



# Examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience – ministère de l'Éducation Tri-Board Student Transportation Services

Phase 3 – Examen de suivi

Août 2009

## Table des matières

Sommaire.....	1
1 Introduction .....	5
1.1 Contexte .....	5
1.1.1 La réforme du système de transport.....	5
1.1.2 Examen de suivi .....	5
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	5
1.3 Méthodologie adoptée et composition de l'équipe pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience.....	6
1.3.1 Composition de l'équipe et méthodologie .....	6
1.3.2 Rajustement du financement.....	9
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement .....	10
1.3.3 But du rapport.....	11
1.3.4 Documentation .....	11
1.3.5 Limitations de l'utilisation du présent rapport.....	11
2 Gestion du consortium .....	12
2.1 Introduction .....	12
2.2 Gouvernance .....	12
2.2.1 Recommandations initiales.....	13
2.2.2 Réalisations.....	13
2.3 Structure organisationnelle.....	13
2.3.1 Recommandations initiales.....	13
2.3.2 Réalisations.....	13
2.4 Gestion du consortium .....	13
2.4.1 Recommandations initiales.....	14
2.4.2 Progrès réalisés.....	14
2.4.3 Réalisations.....	16
2.4.4 Possibilités d'amélioration .....	18
2.5 Gestion financière .....	18
2.5.1 Observations initiales .....	18
2.5.2 Réalisations.....	18

2.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	18
3	Politiques et pratiques .....	20
3.1	Introduction .....	20
3.2	Politiques et pratiques en matière de transport .....	20
3.2.1	Recommandations initiales .....	21
3.2.2	Progrès réalisés .....	21
3.2.3	Réalisations .....	23
3.2.4	Possibilités d'améliorations .....	23
3.3	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	23
4	Routage et utilisation de la technologie .....	24
4.1	Introduction .....	24
4.2	Utilisation des logiciels et de la technologie .....	24
4.2.1	Recommandations initiales .....	24
4.2.2	Progrès réalisés .....	26
4.2.3	Réalisations .....	27
4.3	Gestion de la carte numérique et de la base de données des élèves .....	27
4.3.1	Recommandations initiales .....	27
4.3.2	Progrès réalisés .....	28
4.3.3	Réalisations .....	29
4.4	Établissement de rapports .....	29
4.4.1	Recommandations initiales .....	29
4.4.2	Progrès réalisés .....	31
4.4.3	Réalisations .....	31
4.5	Planification du transport et du routage général et adapté .....	32
4.5.1	Recommandations initiales .....	32
	Graphique n° 1 – Assignation des codes de dérogation .....	33
4.5.2	Possibilités d'amélioration .....	33
4.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	34
5	Contrats .....	35
5.1	Introduction .....	35
5.2	Structure contractuelle .....	35

5.2.1	Recommandations initiales.....	36
5.2.2	Progrès réalisés.....	36
5.2.3	Réalisations.....	38
5.2.4	Possibilités d'améliorations .....	39
5.3	Négociations des contrats .....	40
5.3.1	Recommandations initiales.....	40
5.3.2	Progrès réalisés.....	41
5.3.3	Réalisations.....	42
5.4	Gestion des contrats .....	42
5.4.1	Recommandations initiales.....	43
5.4.2	Progrès réalisés.....	44
5.4.3	Réalisations.....	45
5.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	46
6	Rajustement du financement .....	47
	Tableau n° 2 : Formule de rajustement du financement.....	47
	Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board .....	48
	Hastings and Prince Edward District School Board .....	48
	Limestone District School Board.....	48
	Conseil des écoles catholiques de langues françaises du Centre-Est.....	49
	Conseil des écoles publiques de l'Est de L'Ontario .....	49
7	Annexe 1 : Glossaire.....	50
8	Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire.....	53
	Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board .....	53
	Hastings and Prince Edward District School Board .....	53
	Limestone District School Board.....	53
	Conseil des écoles catholiques de langues françaises du Centre-Est.....	54
	Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario.....	54

## Sommaire

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 a été réalisé par une équipe de travail mise sur pied par le ministère de l'Éducation. Tri-Board Student Transportation Services vend des services de transport au Limestone District School Board (« Limestone »), à l'Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board (« Algonquin ») et au Hastings Prince Edward District School Board (« Hastings »). Le consortium vend aussi ses services de transport au Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (« CEPEO ») et au Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est (« CECLFCE »).

Un examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a été mené à la demande du consortium. Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience (rapport initial) a été publié en mai 2008. Le présent rapport de suivi a pour but de documenter les changements apportés à ce jour par le consortium. Il doit également fournir une appréciation générale du consortium et souligner les progrès constatés et les recommandations qui se sont avérées particulièrement utiles.

Dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, on a évalué le rendement du consortium dans quatre secteurs opérationnels, à savoir : 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 : déterminer si le consortium avait instauré des pratiques modèles et appliqué des recommandations du rapport initial depuis et formuler des recommandations progressives quant aux possibilités d'améliorations dont pourrait bénéficier chacun des secteurs opérationnels. L'évaluation de chacun de ces secteurs a ensuite servi à déterminer l'appréciation générale du consortium sur lequel le ministère se basera pour déterminer tout rajustement du financement à apporter en cours d'exercice.

### Sommaire du rapport initial

Par suite du premier examen de l'efficacité et de l'efficience, on a constaté que les documents essentiels du consortium étaient à jour. On a constaté que le consortium documentait clairement les dispositions prises en matière de partage des coûts; définissait et documentait les procédures de résolution de conflits, définissait les rôles et les responsabilités des employés, constituait une entité appropriée dotée du cadre de gouvernance voulu et qui appliquait des pratiques de gestion financières appropriées. Le consortium a obtenu une cote Élevée en matière de gestion et aucune recommandation n'a été faite à ce sujet.

On a également pu constater que le consortium avait établi des politiques et pratiques bien harmonisées, bien diffusées et concises. Il a obtenu une cote Élevée en matière de politiques et pratiques. On a recommandé au Tri-Board d'apporter des améliorations constantes à ses politiques et pratiques et de documenter toutes ces dernières de façon formelle. On a également recommandé d'obtenir une confirmation formelle de la nécessité de la documentation bilingue.

Le consortium a obtenu la cote moyenne-élevée en routage et utilisation de la technologie. On a constaté que son personnel était bien formé à l'application du logiciel de routage; on a toutefois recommandé de mettre en œuvre un programme de formation de plus en plus formalisé et régulier afin que les agents de la planification puissent acquérir une expertise en matière de logiciel de routage et de mise en application du programme. On a aussi recommandé au consortium de mettre en œuvre une technique de codage afin de faciliter l'identification de toute destination ou type de circuit tant pour les opérations quotidiennes qu'aux fins d'analyse et d'établissement de rapports. On lui a également recommandé la mise à jour adéquate des cartes numériques, la gestion des bases de données sur les élèves, l'établissement des rapports et la gestion du rendement. Enfin, on a recommandé au consortium de procéder à une analyse sur les effets de la politique de transport de courtoisie sur le nombre total des véhicules utilisés et leur type ainsi que sur l'utilisation des taxis.

Le consortium a obtenu une cote modérée en matière de passation des contrats dans le rapport initial. On a d'abord recommandé au consortium d'incorporer une clause de rémunération des exploitants aux contrats des exploitants, plutôt que de la présenter dans un document indépendant. On a également recommandé de modifier la structure tarifaire. Enfin, on a suggéré au consortium d'apporter des améliorations à ses procédures de surveillance et de réévaluer le besoin pour les conseils scolaires de disposer de leurs propres véhicules.

À l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, Tri-Board a obtenu pour appréciation générale la cote **moyenne-élevée**.

### **Sommaire du rapport de suivi**

Le consortium a conservé une cote élevée pour ce qui est de l'excellence de ses activités de gestion. Il a non seulement continué à appliquer les pratiques exemplaires lui ayant valu une cote élevée au cours de l'examen initial, mais il a également fait preuve de plus de transparence et optimisé ses opérations par la mise en œuvre de politiques d'approvisionnement clairement énoncées avec des seuils d'achat définis. Le consortium devrait, toutefois, élaborer et appliquer des plans de relève formels afin de maintenir son excellence opérationnelle en dépit du roulement de personnel. Le consortium conserve la cote Élevée qu'il détenait déjà en matière de gestion.

Le consortium a amélioré son guide de politiques et pratiques pour traiter du changement des heures de classe et son incidence sur le coût et les heures de service. L'une des recommandations de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience visait la traduction des documents anglais en français. Toutefois, Tri- Board a indiqué que cela n'était pas nécessaire car il s'agissait d'un service qui n'était toujours pas demandé. Le consortium devrait établir une procédure formelle pour documenter les demandes et besoins de traduction, et notamment les coûts et les délais. Le consortium conserve sa cote élevée en matière de politiques et pratiques.

Le consortium a tenu compte de chacune des recommandations du rapport initial portant sur le routage et la technologie conformément aux pratiques exemplaires. Tri-Board a officialisé ses programmes de formation en fonction des besoins propres à chaque employé; il a approfondi ses connaissances et perfectionné son utilisation du logiciel MapNet, de la tenue et de la mise à jour des cartes; il a instauré la production de rapports mensuels sur les indicateurs clés de rendement et appliqué de nouvelles pratiques pour garantir l'excellence de ses opérations. Le consortium devrait toutefois continuer à analyser les répercussions sur les coûts et les services de la fourniture de services de transport aux élèves en principe non admissibles; cette analyse permettrait à l'ensemble des conseils scolaires d'avoir une compréhension commune de ces répercussions. Le consortium a obtenu la cote Élevée en matière de routage et utilisation de la technologie.

Le rapport d'examen initial de l'efficacité et de l'efficience comportait plusieurs recommandations concernant l'exécution et la surveillance des contrats. On a également demandé au consortium d'analyser l'utilisation qu'il faisait des véhicules en sa possession. Le consortium a modifié les contrats des exploitants de sorte à y inclure toutes les clauses pertinentes. De plus, le consortium a élaboré un guide des pratiques standard auquel doivent adhérer tous les exploitants afin de maintenir des normes de service élevées. À ce titre, on a recommandé au consortium d'ajouter aux contrats d'exploitants existants une clause exigeant la formation en premiers soins, en réanimation cardio-respiratoire (RCR) et à l'utilisation d'EpiPen. Enfin, le consortium travaille avec ses conseils scolaires partenaires à la réduction de l'utilisation des véhicules appartenant aux conseils. Le consortium a obtenu la cote élevé pour ses contrats.

### **Rajustement du financement**

Compte tenu de ses réalisations passées et actuelles et de l'amélioration constante de son rendement, le consortium Tri-Board a obtenu la cote **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 2008-2009

dans le secteur du transport. Le déficit 2008-2009 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 2007-2008.

Les rajustements du financement sont précisés ci-dessous<sup>1</sup>:

Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board	411 687 \$
Hastings and Prince Edward District School Board	655 769 \$
Limestone District School Board	1 595 100 \$
Conseil des écoles catholiques de langues françaises du Centre-Est	56 091 \$
Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario	148 680 \$

---

<sup>1</sup> Refer to Section 6 for the calculation of funding adjustments.



# **1 Introduction**

## **1.1 Contexte**

### **1.1.1 La réforme du système de transport**

Au cours des quatre dernières années, le ministère de l'Éducation de l'Ontario a introduit d'importantes réformes dans le système d'éducation. Ces réformes visent notamment le soutien aux processus de gestion des conseils scolaires et l'examen systématique de leurs opérations commerciales. Le transport des élèves était la première activité à faire l'objet d'une réforme depuis 2006-2007.

### **1.1.2 Examen de suivi**

Le ministère a établi une approche en plusieurs étapes afin d'examiner le rendement du consortium (que l'on désigne collectivement sous le nom d'Examens de l'efficacité et de l'efficience) dans l'ensemble de la province. Tri-Board a fait l'objet d'un examen au cours de la phase 2 des Examens de l'efficacité effectués en 2007. À partir des résultats de l'examen initial, le ministère a accordé un financement additionnel de 1,4 millions de dollars aux conseils scolaires concernés. Pour encourager la poursuite des améliorations, le ministère a décidé de fournir des rapports de suivi.

L'examen de suivi a été lancé à la demande du consortium, qui a fait savoir que la situation s'était améliorée depuis le dernier examen. Cet examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a pour but d'évaluer les progrès accomplis par le consortium et d'examiner les documents provisoires attestant ces progrès. Ce rapport porte donc sur les changements progressifs enregistrés depuis l'examen de l'efficacité et de l'efficience mené en 2007.

## **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 suivi de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium de transport qui se fera durant les phases 3 et 4 (actuellement en phase 3);
- au début de chaque examen, convoquer et présider des réunions de planification de l'équipe afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen;

- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les pratiques en matière de passation de contrat du consortium;
- intégrer au rapport les résultats de l'examen des processus de détermination des itinéraires et de l'utilisation des technologies, ainsi que ceux de l'examen des politiques et des pratiques qui doivent être réalisés par MPS;
- préparer un rapport pour chaque consortium ayant fait l'objet d'un examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience au cours des phases 3 et 4. Le public cible du rapport comprend le ministère, le consortium et les conseils scolaires partenaires. Une fois terminé, chaque rapport sera remis au consortium et à ses conseils partenaires.

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

#### **1.3.1 Composition de l'équipe et méthodologie**

La composition de l'équipe et la méthodologie utilisée pour cet examen de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de 2007. Veuillez vous référer au premier rapport pour en connaître le descriptif détaillé. Afin de garantir l'uniformité de l'évaluation, nous avons utilisé le même cadre d'évaluation et le même guide pour l'examen de suivi que pour l'examen initial. Pour chacune des quatre parties examinées en matière d'efficacité et d'efficience, les opérations existantes ont été analysées en fonction de l'observation de faits (y compris des entrevues) afin de documenter les progrès additionnels réalisés par rapport à ceux enregistrés au cours de l'examen de 2007. Les éléments observés qui ont été jugés comme des pratiques exemplaires, sont recensés comme étant des réalisations du consortium. Les secteurs pouvant bénéficier d'améliorations supplémentaires ont également été consignés. Là où aucune progrès lié aux recommandations de l'examen d'efficacité et d'efficience initial de 2007 n'a été enregistrée, ces points restent à traiter dans le présent rapport et les recommandations afférentes du rapport 2007 continuent de s'appliquer. Les progrès réalisés ou les domaines à améliorer sont utilisés pour réviser, le cas échéant, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des quatre parties. Les critères d'un consortium efficace et efficient sont donnés ci-dessous :

#### **Effacité**

##### ***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
  - 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

### ***Efficiences***

#### ***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 efficaces
- 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 parties

### **1.3.2 Rajustement du financement**

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et des examens de suivi pour justifier tout rajustement futur du financement. Seuls les conseils ayant été soumis à ces examens sont admissibles à un rajustement financier. Le

tableau n° 1 ci-dessous indique de quelle façon l'appréciation générale affectera l'écart entre les coûts de transport d'un conseil donné et le financement.

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

<b>Appréciation globale</b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires déficitaires<sup>2</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires ayant un excédent budgétaire<sup>2</sup></b>
Élevée	Réduire l'écart de 100 p. 100 (c.-à-d. combler l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées
Moyenne-élevée	Réduire l'écart de 90 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	Aucune incidence sur le financement	Voir plus haut

Le ministère a annoncé, par une note de service B:2 datée du 27 mars 2009 que, à compter de l'année scolaire 2009-2010, en plus des rajustements du financement du transport effectués en fonction de l'appréciation générale de l'efficacité et de l'efficience, tout consortium n'ayant pas la cote Très élevée en routage et utilisation de la technologie, subira un rajustement négatif de 1 % afin de reconnaître les économies potentielles réalisables pour une optimisation du routage et de l'utilisation de la technologie. Pour reconnaître les sites disposant de systèmes fonctionnant déjà de manière efficace, le rajustement ne s'appliquera qu'aux conseils qui n'ont pas obtenu la cote Élevée aux examens de l'efficacité et de l'efficience dans ce secteur opérationnel. Ceux qui l'obtiennent au cours des prochains examens seront exemptés de la réduction l'année suivante.

---

<sup>2</sup> Porte sur les conseils qui affichent un déficit ou un excédent dans le secteur du transport des élèves (voir partie 6 – Rajustement financier)

### **1.3.3 But du rapport**

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du consortium, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant la semaine du 22 juin 2009.

### **1.3.4 Documentation**

L'annexe 3 contient une liste des documents dont l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience s'est servie pour son examen et son évaluation du consortium. L'équipe s'est aussi servie des résultats des entrevues réalisées auprès de membres clés du personnel du consortium, d'intervenants externes et de décideurs clés.

### **1.3.5 Limitations de l'utilisation du présent rapport**

Le but du présent rapport est de présenter les résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du consortium. L'examen de l'efficacité et de l'efficience, de par sa nature et sa portée, ne constitue pas une vérification réalisée 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 Gestion du consortium**

### **2.1 Introduction**

La gestion du consortium englobe la gestion de toute l'organisation offrant des services de transport aux 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 le consortium et sur l'information recueillie au cours d'entrevues avec le surintendant des affaires, des conseillers scolaires et des exploitants de service d'autobus scolaire choisis. L'analyse comptait une évaluation des domaines nécessitant des améliorations établies à partir d'un ensemble donné de pratiques modèles repérées durant les précédents examens de l'efficacité et de l'efficience. Ces résultats ont ensuite servi à préparer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque volet. L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du consortium se résume comme suit :

**Gestion du consortium – Appréciation initiale de l'efficacité et de l'efficience : Élevée**

**Gestion du consortium – Nouvelle appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Élevée**

### **2.2 Gouvernance**

On entend par gouvernance la façon dont une organisation est dirigée et contrôlée. Il incombe 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, de mesurer celle-ci et de l'améliorer. 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.



### **2.2.1 Recommandations initiales**

Le consortium n'avait aucune recommandation dans ce domaine lors de l'examen initial réalisé en mai 2008.

### **2.2.2 Réalisations**

Le consortium a fait des ajustements et des améliorations mineurs constants à ses structures et processus administratifs depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. La structure de gouvernance du consortium et ses pratiques restent conformes aux pratiques exemplaires en la matière.

## **2.3 Structure organisationnelle**

Une structure organisationnelle peut être optimisée de sorte à promouvoir une communication et une coordination efficaces permettant aux activités de se dérouler plus efficacement. Les rôles et les responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisation. Cela permet de réaliser des économies, de voir à ce que les tâches ne se chevauchent pas et que les problèmes puissent être résolus efficacement par la direction du consortium. Théoriquement, l'organisation est divisée de façon fonctionnelle (par service ou secteur), toutes ses fonctions essentielles sont recensées et il existe une bonne répartition des responsabilités générales de gestion et d'opération.

### **2.3.1 Recommandations initiales**

Le consortium n'a fait aucune recommandation lors de l'examen initial réalisé en mai 2008.

### **2.3.2 Réalisations**

Le consortium a apporté des ajustements et des améliorations mineurs constants à sa structure organisationnelle depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. La structure organisationnelle du consortium demeure conforme aux meilleures pratiques.

## **2.4 Gestion du consortium**

La gestion du consortium est centrée sur les aspects opérationnels de l'organisation, à savoir : voir à la responsabilisation du personnel, s'efforcer d'apporter des améliorations constantes par une planification opérationnelle, et voir à la gestion du risque en ayant en place des contrats et des accords pour que les relations d'affaires soient bien définies.

### **2.4.1 Recommandations initiales**

Le consortium n'avait aucune recommandation particulière à suivre concernant ce volet lors de l'examen initial. La section qui suit souligne les progrès effectués par le consortium depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

### **2.4.2 Progrès réalisés**

#### **Planification de la relève**

Le directeur général du consortium devait prendre sa retraite peu après que l'équipe de l'examen de l'efficacité et de l'efficience aurait terminé son examen de suivi. Le consortium n'avait personne pour le remplacer au moment de l'examen de suivi. Le directeur général sortant disait qu'une entente avait été conclue avec les conseils scolaires partenaires selon laquelle il reviendrait travailler à contrat pour le consortium pour une durée d'un an afin de faciliter la transition et le transfert des connaissances. Au moment de l'examen, cette entente n'était toutefois documentée par aucun contrat formel.

#### **Plan stratégique**

Le consortium a élaboré un plan stratégique documenté, avec des objectifs de planification tant opérationnels que financiers. Les objectifs à long terme et à court terme en sont définis et discutés. Le plan stratégique est présenté à la réunion annuelle du conseil d'administration qui se déroule habituellement en juin. Tout au long de l'année, les changements et mises à jour à apporter aux buts et objectifs sont discutés et modifiés au besoin. Ces objectifs font l'objet d'un contrôle et d'un suivi réguliers.

Le plan stratégique est préparé par le directeur général, les superviseurs et l'agent de sécurité. Les buts et objectifs sont transmis au personnel lors des réunions habituelles et chargés sur un disque commun accessible à tous les membres du personnel.

#### **Contrats de service**

Les conditions générales des services achetés par Tri-Board sont documentées dans les contrats de services souscrits. Le consortium souscrit à des contrats de service pour la fourniture de services techniques et de télécommunication et, pour ce qui est du Limestone District School Board, pour la fourniture des services comptables et autres services de gestion financière et immobilière.

La souscription de contrats de services pour la fourniture de services technologiques est valable trois ans à compter du 6 novembre 2008. Les services doivent être fournis selon les conditions établies dans le contrat et incluent généralement les activités de

supervisions habituelles, de mises à niveau courantes et de formation et de recherche liées à tous les services de technologie de l'information fournis au consortium. L'entente comporte, entre autres clause, une clause de paiement, une clause de gestion du système de technologie, une clause de confidentialité et autres clauses liées à la dissociabilité et aux interruptions de service.

Le consortium dispose d'un contrat de service précisant les services vocaux sans fil, les services de transmission des données sans fil, d'information ou de messagerie qui lui sont fournis. Dans cette entente, le fournisseur a accepté de fournir des services de réponse vocale pour une durée de trois ans à compter du 15 août 2008. L'accord stipule, entre autres clauses, une clause de confidentialité, une clause de résiliation, une clause de limitation des services, une clause de contrôle ainsi qu'une clause d'arbitrage, pour le cas de conflit éventuel entre le fournisseur et le consortium.

Le consortium dispose d'une entente de service avec le Limestone District School Board pour la provision de services comptables, d'autres services financiers et des services de gestion des biens. L'entente est établie pour une période allant du 1<sup>er</sup> septembre 2006 au 31 août 2011. Elle offre un descriptif des services qui seront offerts par le Limestone District School Board. Elle précise également les services qui ne seront pas inclus, tels que les services de technologie de l'information.

### **Contrats de service de transport**

Le consortium a actuellement en place trois contrats de service de transport avec ses conseils scolaires partenaires. Chaque contrat porte la signature d'un représentant en date du 1<sup>er</sup> septembre 2008 et est valide jusqu'au 31 septembre 2009. Il peut être prolongé de trois ans. Ces contrats précisent les conditions de prestation de services de transports à chaque conseil scolaire partenaire. Tous comportent des clauses de gestion financière relatives aux coûts administratifs et coûts indirects ainsi qu'aux pratiques concernant le budget d'exploitation, les coûts imprévus et les pratiques en matière d'excédents. En plus de ces clauses, ces contrats comptent aussi un certain nombre de modalités relatives à la résolution de conflits et aux exigences en matière de confidentialité. Y figurent également des articles sur la gestion des autobus des conseils concernés et de leurs conducteurs.

Le consortium facture chacun des conseils et ceux-ci paient les coûts directs des services de transport fournis en fonction de l'utilisation moyenne pondérée de ces services par élève.

## **Évaluation du rendement, de la formation et de la gestion du personnel.**

Tous les membres du personnel disposent d'un plan de perfectionnement, avec objectifs et buts personnels. Ce plan est lié aux objectifs plus généraux du consortium et s'aligne sur les objectifs d'ensemble de ce dernier.

Comme l'a clairement montré l'examen initial, le développement de compétences techniques se poursuit par un encouragement régulier à se former et l'offre d'occasions de formation. Au nombre de ces occasions, figurent les séances offertes deux fois par semaine à tout le personnel sur divers programmes tels que Microsoft Outlook, MapNetWeb, Trapeze et Adobe/PDF. Le personnel se voit aussi offrir des cours de formation sur l'utilisation des outils de transmission des données, de traitement des données sur les élèves, l'établissement de circuits, les arrêts d'autobus et la création d'arrêts d'autobus et le codage des élèves. Enfin, des séances de perfectionnement sont aussi offertes pour l'optimisation des circuits et le téléchargement des fichiers des élèves. Tous les trois ans, et conformément aux exigences du conseil d'administration, on procède à des évaluations du rendement.

### **Indicateurs clés de rendement**

Le consortium fait le suivi d'un certain nombre d'indicateurs clés de rendement, tels que le nombre d'élèves transportés chaque jour, la durée des trajets en autobus, la distance à parcourir à pied et le coût des taxis. Les résultats du suivi de ces indicateurs sont ensuite transmis au conseil d'administration aux fins d'examen.

### **Approvisionnement**

Le consortium a en place des politiques d'approvisionnement clairement établies pour les seuils d'achat liés aux diverses méthodes d'approvisionnement. Les restrictions financières sont indiquées et les modes d'approvisionnement clairement présentés.

### **2.4.3 Réalisations**

On reconnaît que le consortium déploie à présent les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles présentées dans le rapport initial.

### **Plan stratégique**

Le consortium a élaboré un plan stratégique documenté qui tient compte des objectifs opérationnels et financiers. Le plan stratégique est un outil efficace pour apporter des améliorations à l'organisation. Il permet de s'assurer d'un accord commun de la part de tous les intéressés sur la direction dans laquelle l'organisation avance. Le plan et son suivi contribuent également à l'autoévaluation et à l'amélioration continues d'une culture d'entreprise. Le processus de planification adopté par le consortium lui permet

de rester centré sur des initiatives ciblées et l'amélioration des niveaux de service, des procédures opérationnelles et des cadres de responsabilité; il encourage les membres de l'équipe à travailler conjointement en vue d'un objectif commun.

### **Souscription de contrats de service et de services de soutien**

Des contrats de souscription de service sont en place entre le consortium et tous ses fournisseurs; ces contrats présentent l'étendue des services à couvrir et le mode de rémunération des fournisseurs pour ces services. Des contrats clairs permettent de garantir que les services requis sont fournis au consortium de façon satisfaisante et diminuent les risques de méprise.

### **Contrats de service de transport**

Le consortium a actuellement trois contrats de services de transport en place avec ses conseils scolaires partenaires. Chacun des contrats a été signé par un représentant en date du 1<sup>er</sup> septembre 2008. Les contrats de transports présentent l'étendue des services à couvrir et le mode prévu pour compenser le consortium pour ces services. Des contrats clairs garantissent que les services requis sont fournis au consortium de façon satisfaisante et diminuent les risques de méprise.

### **Évaluation du rendement, de la formation et de la gestion du personnel**

On procède régulièrement à des évaluations du rendement du personnel s'inscrivant dans un cadre clair et facile à comprendre, adapté au consortium et à ses besoins. Les mesures utilisées tiennent compte des buts et objectifs du consortium. De même, on offre régulièrement une formation au personnel et on en fait le suivi à l'interne; les objectifs de formation s'alignent sur la stratégie et les objectifs d'ensemble du consortium, ce qui est important pour veiller à une harmonisation des efforts et des objectifs.

### **Indicateurs de rendement clés**

Le consortium fait le suivi d'un nombre d'indicateurs de rendement clés et s'en sert pour transmettre les résultats aux conseils scolaires partenaires. Ces indicateurs servent de référence à la qualité et au rendement quantifiables. Le suivi formel d'un portefeuille d'indicateurs de rendement clés permet au consortium de quantifier son rendement et de créer des plans d'améliorations commerciales réalistes.

### **Approvisionnement**

Le consortium a en place des politiques claires d'approvisionnement, avec des seuils de souscription liés aux divers modes d'approvisionnement. La documentation de ces

procédures favorise la transparence et une standardisation des modes d'approvisionnement du consortium.

#### **2.4.4 Possibilités d'amélioration**

##### **Développer une planification formelle de la relève**

On recommande d'élaborer une planification formelle de la relève pour tous les postes. La documentation des responsabilités et des tâches du poste ainsi que des programmes de transfert d'apprentissage de mentorat et de perfectionnement professionnel aidera à garantir l'excellence des opérations et un transfert efficace des connaissances lors du changement de personnel.

#### **2.5 Gestion financière**

Une gestion financière saine garantit l'utilisation optimale des fonds publics et assure l'intégrité et l'exactitude des données financières. Cela inclut les contrôles internes pertinents et un processus budgétaire solide, assortis d'un calendrier de planification et d'analyse clairement défini qui encourage la responsabilisation et la prise de décisions éclairées.

Les politiques de gestion financières définissent les rôles et les responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière de déclaration afin de voir à ce que le consortium ait en place un système adéquat de contrôle financier. Ces politiques doivent aussi définir clairement les processus financiers du consortium de façon à garantir une surveillance adéquate sans nuire à son efficacité.

##### **2.5.1 Observations initiales**

Le consortium n'a eu aucune recommandation dans ce domaine lors de l'examen initial de mai 2008.

##### **2.5.2 Réalisations**

Le consortium a apporté des ajustements et améliorations mineurs constants aux processus de gestion financière depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Les politiques et procédures de gestions financières du consortium demeurent conformes aux meilleures pratiques.

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

Le rendement de la gestion du consortium est considéré **élevé**. Le consortium, qui avait déjà obtenu une cote élevée lors de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience,

affiche un souci constant d'exceller dans la conduite de ses opérations en mettant en place avec succès de nouvelles méthodes pour améliorer son efficacité et son efficience.

Au nombre des pratiques exemplaires particulièrement notables que le consortium continue d'appliquer, mentionnons le maintien d'une gouvernance et de statuts efficaces; des méthodes efficaces d'évaluation et de formation du personnel; des contrats de service de transport précis et respectés; des méthodes de planification à long terme et à court terme efficaces et de solides pratiques comptables et budgétaires.

Les améliorations à apporter se situent principalement au niveau de l'établissement d'une méthode de planification formelle et complète de la relève qui aiderait le consortium à conserver des normes de prestations de service élevées en cas de roulement des employés.

## **3 Politiques et pratiques**

### **3.1 Introduction**

L'examen des politiques et les pratiques porte sur les politiques en place, les méthodes de fonctionnement et les pratiques quotidiennes qui déterminent les normes de service en matière de transport des élèves. Cet examen 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 observations, les conclusions et les recommandations présentées dans ce chapitre du rapport se fondent sur les entrevues avec le surintendant des affaires et les agents du transport du consortium ainsi que sur une analyse des documents, des données et des renseignements mis à notre disposition. Des pratiques exemplaires, 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 à 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 :

**Politiques et pratiques – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne-élevée**

**Politiques et pratiques – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Élevée**

### **3.2 Politiques et pratiques en matière de transport**

Pour être efficace et efficient, un système de transport doit s'appuyer sur des politiques précises et concises et sur des pratiques exécutoires. Ces politiques établissent les paramètres définissant le *niveau de service* que le consortium sera en mesure d'offrir. Élément tout aussi important, l'application de ces politiques doit reposer sur des méthodes, des pratiques de fonctionnement et des protocoles bien définis et documentés, qui déterminent tous la manière dont les services sont en fait assurés. L'harmonisation des politiques des divers conseils scolaires partenaires contribue à ce que les services procurés à ces derniers soient fournis de manière sûre et équitable. On évalue dans ce chapitre les politiques et pratiques en place et leur incidence sur l'efficacité et l'efficience du consortium.



### **3.2.1 Recommandations initiales**

#### *Évaluation et documentation régulières des politiques et pratiques*

*Le consortium ne pourra continuer à offrir un service uniforme et équitable à ses conseils scolaires partenaires que si 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 scolaires partenaires. Il sera donc important qu'il évalue continuellement la documentation existante, et qu'il fournisse des renseignements sur les pratiques établies qui ne sont pas encore documentées, comme la gestion des heures de classe et les élèves bénéficiant du transport de courtoisie (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 une mise à jour du document Tri- Board Student Transportation Services – Partner Board Policies (document 40 de l'annexe 3), avec insertion de tous les changements de politique survenus depuis la dernière approbation du conseil d'administration 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*

### **3.2.2 Progrès réalisés**

#### **Évaluation et documentation régulières des politiques et pratiques**

Les entrevues menées avec le personnel du consortium ont montré une compréhension des recommandations formulées, une conscience du besoin constant de suivi et de modification des politiques existantes et de la documentation des pratiques qui ont cours. Les mesures prises en matière de gestion des heures de classe et du transport de courtoisie de certains élèves traduisent notamment une réaction positive à ces recommandations. Les mesures prises par le consortium à ce sujet s'alignent

parfaitement sur les recommandations particulières et sur l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Gestion des heures de classe : un protocole de gestion des heures de classe a été établi. Ce protocole comprend une soumission écrite au conseil d'administration qui énonce les raisons des changements proposés. Le consortium doit également suivre ce protocole car celui-ci définit les changements proposés qui entraîneront des économies dans l'établissement des itinéraires. Dans un cas comme dans l'autre, le consortium est chargé de soumettre à l'étude du conseil d'administration une analyse de coût et de service. Il s'agit d'un processus pertinent qui tient compte du besoin de programmes éducatifs tout en reconnaissant que la gestion des heures de classe est essentielle à la capacité du consortium de pouvoir offrir des services efficaces et efficaces.

Admissibilité au transport de courtoisie : pour offrir un service juste et équitable, il est impératif que tous les services offerts soient fondés sur la politique établie. Le consortium a élaboré une politique de transport de courtoisie qui contribue à clarifier les pratiques de fonctionnement actuelles. Cette politique autorise la prestation de services de transport à des élèves qui, sinon, ne seraient pas admissibles, à condition que les critères suivants soient satisfaits :

- Il n'y a pas de dépenses supplémentaires pour le ou les conseils;
- L'élève peut se rendre à pied à un arrêt donné;
- Le trajet ne s'en trouve pas rallongé;
- Il existe une place disponible compte tenu de la capacité du véhicule actuellement utilisé (c'est-à-dire que l'on n'aura pas recours à un plus grand véhicule pour offrir cette place).

S'il est vrai que l'énoncé de la politique est clair sur ce point, notre examen a montré un certain degré d'incohérence ou du moins une certaine confusion quant à la façon dont l'admissibilité des élèves était codée dans le système *MapNet*. La direction du consortium a indiqué qu'au cours des réunions habituelles du personnel et des séances de formation en milieu de travail, on continuera à centrer les efforts sur l'importance et les moyens de coder les élèves comme il convient.

### **Traduction en français**

Selon la direction, on continue d'observer une absence de demande de la part des conseils scolaires de langue française en matière de documents traduits. Le consortium a toutefois produit des annonces de sécurité publique en français. Cet

effort s'inscrit dans le renforcement des programmes de sécurité dans les autobus. Le consortium montre qu'il est conscient de ce problème et comprend les coûts associés à la production de traductions en l'absence de demande de ces services. Les mesures prises par le consortium à ce jour répondent aux attentes de la recommandation émise lors de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

### **3.2.3 Réalisations**

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires qui suivent en complément de celles déjà observées dans le rapport initial :

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

La formalisation et la documentation d'un protocole de gestion des heures de classe illustre parfaitement la façon dont le consortium cerne les possibilités qui s'offrent à ses conseils scolaires partenaires. Un protocole documenté aide les conseils à reconnaître l'importance de la coordination des heures de classe pour une planification efficace des itinéraires. Dans ce protocole, on trouve un cadre d'analyse de rentabilisation des possibilités liées aux demandes de service des clients du consortium.

### **3.2.4 Possibilités d'améliorations**

#### **Mise en place d'un processus formel pour revoir les besoins en langue française**

Le consortium s'engage à poursuivre la communication avec les conseils acquéreurs de service et a été chargé de cerner leurs besoins de traduction. À ce titre, on recommande la mise en place d'un processus formel d'examen annuel, incluant la documentation des coûts et des délais de production des documents à traduire.

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

Le consortium continue d'obtenir la cote **élevée** en matière de politiques et pratiques. Le consortium a soigneusement pris en considération les recommandations faites lors de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et de ce fait, a su apporter des changements positifs. Le consortium ne doit pas perdre de vue le besoin d'affiner davantage la gestion des services de transport par dérogation et celui d'examiner régulièrement les besoins spécifiques des conseils de langue française. Cela permettra de veiller à ce que les services de transport soient offerts d'une manière juste et équitable à tous les conseils scolaires partenaires et acquéreurs de service. En mettant continuellement l'accent sur la gestion des politiques et la documentation des pratiques comme cela a été montré dans l'examen de suivi, le consortium sera en mesure de conserver son leadership dans ce secteur.

## 4 Routage et utilisation de la technologie

### 4.1 Introduction

Dans le cadre de la gestion du transport des élèves, le routage et l'utilisation de 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 le routage du transport courant et adapté.

Chacun de ces éléments clés a fait l'objet d'une analyse s'appuyant sur l'observation de faits (notamment des entrevues) et sur une évaluation des pratiques exemplaires qui ont abouti à un ensemble de recommandations. Les résultats ont ensuite servi à évaluer l'efficacité et l'efficacité de chaque élément clé, évaluation qui a permis à son tour à déterminer l'efficacité et l'efficacité du routage et de la technologie, comme l'indique le cadre ci-dessous.

**Routage et technologie – Appréciation de l'efficacité et de l'efficacité : Moyenne-élevée**

**Routage et technologie – Nouvelle appréciation de l'efficacité et de l'efficacité : Élevée**

### 4.2 Utilisation des logiciels et de la technologie

#### 4.2.1 Recommandations initiales

##### *Formation*

*La stratégie de 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 continuer sur la voie du succès et perfectionner son 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. 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, qu'ils soient du matin ou de l'après-midi, 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 de la série du matin assuré par l'autobus 869. 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 variantes possibles à cette approche. Celle-ci permet de trouver facilement l'objet et le type d'un itinéraire donné, ce dans le cadre des opérations quotidiennes et à des fins d'analyses et de rapports.*

## 4.2.2 Progrès réalisés

### Formation

Au cours de l'examen, la direction du consortium a montré qu'elle comprenait la valeur et l'importance d'un programme de formation plus formel et sur mesure qui réponde aux besoins de chaque employé. Voici des exemples d'améliorations particulières apportées au programme de formation, élaborées et mises en œuvre depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Ensemble, ces améliorations satisfont les attentes des recommandations initiales :

- Dans le livre de bord de la formation sont consignées toutes les formations suivies par chacun des planificateurs et les possibilités de formation repérées pour chaque membre du personnel.
- Chacun des planificateurs du transport ayant la responsabilité d'élèves ayant des besoins spéciaux a suivi un atelier sur les besoins précis d'enfants autistes.
- Deux des planificateurs du transport sont actuellement inscrits au programme de gestion du transport de l'université de Guelph.
- Tous les membres du personnel prennent part aux groupes d'utilisateurs Trapeze locaux et régionaux pour tirer partie des compétences d'autres planificateurs de transport.

De plus, on a mis en place une méthode permettant au personnel qui a déjà suivi une formation avancée de servir de formateurs et de mentors aux autres planificateurs sur leur lieu de travail. Pour illustrer ceci on en trouve un bon exemple en ce qui concerne l'optimisation des itinéraires. Après leur perfectionnement auprès de Trapeze, deux planificateurs du transport ont donné une séance de formation structurée à deux autres collègues qui devaient optimiser leur domaine de responsabilité. Ce type d'intervention montre l'efficacité du programme de formation qui avantage grandement l'organisation tout en minimisant les dépenses et les perturbations.

### Système de codage

En matière de recommandation initiale, le consortium a établi qu'un changement dans le numérotage des itinéraires susciterait la confusion chez les exploitants. Le système actuel est en place depuis longtemps et le consortium considère qu'il serait improductif de le modifier présentement. Toutefois, pour donner suite à la recommandation, le consortium a conçu un système de numérotage des itinéraires de rechange s'inscrivant dans un champ textuel descriptif de *MapNet*. Cette méthode satisfait amplement la recommandation et favorise le filtrage immédiat et l'extraction des données nécessaires

au fonctionnement et au développement d'indicateurs clés de rendement. La seule réserve que nous émettions à ce sujet porte sur la méthode elle-même qui nécessite un niveau d'exactitude élevé pour la saisie des données. Il faudra également surveiller et vérifier de près le processus pour veiller à l'intégrité de ces données.

### **4.2.3 Réalisations**

#### **Systeme de codage**

La méthodologie élaborée par le consortium pour donner suite à la recommandation de l'examen de l'efficacité et de l'efficience de sorte à s'y conformer tout en satisfaisant des besoins locaux constitue une nouvelle pratique exemplaire. Cette solution s'aligne sur les objectifs d'amélioration visés par l'examen de l'efficacité et de l'efficience tout en s'inscrivant dans une situation locale particulière. Le consortium a réagi pertinemment à la recommandation formulée non seulement en reconnaissant la valeur inhérente de la révision du système de numérotage mais aussi en s'assurant que le mode d'application choisi satisfait les besoins locaux au lieu de simplement satisfaire les exigences de la recommandation.

### **4.3 Gestion de la carte numérique et de la base de données des élèves**

#### **4.3.1 Recommandations initiales**

##### *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 des 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. Théoriquement, 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.*

#### **4.3.2 Progrès réalisés**

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

Le consortium a activement recherché l'aide des municipalités locales, en particulier en ce qui a trait à la coordination des données de la carte. Seule la ville de Kingston a été en mesure de l'aider. Du fait qu'il s'agisse d'un secteur rural, le système d'information géographique n'est pas facilement utilisable ailleurs. Comme solution de rechange à l'utilisation commune des données cartographiques, le consortium a commencé à intégrer un système de localisation automatique des véhicules (LAV) à tous les autobus du parc. Actuellement, 200 unités sont déjà installées et 125 autres devraient l'être prochainement. Pour intégrer le système AVL au logiciel de routage Trapeze, on a procédé à l'évaluation de deux logiciels : une application Web de la société Everywhere Solutions; et le logiciel VEO de Trapeze (qui produit *MapNet*). Le consortium a établi une méthode pour tenir à jour la carte (les limitations de vitesse en vigueur et les itinéraires) et vérifier les itinéraires à partir du système LAV installé à bord des véhicules. De plus, le LAV permet de réduire le temps requis par le personnel pour effectuer des vérifications concrètes des itinéraires utilisés. Le LAV a notamment permis à l'agent de sécurité du consortium d'allouer plus de temps à la sécurité de l'autobus et des passagers et moins de temps à la vérification sur place des itinéraires. Ces efforts satisfont largement les exigences de la recommandation initiale.

##### **Gestion de la base de données des élèves**

D'après les entrevues menées, chacun des conseils scolaires partenaires envoient à présent des ajouts, changements et suppressions quotidiennes d'information en vue de leur intégration à la base de données *MapNet*. La direction a pris la décision stratégique d'empêcher que ces données ne se répercutent automatiquement sur la mise à jour des données relatives aux itinéraires afin de garantir l'exactitude des usagers réels par opposition aux élèves admissibles mais qui ne prennent pas l'autobus. Les planificateurs des itinéraires reçoivent des alertes fondées sur la mise à jour quotidienne des itinéraires qui ont été modifiés. Grâce à ces « avertisseurs », les planificateurs concernés ont la possibilité de faire une modification manuelle et doivent



ensuite vérifier les changements en question avant la mise à jour du système. Une fois les modifications acceptées, les itinéraires et les arrêts d'autobus sont alors mis à jour. S'il est vrai qu'il s'agit là d'un système semi-automatisé, il répond aux exigences de la recommandation en veillant à l'exactitude des données sur les élèves et le routage avec une intervention minimale du personnel. Le consortium est en mesure de mettre en place un système totalement automatisé mais a délibérément choisi cette méthode pour mieux répondre aux besoins locaux, ce qui est conforme aux objectifs globaux de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

### **4.3.3 Réalisations**

#### **Tenue à jour de la carte numérique**

La mise en place des technologies de localisation automatique des véhicules (LAV) pour obtenir une plus grande exactitude de la carte, contrôler le rendement des exploitants et vérifier les itinéraires d'autobus à distance s'avère novatrice et constitue une nouvelle pratique exemplaire. L'investissement dans ce dispositif procure des avantages immédiats en ce qui concerne l'amélioration du degré d'exactitude des données et réduit le temps de personnel requis pour tenir à jour la carte et le routage. À long terme, il aura aussi une incidence élevée sur l'amélioration générale de la sécurité et de l'efficacité des opérations.

### **4.4 Établissement de rapports**

#### **4.4.1 Recommandations initiales**

*Établissement 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 de parcours quotidiens par autobus – L'utilisation de la capacité (traitée plus loin) évalue le chargement de chaque autobus le long de chaque itinéraire. Le nombre de parcours 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 efficace – 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 parcours 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 adapté, etc.). Au fil du temps, le suivi 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 parcours – 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 parcours 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 parcours, 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. Nombre de ces mesures de rendement sont discutées en contexte dans le point Planification du transport et routage qui suit.*

#### **4.4.2 Progrès réalisés**

##### **Établissement de rapports et évaluation du rendement**

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a instauré un système complet de production de rapports et de mesure du rendement. Comme cela est le cas pour plusieurs des recommandations initiales, la direction a établi quelles données et quelles mesures de rendement seraient les plus utiles à ses clients et pour sa gestion interne plutôt que de suivre la recommandation du rapport initial. Le consortium a mis en place une méthode complète et adaptée pour extraire les données et a élaboré un ensemble de modèles de rapports qui résument les résultats et en donnent une représentation visuelle. Au nombre des mesures actuellement produites chaque mois figurent :

- La durée moyenne des parcours par conseil scolaire et par niveau scolaire;
- Le nombre de trajets quotidiens par autobus; et
- Des rapports sur les élèves bénéficiant du service par dérogation.

Ces mesures sont ensuite décomposées en sous-ensembles, notamment par conseil scolaire, par région ou par mode de transport. La valeur de la mesure et de l'analyse du rendement est clairement démontrée dans le cadre des analyses d'optimisation des itinéraires récemment menées par le consortium et qui ont abouti à l'élimination d'autobus et de taxis du système de transport. Cela démontre que la direction du consortium saisit clairement l'importance d'utiliser des indicateurs de performance clés pour améliorer le rendement du système.

#### **4.4.3 Réalisations**

##### **Évaluation du rendement**

L'instauration d'un programme complet d'évaluation du rendement fondé sur les besoins locaux et faisant appel à des données exactes et complètes sur l'ensemble des trajets constitue une nouvelle pratique exemplaire adoptée par le consortium. Elle démontre clairement que la direction du consortium saisit l'importance et la valeur de l'évaluation régulière du rendement pour en faire part aux usagers et aux parties intéressées, et pour améliorer la marche des opérations. On y constate de plus une approche sur mesure qui permet de produire des rapports et de fournir des indicateurs en fonction des besoins et des normes propres au consortium, plutôt que de cibler uniquement les éléments utilisés pour l'évaluation du rendement dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

## **4.5 Planification du transport et du routage général et adapté**

### **4.5.1 Recommandations initiales**

#### *Élèves bénéficiant du transport de courtoisie*

*Le consortium devrait évaluer en détail quelles sont les conséquences sur tout le système des élèves bénéficiant du transport de courtoisie 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 prévus 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 des taxis*

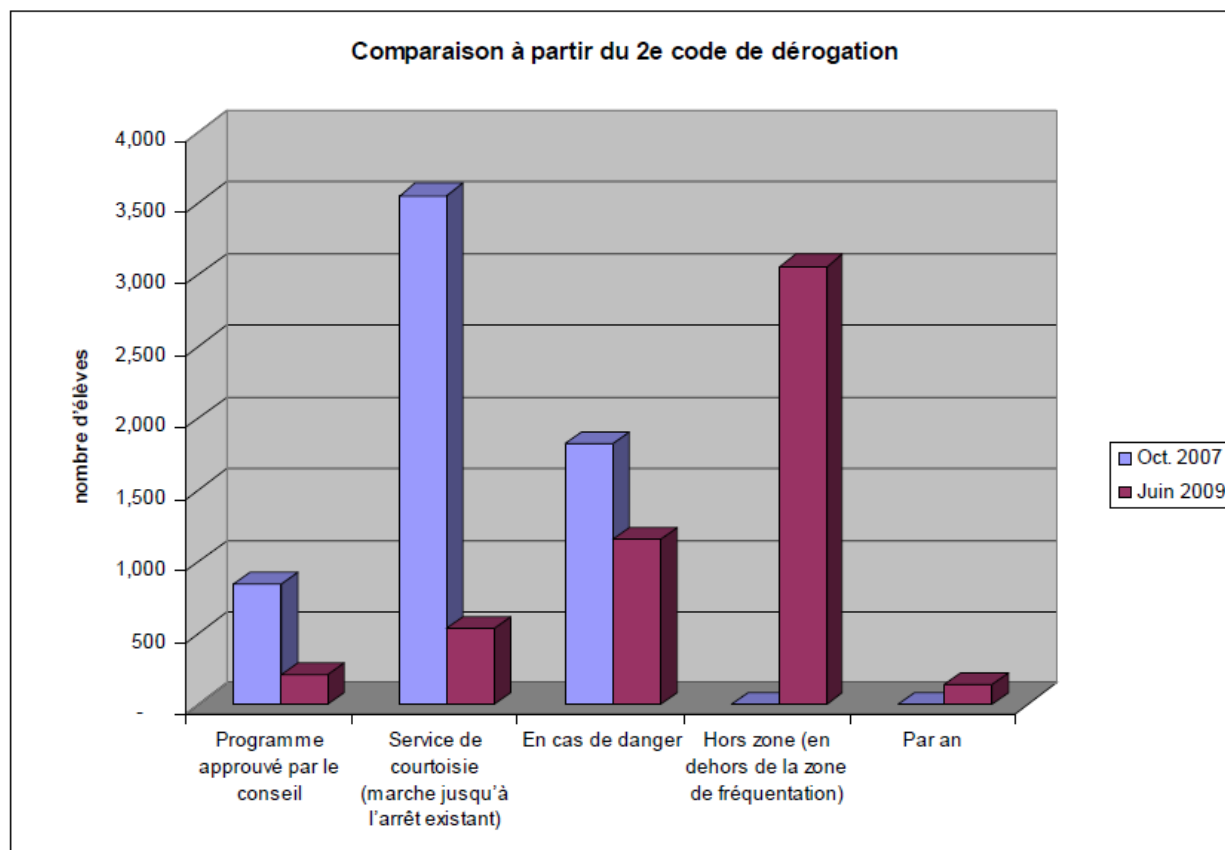
*Le consortium devrait entreprendre une analyse de l'utilisation des taxis dans le cadre de l'étude stratégique et de l'optimisation des itinéraires prévues en 2008. Son objectif devrait être de mesurer les conséquences financières et celles au niveau du service de ce volet du service et d'y chercher 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*

### **Progrès réalisés**

#### **Élèves bénéficiant du transport de courtoisie**

Tel que discuté dans le chapitre Politiques et pratiques, le consortium a clarifié ce point en évaluant la façon dont ce type de transport est envisagé et approuvé, et en veillant à ce que les élèves soient adéquatement classés dans le système de routage. On a modifié le système de numérotage pour faire une distinction entre les élèves bénéficiant du transport de courtoisie et ceux qui le reçoivent sur « décision du conseil ». S'il est vrai que les changements apportés en matière de politique et de système de numérotage s'avèrent positifs, la présente analyse n'a permis de constater aucun changement significatif dans les nombres agrégés d'élèves transportés. En même temps que l'on a observé une réduction du nombre d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie, on a constaté une augmentation correspondante du nombre d'élèves bénéficiant du service sur demande du conseil (ceux classés « hors zone » - voir le graphique n° 1). Le but d'un examen de l'efficacité et de l'efficience n'est pas de dicter les services à fournir mais plutôt de fournir l'occasion de démontrer que les effets du coût et du service sont pris en considération, compris et clairement communiqués. Dans ce contexte, le consortium satisfait l'objet de la recommandation. Il reste à veiller, toutefois, à analyser de façon plus complète ces types de service afin d'en comprendre les effets au niveau des coûts et du service qui en résultent.

## Graphique n° 1 – Assignment des codes de dérogation



### Utilisation des taxis

L'utilisation de taxis, qui constitue un élément du processus d'optimisation des itinéraires, a fait l'objet d'une étude qui a abouti à la réduction du nombre total de taxis utilisés à l'échelle du système d'environ 30 véhicules. Cela illustre parfaitement à quel point l'utilisation d'un logiciel de routage, l'analyse de données et le perfectionnement du personnel ont contribué à cerner les possibilités d'économies et à faire des économies notables.

### 4.5.2 Possibilités d'amélioration

#### 4Analyse continue des cas d'élèves non admissibles

On recommande au consortium de continuer à analyser et à faire un rapport sur l'incidence que la fourniture de service à des élèves non admissibles peut avoir sur les coûts et les services, que ces élèves soient classés comme « élèves bénéficiant du transport de courtoisie » ou « élèves bénéficiant du service sur demande du conseil », afin que les effets soient saisis par tous au niveau des conseils scolaires partenaires.

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

D'après les mesures de suivi et de mise en application des principales recommandations formulées lors de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le routage et l'utilisation de la technologie obtiennent à présent la cote **élevée**. La mise en œuvre complète et soignée du logiciel de routage et son utilisation poussée sont un facteur clé de cette réussite. La mise en œuvre et l'utilisation de programmes de formation et de définitions des rôles complets et structurés, combinées à une extraction régulière des données, ont fourni au consortium une évaluation précieuse du rendement, de l'établissement de rapports et du programme de planification du routage. Cela est attesté par les résultats obtenus en ce qui concerne l'élimination d'un nombre d'autobus et de taxis du système. Une analyse plus poussée de la gestion du transport alloué par dérogation (de courtoisie et sur décision du conseil) permettra de voir à ce que les coûts soient bien saisis et considérés à mesure que les services du consortium évoluent en fonction de la baisse des inscriptions et autres changements. Le consortium devrait toutefois continuer à analyser les coûts et l'incidence du service de transport et sa raison d'être pour les élèves qui n'en bénéficieraient pas normalement.

## 5 Contrats

### 5.1 Introduction

Le chapitre 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, recueillis notamment au cours d'entrevue avec des membres de la direction et des exploitants de service d'autobus scolaire choisis. L'analyse compte une évaluation des domaines nécessitant une amélioration d'après l'examen d'un ensemble de pratiques exemplaires cernées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Les résultats obtenus servent ensuite à préparer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque volet. L'appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des pratiques contractuelles se résume comme suit :

**Contrats – Appréciation initiale de l'efficacité et de l'efficience : Modérée**

**Contrats – Nouvelle appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Élevée**

### 5.2 Structure contractuelle

Un contrat de transport efficace<sup>3</sup> 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 les éléments aux pratiques exemplaires.

---

<sup>3</sup> Utilisé dans ce contexte, le terme contrat se rapporte à la documentation qui présente l'étendue et le niveau des services ainsi que leurs coûts. Les expressions Entente d'achat de service et Protocole d'entente sont utilisées dans ce rapport pour décrire des documents moins détaillés qui présentent uniquement les services à fournir et les tarifs applicables.

### **5.2.1 Recommandations initiales**

#### *Exhaustivité 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 du parc, alors que les spécifications sont précisées dans le document sur les modalités générales 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.*

### **5.2.2 Progrès réalisés**

#### **Rémunération des exploitants d'autobus**

Les contrats d'exploitants 2009-2010 précisent la formule de rémunération actuelle, conformément aux recommandations de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité. La formule de rémunération se compose d'un taux fixe, de frais variables de carburant, d'un bonus pour aller-retour à plein, un taux de suivi, un bonus pour accès aux fauteuils roulants et un taux de rémunération du conducteur.



Les contrats stipulent :

- Les devoirs et les obligations de l'exploitant, y compris le maintien des permis pour l'utilisation sécuritaire des véhicules, les exigences tarifaires minimales des immatriculations d'utilisateur de véhicule utilitaire (IUVU), une attestation d'assurance.
- Conformément aux recommandations faites au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, une clause de paiement pour les services, précisant les différences entre les taux fixes et les taux variables;
- Les conditions de cessation à remplir par le consortium et l'exploitant, ainsi que d'autres clauses contractuelles types.

Tri-Board continue de payer les salaires de conducteurs et les frais variables de kilométrage pour la durée du parcours et la distance parcourue par l'exploitant entre le dernier débarquement et le premier ramassage pour les trajets du matin et du soir. Le consortium a effectué une analyse pour déterminer si un changement de la formule de rémunération tel que suggéré au cours du précédent examen de l'efficacité et de l'efficience, permettrait de réaliser des économies. Les résultats de cette analyse ont montré que cela permettrait des changements minimes du montant de la rémunération et le consortium a par conséquent choisi de ne pas modifier la formule de rémunération pour le moment.

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

Un contrat est signé entre chaque exploitant d'autobus scolaires et le consortium. Le consortium a des contrats avec 70 exploitants. Les contrats actuels sont valides de septembre 2008 à juin 2009 mais n'ont été exécutés qu'en décembre 2008. Au cours de l'année scolaire 2008-2009, les exploitants ont signé des lettres d'intention prolongeant les contrats de 2007-2008 en attendant d'avoir finalisé de nouveaux contrats.

Le contrat stipule effectivement les exigences relatives à l'âge des véhicules, le détail des tâches à accomplir et les obligations des exploitants et, en autres choses, la nécessité de fournir au consortium le résultat des vérifications judiciaires pour tous les conducteurs; les renseignements relatifs aux véhicules à utiliser; une liste des conducteurs et leur permis et une attestation d'assurance.

Le contrat n'exige pas de formation en premiers soins, en RCR ou à l'utilisation d'EpiPen. Le contrat ne comporte pas de clause de confidentialité; toutefois, chaque exploitant signe une entente de confidentialité indépendante. Le consortium fournit

également aux exploitants une entente type de confidentialité à signer par chaque conducteur.

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

Avant le début de l'année scolaire, le consortium recueille auprès des exploitants les renseignements les concernant, y compris l'âge des véhicules, les permis de conduire des conducteurs et les attestations d'assurance. L'agent de sécurité examine l'information soumise pour vérifier si elle est exacte et complète.

S'il est vrai que les contrats en cours exigent des exploitants qu'ils assurent la formation des conducteurs d'autobus en matière de sécurité, ils ne précisent pas que cette formation doit inclure les premiers soins, la RCR ou l'utilisation d'EpiPen. Dans la pratique, le consortium fournit cette formation aux conducteurs par l'entremise de l'Ambulance Saint-Jean quatre fois par an, à l'occasion des journées d'activités professionnelles. Le consortium prend note des conducteurs qui suivent la formation et de ceux qui s'y inscrivent mais ne la suivent pas. Il ne contrôle pas toutefois le pourcentage de conducteurs qui ont un diplôme de premiers soins ou de RCR à jour ou encore la formation à l'utilisation d'EpiPen.

### **Parents conducteurs**

Les ententes avec les parents conducteurs ont fait l'objet d'une révision le 4 juin 2009. Le nouveau contrat stipule le nom des enfants transportés, les exigences en matière d'assurance pour un montant de 1 000 000 \$, la conformité à la politique du consortium et à la *Loi sur l'Éducation*, un permis de conduire valide et autres détails. Chaque conducteur doit informer immédiatement le consortium de tout changement. Le parent doit signer et dater le contrat, tout comme le directeur général du consortium.

### **Normes de rendement**

Le consortium a élaboré un document sur les normes de rendement qui présente les normes de services auxquelles les exploitants doivent se conformer.

#### **5.2.3 Réalisations**

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

### **Normes de rendement**

Le consortium a élaboré un document sur les normes de rendement qui présentent les normes de services à suivre par les exploitants. Ce document constitue un moyen efficace de s'assurer que les exploitants savent ce qui est attendu d'eux précisément

comme services d'une efficacité, d'une efficience et d'une sécurité constantes. Le consortium devrait envisager de faire de la conformité à ce document une obligation contractuelle pour les exploitants.

### **Modifications à la formule de frais**

Dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, on a recommandé au consortium de modifier la formule de rémunération; mais le consortium a choisi de ne pas y apporter de changement. On note toutefois que le consortium a effectué une analyse généralisée afin de comprendre et de justifier la formule en vigueur. Des entrevues avec la direction ont montré que celle-ci comprenait la recommandation et qu'elle était consciente du besoin de surveillance constante et de modification des clauses de paiement afin de garantir une rétribution pertinente pour les services obtenus. Les mesures particulières qui ont été prises pour comprendre et calculer l'incidence des clauses de paiement traduisent une réaction positive à la recommandation soumise. Les mesures prises par le consortium dans ce domaine correspondent tout à fait aux attentes de la recommandation en question et de l'examen de l'efficacité et de l'efficience dans son ensemble.

#### **5.2.4 Possibilités d'améliorations**

##### **Formation obligatoire aux premiers soins, au RCR et à l'utilisation D'ÉpiPen**

On reconnaît que les contrats d'exploitants ne stipulent pas de clause en matière de formation en premiers soins, en RCR et à l'utilisation d'EpiPen. Le consortium a inclus cette exigence dans la nouvelle ébauche du contrat qui sera utilisé dans la procédure de demande de propositions. On reconnaît que le consortium prévoit modifier tous les contrats actuels d'exploitants d'autobus scolaires sur le modèle du contrat destiné à la demande de propositions, lequel inclut toutes les clauses nécessaires. Il est toutefois important d'inclure la clause de formation dans le contrat actuel qui s'applique à la majorité des itinéraires du consortium et sera encore en vigueur l'année scolaire prochaine.

Il faut préciser qu'actuellement, tous les conducteurs reçoivent la formation obligatoire en premiers soins, en RCR et à l'utilisation D'ÉpiPen, même si cela n'ait pas explicitement indiqué dans les contrats actuels. Le consortium encourage aussi le renforcement des pratiques de contrôle existantes pour être en mesure de vérifier que tous les conducteurs détiennent bien un certificat en vigueur de formation en premiers soins, en RCR et à l'utilisation D'ÉpiPen.

## 5.3 Négociations des contrats

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

### 5.3.1 Recommandations initiales

#### *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 être 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 se prête pas à toutes les régions ou à tous les itinéraires à desservir.*

*Un processus concurrentiel doit s'accompagner de certaines mesures pour protéger les normes de service. Il faudrait que le consortium continue d'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.*

### **5.3.2 Progrès réalisés**

#### **Contrats d'exploitants de taxis**

Le consortium n'avait pas signé de contrats avec ses exploitants de taxi durant l'année scolaire 2008- 2009. Toutefois, par l'entremise d'une demande de proposition, Tri-Board a mis en vigueur des contrats avec les exploitants de taxis pour l'année 2009-2010. Ces contrats sont valides deux ans.

Parmi les clauses à relever dans le contrat d'exploitant de taxis, signalons notamment les clauses suivantes :

- Les exigences du consortium en matière de formation des conducteurs;
- La politique du consortium relative à l'âge du parc de véhicules qui précise qu'aucun véhicule ne doit avoir plus de 10 ans;
- Les exigences imposées aux exploitants de taxis. Y sont inclus les exigences en matière d'assurance valide, de conformité juridique, de conformité avec les instructions émises par le consortium; des critères de choix des conducteurs et de la conformité aux niveaux de service présentés dans le contrat;
- L'information requise des exploitants de taxis, à savoir :
  - Les programmes offerts par l'exploitant de taxis concernant la sécurité des élèves utilisant ses services. Le contrat stipule que le programme de formation du conducteur à la sécurité doit inclure un programme de formation en premiers soins, en RCR et à l'utilisation d'EpiPen;
  - Un extrait du permis de conduire du conducteur et une recherche d'IUVU.

#### **Véhicules de transport adapté**

On a étendu la demande de proposition à des exploitants de véhicules adaptés afin de faciliter le processus d'approvisionnement concurrentiel aux services de transport adaptés aux fauteuils roulants. La demande de proposition a été affichée sur le site Web du consortium et dans les journaux locaux. La demande prenait fin le 5 juin 2009 et les candidatures ont fait l'objet d'un examen basé sur leur proposition technique et

financière. Le contrat pour la fourniture de services de transport adapté est semblable aux contrats des exploitants de taxis. Il va de soi que les mêmes conditions s'appliquent pour ce qui est de l'information à produire sur le conducteur et sur le véhicule : la nécessité d'une attestation d'assurance, d'une formation en premiers soins, en RCR et à l'utilisation d'EpiPen, de respecter les exigences en matière d'âge des véhicules du parc et autres clauses sont toutes clairement définies.

### **Processus de négociation des contrats des exploitants d'autobus scolaires**

Le consortium a pour pratique habituelle de négocier les contrats chaque année. Il a lancé la préparation d'une demande de proposition pour obtenir des services de transport. Au nombre des mesures prises par le consortium à ce jour, figurent la préparation d'une ébauche de contrat d'exploitant à utiliser dans le processus d'approvisionnement concurrentiel ainsi qu'une analyse menée par un tiers indépendant qui a évalué chacun des exploitants afin de voir lesquels d'entre eux pourraient être dispensés de ce processus. Les critères établis à cette fin s'alignent sur les politiques d'approvisionnement et incluent le fait d'être lié par un contrat d'une valeur inférieure à 100 000 \$.

### **5.3.3 Réalisations**

Il est reconnu que le consortium applique désormais les meilleures pratiques ci-dessous, en plus de celles indiquées dans le rapport initial.

### **Processus d'approvisionnement concurrentiel**

Par suite de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a élaboré un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les taxis et les véhicules adaptés. Ce processus a permis au consortium de faire preuve de transparence et de voir à son optimisation des dépenses. Le consortium a également élaboré un modèle de contrat pour tous les itinéraires d'autobus à partir de modèles de contrat du ministère. Il a indiqué qu'il allait entreprendre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour tous les itinéraires concernés et qu'il commencerait d'abord par faire une analyse des contrats signés avec les exploitants actuels.

## **5.4 Gestion des contrats**

Les pratiques contractuelles ne s'achèvent pas à la signature du contrat. La surveillance constante 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. Pour être efficace, la surveillance devrait s'effectuer de façon proactive, régulière et constante.

### 5.4.1 Recommandations initiales

#### *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.*

## **5.4.2 Progrès réalisés**

### **Surveillance**

Le consortium a actuellement en place un programme de surveillance du rendement. Les normes de ce système ont été appliquées en septembre 2008. La procédure de surveillance comporte la production d'une fiche pour chaque exploitant, établie à partir des éléments du rendement ayant fait l'objet d'un suivi durant l'année et qui ont été codés numériquement (positifs et négatifs). Les exploitants obtiennent une cote, définie selon une échelle allant de élevé à faible. En début d'année scolaire, tous les exploitants démarrent au même niveau et, en fonction de leurs performances en cours d'année, ils montent ou descendent dans le classement. En fin d'année, l'exploitant reçoit un rapport, avec des suggestions sur la façon d'améliorer son rendement et ses services au consortium. Le consortium garde les fiches dans ses dossiers.

La surveillance des activités s'est également améliorée au niveau du consortium par l'utilisation en temps réel de dispositifs de localisation automatique des véhicules. Tel qu'il a été mentionné précédemment, ces dispositifs permettent par exemple au consortium de faire un suivi des itinéraires empruntés et de comparer ceux-ci aux itinéraires planifiés, de localiser les autobus, de surveiller leur vitesse, leurs arrêts, les temps morts. Le consortium utilise ce système de localisation pour enquêter sur des plaintes. Il n'y a actuellement aucun plan de surveillance officielle en place stipulant, par exemple, que 10 % des exploitants feront l'objet d'une surveillance au moins un jour par an. Mais le consortium se penche sur toute question de performance négative repérée à l'aide du système de localisation des véhicules et il en fait le suivi.

D'après les discussions que nous avons eues avec lui, l'agent de sécurité du consortium a instauré davantage de pratiques de contrôle de conformité aux contrats. Il surveille la mise à jour et le maintien de toutes les licences d'exploitation de véhicules publics. Si la vérification des itinéraires et des arrêts d'autobus est favorisée par l'utilisation du système de localisation, l'agent de sécurité continue toutefois à effectuer des visites aléatoires des arrêts pour s'assurer que les exploitants adoptent des pratiques efficaces, efficientes et sécuritaires.

Le consortium a embauché une firme indépendante sous contrat pour effectuer des évaluations des locaux des exploitants et de l'entretien par le recours à des vérifications aléatoires des exploitants. La dernière vérification s'est faite du 25 au 27



mai 2009. Les consultants de la firme ont procédé à une évaluation de l'exploitant *Martins Bus Service*, selon les termes définis par la direction générale du consortium et le contrat d'exploitant. Les critères d'évaluation de l'exploitant comprenaient, entre autres, les fiches d'entretien des véhicules pour chacun de ses véhicules commerciaux, des rapports d'inspection des trajets, la documentation source, le système utilisé pour tenir à jour les fiches d'entretien des véhicules, la fiche d'inspection de chaque véhicule commercial, les notifications de rappel et les rapports du programme d'entretien de l'exploitant établi pour son parc de véhicules. Les résultats de cette évaluation sont remis au consortium aux fins de suivi.

### **Véhicules appartenant aux conseils**

Par suite de la recommandation formulée au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a réévalué l'utilisation des véhicules appartenant aux conseils. On a informé le conseil d'administration des pratiques inefficaces relatives au fonctionnement et à l'entretien de ces véhicules. Les conseils scolaires ont réduit leur parc; toutefois, ils n'ont pas été en mesure, à ce jour, de mettre ces véhicules hors service. Des contrats sont en place entre les conseils concernés et le consortium pour garantir que les véhicules appartenant aux conseils et leurs conducteurs atteignent et conservent les mêmes niveaux de service et de sécurité que ceux fournis par les exploitants.

#### **5.4.3 Réalisations**

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

#### **Surveillance**

Le consortium a instauré quatre volets de surveillance :

1. Des vérifications des locaux des exploitants menées par un tiers indépendant;
2. Des relevés de normes de rendement dans lesquels est consigné le rendement des exploitants tout au long de l'année, aussi bien positif que négatif, ce qui permet au consortium de fournir une rétroaction constructive aux exploitants;
3. Une conformité contractuelle administrative; et
4. Une surveillance du service et de la sécurité par l'utilisation d'un système de localisation des véhicules.

Ces quatre volets de surveillance garantissent que les fournisseurs assurent un excellent service et qu'ils suivent les normes de sécurité et de service prescrites ou les dépassent. On encourage le consortium à adopter formellement son programme de surveillance par système de localisation des véhicules afin de garantir une surveillance systématique et équitable de tous ses exploitants et de leurs itinéraires.

### **Véhicules appartenant aux conseils**

Nous reconnaissons que le consortium a entrepris une analyse de coût-avantage généralisée en ce qui concerne les véhicules appartenant aux conseils et que le nombre de ces véhicules a diminué. Mais certains de ces véhicules sont encore utilisés. On encourage le consortium à continuer à travailler avec les conseils scolaires pour évaluer la gestion de ces véhicules jusqu'à ce qu'ils puissent être mis hors service.

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

Le consortium négocie, structure et gère ses contrats selon des modalités qui obtiennent la cote **Élevée**. Au nombre des éléments particulièrement positifs, figurent le recours à un processus d'approvisionnement concurrentiels pour recruter des fournisseurs de service et une surveillance accrue de la conformité des contrats et des normes de service.

Les principaux domaines à améliorer concernent l'ajout d'une clause de formation obligatoire en premiers soins, en RCR et à l'utilisation d'EpiPen, et l'avancement du processus d'approvisionnement concurrentiel que le consortium a commencé à préparer.

## 6 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 chacun des conseils qui a été soumis à l'examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la Phase 3 B. À noter que dans le cas des conseils partenaires qui engagent des dépenses de transport auprès de divers consortiums, le rajustement de chaque 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 :

**Tableau n° 2 : Formule de rajustement du financement**

<b>Appréciation globale</b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires déficitaires<sup>4</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire<sup>4</sup></b>
Élevée	Réduire l'écart de 100% (à savoir éliminer l'écart)	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; modifications à apportées au financement des années suivantes à déterminer
Moyenne-élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Modérée	Réduire l'écart de 60 %	Voir plus haut
Modérée-faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Aucune incidence sur le financement	Voir plus haut

---

<sup>4</sup> Se rapport aux conseils scolaires ayant un déficit ou un budget excédentaire pour ce qui est du transport des élèves

Compte tenu de la formule de financement du ministère et de notre évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium, voici les ajustements au financement prévus pour chaque conseil :

### **Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board**

<b>Élément</b>	<b>valeur</b>
Surplus (déficit) du transport pour 2007-2008	(411 687 \$)
Pourcentage de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	100 %
Excédent révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(411 687 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du ministère	100 %
Ajustement total du financement	411 687 \$

### **Hastings and Prince Edward District School Board**

<b>Élément</b>	<b>valeur</b>
Surplus (déficit) du transport pour 2007-2008	(655 769 \$)
Pourcentage de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	100 %
Excédent révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(655 769 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du ministère	100 %
Ajustement total du financement	655 769 \$

### **Limestone District School Board**

<b>Élément</b>	<b>valeur</b>
Surplus (déficit) du transport pour 2007-2008	(1 595 100 \$)
Pourcentage de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	100 %
Excédent révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(1 595 100 \$)

<b>Élément</b>	<b>valeur</b>
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du ministère	100 %
Ajustement total du financement	1 595 100 \$

### **Conseil des écoles catholiques de langues françaises du Centre-Est**

<b>Élément</b>	<b>valeur</b>
Surplus (déficit) du transport pour 2007-2008	(1 202 286 \$)
Pourcentage de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	4,67 %
Excédent révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(56 091 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du ministère	100 %
Ajustement total du financement	56 091 \$

### **Conseil des écoles publiques de l'Est de L'Ontario**

<b>Élément</b>	<b>valeur</b>
Surplus (déficit) du transport pour 2007-2008	(1 901 242 \$)
Pourcentage de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	7.82 %
Excédent révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(148 680 \$)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du ministère	100 %
Ajustement total du financement	148 680 \$

## 7 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Algonquin	Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board
Appréciation globale	Aux termes du paragraphe 1.3.2 du cadre d'évaluation
Cote	La cote d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience sur une échelle allant de Élevé à Faible (voir le paragraphe 1.3.4)
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « <i>Evaluation Framework For Tri-Board Student Transportation Services</i> » 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 des écoles catholiques de langues françaises du Centre-Est
CEPEO	Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus; voir également Exploitants d'autobus scolaires
Conseils scolaires partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui sont des partenaires à part entière du consortium
Consortium ou Tri-board	Tri-Board Student Transportation Services
Deloitte	Deloitte & Touche LLP (Canada)
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu
Efficient	Qui s'acquitte 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

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
Équipe de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	Telle que définie au chapitre 1.
Examen de suivi	Tel que défini au paragraphe 1.1.2
Exploitants d'autobus scolaires	Se rapporte aux sociétés d'exploitation d'autobus scolaires, de bateaux ou de taxis et aux personnes qui dirigent ces sociétés. Dans certains cas, un exploitant peut également être un conducteur
Formule de rajustement du financement	Telle que définie au paragraphe 1.3.2
Guide d'évaluation	Le guide préparé par l'équipe de l'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation, qui servira de base pour déterminer l'efficacité et l'efficience générales de chaque consortium.
Hastings	Hastings and Prince Edward District School Board
ICR	Indicateurs clés de rendement
Limestone	Limestone District School Board
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
Pratique courante	Fait référence à un ensemble de paramètres de planification déclarés par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus communément adoptées. Ces paramètres servent de référence à l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience ou d'un examen de suivi (c.-à-d. le présent document)

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
RCR	Réanimation cardio-respiratoire
RH	Ressources humaines
Ti	Technologie de l'information



## 8 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire

### Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board

Élément	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Allocation <sup>5</sup>	7 933 234 \$	8 252 333 \$	8 387 843 \$	8 582 763 \$	8 846 526 \$
Dépenses <sup>6</sup>	8 101 485 \$	8 514 097 \$	8 440 811 \$	8 994 450 \$	9 117 392 \$
Surplus (déficit) du transport	(168 251 \$)	(261 764 \$)	(52 968 \$)	(411 687 \$)	(270 866 \$)

### Hastings and Prince Edward District School Board

Élément	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Allocation <sup>5</sup>	11 763 764 \$	12 238 518 \$	12 240 182 \$	12 689 570 \$	13 120 735 \$
Dépenses <sup>6</sup>	11 642 848 \$	12 462 813 \$	12 503 345 \$	13 345 339 \$	15 013 097 \$
Surplus (déficit) du transport	120 916 \$	(224 295 \$)	(263 163 \$)	(655 769 \$)	(1 436 404 \$)

### Limestone District School Board

Élément	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Allocation <sup>5</sup>	11 214 168 \$	11 643 598 \$	11 634 201 \$	12 713 050 \$	13 120 735 \$
Dépenses <sup>6</sup>	12 133 777 \$	13 264 796 \$	12 561 259 \$	14 308 150 \$	15 013 097 \$
Surplus (déficit) du transport	(919 609 \$)	(1 621 198 \$)	(927 058 \$)	(1 595 100 \$)	(1 892 362 \$)

<sup>5</sup> 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)

<sup>6</sup> Dépenses se fondant sur les données du ministère – tirées de Data Form D: 730C (Dépenses rajustées pour conformité) - 212C (Autres revenus) + 798C (Dépenses en capital financées par les opérations)

### Conseil des écoles catholiques de langues françaises du Centre-Est

Élément	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Allocation <sup>5</sup>	9 215 617 \$	9 641 948 \$	11 391 265 \$	11 983 289 \$	12 668 172 \$
Dépenses <sup>6</sup>	10 302 053 \$	10 992 770 \$	12 401 180 \$	13 185 575 \$	14 113 026 \$
Surplus (déficit) du transport	(1 086 436 \$)	(1 350 822 \$)	(1 009 915 \$)	(1 202 286 \$)	(1 444 854 \$)
Total des dépenses payées au consortium	410 526 \$	450 100 \$	599 898 \$	615 159 \$	N/A
En % du total des dépenses du conseil	3.98 \$	4.09 \$	4.84 \$	4.67 \$	N/A

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

Élément	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Allocation <sup>5</sup>	5 892 936 \$	6 347 950 \$	6 484 120 \$	7 448 351 \$	7 783 287 \$
Dépenses <sup>6</sup>	9 209 055 \$	10 353 031 \$	9 605 307 \$	9 349 593 \$	10 478 090 \$
Surplus (déficit) du transport	(3 316 119 \$)	(4 005 081 \$)	(3 121 187 \$)	(1 901 242 \$)	(2 694 803 \$)
Total des dépenses payées au consortium	674 294 \$	573 724 \$	695 372 \$	731 150 \$	N/A
En % du total des dépenses du conseil	7.32 \$	5.54 \$	7.24 \$	7.82 \$	N/A

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



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 7 100 personnes réparties dans 57 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair / Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte est le cabinet canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte représente une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une Verein suisse, et ses cabinets membres qui constituent chacun une entité juridique distincte et indépendante. Pour avoir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses sociétés affiliées veuillez consulter le site [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)

© Deloitte & Touche LLP et ses filiales et sociétés affiliées.

™ © 2006, VANOC.