercussions sur le coût d'ensemble. Une meilleure utilisation de la capacité et l'augmentation du nombre d'itinéraires quotidiens parcourus par chaque autobus, toutes choses étant égales par ailleurs, devraient augmenter la durée moyenne des trajets, mais faire baisser le coût par élève. Par conséquent, il est essentiel d'ajouter une mesure des coûts par élément dans l'ensemble des mesures, de la calculer automatiquement et d'en faire un suivi au fil du temps;
- le coût quotidien par autobus Cette dernière mesure permet de mieux comprendre l'incidence des coûts en établissant un deuxième élément d'évaluation, c'est-à-dire un élément qui peut aller à l'encontre du coût par élève et clarifie la compréhension générale du rendement du système.

On aborde nombre de ces mesures du rendement dans la partie ci-dessous sur la planification et l'établissement des itinéraires.

5.5 Planification et établissement des itinéraires du transport régulier et adapté

Au consortium, la planification des itinéraires est une activité essentielle. Le transport adapté, en particulier, présente des difficultés uniques qui nécessitent souvent la mise en place de stratégies opérationnelles tout à fait en dehors des pratiques usuelles de tout organisme. Cette partie de l'examen visait à évaluer les stratégies, les tactiques et les processus appliqués pour assurer le transport des élèves des écoles régulières et des élèves inscrits à des programmes d'éducation spécialisée ainsi que les méthodes utilisées pour minimiser le coût et les perturbations opérationnelles associés à ces deux types de transport.

5.5.1 Observations

Analyse stratégique

Jusqu'à présent, Tri-Board s'est surtout servi du logiciel MapNetWeb pour l'élaboration tactique des itinéraires. Toutefois, le consortium se sert des données du système pour analyser l'efficacité des itinéraires et, le plus souvent, étudier les conséquences des changements de fond. Jusqu'à présent, le logiciel a surtout servi à extraire des données pour évaluer l'effet des modifications des heures de classe, sur lesquelles se fonde l'efficacité du système. C'est soit le consortium qui met en route des analyses, s'il le juge nécessaire, soit les conseils scolaires partenaires pour des considérations de politique générale. L'utilisation de ce type de système stratégique a été le principal facteur qui a poussé le consortium à abandonner BUSTOPS, car ce logiciel ne permettait pas ce genre d'analyse adaptée des données.

Outre le recours à une politique d'évaluation, une analyse approfondie et une optimisation des itinéraires dans le cadre du cycle de planification annuel (année civile 2008) pour l'année scolaire 2008-2009 sont prévues. Depuis la conversion à BUSTOPS, aucune refonte complète des itinéraires n'ayant été effectuée, il n'existe pas à l'heure actuelle de démarche systématique pour analyser l'efficience du système. Ce sont les planificateurs en transport et les directeurs qui s'en occupent individuellement, s'ils en voient l'occasion dans le cadre des activités normales.

Gestion des itinéraires d'autobus réguliers

Chaque planificateur en transport est chargé de la gestion des itinéraires associés à un groupe d'écoles. Il lui incombe de maintenir et de modifier les itinéraires dans son

périmètre, sous réserve de l'intervention du directeur du transport. Les modifications se font selon les besoins, soit par exemple lorsque l'emplacement d'un élève change. Dès qu'ils cernent des possibilités ou que des occasions se précisent, les planificateurs en transport procèdent aussi à des changements pour améliorer l'efficience générale du système. Les modifications pour ajouter ou enlever des élèves sont plus ou moins constantes, tandis que celles exigeant l'ajout ou le retrait d'arrêts d'autobus, le déplacement des arrêts d'autobus parmi les itinéraires, le repositionnement des arrêts d'autobus, bien que moins fréquentes, sont quotidiennes dans tout le système.

De nombreuses personnes peuvent être à l'origine des changements d'itinéraires, dont les planificateurs en transport, les exploitants d'autobus scolaires ou les administrateurs scolaires. Il existe dans l'organisme un service d'orientation explicite. Ainsi, toutes les requêtes sont étudiées comme il se doit et aucun obstacle interne n'empêche de répondre aux requêtes dans la mesure où l'intégrité du système est maintenue. Le consortium sollicite constamment les commentaires des conducteurs (exploitants). Tous les ans, au mois d'octobre, des comptes rendus de validation des itinéraires des conducteurs (y compris les instructions, les heures et le dénombrement des élèves) doivent être soumis à l'aide de formulaires types. Ces comptes rendus servent à confirmer les itinéraires, à mettre au point les attributs de la carte et à rectifier les instructions destinées aux conducteurs. Le processus actuel pose un problème, car les planificateurs en transport ne valident pas régulièrement les instructions données aux conducteurs (appelées « vias » dans MapNetWeb et à Tri- Board) avant de soumettre les itinéraires aux exploitants d'autobus scolaires. Selon nous, cette situation peut entraîner un décalage entre la description détaillée des itinéraires dans le système et les rues qu'empruntent en réalité les exploitants d'autobus scolaires, à moins que ces derniers soumettent avec une extrême promptitude leurs constatations et que les planificateurs en transport se montrent tout autant empressés à mettre à jour le système dès qu'ils modifient un itinéraire.

Un code de dérogation particulier est inscrit dans le dossier des élèves bénéficiant du transport à titre gracieux. La décision de permettre à des élèves de bénéficier du transport à titre gracieux se fonde sur les politiques, chaque décision étant prise par les directeurs du transport. Une fois qu'un élève est classé dans la catégorie « admissible », son cas est géré comme n'importe quel autre. La planification du transport pendant les cours d'été incombe à un seul planificateur en transport. Celui-ci trace l'itinéraire des élèves admissibles au transport en fonction de leur adresse pendant les cours d'été. Tous les arrêts d'autobus sont regroupés, la plupart du temps le long de routes principales et à l'emplacement des écoles. Les itinéraires pendant les cours d'été sont ensuite envoyés aux directrices ou aux directeurs d'école pour qu'ils les étudient, puis les changements font l'objet d'une discussion avec le personnel qui planifie les itinéraires.

Planification des itinéraires du transport adapté

La responsabilité du transport adapté incombe à deux planificateurs en transport qui ont, en outre, à s'acquitter régulièrement de tâches dans le cadre du transport régulier. Les exigences opérationnelles en ce qui concerne le transport adapté sont précisées dans des lignes directrices officielles. Pour les élèves ayant des besoins spéciaux, le processus de planification n'est pas documenté, mais il suit des pratiques bien établies et des protocoles informels qui sont devenus machinaux au fil des ans. On a abordé dans une partie précédente du présent document la question du codage et du traitement des données des élèves ayant des besoins spéciaux. Dans la mesure du possible, les élèves ayant des besoins spéciaux sont intégrés dans le système de transport régulier, pourvu que les coordonnateurs et coordonnatrices de l'éducation spécialisée indiquent que cette intégration est possible. Quand cela s'avère efficace et qu'il y a de la place, on assure le transport d'élèves d'écoles ordinaires à bord de véhicules répondant à des besoins spéciaux. L'erreur, en revanche, est d'assurer le transport des élèves ayant des besoins spéciaux dans des autobus répondant à leurs besoins et vice versa. Il faut que le dossier d'un élève ou l'information que les écoles transmettent aux planificateurs du transport l'indique précisément pour qu'il en soit autrement.

Au besoin, les planificateurs en transport adapté travaillent de concert avec chaque exploitant d'autobus scolaires pour optimiser les itinéraires du transport adapté, leur collaboration étant surtout nécessaire quand un conflit exige de trouver une solution créative ou qu'il faut modifier plusieurs itinéraires pour répondre à des exigences explicites. Il existe un fort esprit de coopération entre le personnel du consortium et les administrateurs des écoles et des conseils quand il s'agit d'envisager d'apporter des modifications aux heures de cours, aux arrivées et aux départs pour améliorer l'efficience du système. Dans tous les conseils partenaires et les conseils qui achètent le service, les services du transport adapté sont transparents. Aucune distinction n'est faite et tous les itinéraires sont parfaitement intégrés dans la mesure où il est logique de le faire.

Analyse de l'efficacité du système

Tri-Board gère un système de transport qui assure la prestation de services à un large éventail d'élèves et de programmes dans une vaste région à la fois rurale et urbaine. Pour s'acquitter de sa mission, il dispose de 876 véhicules divers, de taxis à de grands autobus scolaires. Ces véhicules servent dans le cadre du programme de transport régulier et de transport adapté, qui débute en général entre 8 et 9 heures du matin. Il assure tous les jours le transport de quelque 36 500 élèves, ce qui représente environ 74 500 trajets-élèves par jour, soit les trajets du matin et de l'après-midi plus un certain

nombre d'itinéraires comptant des correspondances pour les élèves qui doivent emprunter plus d'un véhicule pour boucler le trajet du matin et celui de l'après-midi.

L'éventail des heures de classe permet à un véhicule type de parcourir de deux à quatre itinéraires tous les jours (1-2 le matin plus 1-2 l'après-midi). La majorité des véhicules du parc sont des autobus qui asseyent de 20 à 72 passagers. Ces véhicules assurent 73 500 des 74 500 trajets-élèves par jour. Chacun des 645 autobus accomplit en moyenne tous les jours 3,5 ou 1,75 itinéraires le matin et l'après-midi. Vu sous un autre angle, 59 p. 100 de tous les autobus accomplissent deux itinéraires le matin et l'après-midi, voire plus. Résultat impressionnant quand on considère la taille de la région à desservir, qui plus est surtout rurale.

L'utilisation moyenne de la capacité de tout le parc (645 autobus) se situe à 53 p. 100. On la détermine en prenant l'utilisation moyenne de tous les trajets et en la divisant par la capacité nominale de l'autobus, telle que consignée dans MapNetWeb, et en divisant ensuite le chiffre obtenu par le nombre maximum d'élèves sur le trajet. On s'attend à ce que la capacité d'utilisation, d'après la capacité nominale de l'autobus (pas de facteur de pondération des élèves), soit inférieure à la capacité prévue. En général, la pondération des élèves du niveau secondaire est faible, ce qui fait baisser la capacité réelle d'un autobus, car cette pondération permet d'avoir deux élèves par siège au lieu de trois selon la capacité nominale. L'effet sur l'utilisation est donc négatif, en raison de la faiblesse du numérateur de l'équation. Le chiffre de 53 p. 100 est par conséquent plus approprié, surtout dans la mesure où la moyenne englobe les itinéraires du transport adapté, dont le taux d'utilisation de la capacité est habituellement inférieur. Un examen de la capacité d'utilisation par autobus type corrobore cette constatation. L'utilisation moyenne d'un autobus qui assied 20 passagers (utilisé en général pour le transport des élèves ayant des besoins spéciaux) est de 46 p. 100, tandis que celles d'autobus qui accueillent 72 passagers est de 60 p. 100.

La durée moyenne *maximale* des trajets est de 46 minutes le long de tous les itinéraires. On la mesure en prenant la somme des parcours en minutes, du premier au dernier arrêt d'autobus, et en la divisant par le nombre de trajets, tout en excluant les déplacements improductifs, c'est-à-dire ceux où les autobus voyagent à vide. Ce résultat est approprié, compte tenu encore une fois du fait que Tri- Board assure la prestation de ses services dans une zone largement rurale.

La combinaison des résultats des itinéraires par autobus, de l'utilisation de la capacité et de la durée des trajets montre que le système repose sur un bon équilibre entre la prestation des services et l'efficience des itinéraires. Selon nous, ces résultats sont attribuables à une application sans faille de pratiques exemplaires en matière de routage, pratiques se résumant ainsi : souplesse dans l'aménagement des heures de classe et recours à des techniques de routage, comme utilisation de bus-navette et de

points de correspondance ainsi que combinaisons d'itinéraires, le cas échéant. L'efficacité de ces techniques est évidente lorsqu'on examine les métriques d'indicateur de rendement clé.

Le tableau 4 ventile l'utilisation moyenne de la capacité et la durée maximale des trajets, selon le nombre d'écoles et de programmes le long de l'itinéraire. L'utilisation moyenne de la capacité le long des 721 itinéraires qui ne desservent qu'une école ou qu'un programme est de 45 p. 100. Ce que ce le tableau montre clairement est que plus le nombre de programmes desservis est important, plus l'utilisation de la capacité continue de s'améliorer. Ces « itinéraires combinés», grâce auxquels il est possible d'assurer dans un même autobus le transport d'élèves en provenance de plusieurs écoles ou programmes, permettent au personnel de la planification de Tri-Board de remplir l'autobus avec un nombre d'élèves plus près de la capacité nominale du véhicule. Il faut comprendre, toutefois, qu'un compromis s'impose dans ce cas, car plus le nombre d'écoles et de programmes desservis est grand plus la durée maximale des trajets des élèves est longue. Les variations notées lorsque le nombre d'écoles et de programmes desservis est supérieur à cinq sont attribuables, selon nous, au faible nombre d'itinéraires dans la population.

Tableau 4: Utilisation de la capacité selon les programmes

Nombre de Progams Servi	capacité D'Utilisation	Nombre de Routes	Max Ride Durée
0			
1	45%	721	36
2	47%	515	45
3	54%	434	51
4	60%	266	53
5	68%	93	60
6	57%	73	78
7	84%	35	60
8	117%	14	75
9	154%	1	91

Le tableau 5 ventile les mêmes données, mais cette fois selon le nombre de points de correspondance le long de l'itinéraire. L'ajout d'un arrêt d'autobus servant de point de correspondance le long d'un itinéraire indique qu'au moins un élève sera transféré de cet itinéraire à un autre, ou vice versa. Ce constat n'est pas tout à fait exact, puisque le personnel de la planification prévoit des points de correspondance le long de certains itinéraires qui pourraient servir à l'avenir, mais il est assez juste pour effectuer une analyse précise. La tendance est tout aussi évidente: à l'augmentation de l'utilisation de la capacité correspond une prolongation de la durée des trajets, puisque le nombre des points de correspondance desservis s'accroît. Encore une fois, les variations notées après deux points de correspondance sont probablement attribuables au faible nombre d'itinéraires dans la population.

Tableau 5: Utilisation de la capacité selon les points de correspondance desservis

Points de correspondance desservis.	Utilisation de la cap	Nbre d'itinéraires	Durée max. des trajets
0	51 %	1 714	44
1	56 %	424	49
2	64 %	79	55
3	57 %	35	58
4	56 %	8	80
5	47 %	6	83
6	67 %	2	129

Cette analyse fait ressortir les effets positifs que ces techniques de routage ont sur l'efficacité et efficience de tout le système. Si, sur les 36 500 élèves bénéficiant du service de transport, seuls 1 300 (3,7 p. 100) prennent une correspondance, l'exclusion de cette méthode aurait des conséquences disproportionnées sur le système, car elle obligerait l'instauration d'un plus grand nombre d'itinéraires dédiés, le long desquels l'utilisation de la capacité serait très faible. Le recours généralisé à des itinéraires combinés, où plus de 70 p. 100 de tous les trajets-élèves se trouvent le long de parcours desservant plus d'un programme, a un effet beaucoup plus important. Si certains de ces programmes se trouvent dans une même école, ce chiffre indique, néanmoins, la résonance que cette méthode a sur l'efficience de tout le système.

Les deux seuls conseils que nous avons à propos de l'efficacité et de l'efficience du système concernent l'utilisation des taxis et le nombre d'élèves bénéficiant du transport à titre gracieux. Au moins 88 véhicules en service, soit 11,3 p. 100 de tout le parc, ont une capacité nominale de huit (8) places ou moins. Sur les 74 500 trajets-élèves quotidiens, ces véhicules en desservent à peine 292, soit à peine 0,4 p. 100 du total. Ce type de service étant très cher par élève, il faudrait en surveiller de très près l'utilisation et continuer à y avoir recours qu'en dernier ressort. En fait, le personnel de la planification devrait étudier toutes les possibilités pour éviter d'y faire appel. Les élèves auxquels est attribué le code « à titre gracieux » représentent 10 p. 100 de tous les élèves ayant droit au service de transport. Selon la politique du consortium, cette dérogation doit faire l'objet d'une approbation, approbation qui n'est accordée qu'en fonction des places libres. Nous remettons en question les conséquences de cette situation sur tout le système. Nous présumons, en particulier, que le retrait de tous les élèves, ou d'une grande partie de ceux bénéficiant du transport à titre gracieux donnerait l'occasion de réaliser encore d'autres économies dans tout le système. Il faut, toutefois, noter que cette analyse se fonde uniquement sur les données existant actuellement. Si, comme il l'est postulé, ces élèves ne sont pas réellement des élèves bénéficiant du transport à titre gracieux et si, par conséquent, leur code devait être différent, cette conclusion serait erronée.

5.5.2 Pratiques exemplaires

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

- l'organisation du personnel de la planification favorise un service axé sur les usagers du système, permet de déterminer les chevauchements de compétences dans le personnel et contribue à assurer une grande souplesse dans les activités stratégiques de planification des itinéraires;
- grâce à son approche souple et coopérative pour fixer les heures de classe dans les écoles, Tri- Board et ses conseils scolaires partenaires relèvent beaucoup l'efficacité et l'efficience générales du système; le fait de pouvoir réaliser de nombreux parcours en une seule journée est un élément clé d'un système efficient;
- l'application de méthodes de routage, comme la combinaison d'itinéraires et les points de correspondance le long des itinéraires, et le calendrier des heures de classe se combinent pour grandement améliorer l'efficacité et l'efficience générales du système; la démarche dynamique de Tri-Board pour trouver de telles solutions au routage est un des facteurs clés du succès du système.

5.5.3 Recommandations

Le consortium devrait évaluer en détail quelles sont les conséquences sur tout le système des élèves bénéficiant du transport à titre gracieux et de la méthode de codage actuellement appliquée à ces élèves. Cette analyse devrait se combiner à l'étude stratégique et à l'optimisation des itinéraires prévues en 2008. Le but de cette analyse devrait être de mesurer les effets que ces élèves ont sur le nombre total et le type de véhicules nécessaires pour gérer le système de transport.

Utilisation de taxis

Le consortium devrait entreprendre une analyse de l'utilisation des taxis dans le cadre de l'étude stratégique et de l'optimisation des itinéraires prévues en 2008. Son objectif devrait être de mesurer les conséquences financières et celles au niveau du service de ce volet du service et d'y chercher des solutions de remplacement. Devrait s'y joindre l'élaboration d'une ligne directrice officielle et documentée qui fixerait les situations particulières dans lesquelles un service de taxi service serait autorisé.

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

Le consortium a reçu la cote **Moyenne-élevée** en ce qui concerne l'utilisation du routage et de la technologie. Tri-Board a fait de l'excellent travail pour acquérir et mettre en oeuvre une gamme appropriée d'outils et d'applications informatiques qui facilitent beaucoup la gestion des itinéraires et de l'information mise à la disposition des utilisateurs du système. Grâce à l'aménagement et la structure de ses politiques, le consortium peut tirer parti de la technologie existante et assurer ainsi la prestation d'un service de transport efficace et efficient, la meilleure preuve en étant le rendement global du réseau d'itinéraires qui, d'après une série de mesures pertinentes, est élevé.

Tri-Board a la possibilité de consolider les gains qu'il a récemment réalisés et de tirer parti des solides fondations qu'il a construites pour créer un environnement d'amélioration continue qui, à long terme, sera durable. Il s'agit dans l'ensemble de changements minimes à apporter à l'approche opérationnelle et à la configuration du système. D'autres améliorations, comme le processus annuel d'optimisation des itinéraires, sont déjà prévues. D'autres encore ont un caractère plus stratégique, comme la mise en place d'une évaluation du rendement et d'une analyse des tendances. Grâce à ces mesures, le succès que connaît aujourd'hui Tri-Board se poursuivra et ne dépendra ni du personnel actuel ni de cette intense et constante attention qu'a demandée l'établissement du consortium au cours des dernières années.

6 Contrats

6.1 Introduction

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

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

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

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

6.2 Structure contractuelle

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

6.2.1 Observations

Clauses contractuelles

Un contrat complet, c'est-à-dire un contrat qui tient compte de tous les besoins du consortium, doit stipuler le rendement attendu tout d'abord dans le secteur du service et ensuite en ce qui concerne les prescriptions juridiques et les règles de sécurité. Les clauses contractuelles sont énoncées explicitement afin de fixer les attentes du

consortium et des exploitants d'autobus scolaires. Le consortium a contrat type qui s'applique à tous les exploitants d'autobus scolaires de la région. Le contrat-type compte des clauses relatives aux conditions de l'entente, aux obligations des exploitants, aux exigences en matière de formation sur la sécurité et de service, à la résiliation et aux modalités de paiement, clauses qui donnent une base au consortium pour faire un suivi du rendement des exploitants d'autobus scolaires, particulièrement en ce qui concerne les prescriptions juridiques et les règles de sécurité, comme l'obligation de prouver la cote de sécurité de l'Immatriculation d'utilisateur de véhicule utilitaire (IUVU) et les exigences en ce qui concerne l'assurance.

Le contrat des exploitants n'indique pas explicitement le montant de la rémunération de ces derniers. Toutefois, l'équipe de l'examen de l'efficacité et de l'efficience a trouvé un document envoyé aux exploitants d'autobus scolaires qui comporte la formule sur laquelle se fondent les modalités générales de paiement, soit une allocation fixe incluant le salaire des conducteurs d'autobus et les coûts variables, y compris le prix du carburant et les frais d'entretien. Des rajustements y sont prévus pour le salaire des moniteurs, les trajets supplémentaires, la surcharge et les autobus aménagés pour accueillir des fauteuils roulants.

La structure de rémunération permet à Tri-Board d'imposer des sanctions pécuniaires à un exploitant qui déclare un nombre de kilomètres supérieur à celui prévu pour un itinéraire. Si une école ferme pour des circonstances indépendantes de la volonté des exploitants, les éléments de la rétribution continue dépendent de la durée pendant laquelle le service n'est pas fourni et si les exploitants d'autobus scolaires continuent de payer les conducteurs :

Période	Rémunération des conducteurs	Obligation du consortium
Pendant les cinq (5) premiers jours	L'exploitant d'autobus scolaires continue à rémunérer les conducteurs	Tri-Board paie aux exploitants d'autobus scolaires l'intégralité de leur rétribution (éléments fixes et variables), comme s'ils assuraient normalement le service.
Après cinq (5) jours	L'exploitant d'autobus scolaires continue à rémunérer les conducteurs	Tri-Board paie aux exploitants d'autobus scolaires leur rétribution (éléments fixes et variables) moins le carburant (élément variable) et le bénéfice connexe. Le paiement des coûts fixes et des dépenses variables, comme l'entretien et les pièces détachées, continue.

Période	Rémunération des conducteurs	Obligation du consortium
Après cinq (5) jours	L'exploitant d'autobus scolaires ne continue pas à rémunérer les conducteurs	Tri-Board paie aux exploitants d'autobus scolaires leur rétribution (éléments fixes et variables) moins le salaire des conducteurs et le carburant (éléments variables) et le bénéfice connexe. Le paiement des coûts fixes et des dépenses variables, comme l'entretien et les pièces détachées, continue.

De plus, les clauses contractuelles prévoient avec précision les ramifications financières lorsque le service de transport est interrompu en raison (i) d'une intempérie, la décision de ne pas assurer le service étant prise sainte par le consortium soit par l'exploitant; (ii) d'un conflit de travail entraînant un arrêt de travail; ou (iii) de problèmes mécaniques.

Le document précisant la formule sur laquelle se fonde les modalités générales de paiement stipule aussi la politique relative à l'âge autorisé des véhicules des exploitants. Cette politique prévoit que les autobus aient moins de 11 ans. Au moins 50 p. 100 du parc doit avoir moins de 6 ans, l'autre moitié devant avoir de 7 à 11 ans. Le consortium a en place un système lui permettant de surveiller activement si les exploitants d'autobus se conforment à ces conditions, c'est-à-dire que les exploitants doivent fournir tous les ans une liste actualisée de leurs véhicules et leur âge.

Paiement des parents-conducteurs

Le consortium a des contrats en place avec des parents qui assurent le transport de leurs propres enfants en raison de l'endroit où ils habitent et du coût de leur intégration à des itinéraires existants. Le contrat de transport avec les parents précise l'assurance que les parents doivent souscrire et les exigences auxquelles ils doivent se conformer en matière de sécurité. Pour un véhicule qui assied d'un à douze (1-12) passagers, les parents sont tenus de détenir une assurance responsabilité civile automobile d'un montant qui ne soit pas inférieur à 1 000 000 \$ et de remettre tous les ans au conseil un avis de renouvellement. En vertu du contrat, les parents-conducteurs sont obligés d'obéir comme les exploitants d'autobus scolaires aux politiques et aux règlements du conseil. La rémunération des parents se fonde sur la distance réelle entre leur domicile et l'école, et retour, selon un taux de remboursement du kilométrage.

6.2.2 Pratiques exemplaires

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

- le consortium a des contrats en place pour les exploitants d'autobus scolaires et les parents- conducteurs qui sont remboursés qui indiquent par le menu les exigences juridiques et celles en matière de sécurité, ainsi que les conditions non monétaires. Ces contrats permettent que la relation contractuelle entre les transporteurs et le consortium soit définie et exécutoire;
- le consortium signe un contrat avec les parents-conducteurs conformément auquel ces derniers sont tenus de respecter les politiques et les règlements du conseil. L'officialisation de ce type d'arrangement par le biais d'un contrat dans lequel sont aussi stipulées les exigences en matière de conformité contribue à limiter les responsabilités du consortium;
- la politique du consortium relative à l'âge autorisé des véhicules et les spécifications quant à la fourchette des âges des véhicules dans le parc alliées aux efforts de surveillance du consortium constituent une méthode raisonnable pour s'assurer que les autobus sont dotés d'un équipement de sécurité moderne, font l'objet de révisions régulières et sont donc en bon état.

6.2.3 Recommandations

Intégralité du contrat

Dans le contrat actuel avec les exploitants d'autobus scolaires, les modalités de paiement et les intrants convenus n'apparaissent pas. La rémunération des exploitants est expliquée en détail dans un document séparé, intitulé *Formula for Basis of Payment to School Bus exploitants d'autobus scolaires,* mais le contrat lui-même ne précise aucun élément ni de la formule ni des intrants convenus (comme le barème de rémunération par kilomètre-élève). Faute d'avoir dans le contrat signé les conditions relatives à la rémunération, les entreprises de transport scolaire pourraient remettre en question les montants des paiements. Nous avons aussi remarqué que le contrat actuel ne fait état d'aucune spécification quant à l'âge des véhicules, alors que les spécifications sont précisées dans le document sur les modalités générale de paiement. On recommande au consortium d'inclure dans tous les contrats types une clause sur la rémunération ainsi que les exigences en ce qui concerne l'âge maximum des véhicules d'un parc.

Structure tarifaire

D'après la structure tarifaire des exploitants d'autobus scolaires, Tri-Board paie le salaire des conducteurs ainsi que des frais variables pour le temps et le kilométrage des exploitants d'autobus scolaires entre le dernier débarquement et le premier ramassage. Ce système peut s'appliquer à certains longs itinéraires dans la région. En revanche, si un conducteur ne retourne pas au premier lieu de ramassage et reste dans une agglomération proche de l'école entre les trajets du matin et de l'après-midi, le paiement des kilomètres à vide n'est pas nécessaire puisque ces derniers ne sont pas parcourus. S'il est de bon aloi de payer la rémunération du conducteur pendant ce laps, on recommande, par contre, d'étudier l'usage qui veut que les frais variables de kilométrage soient payés alors qu'ils ne devraient pas l'être quand les kilomètres à vide ne sont pas effectués.

6.3 Négociation des contrats

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

6.3.1 Observations

Processus de négociation des contrats

Un processus de négociation des contrats est jugé efficace lorsqu'à sa conclusion les services voulus sont fournis en temps utile au consortium. Il est également jugé efficace quand il est évident que le consortium a pu obtenir les services au taux du marché et que le processus se déroule dans un délai relativement court.

À Tri-Board, la concurrence est telle que 75 exploitants d'autobus scolaires locaux ont formé dans la zone de recrutement une association, qui élit des représentants pour négocier les ententes contractuelles et les modalités de la rémunération avec Tri-Board. Le consortium et le comité de négociation de l'association négocient régulièrement des contrats. Une fois que les conseils scolaires ont approuvé les tarifs, les contrats sont transmis à l'association à des fins d'examen et pour que chaque exploitant d'autobus signe en définitive le sien.

En août 2007, le consortium a modifié les contrats 2006-2007 et 2007-2008. Si les tarifs n'y ont pas changé, de nouvelles clauses y ont été en revanche ajoutées. Ces clauses prévoient, sans toutefois qu'elles s'y limitent, de nouvelles exigences en ce qui concerne l'assurance, des exonérations annuelles pour les conducteurs et la vérification du casier judiciaire de ces derniers. Le processus de négociation a pris du retard en

raison de négociations et de clarifications en suspens entre Tri-Board et l'association des exploitants d'autobus scolaires. Au 14 octobre 2007, sur les 75 exploitants d'autobus scolaires, 52 avaient signé et renvoyé leur contrat rectifié 2007-2008. Le fait que 23 exploitants (surtout les plus importants) mènent leurs activités sans avoir de contrat soulève de graves questions et inquiétudes.

6.3.2 Recommandations

Processus d'approvisionnement concurrentiel

À l'heure actuelle, les contrats de service de transport ne sont pas attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel. Le consortium ne sait donc pas s'il paie les services qui lui sont fournis au meilleur prix. S'il appliquait un processus concurrentiel, le consortium pourrait énoncer clairement toutes ses exigences en matière de services dans le document d'approvisionnement. De surcroît, le consortium serait ainsi assuré d'optimiser ses ressources financières, car les exploitants se livreraient alors concurrence pour offrir le niveau de service voulu à un prix leur permettant de réaliser un taux de rendement du capital investi adéquat. Cela ne signifie pas pour autant que les tarifs baisseraient. Le souci du consortium devrait néanmoins d'obtenir un bon rapport qualité-prix pour les services fournis. Selon les fournisseurs de services disponibles, il n'est pas dit qu'un processus concurrentiel d'acquisition ne se prête pas à toutes les régions ou à tous les itinéraires.

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

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

Sans égard au processus, le consortium devrait exiger que tous les contrats avec les exploitants d'autobus scolaires soient signés et renvoyés avant le début de l'année scolaire, ce qui lui assurerait la protection voulue puisque toutes les conditions du contrat seraient convenues à l'avance.

6.4 Gestion des contrats

Les pratiques contractuelles ne se terminent pas à la signature d'un contrat. La surveillance permanente de la conformité et du rendement des services contractuels est une pratique importante et utile pour améliorer les niveaux de service et garantir que les exploitants fournissent le rapport qualité-prix qui a été convenu. La surveillance devrait être effectuée de façon proactive, régulière et permanente pour être efficace.

6.4.1 Observations

Surveillance

La gestion des contrats est efficace lorsque le consortium est en mesure d'évaluer les exploitants par rapport à une série précise de critères, ce dans le but de s'assurer qu'il reçoit les services correspondant à ceux énoncés dans le contrat. La gestion et la surveillance seront efficaces si un équilibre est maintenu entre une garantie suffisante du rendement des exploitants et une utilisation minimale des ressources du consortium. Cet équilibre dépend en partie de la taille des entreprises et du nombre des exploitants d'autobus scolaires à surveiller.

Tri-Board emploie un agent de la sécurité dont le rôle est de s'assurer de la conformité aux prescriptions juridiques ainsi qu'aux exigences en matière de sécurité et de service. La vérification de la conformité se fait aussi indirectement lorsque des parents, du personnel scolaire et l'agent de la sécurité avisent le consortium que le transporteur n'a pas respecté les heures ou l'itinéraire prévus.

Avant le début de l'année scolaire, les exploitants d'autobus scolaires sont tenus de fournir une copie d'une assurance valide, l'immatriculation d'utilisateur de véhicule utilitaire (IUVU) et un relevé du casier judiciaire obtenu au Centre d'information de la police canadienne (CIPC). L'agent de la sécurité vérifie aussi soigneusement d'autres exigences, y compris le permis de conduire des conducteurs. L'agent de la sécurité examine chaque document que fournissent les exploitants. Il vérifie que les autobus utilisés le long des itinéraires correspondent aux renseignements fournis par les exploitants. Il compare le nombre d'élèves que déclare l'exploitant avec celui qu'indique la base de données du consortium et le kilométrage avec les distances qu'affiche l'ordinateur. De plus, à eux deux, le chef de la direction générale et l'agent de la sécurité parcourent tous les ans environ 10 p. 100 des itinéraires. S'il existe un système de surveillance, il n'y a pas, en revanche, de documents officiels sur les vérifications d'itinéraires. Or, le consortium pourrait accroître l'efficacité de son programme de surveillance s'il documentait ses procédures et méthodes de surveillance et effectuait des mises à jour régulières du rendement des exploitants. Le consortium a indiqué qu'il s'orientait vers un système de surveillance qui permettrait de classer les exploitants

d'autobus scolaire selon leur niveau de rendement. Cette méthode améliorait beaucoup le processus de surveillance courant dans la mesure où le consortium disposerait de preuves tangibles pour soit récompenser les exploitants d'autobus scolaires dont le rendement est exceptionnel soit sanctionner ceux dont le rendement est insuffisant.

Quand les exploitants d'autobus scolaires achètent des véhicules, le consortium exige une copie de l'attestation de propriété, un certificat d'assurance et une preuve du bon fonctionnement mécanique du véhicule avant le versement d'un paiement. Tous les ans, en octobre, le consortium exige des données actualisées sur les itinéraires, données qu'il comparent à celles de la base de données. Il renvoie ensuite ces renseignements à jour sur les itinéraires aux exploitants d'autobus scolaires par MapNetWeb.

Programme de formation sur la sécurité

Outre la responsabilité qui lui incombe de gérer le rendement des exploitants d'autobus scolaires, l'agent de la sécurité surveille des programmes particuliers sur la sécurité. Il organise régulièrement des séances de formation à l'intention des exploitants d'autobus scolaires et anime des séances sur les premiers secours et la prise en charge des élèves ayant des besoins spéciaux.

Gestion du parc

Le consortium a une politique relative à l'âge maximum que peuvent avoir les autobus qui circulent dans sa zone de recrutement. Pour se conformer à cette politique, le consortium exige que lui soient remis tous les ans une liste à jour des véhicules et une copie de l'attestation de propriété dans le cas des véhicules neufs. Afin de faciliter la vérification de la conformité à la politique, les documents sur l'achat d'un véhicule neuf doivent aussi indiquer que celui-ci remplace un ancien véhicule. Les exploitants doivent signer les paiements mensuels que leur verse à titre de vérification du montant et pour indiquer que tous les renseignements qu'ils ont fournis au consortium pour la période en question sont exacts.

Véhicules appartenant aux conseils

À l'heure actuelle, Limestone est propriétaire de cinq (5) autobus scolaires, qu'il exploite. Ces autobus accomplissent cinq itinéraires réguliers précis. Outre les cinq autobus de Limestone, il y a un sixième autobus (autobus de rechange) dont Limestone et Algonquin sont conjointement propriétaires. Il y a donc un autobus de réserve en cas de circonstances imprévues. Le coût d'exploitation de ce sixième autobus est partagé selon un certain pourcentage avec Algonquin. Les six autobus qui appartiennent aux conseils sont assujettis aux mêmes exigences en matière de politique et de sécurité que ceux des exploitants privés. Limestone et Algonquin emploient directement les

conducteurs des véhicules leur appartenant. Chaque conseil détient aussi sa propre assurance pour les autobus pour limiter les responsabilités connexes. Un grand exploitant d'autobus scolaires effectue l'entretien des autobus des conseils, dont le programme de maintenance est le même que celui des autres véhicules.

À l'heure actuelle, les conseils comparent les tarifs des exploitants d'autobus scolaires du secteur privé aux frais qu'eux-mêmes engagent pour leurs véhicules.

6.4.2 Pratiques exemplaires

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

- Tri-Board a une politique en place concernant l'âge des véhicules, qu'il communique aux exploitants d'autobus scolaires. Il est possible de renforcer cette politique en en incluant les détails dans le contrat;
- Le consortium a un programme de formation volontaire pour les conducteurs et son contrat avec les exploitants d'autobus scolaires stipule les exigences minimales en matière de formation. L'agent de la sécurité que le consortium a engagé veille à ce que les normes prévues soient respectées et le niveau de service répond aux attentes. Il vérifie entre autres l'IUVU et le relevé du casier judiciaire du CIPC de chaque exploitant d'autobus scolaires. Le programme de surveillance favorise un environnement d'amélioration continue et met l'accent sur l'importance que le consortium accorde à la sécurité.

6.4.3 Recommandations

Surveillance

Comme on l'a dit plus haut, il existe à l'heure actuelle au consortium un processus de surveillance. Toutefois, ce processus pourrait être perfectionné et élargi pour que le consortium en tire encore plus parti. Voici quelques suggestions à ce propos :

les exploitants d'autobus scolaires devraient être tenus de prouver que leurs conducteurs ont suivi un programme de formation adéquat sur la sécurité et les premiers soins avant le début de l'année scolaire. Bien que le consortium offre quelques séances de formation et de suivi auxquelles les conducteurs assistent, il faudrait mettre en œuvre un programme de surveillance de la formation plus formel. Les exploitants d'autobus scolaires pourraient remettre au consortium une copie de l'accréditation en formation ou une preuve de la formation suivie pour chaque conducteur, ainsi que des mises à jour au fur et à mesure que les conducteurs terminent une formation supplémentaire, ce qui constituerait la

preuve que les conducteurs ont la formation voulue en cas d'urgence et permettrait, en outre, au consortium de déceler les domaines où une formation supplémentaire s'impose peut-être;

• le consortium devrait chercher à instaurer son idée d'un système de classement des exploitants se fondant sur le rendement de ces derniers. Tous les ans, les exploitants d'autobus scolaires seraient évalués par rapport aux normes, et classés en conséquence. Pour les exploitants d'autobus scolaires mal classés, un programme de perfectionnement devrait être présenté. À titre de complément du classement, il faudrait documenter les clauses sur les sanctions.

Véhicules appartenant aux conseils

On recommande que les conseils mettent en place un système de contrôle pour s'assurer en tout temps que les véhicules leur appartenant répondent à leurs besoins d'un point de vue coûts- avantages. Logiquement, un petit parc ne tire pas autant parti des économies d'échelle qu'un grand parc. Par conséquent, le rapport coût-efficacité est sujet à caution. Nous savons, toutefois, que dans le cas qui nous concerne, l'entretien des autobus est effectué par un grand exploitant d'autobus scolaires au lieu d'une autre entreprise commerciale. Nous suggérons une surveillance des principaux indicateurs financiers liés aux véhicules appartenant aux conseils et une comparaison annuelle des coûts avec ceux de fournisseurs extérieurs pour déterminer s'il est rentable (coût par rapport aux avantages) d'être propriétaire de ce relativement petit parc de véhicules et de le garder. L'issue de l'analyse financière et de l'analyse de rentabilisation connexe devrait être assujettie aux politiques sur la fréquence des examens qu'a approuvées le conseil et s'accompagnait de documents indiquant si la décision prise périodiquement de garder le parc appartient à la direction du consortium (puisque c'est à lui qu'est confié le transport des élèves) ou à Limestone.

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

Le consortium a reçu la cote **Moyenne** en ce qui concerne ses méthodes de passation des contrats de transport. À l'heure actuelle, les contrats de service de transport ne sont pas attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel. Le consortium ne sait donc pas s'il paie les services qui lui sont fournis au meilleur prix. S'il appliquait un processus concurrentiel, le consortium pourrait énoncer clairement toutes ses exigences en matière de services dans le document d'approvisionnement. De surcroît, le consortium serait ainsi assuré d'optimiser ses ressources financières, car les exploitants se livreraient alors concurrence pour offrir le niveau de service voulu à un prix leur permettant de réaliser un taux de rendement du capital investi adéquat. Le consortium devrait appliquer un processus concurrentiel qui s'accompagnerait de certaines

mesures pour protéger les normes de service et tiendrait compte des conditions du marché local. Dans les secteurs où ce processus peut ne pas être dû approprié à la disponibilité limitée de service, le consortium peut s'assurer que des processus transparents et responsables sont soutenus en employant les contrats compétitivement obtenus comme "procuration" pour les niveaux et les coûts de service de négociation.

Il faudrait aussi que le consortium revoie les contrats-types pour s'assurer que la structure de rémunération, y compris les intrants principaux et l'âge maximum que peuvent avoir les véhicules, y soit prévue. De surcroît, les exploitants d'autobus scolaires qui n'ont pas signé le nouveau contrat 2007-2008 mènent toujours leurs activités en vertu des conditions généralement admises du contrat précédent. Sur le plan de la responsabilité, cette situation est très préoccupante, puisque fondamentalement les exploitants d'autobus scolaires n'ont pas accepté les conditions actuelles du contrat.

7 Rajustement du financement

Le ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer la formule de rajustement du financement à chaque conseil qui a été soumis à l'examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la Phase 2. À noter que dans le cas des conseils qui engagent des dépenses de transport dans plusieurs sites de consortium, le rajustement du conseil sera calculé proportionnellement à la portion du consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 p. 100 des dépenses du conseil A sont attribuées au consortium A et que 10 p. 100 de ses dépenses sont attribuées au consortium B, l'ajustement du financement résultant de l'examen du consortium A sera appliqué à 90 p. 100 du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de financement du ministère est la suivante :

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires ¹⁰	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (cà-d. combler l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %	Voir plus haut
Moyenne-faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut

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

_

¹⁰ D'après les données du ministère – voir Annexe 2

Algonquin Lakeshore Catholic District School Board

Élément	Valeur
Excédent (déficit) 2006-2007	(52 968)
Pourcentage de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	100 %
Excédent révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(52 968)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne – élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du ministère	90 %
Ajustement total du financement 2007-2008	47 672 \$

Hastings Prince Edward District School Board

Élément	Valeur
Excédent (déficit) 2006-2007	(263 163)
Pourcentage de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	100 %
Excédent révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(263 163)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne – élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du ministère	90 %
Ajustement total du financement 2007-2008	236 847 \$

Limestone District School Board

Élément	Valeur
Excédent (déficit) 2006-2007	(927 058)
Pourcentage de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	100 p. 100
Excédent révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(927 058)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne – élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du ministère	90 p. 100
Ajustement total du financement 2007-2008	834 352 \$

Conseil des écoles catholiques de langues françaises du Centre-Est

Élément	Valeur
Excédent (déficit) 2006-2007	(1 009 915)
Pourcentage de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	4,84 %
Excédent révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(48 854)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne – élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du ministère	90 %
Ajustement total du financement 2007-2008	43 968 \$

Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario

Élément	Valeur
Excédent (déficit) 2006-2007	(3 121 187)
Pourcentage de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	7,24 %
Excédent révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(225 957)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne – élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère	90 %
Ajustement total du financement 2007-2008	203 361 \$

8 Annexe 1: Glossaire

Termes	Définitions
Agent de la sécurité	Comme il est indiqué à la Figure 5
Aide-comptable	Comme il est indiqué à la Figure 5
ALCDSB	Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board
Algonquin	Algonquin Lakeshore Catholic District School Board
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Aux termes de Partie 1.3.4 du cadre d'évaluation
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework For Tri-Board 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.
CECLFCE	Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario
СЕРЕО	Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario
Comité de négociation de l'association des exploitants d'autobus	L'organe qui représente les exploitants d'autobus scolaires de la région qui participent à la négociation des contrats, telle que décrite à la partie 6.2.1.
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également exploitants d'autobus scolaires
Conseillers en gestion	Aux termes de la partie 1.1.5
Conseils qui achètent le service	Les conseils scolaires qui achètent le service de transport aux élèves (pour leurs élèves) par l'intermédiaire du consortium. Ces conseils ne sont pas des partenaires à part entière du consortium
Conseils scolaires partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui sont des partenaires à part entière du consortium

Termes	Définitions
Consortium ou Tri- Board	Tri-Board Student Transportation Services
Cote	La cote d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience sur une échelle allant d'Élevé à Faible (voir la partie 1.3.4)
Deloitte	Deloitte & Touche LLP (Canada)
Directeur du transport ou directeur des services de transport	Comme il est indiqué à la Figure 5
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu.
Efficacité et efficience	Efficacité et efficience
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Aux termes de la partie 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Aux termes de la partie 1.1.4
Exploitants d'autobus scolaires	Se rapporte à la compagnie d'exploitation d'autobus (ensemble de conducteurs travaillant pour une compagnie); dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
Formule de rajustement du financement	Aux termes de la partie 1.3.5

Termes	Définitions
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium.
Hastings	Hasting and Prince Edward District School Board
HPEDSB	Hastings and Prince Edward District School Board
luvu	Immatriculation d'utilisateur de véhicule utilitaire
LDSB	Limestone District School Board
Limestone	Limestone District School Board
Loi	Loi sur l'Éducation
MapNetWeb	L'application de routage dans le logiciel Trapeze
Maternelle/jardin d'enfants	Pré-maternelle/maternelle
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services, le conseiller en détermination d'itinéraires, tel que défini à la partie 1.1.5
Мто	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note de service	Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le ministère
Personne morale séparée	Constitution en société de capitaux
Planificateur en transport	Comme il est indiqué à la Figure 5
Pratique en commun	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.

Termes	Définitions
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (cà-d. le présent document)
RCR	Réanimation cardio-respiratoire
RH	Ressources humaines
SOAR	Safety, Order, and Rights
Tı	Technologie de l'information
Trajet	Un ou plusieurs groupes d'élèves que l'on dépose à un ou plusieurs emplacements. Également la mission d'un autobus pendant une période donnée.
Trapeze	Le logiciel de routage qu'utilise Tri-Board

9 Annexe 2: Examen financier – par conseil scolaire

Algonquin Lakeshore Catholic District School conseil

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹¹	7 933 234	8 252 333	8 387 843	8 533 998
Dépenses ¹²	8 101 485	8 514 097	8 440 811	8 813 244
Transportation Surplus (Déficit)	(168 251)	(261 764)	(52 968)	(279 246)

Hasting Prince Edward District School Board

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹¹	11 763 764	12 238 518	12 240 182	12 512 297
Dépenses ¹²	11 642 848	12 462 813	12 503 345	13 123 884
Surplus (déficit) du transport	120 916	(224 295)	(263 163)	(611 587)

Limestone District School Board

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹¹	11 214 168	11 643 598	11 634 201	11 868 933
Dépenses ¹²	12 133 777	13 264 796	12 561 259	12 901 861
Surplus (déficit) du transport	(919 609)	(1 621 198)	(927 058)	(1 032 928)

¹¹ Allocation se fondant sur les données du ministère – comprend toutes les subventions octroyées pour le transport (Partie 9 0008C, Partie 13 00006C, Partie 13 000012C)

¹² Dépenses se fondant sur les données du ministère – tirées de Data Form D: 730C (Adjusted expenditures for compliance) – 212C (Other Revenues) + 798C (Capital expenditures funded from operating)

Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹¹	9 215 617	9 641 948	11 391 265	11 585 303
Dépenses ¹²	10 302 053	10 992 770	12 401 180	13 026 165
Transportation Surplus (Déficit)	(1 086 436)	(1 350 822)	(1 009 915)	(1 440 862)
Total des dépenses payées à Tri-Board	410 526 \$	450 100 \$	599 898 \$	607 722 \$
En % du total des dépenses du conseil	3,98 %	4,09 %	4,84 %	4,67 %

Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹¹	5 892 936	6 347 950	6 484 120	6 622 004
Dépenses ¹²	9 209 055	10 353 031	9 605 307	9 750 000
Surplus (déficit) du transport	(3 316 119)	(4 005 081)	(3 121 187)	(3 127 996)
Total des dépenses payées à Tri-Board	674 294 \$	573 724 \$	695 372 \$	762 462 \$
En % du total des dépenses du conseil	7,32 %	5,54 %	7,24 %	7,82 %

10 Annexe 3: Liste des documents

- 1. Note de service sur la gestion financière
- 2. États financiers de fin d'exercice de Tri-Board
- 3. Plan comptable
- 4. Processus budgétaire
- 5. Modèle de facturation pour un conseil scolaire qui achète le service
- 6. Modèle de facturation pour un contrat de transport
- 7. Entente avec le consortium
- 8. Entente d'achat de services
- 9. Politiques relatives à la résolution de conflits
- 10. Preuve du statut juridique
- 11. Politiques relatives à la gouvernance du consortium
- 12. Organigramme sur la gouvernance
- 13. Procès-verbal de la réunion sur la gouvernance
- 14. Organigramme
- 15. Description des emplois
- 16. Entente et location avec Limestone
- 17. Contrats sur les services de soutien
- 18. Modèle d'examen du rendement
- 19. Exigences dans le domaine de la formation du personnel
- 20. Plan opérationnel
- 21. Procédures et politiques administratives et ministérielles
- 22. États financiers annuels

- 23. Demande de la feuille de mise à jour des autobus
- 24. Modèle d'entente cadre
- 25. Modèle de contrat avec les exploitants d'autobus
- 26. Feuille de paye des conducteurs
- 27. Enquête sur le carburant
- 28. Feuille de calcul du salaire des moniteurs
- 29. Véhicules appartenant aux conseils
- 30. État des coûts Autobus appartenant aux conseils
- 31. Rapport d'entretien
- 32. Budget et dépenses des conseils 2001-2008
- 33. Éléments de preuve des contrats révisés et signés
- 34. Rémunération des entrepreneurs
- 35. Formation des conducteurs
- 36. Rendement des entreprises des conducteurs
- 37. Procédé de vérification des itinéraires
- 38. Inspection de l'agent de la sécurité avec les instructions au personnel
- 39. Tri-Board Student Transportation Services Buts et objectifs
- 40. Tri-Board Student Transportation Services Politiques des conseils scolaires partenaires (PP1)

11 Annexe 4: Pratiques en commun

Distance de la maison à l'école

Activité	PM/M	1 ^{er} - 3 ^e	4e-6e	7 e	8e	9 ^e -12 ^e
Pratique en	0,8	1,2	1,6	1,6	1,6	3,2
Politique -ALCDS	1,6	1,6	1,6	3,2	3,2	3,2
Politique -BHPEDS	1,6	1,6	1,6	3,2	3,2	3,2
Politique -BLDS	1,6	1,6	1,6	3,2	3,2	3,2
Pratique B	1,6	1,6	1,6	3,2	3,2	3,2

Distance de la maison à l'arrêt

Activité	PM/M	1 ^{er} - 3 ^e	4e-6e	7 e	8e	9e -12e
Pratique en	0,5	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Politique -ALCDS	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,6
Politique -BHPEDS	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,6
Politique -BLDS	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,6
Pratique B	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,6

Intervalle d'arrivée

Activité	PM/M	1 ^{er} - 3 ^e	4e-6e	7e	8e	9e -12e
Pratique en	18	18	18	18	18	25
Politique -ALCDS	15	15	15	30	30	30
Politique -BHPEDS	15	15	15	30	30	30
Politique -BLDS	15	15	15	30	30	30
Pratique B	15	15	15	30	30	30

Intervalle de

Activité	PM/M	1 ^{er} - 3 ^e	4e-6e	7 ^e	8e	9 ^e -12 ^e
Pratique en	16	16	16	16	16	18
Politique -ALCDS	10	10	10	10	10	10
Politique -BHPEDS	10	10	10	10	10	10
Politique -BLDS	10	10	10	10	10	10
Pratique B	10	10	10	10	10	10

Heure de ramassage la plus

Activité	PM/M	1 ^{er} - 3 ^e	4°-6°	7 ^e	8e	9 ^e -12 ^e
Pratique en	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h
Politique -ALCDS	-	-	-	-	-	-
Politique -BHPEDS	-	-	-	-	-	-
Politique -BLDS	-	-	-	-	-	-
Pratique B	7 h 10	7 h 10	7 h 10	6 h 30	6 h 30	6 h 30

Heure la plus tardive de

Activité	PM/M	1 ^{er} - 3 ^e	4e-6e	7 ^e	8e	9 ^e -12 ^e
Pratique en	17 h 30	17 h 30	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h
Politique -ALCDS	-	-	-	-	-	
Politique -BHPEDS	-	-	-	-	-	
Politique -BLDS	-	-	-	-	-	
Pratique B	17 h	17 h	17 h	16 h 20	16 h 20	16 h 20

Durée maximale du

Activité	PM/M	1 ^{er} - 3 ^e	4 ^e -6 ^e	7 ^e	8e	9 ^e -12 ^e
Pratique en	75	75	75	75	75	90
Politique -ALCDS	60	60	60	60	60	60
Politique -BHPEDS	60	60	60	60	60	60
Pratique BLDS	60	60	60	60	60	60
Pratique B	60	60	60	60	60	Remarque 1

Seated Students Per

Activité	PM/M	1 ^{er} - 3 ^e	4e-6e	7 ^e	8e	9 ^e -12 ^e
Pratique en	69	69	69	69	52	52
Politique -ALCDS	72	72	72	72	72	72
Politique -BHPEDS	72	72	72	72	72	72
Politique -BLDS	72	72	72	72	72	72
Pratique B	72	72	72	72	72	72

Remarque 1: En pratique, le trajet peut durer jusqu'à 90 minutes pour les élèves habitant en dehors de leur zone de fréquentation ou dans un endroit éloigné

Remarque 2: Les politiques sont complètement harmonisées.







www.Deloitte.ca

Deloitte, un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 600 personnes réparties dans 56 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Le Cabinet est déterminé à aider ses clients et ses gens à exceller. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte représente une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une Verein suisse, ses cabinets membres ainsi que leurs filiales et sociétés affiliées respectives. Deloitte Touche Tohmatsu est une Verein (association) suisse et, à ce titre, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni aucun de ses cabinets membres ne peuvent être tenus responsables des actes ou des omissions de l'un ou de l'autre. Chaque cabinet membre constitue une entité juridique distincte et indépendante exerçant ses activités sous les noms de Deloitte, Deloitte & Touche, Deloitte Touche Tohmatsu ou d'autres raisons sociales similaires. Les services sont fournis par les cabinets membres ou par leurs filiales ou leurs sociétés affiliées, et non par la Verein Deloitte Touche Tohmatsu.

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

Member of **Deloitte Touche Tohmatsu**