



Services consultatifs financiers

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

Phase 2 – Examen

Consortium des services administratifs scolaires de Chatham-Kent Lambton

Janvier 2009

Table des matières

Sommaire.....	1
1 Introduction	5
1.1 Contexte	5
1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario	5
1.1.2 Réforme du transport.....	5
1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire	5
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience	6
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	7
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	7
1.2 Portée de la mission de Deloitte	8
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience	8
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	9
1.3.1 Étape 1 – Collecte des données.....	9
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	10
1.3.3 Étape 3 – Documentation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations.....	10
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport d'examen sur place.....	13
Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme	14
1.3.5 Rajustement du financement.....	14
1.3.6 But du rapport.....	15
1.3.7 Documentation	15
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	15
2 Aperçu du consortium	17
2.1 Présentation de CLASS	17
Tableau 2 : Données de l'étude de 2007-2008 sur le transport	17
Tableau 3: Données financières de 2007-2008	18
3 Gestion du consortium	20
3.1 Introduction	20
3.2 Gouvernance	20

3.2.1	Observations	20
	Figure 4 : Organigramme de gouvernance	21
3.2.2	Pratiques exemplaires	22
3.2.3	Recommandations.....	23
3.3	Structure organisationnelle	23
3.3.1	Observations	23
	Figure 5 : Organigramme de CLASS	25
3.3.2	Pratiques exemplaires	25
3.3.3	Recommandations.....	25
3.4	Gestion du consortium	26
3.4.1	Observations	26
	Tableau 4 : Indicateurs de rendement clés	29
3.4.2	Pratiques exemplaires	34
3.4.3	Recommandations.....	35
3.5	Gestion financière	36
3.5.1	Observations	37
3.5.2	Pratiques exemplaires	38
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	39
4	Politiques et pratiques.....	40
4.1	Introduction	40
4.2	Politiques en matière de transport	40
4.2.1	Observations	40
4.2.2	Pratiques exemplaires	42
4.2.3	Recommandations.....	42
4.3	Programme de sécurité.....	43
4.3.1	Observations	43
4.3.2	Pratiques exemplaires	44
4.4	Besoins spéciaux et programmes spécialisés	44
4.4.1	Observations	44
4.4.2	Pratiques exemplaires	45

4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	45
5	Le routage et la technologie	46
5.1	Introduction	46
5.2	Utilisation des logiciels et de la technologie.....	46
5.2.1	Observations	46
5.2.2	Pratiques exemplaires	49
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves	50
5.3.1	Observations	50
5.3.2	Pratiques exemplaires	52
5.4	Rapports du système.....	53
5.4.1	Observations	53
5.4.2	Pratiques exemplaires	54
5.5	Planification et établissement des itinéraires de transport adapté	54
5.5.1	Observations	54
5.5.2	Pratiques exemplaires	55
5.6	Planification des itinéraires	55
5.6.1	Observations	56
	Tableau 5 : Analyse des trajets	58
	Tableau 6 : Analyse des trajets par école	59
	Figure 6 : Analyse de la distance des trajets.....	60
5.6.2	Pratiques exemplaires	61
5.6.3	Recommandations.....	62
5.7	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	62
6	Contrats	63
6.1	Introduction	63
6.2	Structure contractuelle	63
6.2.1	Observations	63
6.2.2	Pratiques exemplaires	67
6.2.3	Recommandations.....	68
6.3	Négociations du contrat	70
6.3.1	Observations	70

6.3.2	Recommandations.....	71
6.4	Gestion des contrats.....	72
6.4.1	Observations	73
6.4.2	Pratiques exemplaires	74
6.4.3	Recommandations.....	74
6.5	Résultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité	75
7	Rajustement du financement	76
	St. Clair Catholic District School Board.....	77
	Lambton Kent District School Board	77
	Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest	77
8	Annexe 1 : Glossaire.....	78
9	Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire.....	81
	St. Clair Catholic District School Board (SCCDSB).....	81
	Lambton Kent District School Board (LKDSB)	81
	Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest	81
10	Annexe 3 : Liste de documents.....	83
11	Annexe 4 : Pratiques en commun	86
	Distance du domicile à l'école.....	86
	Distance du domicile à l'arrêt d'autobus	86
	Intervalle d'arrivée.....	86
	Intervalle de départ	87
	Heure d'embarquement la plus précoce	87
	Heure de débarquement la plus tardive	87
	Durée maximale du trajet.....	88
	Élèves assis par véhicule.....	88

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

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

Sommaire

Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience du Consortium des services administratifs scolaires de Chatham-Kent Lambton (« CLASS » ou le « consortium ») ainsi que les recommandations qui s'y rattachent. Cet examen, réalisé par une équipe de travail désignée par le ministère de l'Éducation, est le résultat d'initiatives gouvernementales visant à établir une approche équitable à l'égard de la réforme du transport des élèves dans l'ensemble de la province et à réduire le fardeau administratif pour les conseils scolaires associés à la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. La présente section du rapport a pour but de présenter une appréciation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations jugées dignes de mention. Ces conclusions et recommandations d'importance majeure sont mises en valeur et renforcées par les conclusions et recommandations particulières exposées en détail dans chacune des sections du rapport.

Dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, on a évalué le rendement du consortium dans quatre secteurs opérationnels, soit la gestion du consortium, les politiques et pratiques, la détermination des itinéraires et l'utilisation de la technologie connexe ainsi que les pratiques de passation des marchés. L'examen de chacun de ces secteurs avait pour but d'évaluer les pratiques courantes en vue de déterminer si elles sont raisonnables et appropriées, de déterminer si le consortium a instauré des pratiques exemplaires, et de formuler des recommandations au regard des améliorations possibles dans chacun des secteurs. L'évaluation de chacun des secteurs a ensuite servi à présenter une appréciation globale du travail du consortium, soit une appréciation qui sera utilisée par le Ministère pour déterminer tout rajustement en cours d'exercice à l'égard du financement.

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

Le St. Clair Catholic District School Board (SCCDSB) et le Lambton Kent District School Board (LKDSB) ont un effectif combiné d'environ 36 000 élèves et fournissent quotidiennement des services de transport à quelque 19 000 élèves avec un budget de plus de 17 millions de dollars. Le district s'étend sur environ 5 460 kilomètres carrés et comprend deux grands comtés, soit Sarnia-Lambton et Chatham-Kent, les grands centres urbains les plus proches étant London et Windsor. CLASS utilise les services d'autobus scolaires exploités en vertu d'un contrat pour le transport de plus de 95 % des élèves admissibles qui fréquentent les écoles desservies par le consortium. Les autobus ont parcouru 50 731 kilomètres quotidiennement en 2007-2008.

CLASS a franchi plusieurs des grandes étapes nécessaires à la réalisation de son mandat en tant que consortium de transport scolaire. Voici quelques-uns de ses principaux accomplissements :

- *Personne morale distincte* – Constitution d'une entité physiquement et juridiquement séparée des conseils partenaires. Le consortium a des relations, des mécanismes de partage de coûts et des rôles et responsabilités de surveillance qui sont clairement définis. Chacun des conseils partenaire est représenté à parité au conseil d'administration qui surveille le consortium, ce qui favorise l'impartialité et une participation équitable aux prises de décisions et garantit un traitement juste des droits de chaque conseil scolaire. Il y a une claire délimitation, manifeste tant dans la pratique que dans les documents formels, entre les rôles que jouent ceux qui interviennent au niveau de la gouvernance et ceux qui assurent la gestion du consortium; il s'agit d'un élément essentiel d'une gouvernance et d'une gestion efficaces;
- *Accès à l'information* – La mise en œuvre par le consortium d'un système informatique de gestion du transport pleinement fonctionnel et l'élargissement de ce système au moyen d'outils de communication en ligne. D'autre part, reconnaissant la valeur et l'importance des données, le consortium a mis en place des protocoles de conservation des données et de reprise après sinistre complets et bien documentés afin d'assurer la continuité des activités et une efficacité optimale du personnel;
- *Gestion des heures de classe* – Le mandat clairement défini du consortium consistant à recommander ou modifier les horaires de classe est bien exécuté, ce qui a permis d'offrir un service efficace et économique;
- *Planification stratégique* – Processus de planification stratégique effectivement lié au rendement, à l'évaluation, à la formation et à la gestion du personnel. Ces processus contribuent à une culture organisationnelle d'auto-évaluation et d'amélioration continues. Le processus de planification du consortium lui a permis de garder le cap sur les initiatives axées sur des objectifs qui visent à améliorer les niveaux de service, les procédures opérationnelles et les cadres de responsabilisation;
- *Indicateurs de rendement clés* - CLASS utilise abondamment les données disponibles tant dans le cadre du projet annuel de planification du transport qu'en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité opérationnelle;
- *Contrats des exploitants* – Des contrats normalisés sont signés pour tous les exploitants.

D'après nos constatations dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les principaux éléments qu'il est possible d'améliorer sont les suivants :

- *Processus d'achat concurrentiel* – Un processus d'achat concurrentiel assure l'équité, l'impartialité et la transparence de tout exercice d'achat et permettra au consortium, d'une part, d'acheter des services auprès des exploitants qui sont capables de répondre aux exigences spécifiques et, d'autre part, d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et de fixer les attentes en matière de niveau de service. En outre, ce processus reflètera les prix du marché en permettant aux exploitants de soumettre des propositions fondées sur une efficacité opérationnelle réalisable et un rendement des investissements approprié, étant pleinement conscients des exigences en matière de niveau de service spécifiées par le consortium. D'autre part, il fournit des paramètres justes et mesurables pour évaluer le rendement des exploitants et permet au consortium d'utiliser des incitatifs financiers pour obtenir les niveaux de service souhaités. Là où ce processus risque de ne pas convenir, le consortium peut utiliser les contrats d'approvisionnement concurrentiel aux fins d'estimation pour la négociation des niveaux de service et des coûts avec les exploitants.
- *Entente d'achat de services/Services de soutien* – Il n'existe aucun contrat entre CLASS et les conseils partenaires ou le CSDSB pour la prestation de services de transport. Nous recommandons que tous les services que le consortium achète ou fournit fassent l'objet d'une entente ou d'un contrat où les intérêts mutuels du consortium et de chacun des conseils scolaires sont documentés et convenus;
- *Élèves bénéficiant du service à titre gracieux* - CLASS fournit des services à un grand nombre d'élèves conformément à son programme de prestation de services à titre gracieux. Si la gestion de ces usagers est réalisée de manière efficace, le volume d'élèves est une source d'inquiétude. Il faudrait considérer les coûts administratifs marginaux associés à la gestion des élèves bénéficiant du service à titre gracieux et envisager une répartition appropriée des coûts entre les conseils membres;
- *Surveillance* – La surveillance permanente de la conformité et du rendement des services contractuels est une pratique importante et utile pour améliorer les niveaux de service. La surveillance devrait être réalisée de manière proactive, régulière et permanente pour être efficace. Si CLASS exerce effectivement certaines activités de surveillance, un régime de surveillance de plus grande envergure garantirait que les exploitants fournissent les niveaux de service convenus.

Les politiques et pratiques établies par CLASS révèlent l'existence d'une forte collaboration avec les conseils partenaires, de structures de gestion et d'administration efficaces et de pratiques de routage qui recherchent l'équilibre entre les niveaux de service à fournir et les coûts. La mise en œuvre des recommandations présentées et l'utilisation continue des pratiques exemplaires mentionnées tout au long du rapport permettra à CLASS d'évoluer plus facilement pour devenir un consortium grandement efficace et efficient.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen, CLASS a obtenu la cote **Moyen-élevé** à titre de consortium. D'après cette évaluation, le Ministère accordera du financement additionnel en matière de transport afin de réduire l'écart de financement du Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest pour l'année 2008-2009, tandis que le financement du transport accordé au Lambton Kent District School Board et au St. Clair Catholic District School Board restera inchangé pour l'année scolaire 2008-2009. Les rajustements apportés à l'égard du financement sont exposés en détail ci-dessous¹:

Lambton Kent District School Board	néant
St. Clair Catholic District School Board	néant
Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest	853 \$

(Les chiffres seront complétés une fois l'approbation réglementaire obtenue)

¹ Pour le calcul du rajustement à l'égard du financement, se reporter à la section 7.

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario

Le Ministère accorde aux 72 conseils scolaires de l'Ontario le financement nécessaire pour assurer le transport des élèves. Aux termes de l'article 190 de la *Loi sur l'éducation* (la « Loi »), les conseils scolaires « peuvent » assurer le transport des élèves. Si un conseil scolaire décide d'assurer le transport des élèves, le Ministère lui accordera le financement nécessaire pour offrir les services de transport. Bien que la Loi n'exige pas des conseils scolaires qu'ils assurent les services de transport des élèves, tous les conseils scolaires de l'Ontario offrent ces services aux élèves admissibles du primaire et la plupart assurent le transport des élèves admissibles du secondaire. Les conseils scolaires ont la responsabilité d'élaborer et de maintenir leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions sur la sécurité.

Le nouveau modèle de financement de l'éducation introduit dans la province de l'Ontario en 1998-1999 contenait une stratégie globale de financement des conseils scolaires. De 1998-1999 à 2007-2008, le financement a été haussé de plus de 195 millions de dollars afin de suivre la hausse des coûts de transport des élèves (coût du carburant, etc.), malgré la baisse généralisée du nombre d'élèves inscrits au cours des dernières années.

1.1.2 Réforme du transport

En 2006-2007, le gouvernement a commencé à mettre en œuvre des réformes pour le transport des élèves. Les objectifs des réformes étaient de renforcer la capacité d'offrir des services de transport sécuritaires, efficaces et efficaces aux élèves, de mettre en place une approche équitable en matière de financement et de réduire le fardeau administratif lié à la prestation des services de transport, tout en permettant aux conseils scolaires de mettre l'accent sur l'apprentissage et la réussite des élèves.

Les réformes comprennent une exigence concernant la prestation des services de transport des élèves par le consortium, des examens de l'efficacité et de l'efficacité des consortiums de transport, et une étude du coût de référence lié à l'intégration, pour un autobus scolaire, des normes de sécurité des véhicules et à la formation des conducteurs.

1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire

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

- anglophone public
- anglophone catholique
- francophone public
- francophone catholique

Par conséquent, une même région géographique de la province peut contenir jusqu'à quatre conseils scolaires coïncidents (c.-à-d. des conseils scolaires dont les régions géographiques se chevauchent) assurant la gestion d'écoles et adoptant leurs systèmes de transport respectifs. Il est possible pour les conseils scolaires coïncidents de former des consortiums pour assurer le transport des élèves pour deux conseils scolaires coïncidents ou plus dans une même région. Le Ministère estime que la mise en place de consortiums est un modèle opérationnel viable permettant de réaliser des économies. Cette opinion a été appuyée par la Commission d'amélioration de l'éducation en 2000 et démontrée par certains territoires de consortium établis dans la province. Actuellement, la majorité des conseils scolaires collaborent dans une certaine mesure à la prestation des services de transport. La collaboration entre les conseils scolaires prend différentes formes, notamment :

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

Près de 99 % des services de transport des élèves en Ontario sont offerts par le biais de marchés entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et des exploitants privés. Les autres services (1 %) sont offerts à l'aide des véhicules appartenant aux conseils scolaires, qui sont utilisés pour compléter les services achetés à des exploitants privés.

1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

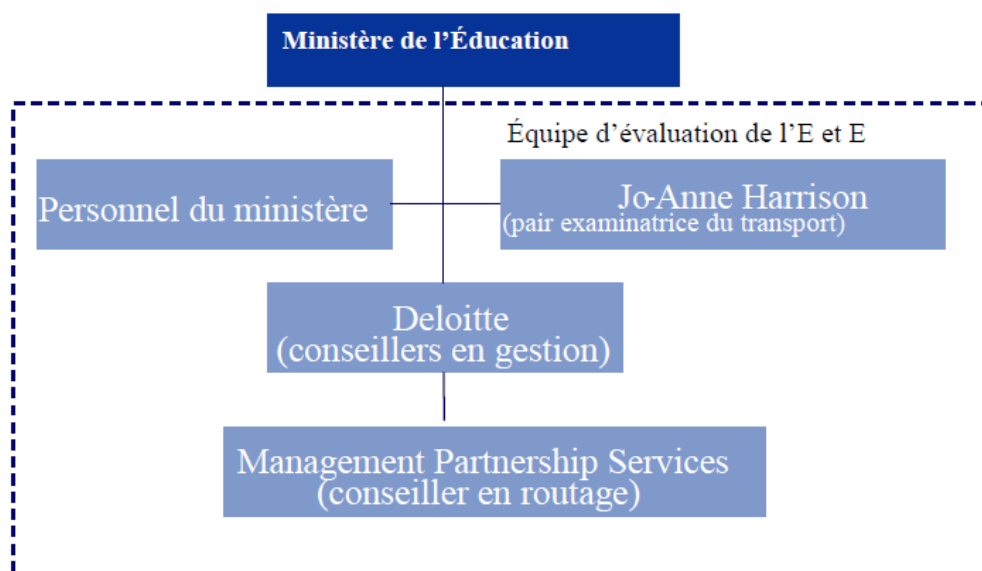
D'après les lignes directrices du Ministère sur les consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB: 13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen sera réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité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

évaluer différents aspects du Consortium, soit la gestion, les politiques et pratiques, la détermination des itinéraires et l'utilisation de la technologie ainsi que la passation des marchés. Ces examens permettront de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux qui pourront être utilisés pour orienter les prochaines décisions en matière de financement. Le Ministère a mis au point un processus d'examen des consortiums répartis en plusieurs phases (collectivement les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») dans l'ensemble de la province.

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

Afin de s'assurer que les examens sont réalisés de façon objective, le Ministère a mis sur pied une équipe d'examen (l'« équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience », tel qu'il est défini au figure 1) chargée de réaliser les examens. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été mise sur pied pour tirer profit de l'expertise des professionnels de l'industrie et des sociétés d'experts-conseils en vue d'évaluer des aspects distincts de chaque territoire de consortium. Des conseillers en gestion ont été embauchés pour réaliser des évaluations sur la gestion et la passation des marchés de chaque consortium. Des conseillers en détermination des circuits ont été embauchés pour examiner plus particulièrement l'approvisionnement, la mise en place et l'utilisation des logiciels de détermination des circuits et des technologies connexes, ainsi que les politiques et les pratiques. Le pair examinateur en matière de transport a présenté à l'Équipe d'examen des conseils éclairés sur la prestation de services de transport des élèves en Ontario.

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

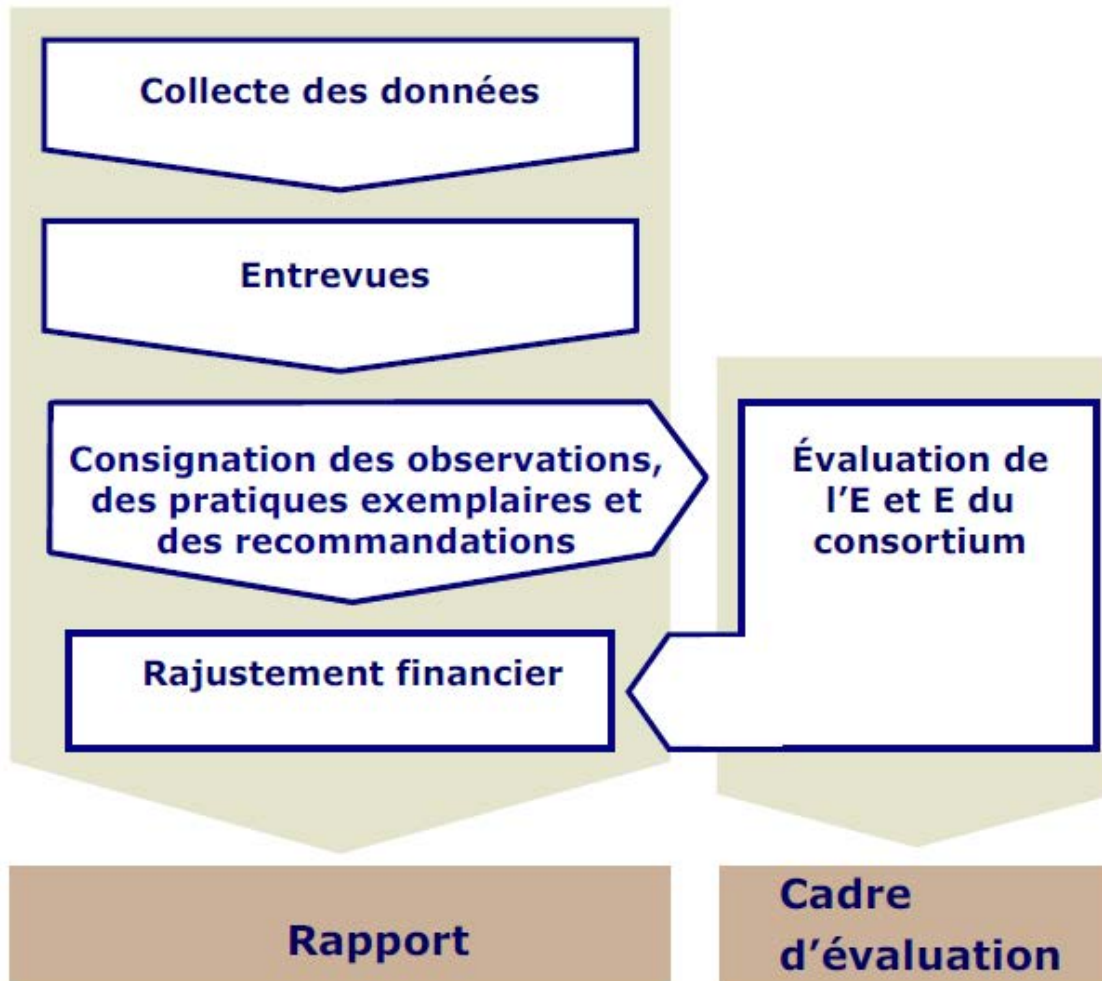
L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et agir comme conseiller en gestion de l'équipe. Son rôle était le suivant :

- Diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des cinq (5) consortiums de transport qui seront examinés à la phase deux (se reporter à la section 1.1.4).
- Au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen.
- Diriger la réalisation de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience. Le Ministère a facilité le processus en présentant au consortium les renseignements nécessaires à l'avance, de sorte que la préparation et la cueillette des renseignements ont pu être réalisées avant l'examen sur place.
- Examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des contrats.
- Intégrer les résultats de l'examen des processus de détermination des routes et de l'utilisation des technologies, en plus de l'examen des politiques et des pratiques, qui doit être réalisé par Management Partnership Services (MPS).
- Préparer un rapport préliminaire pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience à la phase deux. Le public cible du rapport comprend le Ministère, le consortium et les conseils scolaires. Une fois complété, chaque rapport sera remis au Consortium et à ses conseils scolaires.

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

La méthodologie adoptée pour l'examen de l'efficacité et de l'efficience se fonde sur une approche en 5 étapes, tel qu'il est présenté dans les prochaines sections.

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



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

1.3.1 Étape 1 – Collecte des données

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

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

1. gestion du consortium
2. politiques et pratiques
3. détermination des circuits et utilisation de la technologie
4. contrats.

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

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

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

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

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

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

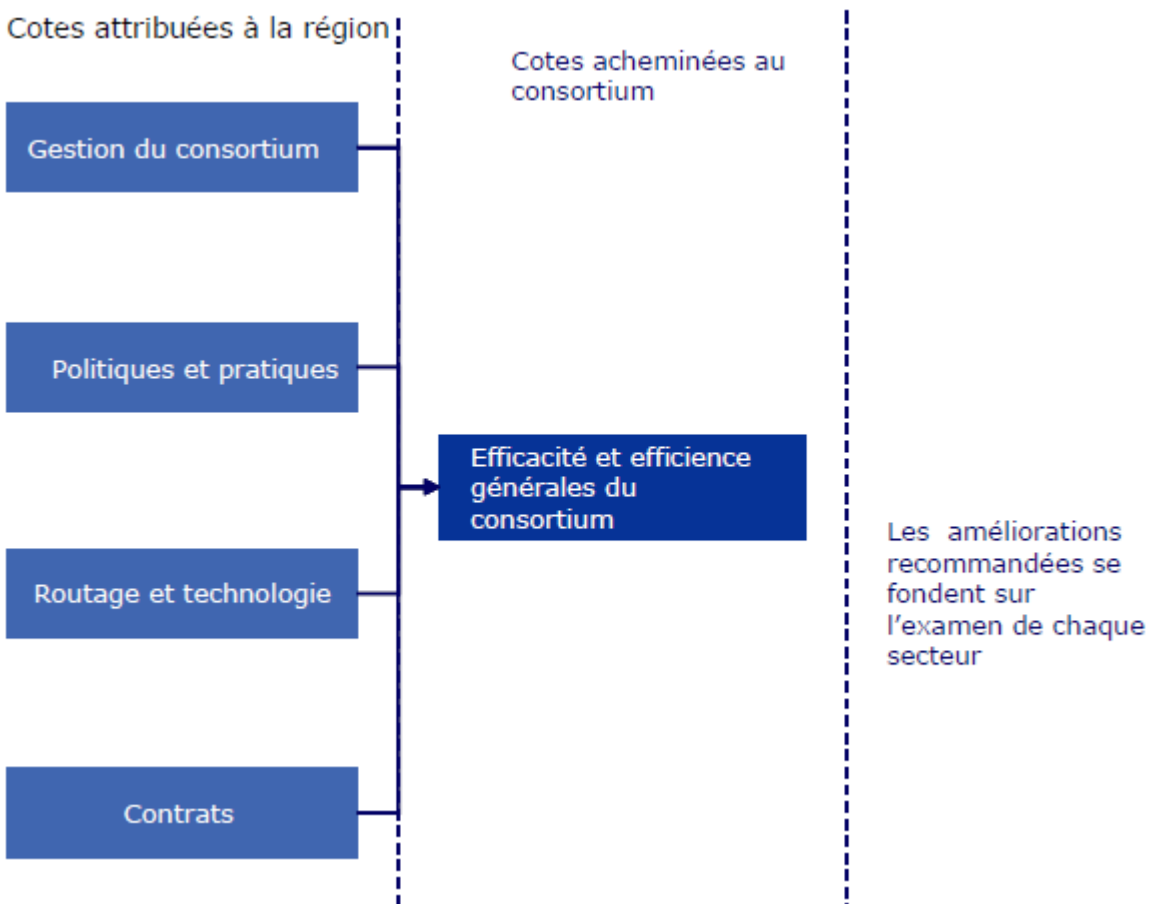
- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualité-prix
- Des modalités de paiement équitables figurent dans les contrats et sont mises en œuvre de façon transparente pour les deux parties

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

Le Guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'offrir à chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience une méthode d'évaluation qui soit uniforme, juste et

transparente. Le Guide d'évaluation comprend quatre sections, soit les quatre composantes principales de l'examen (gestion du consortium, politiques et pratiques, détermination des routes et utilisation de la technologie, passation des marchés) et illustre ce que constitue chaque niveau d'efficacité et d'efficience donné (se reporter au Figure 1 pour consulter un diagramme du processus).

Figure 3 : Évaluation du consortium – Diagramme



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

1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et de l'étude du coût de référence pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements

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

Tableau 1: Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires²	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire²
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Aucune incidence sur le financement.	Voir plus haut.

1.3.6 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience de CLASS, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant la semaine du 21 juillet 2008.

1.3.7 Documentation

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

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

² Conseils qui ont enregistré un déficit/surplus sur le transport des élèves (voir section 7 – Rajustements du financement).

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

2 Aperçu du consortium

2.1 Présentation de CLASS

Le SCCDSB (Clair Catholic District School Board) et le LKDSB (Lambton Kent District School Board) sont les conseils partenaires de CLASS. Le CSDCCS (Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest) achète des services auprès de CLASS.

Le SCCDSB et le LKDSB ont un effectif combiné de quelque 36 000 élèves et fournissent des services de transport quotidiens à quelque 19 000 élèves avec un budget de plus de 17 millions de dollars. CLASS utilise les services d'autobus scolaires exploités en vertu d'un contrat pour le transport de plus de 95 % des élèves admissibles qui fréquentent les écoles desservies par le consortium. Les autobus ont parcouru 50 731 kilomètres quotidiennement en 2007-2008.

Les tableaux 2 et 3 qui suivent présentent en bref les statistiques clés et données financières de chaque conseil membre. Puisque le CSDCCS achète des services auprès de CLASS, ses coûts et chiffres sont pris en compte dans les données présentées ci-dessous :

Tableau 2 : Données de l'étude de 2007-2008 sur le transport

Élément	LKDSB	SCCDSB
Nombre d'écoles desservies	68	33
Nombre total d'élèves bénéficiant du service de transport tous les jours	12888	6947
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire	9150	5383
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui ont des besoins spéciaux ³	448	45
Nombre total d'élèves ayant besoin d'un autobus accessible en fauteuil roulant	43	7
Nombre total d'élèves prenant l'autobus scolaire qui sont inscrits à des programmes spécialisés ⁴	1487	547

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

Élément	LKDSB	SCCDSB
Nombre total d'élèves bénéficiant du service à titre gracieux	827	198
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger ⁵	933	767
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	0	0
Nombre total de véhicules exploités à contrat	210	107
Nombre total d'autobus de grande taille ou de taille moyenne exploités à contrat ⁶	181	98
Nombre total de minibus exploités à contrat	29	8
Nombre total de véhicules d'usage scolaire ⁷ exploités à contrat	0	1
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	0	0
Nombre total de taxis exploités à contrat	0	0

Tableau 3: Données financières de 2007-2008⁸

Élément	LKDSB	SCCDSB	CSDCCS
Affectation (2007-2008)	11 041 993	5 924 349	9 716 823 \$
Dépenses (2007-2008)	10 942 729	5 691 454	10 206 730 \$
Excédent budgétaire (déficit) en 2007-2008	99 264	232 895	(489 907)
Pourcentage des dépenses de transport liées aux services	100 %	100 %	0,19 %

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

⁵ Les élèves bénéficiant du service en cas de danger ne sont pas pris en compte dans les données de l'étude sur le transport, le consortium ayant réduit les lignes de démarcation des zones de marche pour ces élèves qui appartiendraient autrement à la catégorie des élèves bénéficiant du service en cas de danger de sorte qu'ils soient pris en compte dans la catégorie des élèves admissibles au transport.

⁶ Comprend les autobus de taille normale, les autobus de taille intermédiaire, les autobus de taille normale et de taille intermédiaire adaptés aux fauteuils roulants; toutes les données relatives aux véhicules sont arrondies au nombre entier le plus près.

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

⁸ D'après les données du ministère (voir Annexe 2).

Les secteurs géographiques desservis par CLASS s'étendent de Grand Bend à Duart en passant par Wheatley et Sarnia. Le district compte deux grands centres urbains – Sarnia (72 125 habitants) et Chatham (45 282 habitants). Ensemble, ils représentent près de 50 % de la population totale du district, soit 236 281 habitants. Le district est adjacent au lac Huron, au lac Sainte-Claire, au lac Érié et à la rivière Sainte-Claire.

Le partenariat initial entre le SCCDSB et le LKDSB, qui remonte à 1999, a été établi avec la vision d'assurer des services opérationnels communs au SCCDSB et au LKDSB, à commencer par le transport. Le consortium a fonctionné comme un partenariat jusqu'à sa constitution en personne morale en 2006. Il est surveillé par un conseil d'administration composé de membres du SCCDSB et du LKDSB.

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

La gestion du consortium englobe la gestion de toute l'organisation offrant des services de transport scolaire. 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 CLASS et sur l'information recueillie au cours d'entrevues avec le directeur de transport et des exploitants choisis. L'analyse comprend une évaluation des pratiques exemplaires, laquelle mène à une série de recommandations. Ces résultats servent ensuite à préparer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque volet; l'évaluation est à son tour résumée pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du consortium, comme il est indiqué ci-dessous:

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

3.2 Gouvernance

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

3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

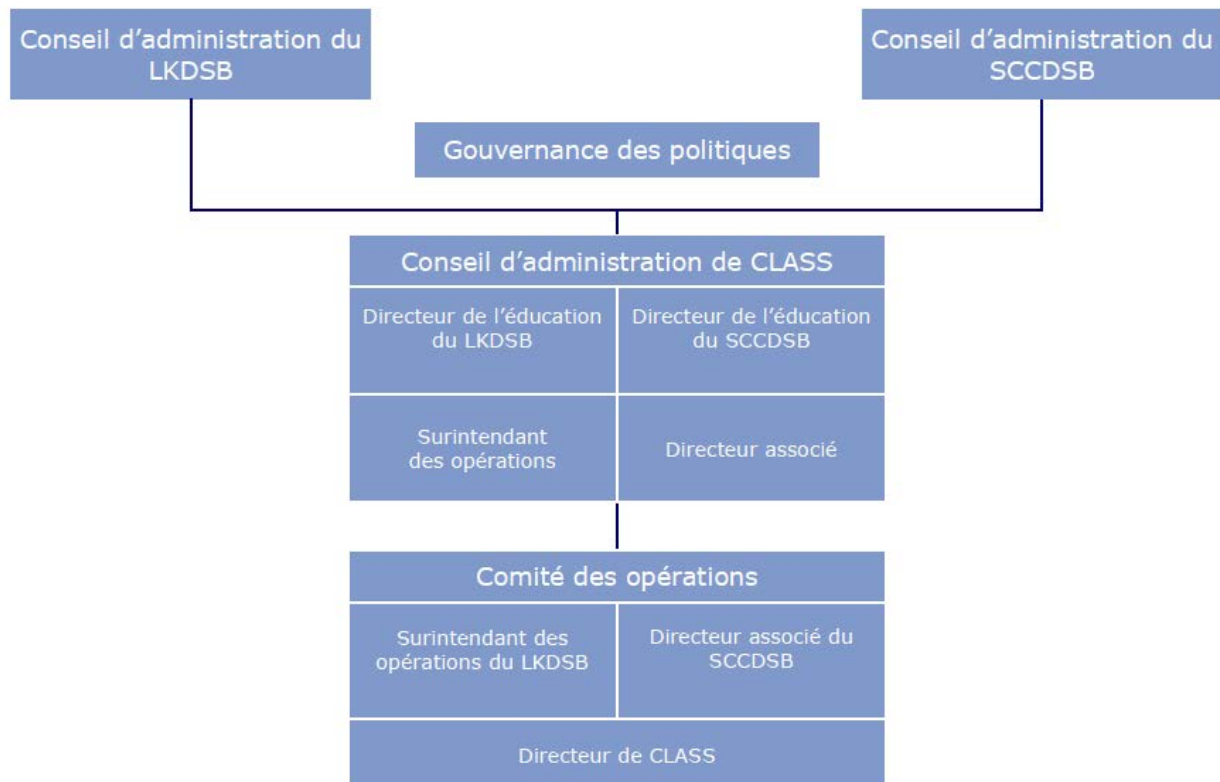
Un conseil d'administration surveille les activités de CLASS. Il a pour rôle d'examiner et d'approuver les politiques de CLASS et d'aider à résoudre les questions litigieuses que

soumet le Comité des opérations. L'annexe A de la convention d'affiliation collective donne plus de précisions sur les rôles et responsabilités du conseil d'administration. Ce dernier tient une seule réunion annuelle et près de quatre autres réunions tout au long de l'année. Un ordre du jour est préparé pour chacune des réunions. Un procès-verbal est rédigé pour la réunion annuelle. Les procès-verbaux des réunions ne sont pas signés. Le président du comité est actuellement le directeur de l'éducation du LKDSB. Le président a un mandat d'un an. La présidence est assumée à tour de rôle par les deux directeurs. Le conseil d'administration ne participe pas à la gestion quotidienne du consortium.

Le SCCDSB et le LKDSB sont représentés à parité au conseil d'administration, qui comprend quatre membres :

- le directeur de l'éducation du LKDSB;
- le directeur de l'éducation du SCCDSB;
- le surintendant des opérations du LKDSB;
- le directeur associé du SCCDSB.

Figure 4 : Organigramme de gouvernance



Clause concernant la médiation et l'arbitrage au sein du conseil d'administration

La convention d'affiliation collective décrit la politique de résolution des différends. Tout différend non résolu sera renvoyé à un médiateur qui est choisi conjointement par les parties (le SCCDSB et le LKDSB). La médiation doit avoir lieu dans les 30 jours suivant le renvoi. Si la médiation est infructueuse, le différend sera soumis à un arbitre unique. La décision de l'arbitre est définitive et exécutoire. Aucun appel ne sera accueilli. Tous les coûts liés à la médiation et à l'arbitrage seront assumés à part égale par les conseils.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

- Chacun des conseils scolaires est représenté à parité au conseil d'administration qui surveille le consortium, et y compte le même nombre de membres. La représentation égale favorise l'impartialité et une participation équitable aux prises de décisions et garantit un traitement juste des droits de chaque conseil scolaire. Il s'agit d'un élément essentiel d'une gouvernance et d'une gestion efficaces et efficientes;
- Le Comité des opérations collabore étroitement avec le directeur du consortium tout en respectant la claire délimitation qui existe entre la gestion quotidienne du consortium et les questions stratégiques de haut niveau qui sont traitées au niveau de la commission mixte. La bonne relation de travail qui existe entre les deux conseils et le consortium assure une communication ouverte entre toutes les parties;
- Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et du Comité des opérations sont clairement définis, ce pour éviter toute ambiguïté dans le fonctionnement du conseil d'administration. Le Comité de gouvernance s'applique à mettre en place un processus d'amélioration continue pour les activités, contribuant au succès à long terme de CLASS. Il s'agit d'un élément essentiel d'une gouvernance et d'une gestion efficaces et efficientes;
- Le conseil d'administration se réunit cinq fois l'an (davantage au besoin) et exige un ordre du jour formel et un procès-verbal dans le cas d'un forum public, ce qui rend le consortium responsable et transparent pour ses intervenants;
- Une politique de résolution des différends a été insérée dans la convention du conseil d'administration afin de pouvoir régler les mésententes entre les conseils

scolaires. La politique est un mécanisme efficace pour protéger les droits des deux conseils scolaires. Elle permet d'assurer que les décisions prises représentent les meilleurs intérêts des deux conseils scolaires.

3.2.3 Recommandations

Réunions du Comité de gouvernance

Les décisions prises par le conseil d'administration devraient être officiellement documentées et communiquées au Comité des opérations et à la direction du consortium. Cela se fait généralement en dressant des procès-verbaux pour les réunions du conseil d'administration. Il est entendu que ces réunions sont documentées. Si la documentation se fait de manière informelle, le fait demeure qu'il n'existe aucun procès-verbal dûment signé. En plus de ratifier les procès-verbaux lors de réunions subséquentes, il est recommandé que le président du conseil d'administration y appose sa signature et qu'une copie du document officiel soit conservée par la personne agissant comme secrétaire-rédacteur dans les réunions.

3.3 Structure organisationnelle

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

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

Le consortium a été constitué en personne morale en février 2006. Les règlements applicables sont annexés aux statuts constitutifs. Le consortium a une convention d'affiliation collective signée, qui est datée du 1^{er} septembre 2007. Entre 1999 et la date de la constitution en personne morale en février 2006, le consortium a fonctionné comme un partenariat. Une entente de partenariat a été signée par le SCCDSB et le LKDSB le 26 août 1999.

Les politiques de chacun des conseils scolaires, soit le SCCDSB et le LKDSB, sont encore affichées sur leur site web respectif. Les politiques de CLASS y sont également affichées. Ce sont en fait les politiques de CLASS qui sont appliquées et suivies. La

direction de CLASS et le conseil d'administration travaillent depuis quelque temps à la mise à jour d'un ensemble de politiques de transport totalement harmonisées pour CLASS, lesquelles remplaceront les politiques en place dans chacun des conseils.

Les bureaux de CLASS sont situés au 600, rue Gillard, Wallaceburg dans la municipalité de Chatham-Kent. Ces locaux, qui appartiennent à des tiers sont indépendants des bureaux des autres conseils et ont été loués dans les conditions normales du marché. Le contrat de location, qui est entré en vigueur en mars 2006, est d'une durée de cinq ans. Il est signé par des représentants du SCCDSB et du LKDSB, soit le surintendant des opérations du LKDSB et le directeur associé des services opérationnels du SCCDSB. Le bail est renouvelable pour une période subséquente de cinq ans.

Organisation de l'organisme

La structure organisationnelle est décrite dans la convention d'affiliation collective.

Comité des opérations

Le Comité des opérations a pour rôle d'approuver les importants achats, d'aider à résoudre les problèmes majeurs en matière de service qui n'ont pu être réglés par l'équipe de gestion, et de participer au processus de négociation avec les exploitants. L'annexe B de la convention d'affiliation collective donne plus de précisions sur le rôle et les responsabilités du Comité des opérations. Ce dernier n'intervient pas dans la gestion quotidienne du consortium, sauf lorsqu'on lui demande de traiter un dossier ou lorsqu'il doit autoriser les dépenses du directeur de transport ou approuver des dépenses en capital. Comptant deux membres au conseil d'administration, le Comité des opérations assure la liaison entre ce dernier et l'équipe de gestion. Le Comité des opérations se réunit près de six fois l'an. Ces réunions se déroulent sans ordre du jour formel et sans procès-verbal.

Le Comité des opérations se compose de trois membres :

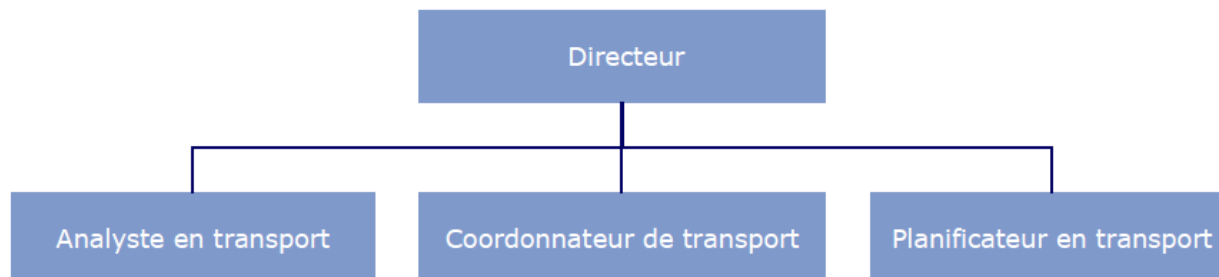
- Le surintendant des opérations du LKDSB
- Le directeur associé du SCCDSB
- Le directeur de transport de CLASS

Équipe de gestion

Les principales responsabilités et obligations de chaque membre de l'équipe de gestion ainsi que les qualifications requises sont décrites dans les documents sur le profil des postes. Il n'existe aucun autre document sur les rôles, les responsabilités ou les

descriptions d'emploi. Tous les membres de l'équipe sont employés directement par CLASS et ne sont pas membres d'une unité de négociation collective. L'équipe s'occupe de toutes les questions opérationnelles. L'analyste en transport, le coordonnateur de transport et le planificateur en transport relèvent du directeur de transport qui, pour sa part, relève du surintendant des opérations et du directeur associé. Tous les membres de l'équipe ont une formation polyvalente.

Figure 5 : Organigramme de CLASS



3.3.2 Pratiques exemplaires

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

- CLASS est constitué en personne morale sans capital-actions. Cette structure assure l'indépendance du consortium en termes de gestion des activités quotidiennes, en plus d'offrir des avantages contractuels. En tant que personne morale distincte, le consortium peut conclure des contrats ayant force exécutoire, notamment avec des exploitants d'autobus, pour tout achat de service et, à ce titre, limite ses responsabilités et par conséquent celles des conseils scolaires.
- La structure organisationnelle fait clairement ressortir les lignes de démarcation entre le secteur de reddition de comptes et le secteur fonctionnel du consortium. Le personnel de soutien est doté d'une formation polyvalente qui lui permet de s'acquitter des fonctions opérationnelles, ce pour assurer une redondance de compétences, surtout qui est important vu la taille restreinte de l'équipe de gestion.

3.3.3 Recommandations

Descriptions d'emploi

Il y aurait lieu d'établir des descriptions d'emploi claires, détaillées et à jour pour tous les postes au sein du consortium en s'assurant que les employés qui occupent ces postes peuvent s'acquitter de leurs tâches quotidiennes de manière efficace et

contribuer à assurer une transition sans heurt en cas de renouvellement d'effectif. Les descriptions d'emploi devraient indiquer les responsabilités opérationnelles réelles et faciliter une division de tâches appropriée.

3.4 Gestion du consortium

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

3.4.1 Observations

Formation et entente de consortium

Un consortium peut exister dans la pratique, mais ce n'est qu'en définissant les modalités et conditions de l'accord qu'un consortium prend réellement effet. Cela est dû au fait que la capacité d'un consortium à fonctionner efficacement repose en grande partie sur ses membres, soit le SCCDSB et LKDSB eux-mêmes et le personnel qui gère le consortium. Le personnel aura certes une incidence sur le fonctionnement d'un consortium et à mesure qu'il se renouvelle au fil du temps il est impératif qu'un consortium soit bien défini en termes de structure et de fonctionnement de sorte qu'il y ait en place une pratique commune qui servira à orienter les futurs employés. Une entente de consortium bien définie permettra d'assurer une certaine stabilité dans le fonctionnement de l'organisation et de réduire les risques de malentendu ou de conflit entre le SCCDSB et le LKDSB.

Une convention d'affiliation collective signée et datée du 1^{er} septembre 2007, ainsi que les statuts constitutifs signés le 22 février 2006 forment le fondement juridique et contractuel sur lequel repose le consortium. Les règlements joints aux documents de constitution en personne morale donnent des précisions sur la structure de gouvernance et l'affiliation. La convention d'affiliation collective décrit en détail les structures de gouvernance et de fonctionnement du consortium, les rôles et les responsabilités de chaque partie qui intervient dans le processus de gouvernance et de fonctionnement et établit certaines directives opérationnelles visant notamment la résolution des différends, la confidentialité et l'indemnisation.

Partage des coûts

La convention d'affiliation collective décrit le mécanisme de partage des coûts utilisé pour CLASS, le SCCDSB et le LKDSB assumant tous les coûts d'administration à part

égale. Les coûts de transport sont partagés en fonction du pourcentage de la quote-part des élèves admissibles au service de transport sur les circuits planifiés établie pour le SCCDSB et le LKDSB. Aucune pondération n'est utilisée pour les élèves de la 7^e à la 12^e année. Les élèves bénéficiant du service à titre gracieux ne sont pas pris en compte dans la répartition des coûts.

Entente d'achat de services

Il n'existe aucune entente additionnelle entre le SCCDSB et le LKDSB et CLASS pour l'achat de services. La section 2 de la convention d'affiliation collective précise que le consortium assurera la gestion et l'administration de tous les services de transport, soit le transport du domicile à l'école, le transport d'une école vers une autre, et le transport adapté. Actuellement, CLASS fournit des services de transport tant au SCCDSB qu'au LKDSB, et obtient des services de comptabilité et de paye auprès du SCCDSB. Vu le nombre restreint d'employés qui interviennent et les services limités fournis, les conseils scolaires ont convenu qu'il n'est pas nécessaire que cette relation soit couverte par un contrat.

À l'heure actuelle, CLASS fournit des services de transport limités au Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest. Les dépenses liées à ces services de transport pour l'année scolaire 2007-2008 étaient de 19 460 \$ plus des frais d'administration de 3 %. Ces services sont fournis pour aider le conseil scolaire pendant qu'il forme un consortium francophone dans le district. Une fois que la construction des bâtiments destinés aux élèves du secondaire est achevée, le consortium francophone assumera la planification des services de transport pour les quelque 40 élèves. Cette relation n'est couverte par aucun contrat.

Transactions bancaires

CLASS a une politique bancaire en place et utilise différentes institutions bancaires pour le SCCDSB et le LKDSB. CLASS compte assurer les fonctions bancaires à l'interne au cours de l'exercice à venir. « SchoolCash » est le logiciel visé pour cette fonction.

Assurance

CLASS a obtenu auprès du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE) une assurance qui le protège contre les recours en responsabilité, les vols et les détournements, les dommages causés à des biens, et les erreurs et omissions. Les polices actuelles sont en vigueur du 1^{er} janvier 2008 au 1^{er} janvier 2009. OSBIE fait référence au consortium à titre de coentreprise, comme en témoigne sa lettre datée du 1^{er} mars 2008. Les coentreprises sont une autre forme d'entité en comparaison des sociétés personne morale et /ou des partenariats. Selon le directeur

de transport, OSBIE fait plutôt référence à la couverture offerte aux consortiums de transport dans le cadre de son programme de coentreprise et non au statut juridique de l'entité. Le consortium ayant demandé la couverture d'assurance après s'être constitué en personne morale et fourni des copies des documents de constitution en personne morale à la compagnie d'assurance, le directeur de transport est d'avis que la couverture d'assurance est appropriée.

Aux termes de la convention d'affiliation collective, chacun des conseils scolaires, soit le SCCDSB et le LKDSB, doit obtenir suffisamment d'assurance responsabilité et de garantie tous risques comme s'il fonctionnait de manière indépendante.

Évaluation du rendement du personnel, formation et gestion

Un processus d'examen du rendement et plan de rendement est établi pour chaque employé (délai pour les employés mutés : huit semaines; délai pour les nouveaux employés : 12 semaines et 24 semaines) et examiné tous les trois ans. Ce processus a pour objectifs d'examiner et d'orienter le rendement des employés, de s'assurer que les employés répondent aux attentes du poste, de favoriser le développement personnel et professionnel du personnel et de s'assurer d'une prestation efficace des programmes et services offerts aux élèves. Les employés effectuent une auto-évaluation. Une réunion d'examen est alors tenue avec le directeur de transport.

Un plan de développement individuel sera établi annuellement par le directeur de transport et chaque employé. Le processus comprend deux volets distincts qui consistent d'une part à favoriser le succès du plan opérationnel annuel de CLASS et, d'autre part, à assurer le perfectionnement professionnel individuel des membres du personnel. Les plans de développement individuel sont réalisés après avoir parachevé le plan opérationnel de CLASS. On fait participer les employés à l'élaboration du plan opérationnel afin de les rallier et d'obtenir leur engagement individuel, ce qui a pour effet de promouvoir les plans de développement individuel et les critères d'évaluation du rendement. Les plans de développement individuel ont une vision à plus court terme que le processus d'examen du rendement et plan de rendement. Les plans de développement individuel doivent être établis dans un délai de huit semaines si les employés sont des employés mutés ou de 12 semaines et 24 semaines si les employés sont des recrues.

Une fois que les documents sont complets, ils sont conservés dans un dossier et des réunions mensuelles sont tenues avec les employés afin de vérifier les progrès accomplis.

Planification à long terme et à court terme

Le directeur de transport a le pouvoir délégué de fixer les objectifs stratégiques du consortium. On rédige chaque année un document de planification stratégique, *Drivers of Change*, qui décrit les initiatives stratégiques de CLASS en quatre perspectives opérationnelles clés, soit les finances, la clientèle, les opérations et l'efficacité organisationnelle. Chaque perspective comprend un énoncé d'intention unique et des initiatives et tactiques complémentaires dont la responsabilité est confiée à un responsable ou des employés de soutien. Le conseil d'administration offre des commentaires et propose des initiatives à intégrer au plan stratégique mais n'est pas tenu d'approuver le plan. Les documents de planification stratégique de 2006-2007 et de 2007-2008 font tous deux mention du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience en tant qu'initiative stratégique.

Chaque année, le directeur de transport produit un rapport à soumettre au conseil d'administration qui présente les résultats obtenus au cours de l'année par rapport à chacune des initiatives stratégiques annuelles, ainsi que tout accomplissement non planifié.

Indicateurs de rendement (service) clés (IRC)

Les IRC sont des statistiques qui peuvent être examinées ou analysées pour évaluer le fonctionnement du consortium et sont des indicateurs pratiques qui permettent de déterminer les aspects à améliorer. C'est une méthode qu'une organisation peut utiliser pour surveiller le rendement et l'amélioration continue des opérations.

CLASS utilise abondamment les données disponibles tant au cours du projet de planification annuelle du transport qu'en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité des opérations. Le tableau ci-dessous présente une liste des IRC et des rapports utilisés pour suivre le rendement du consortium.

Tableau 4 : Indicateurs de rendement clés

Rapport	Examiné par	Détails
Rapport de planification du transport scolaire de 2007-2008	Comité des opérations	Résultats à l'étape de démarrage, document de planification annuelle, bilan financier en fin d'exercice. Ce rapport d'IRC est un résumé de la solution de transport planifiée qui a été présentée avant le démarrage.
Comparaison des	Conseil	Inclut l'analyse sur douze mois des coûts

Rapport	Examiné par	Détails
bulletins de rendement des opérations	d'administration	liés aux éléments suivants : autobus, nombre de kilomètres parcourus quotidiennement, moniteurs, sièges d'autobus de transport régulier, sièges d'autobus de transport adapté, élèves bénéficiant du service de transport, contrat d'autobus et taxi. Il s'agit d'un « bulletin » du rendement du directeur de transport présenté sous forme matérielle, soit en IRC, comme partie intégrante d'un rapport annuel au conseil d'administration.
Élèves des écoles publiques francophones – Comparaison des coûts pour 2005-2008	Comité des opérations	Évaluation utilisée dans les efforts d'optimisation des circuits pour neutraliser les impacts du départ du conseil public francophone qui quitte le consortium et abandonne ses services.
Feuille de calcul de la compensation liée au départ du conseil public francophone en 2007-2008	Directeur et personnel de CLASS	Document de travail décrivant l'optimisation des circuits dans le contexte du départ du conseil public francophone mentionné ci-dessus.
Comparaison des coûts par élève pour 2006-2007	Directeur et personnel de CLASS	Ce rapport est intégré au processus de planification annuelle. Il est utilisé pour évaluer le coût par élève.
Répartition détaillée du nombre d'élèves admissibles aux services de transport offerts par CLASS en 2007-2008	Conseil d'administration	Comparaison sur douze mois des élèves admissibles répartis en secteurs Nord/Sud et par exploitant. Utilisée pour valider le plan de transport annuel et soumise comme partie intégrante d'un rapport annuel au conseil d'administration.
Utilisation prévue des circuits en 2007-2008	Directeur et personnel de CLASS	Ce rapport d'optimisation est utilisé dans le cadre d'un plan de transport annuel pour évaluer l'utilisation du parc de véhicules et les possibilités d'efficacité

Rapport	Examiné par	Détails
		par circuit.
Utilisation prévue des trajets en 2007-2008	Directeur et personnel de CLASS	Ce rapport d'optimisation est utilisé dans le cadre d'un plan de transport annuel pour évaluer l'utilisation du parc de véhicules et les possibilités d'efficacité par trajet.
Efficacité des trajets effectués le matin, par école	Directeur et personnel de CLASS	Ce rapport d'optimisation est utilisé dans le cadre d'un plan de transport annuel pour évaluer l'utilisation du parc de véhicules et les possibilités d'efficacité au niveau des écoles, pour les trajets effectués le matin.
Efficacité des trajets effectués l'après-midi, par école	Directeur et personnel de CLASS	Ce rapport d'optimisation est utilisé dans le cadre d'un plan de transport annuel pour évaluer l'utilisation du parc de véhicules et les possibilités d'efficacité au niveau des écoles, pour les trajets effectués l'après-midi.
Codes postaux invalides	Directeur et personnel de CLASS	Ce rapport sur le contrôle de la qualité des données est utilisé pour détecter les erreurs de code postal dans les données relatives aux élèves dans le cadre du processus de planification.
Rapport du plan de réforme du transport (2004)	Comité mixte de transport	Ce rapport décrit le plan de restructuration des circuits et d'harmonisation des politiques concernant les distances de marche (2004). On peut facilement mesurer les résultats dans le profil financier actuel du consortium et l'efficacité au niveau de la détermination des circuits.
Vérification des cotes de sécurité des exploitants de véhicules utilitaires pour 2008	Directeur et personnel de CLASS	Processus de suivi annuel établi en 2008 pour s'assurer que les exploitants contractuels ont une cote satisfaisante auprès du MTO.
Rapport de	Directeur et	Processus de suivi annuel établi en 2008

Rapport	Examiné par	Détails
suivi/surveillance pour 2007-2008	personnel de CLASS	pour suivre/surveiller les tendances des élèves et faciliter la planification des mesures de contrôle.
Rapport sur les harnais de sécurité pour 2007-2008	Directeur et personnel de CLASS	Processus de suivi annuel établi en 2008 pour suivre les harnais de sécurité et les tendances des élèves et faciliter la planification des mesures de contrôle.
Rapport sur les sièges des autobus non scolaires pour 2007-2008	Directeur et personnel de CLASS	Processus de suivi annuel établi en 2008 pour suivre les sièges rehausseurs, les sièges d'auto et les tendances des élèves et faciliter la planification des mesures de contrôle.
Profil des itinéraires des exploitants - Données soumises au 31 octobre 2007	Directeur et personnel de CLASS	Rapport annuel extrait du site Web de CLASS qui est utilisé pour les négociations et pour l'enquête annuelle du ministère de l'Éducation. Il a également servi de ressource pour les opérations tout au long de l'année 2007.

Vérification

Un examen de l'état financier de CLASS a été réalisé en 2007.

En outre, les résultats financiers du consortium étant intégrés aux états financiers du SCCDSB et du LKDSB, le consortium est indirectement vérifié par le biais de chaque conseil scolaire.

Le consortium ne fait l'objet d'aucune autre vérification interne.

Services de soutien

Des services de comptabilité et de paye sont fournis à CLASS par le SCCDSB. Le directeur de transport est responsable d'examiner et d'approuver toutes les factures et peut extraire du système les rapports du GL. (Voir la section subséquente pour des détails sur le processus de comptabilité et de paye). La prestation de ces services ne fait l'objet d'aucune entente de niveau de service.

CLASS impartit à EBTech le développement et l'exploitation de son site Web, ainsi que la gestion de sa base de données intégrée. Un contrat de prestation de services a été signé avec EBTech. Le contrat ne contient pas de clause de confidentialité ni de clause établissant l'appartenance de la base de données. Le directeur de transport indique qu'une excellente relation de travail a été établie avec le fournisseur.

En outre, CLASS impartit à Smistons le soutien de son système téléphonique. La relation entre CLASS et Smistons n'est couverte par aucun contrat ni aucune entente de niveau de service.

Dell est le fournisseur privilégié du SCCDSB et de CLASS pour ce qui est du matériel informatique, ce qui permet à CLASS de réaliser des économies d'échelle lorsqu'il achète chez Dell. Dell ne fournit aucun service permanent à CLASS, ni au niveau de la maintenance, ni au niveau du soutien; cette compagnie est purement et simplement un fournisseur de matériel privilégié. Tous les autres importants achats se font par voie d'un processus d'appel d'offres. Par exemple, l'achat d'un système de surveillance numérique pour autobus s'est fait par appel d'offres.

Processus d'appel pour les questions d'admissibilité

CLASS utilise un processus de demande préétabli pour ce qui est du service offert à titre gracieux. On trouve près de 1000 usagers dans le système. L'utilisation du service est essentiellement proportionnelle au nombre d'élèves admissibles pour les deux conseils scolaires. Les demandes d'utilisation du service à titre gracieux doivent être effectuées par le biais du site Web de CLASS. Le processus d'approbation des demandes de sièges offerts à titre gracieux doit être avalisé par le directeur de l'école. Soumis à des critères préétablis (y compris la disponibilité), le processus doit être appuyé par les exploitants d'autobus. Il est géré dans tous ses aspects par le biais du site Web de CLASS et les usagers approuvés apparaissent sur des listes désignées préparées pour les écoles et les exploitants d'autobus, y compris les listes de passagers établies pour les trajets.

Les élèves bénéficiant du service à titre gracieux ne sont pas pris en compte lorsqu'on étudie les moyens d'optimiser les circuits; les demandes ne sont pas acceptées tant que les circuits des autobus de transport régulier ne sont pas établis. Les demandes

seront approuvées dans des situations où les circuits existants ont des places disponibles. Les places sont calculées de la façon suivante : nombre de sièges de l'autobus moins les sièges requis pour les usagers admissibles, moins une marge de quatre ou cinq sièges pour les usagers admissibles. Les demandeurs sont invités à prendre l'autobus à point d'arrêt faisant partie du circuit de l'autobus. Dans certaines situations⁹, des arrêts seront créés sur les circuits existants afin de répondre aux besoins des élèves bénéficiant du service à titre gracieux. Les circuits ne seront en aucun cas élargis ou refaits pour aider un élève bénéficiant du service à titre gracieux. Il n'existe aucun processus d'appel. CLASS permettra aux élèves de marcher hors de la limite de distance à parcourir à pied pour prendre un autobus, mais il n'y pas d'arrêt d'autobus dans les zones de marche.

Aucun processus formel n'est en place pour accueillir les plaintes des parents ou des élèves. Le règlement des plaintes est assurée au besoin par le personnel du consortium. Les points de litige qui ne peuvent être réglés par les employés du consortium sont transmis au directeur de transport.

Ententes de confidentialité

Une clause de confidentialité est formulée dans la convention d'affiliation collective.

Gestion des employés

Tous les employés sont à l'emploi direct du consortium et ne sont affiliés à aucune unité de négociation collective.

3.4.2 Pratiques exemplaires

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

- La convention d'affiliation collective décrit le mécanisme de partage de coûts utilisé pour CLASS. Une méthodologie de partage des coûts équitable bien documentée est une pratique exemplaire qui permet d'exercer le contrôle sur les coûts et d'assurer des niveaux de liquidités appropriés pour les obligations financières du consortium.

⁹ Un arrêt pour élèves bénéficiant du service à titre gracieux ne sera ajouté qu'à condition qu'il soit aménagé le long d'un circuit d'autobus existant (s'il y a de la place dans l'autobus et si le temps l'admet). Il doit être situé hors de la limite de distance à parcourir à pied pour se rendre à l'école et qu'il n'y a aucun arrêt dans une distance raisonnable.

- CLASS a obtenu une couverture d'assurance et les besoins d'assurance sont périodiquement examinés pour s'assurer que la couverture est suffisante. En outre, chaque conseil scolaire a sa propre assurance. Il est essentiel que le consortium et les conseils scolaires soient suffisamment couverts pour s'assurer que chacun d'entre eux est bien protégé contre toute éventuelle responsabilité.
- L'évaluation du rendement du personnel est effectuée de façon régulière avec un cadre de travail clair et facile à comprendre qui est spécifique au consortium et à ses besoins. Les paramètres qui sont utilisés correspondent aux buts et objectifs du consortium. De même, une formation est fournie au personnel de façon régulière et cette formation est suivie à l'interne; les objectifs de formation sont alignés sur la stratégie et les objectifs globaux du consortium, ce qui est important pour s'assurer qu'il y a harmonisation entre les efforts et les objectifs.
- Le document de planification stratégique *Drivers of Change* que rédige chaque année le directeur de transport décrit les initiatives stratégiques du consortium en se fondant sur l'approche de la carte de pointage équilibrée et assure une amélioration continue dans les opérations du consortium au-delà du « ramassage scolaire » et donne au personnel une plus grande perspective des contributions de l'organisation aux activités des intervenants. Il contribue également à une culture organisationnelle d'auto-évaluation et d'amélioration continues. Le processus de planification du consortium lui permet de garder le cap sur les initiatives axées sur des objectifs qui visent à améliorer les niveaux de service, les procédures opérationnelles et les cadres de responsabilisation.
- CLASS utilise abondamment les données disponibles tant dans le cadre du processus annuel de planification du transport qu'en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité opérationnelle. La surveillance formelle d'un portefeuille pertinent d'IRC permet au consortium de quantifier son rendement et de générer des plans d'amélioration organisationnelle réalistes.

3.4.3 Recommandations

Entente d'achat de services/services de soutien

Il n'existe aucun contrat entre le SCCDSB et le consortium pour les services que le conseil fournit au consortium. Par conséquent, les services sont obtenus par le consortium ou les conseils et payés sans tenir compte des conditions et des niveaux de service normalement associés aux ententes de cette nature. Nous recommandons que tous les services que le consortium achète ou fournit fassent l'objet d'une entente ou d'un contrat où les intérêts mutuels du consortium et de chacun des conseils scolaires sont documentés et convenus

S'il y a un contrat qui couvre les services de site Web qu'EBTech fournit à CLASS, le contrat ne contient pas de clause de confidentialité ni de clause établissant l'appartenance de la base de données. CLASS devrait ajouter une clause de confidentialité à son contrat étant donné qu'EBTech, en tant que gestionnaire de la base de données, a accès à des renseignements confidentiels sur les élèves. CLASS devrait en outre y inclure une disposition qui l'établit en tant que propriétaire de la base de données de manière à éviter une éventuelle perte de données au cas où le contrat conclu avec EBTech serait résilié.

Nous recommandons que CLASS passe un contrat ou une entente de niveau de service avec Smiston's pour la prestation des services téléphoniques essentiels.

Partage de coûts

La convention d'affiliation collective décrit le mécanisme de partage de coûts utilisé pour CLASS, cependant les élèves bénéficiant du service à titre gracieux ne sont pas pris en compte dans la répartition des coûts. Nous invitons CLASS à revoir cet aspect de son mécanisme de partage de coûts afin d'éviter tout conflit sur le partage de coût pour les élèves bénéficiant du service à titre gracieux, car ces élèves sont proportionnellement plus nombreux dans un conseil scolaire que dans l'autre. Si aucun coût direct additionnel n'est engagé pour accommoder les élèves bénéficiant du service à titre gracieux étant donné qu'ils ne sont permis que sur les circuits existants qui ont la capacité de les prendre en charge, le fait demeure que ces élèves sont gérés et accommodés par CLASS et par conséquent font augmenter les dépenses en transport.

Formation et entente de consortium

Une convention d'affiliation collective signée et datée du 1^{er} septembre 2007, ainsi que les statuts constitutifs (plus les règlements) signés le 22 février 2006 forment le fondement juridique et contractuel sur lequel repose le consortium. Nous recommanderons que CLASS regroupe les divers documents qui définissent le cadre de consortium. Cela permettra d'éviter toute confusion possible et /ou le risque que la convention d'affiliation collective et les statuts constitutifs ou règlements se séparent.

3.5 Gestion financière

La mise en place d'un solide processus de gestion financière permet d'assurer l'intégrité et l'exactitude des renseignements financiers. Cela englobe les contrôles internes mis en place dans le processus comptable et l'établissement d'un processus budgétaire solide qui permet la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel.

Les politiques de gestion financière définissent les rôles et responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière de déclaration. Le calendrier de planification

regroupe les dates importantes en matière de conformité, de politiques de suivi et de mesures permettant d'assurer la séparation des tâches. Les politiques devraient permettre d'assurer la mise en place d'un système de contrôle financier adéquat pour le consortium.

3.5.1 Observations

Planification budgétaire et contrôle

La responsabilité de la budgétisation commence avec le directeur de transport. Celui-ci collabore avec le Comité des opérations pour obtenir des fonds pour le SCCDSB et le LKDSB. Il élabore ensuite un budget de fonctionnement annuel équilibré qu'il soumet à l'approbation du comité d'administration. Les rapprochements des données prévues et réelles sont effectués et suivis mensuellement sur un chiffrier par le directeur de transport de CLASS.

Tel que documenté dans la convention d'affiliation collective, chaque conseil scolaire convient de faire des avances de fonds en fonction des montants facturés à CLASS mensuellement, soit de septembre à juin, à raison de 10 % des coûts estimatifs de fonctionnement et d'administration calculés lors de l'établissement du budget annuel.

Tout écart par rapport au budget est examiné au niveau du Comité des opérations lors de la comptabilité de fin d'exercice et du rajustement des factures émises aux conseils.

Les négociations de taux avec les exploitants commencent en octobre. (Des précisions sur ce processus sont fournies à la section subséquente).

Pratiques comptables et gestion

Les systèmes comptables peuvent être efficaces et efficaces si le processus est bien défini et permet d'exercer suffisamment de contrôle sur les actifs. Les factures que reçoit CLASS sont d'abord traitées par le coordonnateur de transport. Celui-ci scanne et sauvegarde chaque facture après y avoir assigné un code G/L. Le directeur de transport examine ensuite la facture et s'assure que le code G/L est correct. Le montant de la facture correspond aux attentes (pour les factures qui reviennent mensuellement) ou concorde avec un bon de commande et document de réception. La facture est alors expédiée au SCCDSB pour être traitée. Un courriel est envoyé au SCCDSB pour l'informer que la facture est en route, qu'elle est correcte et qu'elle a été approuvée pour paiement sur les achats effectués à l'aide d'un bon de commande. Le directeur de transport peut consulter les comptes G/L dans le système d'information financière du SCCDSB pour établir si un paiement a été effectué.

Les acquisitions d'immobilisations et les achats de grande valeur sont tous approuvés au préalable par le directeur associé du SCCDSB et le surintendant des opérations du LKDSB et un bon de commande est émis. CLASS suit le critère préliminaire du SCCDSB pour ce qui concerne le bon de commande signé requis.

Le coût de l'utilisation des taxis est déterminé au préalable. Ce service doit être approuvé par le conseil scolaire respectif avant qu'il ne commence si le coût dépasse 1 500 \$. Un formulaire normalisé est utilisé pour ce processus. Les factures sont d'abord traitées par le coordonnateur de transport. Celui-ci assigne un code G/L à chaque facture et compare ensuite les montants facturés à ceux du budget/des offres. Une feuille de suivi mensuel est tenue. Le directeur de transport approuve ensuite la facture après l'avoir examinée. La facture est par la suite expédiée au SCCDSB pour être traitée. Le directeur de transport peut consulter les comptes G/L dans le système d'information financière du SCCDSB pour établir si un paiement a été effectué. Les paiements sont traités par le SCCDSB toutes les deux semaines.

En ce qui concerne les paiements aux exploitants d'autobus, le processus d'approbation est déterminé lors de la négociation des taux. Une fois qu'un taux est convenu avec les exploitants, le système comptable du SCCDSB est configuré de manière à automatiser le traitement des paiements. Les paiements sont effectués par dépôt direct toutes les deux semaines, soit dans un délai de trois jours suivant le premier et le quinzième jour du mois.

Le directeur de transport examine et approuve toutes les dépenses de l'analyste, du planificateur et du coordonnateur. Toutes les dépenses du directeur sont approuvées par le directeur associé du SCCDSB.

3.5.2 Pratiques exemplaires

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

- Des politiques de gestion financière sont en place pour orienter le processus de contrôle, d'examen et d'approbation financiers ainsi que les communications avec les conseils scolaires et les exploitants du service de transport.

Le système de gestion financière mis en œuvre par le consortium et le SCCDSB compte suffisamment de contrôles internes et de rapports dans les délais voulus. Les vérifications et rapprochements, qui protègent contre les erreurs comptables, sont réalisés par le directeur de transport. Nous invitons CLASS à établir des politiques et des processus de contrôle interne avant d'assurer les services

comptabilité sur place afin de maintenir les contrôles efficaces et les rapports dans les délais voulus.

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

Le rendement en ce qui concerne les pratiques de gestion de CLASS est **élevé**. Le consortium a en place des structures organisationnelles et de gouvernance appropriées pour assurer la responsabilisation et la surveillance nécessaires au bon déroulement des opérations. Des mécanismes de résolution de différends existent aux échelons clés de l'organisation. Le système de gestion de la facturation des exploitants est robuste et bien exécuté.

Le consortium est indépendant de ses conseils partenaires et a ses propres locaux. Les services de soutien fournis au consortium devraient être régularisés en termes de niveaux de service par voie d'entente.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

L'examen des politiques et des pratiques porte principalement sur les politiques en matière de transport du consortium et des conseils partenaires qui sont en place et la manière dont elles se traduisent dans les faits.

L'analyse se concentrera sur trois secteurs clés :

- les politiques de transport;
- la planification des itinéraires;
- les programmes de sécurité;
- les besoins spéciaux et les programmes spécialisés.

Chaque élément a été analysé à partir des observations factuelles et des entrevues réalisées. Un ensemble de recommandations est présenté suite à une évaluation des pratiques exemplaires. Ces résultats ont servi à réaliser une évaluation globale de l'efficacité et de l'efficience des politiques et pratiques, tel qu'il est indiqué ci-dessous :

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

4.2 Politiques en matière de transport

Les politiques de planification du transport établissent le fondement sur lequel repose la prestation des services de transport et définissent les paramètres pour l'efficacité et l'efficience globales du système. Dans cette section, l'évaluation porte surtout sur l'intégralité des politiques établies et le degré d'harmonisation des politiques entre les conseils scolaires.

4.2.1 Observations

Élaboration des politiques

Les politiques de transport forment la base de la structure opérationnelle de toute activité de transport. Il est important d'élaborer des politiques pour les principaux aspects de l'activité, soit les conditions d'admissibilité, les règles et procédures disciplinaires applicables aux élèves, l'emplacement des arrêts d'autobus et les critères d'examen, la durée des trajets, et les procédures de transport adapté; car elles représentent un point de référence concis que les parents, le personnel des conseils

scolaires, les élèves et le personnel des compagnies d'autobus peuvent utiliser pour différentes situations qui surviennent. L'élaboration d'un manuel de politiques complet étant considérée comme une tâche-clé, les directeurs de CLASS ont utilisé les politiques en place dans les conseils scolaires comme point de départ. Outre les énoncés de politiques, les directeurs de CLASS ont ajouté au manuel une série de lignes directrices opérationnelles. CLASS a élaboré un manuel de politiques et de procédures détaillées qui a été mis en œuvre par le consortium.

Si le manuel de politiques de CLASS aborde divers sujets comme l'admissibilité des élèves au service, les heures de service, le service offert à titre gracieux, etc., chacun des conseils partenaires maintient son énoncé de politiques sur la prestation des services de transport. Ces énoncés sont *généralement* compatibles entre les conseils partenaires, mais il y a risque de confusion et de conflit entre les politiques cumulatives adoptées par les conseils scolaires et les pratiques opérationnelles de CLASS. Établir le manuel de CLASS, tel qu'adopté et approuvé par les conseils partenaires, comme point de référence unique éliminerait toute source de confusion ou de divergence dans l'interprétation des politiques.

Infrastructure des politiques et des procédures

Le manuel des politiques et procédures élaboré par CLASS aborde une vaste gamme de sujets liés à la gestion et à l'administration des services de transport. Parmi les sujets clés citons :

- admissibilité aux services de transport et établissement des heures de classe qui favorise une prestation de services efficace;
- gestion du service de transport offert à titre gracieux et en cas de danger;
- choix d'autres emplacements pour les arrêts d'autobus;
- heures d'arrivée et de départ à partir des écoles;
- directives sur la durée des trajets et l'allocation des places;
- changements d'itinéraires en cas de fermeture de routes;
- procédures applicables aux conditions météorologiques défavorables;
- ajout et suppression de service d'autobus scolaire.

Ces énoncés de procédure sont établis à l'aide d'un modèle normalisé qui définit ce qui est requis (portée, motif et procédures) pour mettre en œuvre la politique ou la

procédure. En outre, les directeurs de CLASS ont mis en place un processus d'examen qui permettra d'évaluer périodiquement le besoin de réviser la politique ou la procédure. Le format établi est conçu de manière à pouvoir s'assurer que la date de révision est consignée et que le calendrier d'examen peut être mis jour de manière simple et efficace. Ce format permet d'orienter efficacement tant les intervenants du secteur du transport que le personnel des services de transport et des écoles sur les problèmes liés au transport.

Application des politiques

L'application des politiques établies est un élément clé dans les efforts pour assurer que les services fournis répondront aux attentes des conseils scolaires, des élèves et de tous les membres de communauté en matière d'efficacité et d'efficience. CLASS a mis en place un certain nombre de processus de gestion de données et de procédures d'assurance de la qualité destinés à faire respecter les pratiques existantes ou documenter les motifs justifiant les exceptions accordées. Les observations et l'analyse des données révèlent que de sérieux efforts sont déployés pour faire respecter les politiques et les pratiques établies de manière juste et équitable.

4.2.2 Pratiques exemplaires

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

- CLASS et ses conseils partenaires ont élaboré et documenté un éventail complet de politiques harmonisées et de pratiques opérationnelles pour s'assurer que les services de transport sont fournis de manière sécuritaire et équitable à tous les usagers. En outre, des procédures administratives ont été établies afin d'examiner périodiquement les énoncés de politiques et de les réviser s'il y a lieu.

4.2.3 Recommandations

Infrastructure des politiques

CLASS et ses conseils partenaires devraient travailler à intégrer les manuels de politiques existants au manuel de CLASS. Le manuel élaboré par CLASS étant fondé sur des documents des conseils et approuvés par ces derniers, les conseils partenaires pourraient éliminer leurs politiques spécifiques et adopter le manuel de CLASS comme document de référence.

4.3 Programme de sécurité

La sécurité des élèves utilisant le service de transport est essentielle dans tout système de transport scolaire. L'instauration d'une culture de la sécurité exige que les directeurs de transport collaborent étroitement avec les élèves, les établissements scolaires, les fournisseurs de services et la communauté pour mettre en place des programmes spécialisés adaptés aux besoins de chaque groupe spécifique. D'autre part, les procédures de formation des conducteurs et de gestion des élèves doivent être alignées afin de renforcer les attentes en matière de comportement et les conséquences en cas de manquement aux attentes.

4.3.1 Observations

Formation des élèves

CLASS a instauré un comité mixte de sécurité inter-conseils qui a examiné et analysé tous les programmes de sécurité destinés aux élèves. Un rapport détaillé a été remis au comité, lequel décrit un programme de formation recommandé et évalue les coûts liés à la mise en œuvre du programme. Le programme actuel a été mis en œuvre dès 2007, il vise tant les élèves admissibles que les élèves qui n'utilisent pas le service de transport. Le programme actuel utilise des outils et des techniques de formation appropriés à l'âge, soit des vidéos, des exercices d'évacuation, la distribution de documents d'information et des discussions structurées.

Formation des conducteurs

Tous les conducteurs participent à la formation à la gestion du site d'un sinistre, y compris la formation au secourisme et à la réanimation cardio-respiratoire, ce en tant qu'exigence d'emploi. Une recertification de cette formation à la sécurité est requise tous les trois ans. Les conducteurs de véhicules de transport adapté reçoivent également une formation spécialisée pour s'assurer qu'ils comprennent les comportements que les élèves souffrant d'anomalies spécifiques sont susceptibles d'afficher.

Surveillance

CLASS a établi une procédure opérationnelle permettant d'orienter les initiatives de formation qui seront utilisées. Les exploitants sont tenus de faire en sorte que l'information sur les programmes de sécurité auxquels ils ont participé soit correctement consignée dans les profils des exploitants que CLASS tient à jour par le biais de son site Web. Le coordonnateur de transport est responsable de gérer et d'administrer toutes les activités de formation à la sécurité.

4.3.2 Pratiques exemplaires

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

- La mise en œuvre d'un programme de sécurité ciblé destiné à assurer que les élèves reçoivent une formation fréquente et appropriée à l'âge sur des sujets qui promouvoir leur sécurité à bord de l'autobus. D'autre part, l'instauration d'un comité reconnu et le développement d'une infrastructure procédurale pour surveiller et superviser la prestation de la formation à la sécurité démontre une ferme volonté de fournir des services sécuritaires et fiables.

4.4 Besoins spéciaux et programmes spécialisés

Un système de transport efficace doit pouvoir assurer le transport des élèves ayant des besoins spéciaux (restrictions de la mobilité ou problèmes comportementaux dus à un déficit intellectuel, exigences en matière de fixation, etc.) ainsi que le transport vers des programmes spécialisés, où les trajets impliquent souvent des élèves venant de divers endroits qui se rendent dans des écoles offrant des programmes centralisés. Ces deux types de transport peuvent exercer des pressions sur l'efficacité du système car ils impliquent de plus longs trajets alors que les demandes sont plus faibles, des arrêts de plus longue durée et, dans le cas du transport des élèves ayant des besoins spéciaux, des véhicules accessibles.

Les consortiums de transport font face à un sérieux défi, soit d'accroître au maximum l'efficacité de ces systèmes en plus de chercher à intégrer les élèves et d'éviter d'avoir des systèmes de transport séparés. Cette section examine les politiques adoptées pour s'attaquer au problème que pose le transport des élèves ayant des besoins spéciaux ou qui suivent des programmes spécialisés, ainsi que le degré de conformité des pratiques aux politiques établies.

4.4.1 Observations

Détermination des itinéraires du transport adapté

Le personnel des conseils scolaires détermine quels programmes spécifiques que suivront les élèves par le biais du processus d'identification, de placement et de révision. CLASS ne participe pas officiellement à ce processus, cependant un processus formel d'« approbation des coûts de transport exceptionnels » a été mis en place pour s'assurer que les coûts de transport qui dépasseront 1 500 \$ sont examinés et approuvés. La mise en place de ce type de procédure assure que tous les

participants au processus comprennent toutes les conséquences financières et opérationnelles des décisions de placement.

CLASS permet également aux élèves qui suivent des programmes d'éducation spécialisés de prendre les autobus assurant le transport des élèves du domicile à l'école lorsque cela convient. Cette façon de faire aide à contrôler le coût global des services de transport tout en répondant aux besoins des élèves.

Une vaste gamme de procédures liées à l'usage des ceintures de sécurité, des harnais de sécurité et autres dispositifs spécialisés ont également été établies. Les conducteurs de véhicules assurant le transport d'élèves qui suivent des programmes d'éducation spécialisée sont tenus de suivre une formation à l'utilisation des équipements spécialisés et l'attestation de l'exploitant à l'effet que cette formation a été fournie est consignée sur le site Web de CLASS.

4.4.2 Pratiques exemplaires

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

- L'adoption d'une approche formelle permettant de comptabiliser les coûts de la prestation des services de transport adapté. Le recours au « processus d'approbation des coûts de transport exceptionnels » assure que tout est bien considéré pour offrir le mode de transport le plus approprié et réalisable.
- L'élaboration d'une foule de politiques opérationnelles qui précisent les exigences liées à l'utilisation d'équipement spécialisé. Conjuguée avec un excellent système de suivi, cette approche fournit un mécanisme efficace pour promouvoir une prestation de services de qualité pour les personnes ayant des besoins spéciaux.

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

CLASS a obtenu une cote **élevée** pour ses politiques et pratiques. Le consortium a œuvré à établir un manuel de politiques complet et détaillé qui harmonise les politiques des deux conseils scolaires. Ce manuel est examiné, évalué et mis à jour périodiquement. La documentation d'un processus formel de planification et la mise en œuvre de diverses stratégies de routage innovatrices ont favorisé l'efficacité et l'efficience opérationnelles. La mise en place d'un mécanisme formel d'établissement des coûts liés au transport adapté est également une pratique utile pour comptabiliser et contrôler le coût de ces services.

5 Le routage et la technologie

5.1 Introduction

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

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

Chaque élément a été analysé à partir des observations factuelles et des entrevues réalisées. Un ensemble de recommandations est présenté suite à une évaluation des pratiques exemplaires. Ces résultats ont servi à évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque élément, pour enfin déterminer l'efficacité et l'efficience du routage et de la technologie du consortium, tel qu'indiqué ci-dessous :

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

5.2 Utilisation des logiciels et de la technologie

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

5.2.1 Observations

Logiciels de routage et logiciels connexes et technologie

Logiciels de routage

CLASS utilise *Edulog* comme logiciel de gestion du transport. Ce logiciel a fait l'objet d'une mise en œuvre intégrale. Acheté il y a près de sept ans, le logiciel fait l'objet d'une mise à jour régulière depuis lors, la plus récente importante mise à niveau remontant à 2007. L'utilisation abondante du logiciel conjuguée à une structure organisationnelle qui favorise une gestion efficace du système a permis d'exploiter efficacement le système pour des besoins de planification et d'analyse. L'autorisation d'utiliser les données pour les prises de décisions dans le cadre du mandat établi par le directeur de CLASS et l'engagement du personnel à utiliser les données ont eu pour effet d'encourager une pleine utilisation du logiciel.

Système téléphonique

CLASS a entamé la mise à niveau de son système téléphonique. Cette mise à niveau fait partie intégrante de travaux de nature plus générale d'amélioration de la technologie entrepris par CLASS, qui incluaient la mise à niveau de *Edulog* et du site Web. Le système permet d'acheminer les appels de manière efficace et d'opérer des expansions et des contractions au besoin tout au long de l'année scolaire (surtout au début de la période scolaire).

Site Web

CLASS a établi son site Web comme principal mécanisme de gestion des données sur les élèves et les exploitants. La fonctionnalité établie sur le site fournit un mécanisme d'une grande efficacité pour assurer tant la qualité que l'intégralité des données. Cela est dû principalement à l'utilisation du site comme source d'information publique sur l'emplacement des arrêts, la situation-arrivée, les demandes d'information sur l'admissibilité, et les demandes reçues. Le site de CLASS est l'exemple le plus efficace d'intégration des données sur le transport public et le transport privé examiné jusqu'à ce jour.

Le développement du site est clairement le résultat de sérieux efforts de considération de la part des directeurs de CLASS et des conseils partenaires. Dans sa forme actuelle, le site est structuré pour fournir un accès public et un accès privé protégé par mot de passe.

L'information publique disponible inclut :

- information de recherche destinée aux élèves;
- politiques de transport;
- information à jour sur l'arrivée et le départ des autobus;

- information sur les arrêts par établissement scolaire;
- information sur les exploitants d'autobus scolaires.

Si de nombreux sites Web de consortium permettent au public d'accéder facilement à l'information, les aspects de gestion des accès restreints du site Web sont très complexes. Les aspects de gestion du site comprennent plusieurs volets, soit la gestion des écoles, la gestion des exploitants et la gestion globale du consortium. Le volet gestion des écoles du site fournit au personnel des écoles l'accès à l'information relative au transport qui permet aux écoles de répondre aux questions les plus simples concernant les besoins de service d'un élève. D'autre part, le site s'assure que les données sur les élèves sont complètes et exactes en notifiant les écoles de toute incohérence dans les adresses des élèves qu'il faut corriger avant qu'un élève reçoive les services.

Le volet gestion des exploitants permet de gérer sur le site les divers aspects des trajets. Les outils de gestion couvrent divers aspects dont le suivi de la formation, les affectations des conducteurs, et la capacité d'imprimer une grande variété de rapports de trajets. Cet aspect du site représente le meilleur exemple de pratique efficace et efficiente de gestion et de distribution des données dans des organisations complexes et décentralisées.

Le site Web sert également de mécanisme principal de gestion et de collecte des demandes de service à titre gracieux. Le processus prévoit une chaîne d'approbation où le directeur d'école peut examiner et approuver les demandes, le coordonnateur de transport peut formuler des commentaires sur un emplacement approprié pour l'aménagement d'un arrêt, et l'exploitant peut donner son accord ou proposer un autre emplacement pour aménager l'arrêt. Le site permet aussi de répondre aux parents et de leur indiquer si une demande est approuvée ou rejetée.

Caméras dans les autobus scolaires

CLASS a entamé un plan à long terme visant l'installation d'équipement de vidéosurveillance dans tous ses autobus scolaires. Au moment de l'examen, des caméras numériques étaient installées dans 77 autobus scolaires. La poursuite du programme dépend clairement des ressources financières futures. Les élèves sont informés que les autobus sont dotés de caméras de surveillance et des procédures ont été établies pour faire en sorte que seules les parties concernées puissent visualiser la vidéo. La nature numérique de la vidéo a permis à CLASS de mettre en œuvre un processus d'édition qui transmet électroniquement les vidéoclips nécessaires aux employés concernés.

Ententes de maintenance et de services

Des ententes de maintenance et de service sont en place pour assurer le service à la clientèle. Il est essentiel de maintenir la fiabilité du système de sorte qu'on puisse reconnaître et évaluer les possibilités d'efficacité. Le processus de mise à jour de CLASS prévoit l'acquisition des versions actualisées et des correcteurs chaque année dès qu'ils sont disponibles. Les entrevues réalisées avec le personnel révèlent que les fournisseurs ont une excellente capacité de réponse. La maintenance du système est généralement gérée par l'analyste en transport ou un autre membre du personnel qui est doté d'une formation polyvalente.

Formation et utilisation du système

Tous les employés de CLASS ont reçu une formation polyvalente à l'utilisation de *Edulog* de sorte qu'ils puissent assurer la relève en cas d'absence d'un employé. Les activités étant gérées par quatre personnes (y compris le directeur), il est impératif que tous les employés soient rompus à l'utilisation du système. Cet objectif a été atteint au moyen d'une formation formelle prodiguée tant à l'interne qu'à l'externe et d'une formation informelle à l'utilisation du système prodiguée sur place par le personnel. CLASS a également élargi son programme de formation polyvalente pour y inclure les fonctions critiques de gestion du système (téléchargements, procédures de sauvegarde et de reprise, affichage de données sur le site Web), ce pour faire en sorte que les activités puissent se dérouler relativement sans interruption en cas d'absence d'un employé. Vu la taille limitée du personnel et la responsabilité de gérer plus de 18 000 élèves et près de 900 trajets d'autobus, CLASS a mis en place un programme de formation continue efficace de sorte qu'il ait à son service un personnel compétent pour toutes ses applications logicielles.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

- CLASS utilise une application logicielle de transport mise en œuvre de manière intégrale et pleinement fonctionnelle qui permet d'élaborer, d'examiner et d'analyser les stratégies de routage existantes ainsi que les nouvelles stratégies. D'autre part, des pratiques d'administration et de gestion efficaces ont été mises en œuvre pour s'assurer que des produits perfectionnés et des versions logicielles améliorées ont été installés. Des employés ont reçu une formation à l'utilisation du système et une formation polyvalente dans les fonctions de gestion critiques afin de réduire le risque associé à l'absence d'un membre du personnel dans une petite organisation.

- CLASS a mis au point diverses applications Web qui ont augmenté la disponibilité et l'utilité des données sur le transport. Ces applications fournissent un volume considérable d'informations qui facilitent l'accès à des renseignements généraux et la gestion administrative de presque toutes les données sur le transport dans un mécanisme facile à utiliser et hautement fonctionnel.

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

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience a été conçu aux fins de l'évaluation des processus et des procédures en place pour la mise à jour et le maintien de toutes les données sur les élèves et des données cartographiques qui constituent la base de tout système de routage du transport des élèves.

5.3.1 Observations

Carte numérique

Le carte numérique en place est à jour et assure un routage efficace. La carte numérique actuelle est ajustée périodiquement de sorte qu'elle reflète les changements qui surviennent au fil du temps. Il est dit que la carte est dotée d'une fonction d'adressage valide à 100 % pour les adresses liées au transport, y compris les adresses des écoles et des élèves, niveau d'exactitude que permettent de constater les rapports sur les élèves qui n'ont pas de correspondance. CLASS a également mis en place des processus opérationnels permettant d'utiliser les données fournies par les écoles et les exploitants pour assurer l'exactitude de la carte. CLASS a établi les relations nécessaires avec les municipalités locales de sorte qu'il soit au courant de tout changement prévu au niveau des projets de lotissement et de planification routière.

Valeurs implicites

Les valeurs implicites sont établies par le personnel de CLASS de concert avec les exploitants qui fournissent des commentaires et suggestions. Les valeurs sont gérées par l'analyste en transport avec l'appui du personnel polyvalent. Suite aux comptes d'octobre, les trajets sont examinés avec les exploitants pour déterminer s'il y a des problèmes d'horaire à corriger au niveau de la carte. Ces changements sont alors apportés à la carte par l'analyste selon les besoins. La majeure partie de la carte numérique est étalonnée en fonction des vitesses de voyage.

Gestion de la carte

Les zones dangereuses (qui sont très peu), les zones interdites au passage, et les zones d'entretien hivernal sont toutes indiquées sur la carte au moyen de la

fonctionnalité classique de catégorisation qu'offre le logiciel *Edulog*. L'analyste est responsable de tenir ces éléments à jour en s'appuyant sur les commentaires et suggestions des exploitants. Les commentaires et suggestions sont sollicités en ayant recours à des mécanismes tant formels qu'informels, le mécanisme formel principal étant un examen détaillé de chaque itinéraire suite à la période de compte d'octobre. L'examen d'octobre est destiné à valider les chiffres que l'on dispose quant au nombre d'élèves et les distances des trajets. Cependant, CLASS a avantageusement choisi de saisir l'occasion offerte par l'examen pour déterminer s'il existe des incohérences résultant de problèmes associés aux données du système.

Données sur les élèves

Une seule base de données est maintenue pour tous les élèves. Elle est mise à jour quotidiennement à l'aide d'une série de processus de traitement par lots qui extraient des données du système d'information sur les élèves de chaque conseil scolaire et transforment ces données de manière à pouvoir les importer dans *Edulog*. Les dossiers d'élèves que conservent les deux conseils partenaires sont téléchargés quotidiennement et sont évalués aux fins d'admissibilité et d'assignation d'arrêt. S'il existe des adresses d'élèves qui sont incorrectes ou inconnues, il est possible, grâce à une fonctionnalité incorporée au site Web, d'en aviser les écoles ayant des élèves sans correspondance pour lesquels des changements d'adresse sont nécessaires. Cette fonction était destinée à assurer l'intégralité et l'exactitude des données sur les élèves et à réduire le besoin d'adopter les données dans le domaine du transport.

Les données vérifiées sont alors extraites du système à l'aide d'une série de programmes de mise à jour par lots et des bases de données réalisés par des tiers qui les transforment de sorte qu'elles puissent être mises à jour sur le site Web toutes les nuits. Ce processus permet au public d'accéder à des informations à jour sur les élèves et les itinéraires presque tous les jours.

Les élèves bénéficiant du service à titre gracieux sont gérés par le biais du site Web et ne sont pas intégrés au logiciel *Edulog*. Tout le processus de prestation de service à titre gracieux, de la demande à la notification de l'exploitant en passant par l'assignation, est géré par le biais du site Web de sorte qu'on dispose d'un dossier complet de la transaction. Cette nouvelle approche est utilisée pour éviter de perturber les programmes de mise à jour des données mis en place par CLASS. Généralement, le manque d'intégration poserait un sérieux problème quant à l'accès aux listes d'utilisateurs advenant un accident ou un incident. Cependant, l'usage abondant du site Web en tant que principal mode de distribution des données réduit considérablement ce risque. Les écoles, les exploitants et le personnel de transport peuvent tous accéder, sur le site Web, aux listes des usagers qui regroupent les élèves admissibles et ceux auxquels le service est offert à titre gracieux. Par conséquent, cette approche donne un

accès accru et bien plus simple aux données à plus de parties possibles advenant un incident.

Sauvegarde et récupération des données

Des calendriers de sauvegarde quotidienne, hebdomadaire et mensuelle ont été établis, lesquels couvrent les aspects suivants : stockage à l'extérieur, mise en miroir des données du logiciel de routage et des dossiers administratifs clés. Ce processus a été automatisé dans le cadre de la mise à jour du site Web en tenant compte des dossiers des lots et des exigences quotidiennes établies pour le personnel de CLASS. Ces sauvegardes permettraient de rétablir dans les délais voulus les structures de codage de base vu les changements limités qu'ont subi ces éléments de données. Les procédures de gestion de données ont également limité l'exposition de CLASS advenant une défaillance de la base de données, car des scripts de traitement par lots ont été créés pour assurer la mise à jour quotidienne des dossiers de tous les élèves dans les systèmes des conseils partenaires. Les employés de CLASS ont également reçu une formation polyvalente de sorte que les sauvegardes quotidiennes aient lieu si l'analyste principal n'est pas au bureau.

Structure de codage

La structure de codage est très simple pour les versions *Edulog*. Cependant, l'usage d'outils réalisés par des tiers pour les activités analytiques offre un niveau considérable de flexibilité qui améliore le schéma de codage existant. Des structures de codage ont été établies pour les élèves ayant des besoins spéciaux. D'autre part, les améliorations apportées au site Web pour l'année scolaire 2008 permettront de mettre en évidence les élèves ayant des problèmes médicaux en marquant leur dossier à l'aide d'un indicateur médical.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

- CLASS a élaboré un processus rationnel pour la sauvegarde et la récupération des données qui tient compte des valeurs inhérentes des données, du délai qui sera probablement requis pour reconstituer les dossiers et de l'urgence des exigences de restauration et évaluent ces éléments par rapport au coût de divers mécanismes de sauvegarde.
- CLASS a reconnu l'importance d'une carte précise et de données complètes et exactes sur les élèves en mettant sur pied une structure organisationnelle qui priorise un système de responsabilisation pour chacun de ces éléments qui

assure que les données cartographiques et les dossiers des élèves sont gérés de manière cohérente et limite le risque que des changements conflictuels soient effectués ou que des travaux déjà accomplis soient repris en raison de mauvaises communications entre les membres du personnel. En outre, CLASS a mis en œuvre un processus qui utilise les commentaires et suggestions que fournissent régulièrement les conducteurs pour valider la condition de la carte, et permet d'étalonner les vitesses de route, les durées des trajets, et les distances entre les arrêts.

- CLASS a élaboré une structure de codage utile et logique qui permettra de répondre adéquatement tant aux exigences analytiques internes qu'aux besoins de rapports externes.

5.4 Rapports du système

La production de rapports adéquats permet une détermination précoce des tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité analytique de l'organisation et permet aux intervenants internes et externes d'être plus adéquatement informés sur les activités. Cet aspect de l'examen a pour but la détermination des rapports qui sont habituellement produits, de l'identité des personnes qui reçoivent ces rapports et des capacités qui existent pour produire des rapports ponctuels.

5.4.1 Observations

Rapports

Une vaste infrastructure de production de rapports est mise en place en ayant recours à des outils réalisés par des tiers. Ces rapports, qui sont diffusés sur le site Web, renferment des données sur les trajets, des données sur les élèves y compris ceux qui bénéficient du service à titre gracieux, les exigences établies pour les changements d'adresse, ainsi que les exigences des écoles concernant le nettoyage des données. Cette approche fournit un point d'accès unique pour la gestion des données et encourage une transmission électronique de l'information à tous les intervenants. Les rapports sur l'efficacité opérationnelle sont ceux que le consortium utilise le plus souvent, tandis que les rapports sur les élèves, qui sont diffusés sur le site Web, sont ceux que les écoles et les exploitants privilégient.

Un vaste programme de production de rapports a été mis en place. Dans ce programme, les données sont extraites du système et importées dans des bases de données consacrées à des questions précises à l'aide de logiciel de productivité réalisé par des tiers. La mise en œuvre de ces types d'outils analytiques traduit la ferme volonté des gestionnaires d'utiliser des données pour leurs prises de décisions. D'autre

part, il va sans dire que c'est grâce aux efforts du personnel que CLASS a pu se doter des capacités techniques et analytiques nécessaires pour produire et évaluer les données.

5.4.2 Pratiques exemplaires

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

- La manière dont CLASS utilise les données de transport avec et sans le logiciel de gestion du transport pour évaluer l'efficacité et l'efficience est une pratique exemplaire. CLASS a mis au point un formidable mécanisme de distribution de données par le biais de son site Web, et a créé divers outils de gestion de données à l'aide d'un simple logiciel bureautique de productivité. La création de dossiers de lots aux fins d'extraction de données et d'analyse de l'efficacité du système et de diffusion des demandes et réponses fait partie des diverses pratiques opérationnelles exemplaires qui ont été mises en œuvre.

5.5 Planification et établissement des itinéraires de transport adapté

L'éducation spécialisée présente des défis uniques qui requièrent souvent des stratégies opérationnelles qui dépassent le cadre des pratiques normales d'une organisation. Ce volet de l'examen est destiné à évaluer les stratégies et les approches utilisées pour assurer le transport des élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux ainsi que les approches utilisées pour réduire le coût des perturbations opérationnelles associées à ce type de transport.

5.5.1 Observations

Codage des élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux

Les élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux sont identifiés à l'aide d'un code approprié dans la base de données de transport. Grâce à la fonctionnalité de codage offert par le logiciel *EduLog*, CLASS a identifié et catégorisé les élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux d'une manière qui permet d'identifier et d'analyser les divers modes de transport, y compris le transport adapté et le transport accessible en fauteuil roulant.

Gestion des circuits

Les coordonnateurs des services destinés aux élèves ayant des besoins spéciaux au sein des conseils partenaires collaborent avec le planificateur en transport pour s'assurer que les services peuvent être fournis efficacement et que les coûts de la

prestation des services sont compris par tous les participants. Le processus d'approbation des coûts de transport exceptionnels assure que CLASS peut convenablement assigner l'équipement nécessaire tout en permettant à ce dernier d'étudier l'option la plus économique. La responsabilité d'établir des itinéraires pour les autobus de transport régulier et adapté étant assumée par un seul employé, les procédures d'établissement des itinéraires utilisées pour le transport adapté sont généralement les mêmes qui servent pour les trajets réguliers du domicile à l'école, et incluent l'utilisation du transport régulier pour tous les élèves lorsque cela est possible.

Le site Web de CLASS sert d'outil principal pour transmettre l'information sur les trajets aux exploitants et aux écoles pour les élèves ayant des besoins spéciaux. L'une des récentes fonctionnalités ajoutées au site Web est une icône qui permet d'identifier un élève associé à état pathologique ou une condition spéciale.

5.5.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que CLASS a établi une pratique exemplaire dans le secteur suivant :

- CLASS fournit des services uniquement aux élèves ayant des besoins reconnus selon les directives du personnel des conseils scolaires. Lorsque cela convient, des stratégies d'intégration des trajets, par exemple l'utilisation du même service pour tous les élèves, sont envisagées en vue de freiner les coûts liés au transport. Ces élèves sont clairement identifiés dans les données sur les trajets, et les récentes mises à jour apportées au mécanisme de rapport du site Web permettront de mieux connaître les exigences spécifiques de chaque exception.

5.6 Planification des itinéraires

La capacité d'optimiser l'utilisation de chaque autobus scolaire est à la base d'une prestation de services de transport efficaces et efficients. Une appréciation sérieuse tenant compte de tous les éléments requis pour assurer des services économiques et de grande qualité n'est possible que si l'entreprise de transport a en place un cycle de planification prospective. Durant le cycle de planification, les directeurs de transport cherchent constamment à établir l'équilibre entre deux contraintes conflictuelles, soit le temps requis et la distance à parcourir, en vue d'optimiser l'utilisation de l'actif.

5.6.1 Observations

Cycle de planification

CLASS a établi un cycle de planification formel et détaillé pour l'établissement et la gestion des trajets d'autobus et des circuits tout au long d'une année scolaire. La planification commence en avril avec la collecte et la vérification des données sur les établissements scolaires et les élèves. Elle comprend l'examen des demandes de modification des heures de classe et la vérification des calendriers scolaires de chaque conseil scolaire. Elle comprend également une série de processus de contrôle des coûts et d'assurance de la qualité destinés à assurer que les possibilités d'efficacité relevées antérieurement sont évaluées dans le contexte des nouvelles données sur les élèves et les trajets. Sont en outre établies dans le calendrier de planification des tâches spécifiques conçues pour examiner l'information sur les trajets avec les exploitants et communiquer ces renseignements aux écoles et aux parents.

Le processus de planification est documenté à l'aide d'un simple logiciel de gestion de projets. Des affectations de personnel. Cette approche favorise l'uniformité et la responsabilisation en fournissant un document de référence qui permet de mesurer les progrès. La régularisation, la documentation et l'évaluation des progrès par rapport à un cycle de planification établi sont d'excellentes pratiques.

Routage

CLASS a intégré dans son programme de routage un certain nombre de techniques destinées à favoriser une prestation de services efficace et efficiente. Le but de toute entreprise de transport scolaire est de concevoir un programme de routage à l'aide de techniques spécifiques qui correspondent le mieux aux divers défis logistiques que posent la géographie, la topographie et les décisions en matière de programme d'éducation. Les approches courantes comprennent l'usage du système étagé (où un autobus va dans plus écoles à des différentes heures du matin ou de l'après-midi), du système combiné (où un autobus dessert plusieurs écoles sur le même trajet), et des navettes et des transferts (où un autobus ramasse des élèves provenant d'autres autobus à un point de ramassage commun et les amène directement à leur destination). Ces approches sont destinées à optimiser l'utilité de l'actif.

La responsabilité d'établir les trajets et les circuits de transport régulier et adapté est confiée au planificateur en transport. L'analyste en transport et le coordonnateur de transport apportent leur aide au besoin, surtout durant le processus d'établissement des itinéraires d'hiver pour chaque conseil scolaire. Les points d'arrêt et itinéraires de longue date forment la base du programme de routage chaque année, mais le processus de planification annuelle inclut une évaluation des options répondant aux considérations en matière d'efficacité et d'efficience qui ont été définies. Les politiques

et les procédures opérationnelles permettent aux élèves de différentes écoles et de différents conseils scolaires de prendre le même autobus. L'analyse des trajets du matin indique que 149 sur 188 (79 %) trajets d'autobus desservant plusieurs écoles incluent des élèves de différents conseils scolaires. Le planificateur en transport et le directeur de transport collaborent, après l'établissement des trajets, pour évaluer la composition des parcs de véhicules et déterminer si des véhicules de tailles différentes seraient avantageux pour le consortium et les conseils scolaires sur le plan financier ou opérationnel.

Analyse de l'efficacité du système

CLASS fournit des services dans une zone qui présente des caractéristiques rurales, suburbaines et urbaines. Près de 275 autobus sont utilisés pour desservir plus de 18 000 élèves quotidiennement sur plus de 1 000 trajets¹⁰. Les services sont offerts d'environ 6 h à 9 h 30 et d'environ 13 h à 17 h. Le manuel de procédures et les pratiques opérationnelles mentionnés précédemment joints aux outils que nous allons examiner à la prochaine section permettent à CLASS de gérer un système efficace et efficient avec un personnel très limité de seulement quatre personnes.

CLASS a mis en œuvre une foule de techniques de routage dans le but de fournir des services efficaces et efficaces. Afin d'assurer l'efficacité du transport, il importe d'établir des trajets qui utilisent l'autobus à sa pleine capacité, c'est-à-dire que tous les sièges sont occupés. L'utilisation de la capacité dépend du potentiel de l'autobus, c'est-à-dire jusqu'où il peut aller en termes de temps et de distance. L'autobus peut ramasser plus d'élèves lorsqu'il a plus de temps, ce qui augmente l'utilisation de la capacité. Les politiques sur les heures de classe et sur la durée des trajets des élèves, ainsi que les directives sur l'allocation des places influent énormément sur la capacité d'un fournisseur de services de transport à optimiser l'occupation des sièges. En plus d'optimiser l'occupation des sièges, il s'avère également nécessaire d'optimiser l'utilisation de l'actif, soit le nombre de fois qu'un autobus est en fait utilisé au cours d'une journée. Les heures d'ouverture et de clôture des classes et les longueurs des trajets des élèves sont encore une fois les principaux facteurs qui déterminent la capacité à optimiser l'utilisation de l'actif.

Le manuel de politiques et de procédures examiné précédemment définit clairement les contraintes avec lesquelles le planificateur en transport et autres employés de CLASS doivent composer lorsqu'ils établissent les trajets et circuits. Des lignes directrices

¹⁰ Toutes les données présentées dans cette section du rapport sont des données recueillies pendant que l'équipe de l'examen de l'efficacité et de l'efficience était sur place. Certaines données produites antérieurement par le Ministère peuvent présenter des incohérences en raison du fait qu'elles ont été recueillies à des dates différentes.

claires sont fournies en ce qui concerne le nombre d'élèves qui peuvent monter à bord d'un autobus, la durée des trajets, et les élèves qui peuvent voyager ensemble. Les lignes directrices actuelles ne limitent pas indûment la capacité de CLASS à établir des trajets et des circuits efficaces. En outre, le rôle majeur joué par CLASS dans l'établissement des heures d'ouverture et de clôture des classes lui permet de concevoir les circuits de manière conforme à ses besoins, soit d'établir des circuits efficaces qui s'alignent sur les politiques établies.

L'analyse des usagers chiffre l'utilisation de la capacité simple des trajets de transport régulier à 51 % en excluant les élèves qui bénéficient du service à titre gracieux, et à 55 % en incluant ces élèves. Ces chiffres sont calculés en établissant une moyenne de l'utilisation pour tous les trajets, le chiffre pour chacun des circuits étant calculé en divisant la capacité nominale de l'autobus par la charge maximale d'élèves. L'utilisation de la capacité en fonction de la capacité nominale de l'autobus est généralement inférieure à la capacité prévue, le facteur de pondération du nombre d'élèves n'étant pas pris en compte. Généralement, les élèves du secondaire seront pondérés d'une manière qui fait baisser la capacité utile d'un autobus, le nombre d'occupants par siège étant inférieur à la capacité nominale de trois élèves. Ce fait a un impact inverse en faisant baisser le numérateur de l'équation.

Si l'utilisation de la capacité simple de 55 % est remarquable pour le service de transport régulier du domicile à l'école, son impact est compensé par une approche dynamique visant à optimiser l'utilisation de l'actif. La zone desservie par CLASS a une superficie d'environ 5 500 kilomètres carrés. Dans cette zone de service, près de 70 % de tous les autobus fournissent des services à plusieurs écoles. Le tableau suivant résume le nombre moyen d'écoles desservies par chaque autobus en fonction du nombre de trajets effectués le matin et l'après-midi.

Tableau 5 : Analyse des trajets

Nombre de trajets effectués par un autobus	Nombre total d'autobus assurant le transport le matin	Nombre moyen d'écoles desservies le matin	Nombre total d'autobus assurant le transport l'après-midi	Nombre total d'écoles desservies l'après-midi
1	78	1,7	74	1,8
2	183	3,0	192	3,0
3	12	4,3	7	3,1

En évaluant le nombre moyen d'écoles desservies le matin et l'après-midi, la technique additionnelle qui consiste à combiner les trajets pour optimiser l'utilisation de l'actif est évidente. L'utilisation des trajets combinés peut être déterminée, car le nombre moyen d'écoles desservies est supérieur au nombre de trajets qu'effectue un autobus. Par exemple, si l'autobus moyen effectuait un trajet pour se rendre dans une école, le nombre moyen d'écoles desservies serait de 1. Dans le cas de CLASS, le nombre moyen d'écoles desservies par les autobus effectuant un trajet le matin est de 1,7. Cela indique que presque chaque autobus qui n'effectue qu'un seul trajet dessert plusieurs écoles. L'analyse des données sur les niveaux de trajets indique que près de 40 % de tous les trajets du système desservent plusieurs écoles. Le tableau suivant résume l'information sur les niveaux de trajets en fonction du nombre d'écoles desservies.

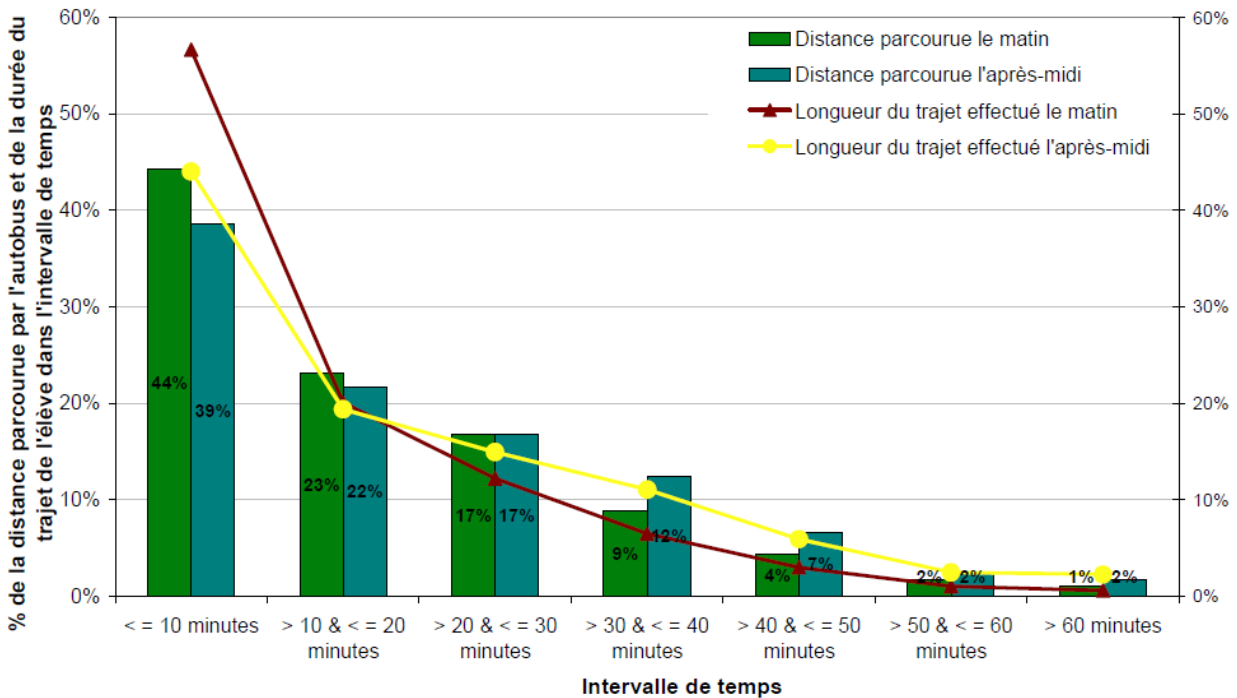
Tableau 6 : Analyse des trajets par école

Écoles desservies	Nombre de trajets effectués le matin	Pourcentage des trajets effectués le matin	Nombre de trajets effectués l'après-midi	Percentage des trajets effectués l'après-midi
1	292	61 %	289	60 %
2	130	27 %	128	27 %
3	53	11 %	56	12 %
4	5	1 %	6	1 %
TOTAL	480		479	

La combinaison des circuits par autobus, l'utilisation de la capacité, et le nombre d'écoles desservies par autobus indiquent que CLASS a institué un programme de routage qui favorise une prestation de services efficace et efficiente. L'utilisation vigoureuse de ces pratiques exemplaires de routage en conjugaison avec une infrastructure de politiques qui fournit la souplesse nécessaire pour mettre en œuvre ces techniques est le principal facteur qui détermine l'efficacité du service.

L'analyse des répercussions de ces techniques de routage indique que la vaste majorité des élèves reçoivent des services nettement conformes aux lignes directrices établies pour la durée des trajets. La longueur des trajets des élèves a été calculée en établissant la durée totale de temps que passe chaque élève dans l'autobus du point d'embarquement au point de débarquement. Le tableau suivant établit le pourcentage de la longueur des trajets des élèves et le pourcentage de la distance parcourue par les autobus dans des intervalles déterminés.

Figure 6 : Analyse de la distance des trajets



L'analyse de la distance parcourue par les autobus (indiquée dans les barres horizontales) et de la durée des trajets des élèves (indiquée par les lignes de couleur rouge-brun et jaune) indique que 50 % de tous les trajets qu'effectuent les élèves sont de 10 minutes ou moins. En outre, près de 84 % de tous les trajets qu'effectuent les élèves sont de moins de 30 minutes en longueur. Ce qui indiquerait que les trajets qui sont plus courtes en longueur présentent également des taux élevés d'utilisation de la capacité et que la majorité des élèves reçoivent des services de qualité comme en témoigne le peu de temps qu'ils passent dans l'autobus. Les courtes distances des trajets offrent également la possibilité d'utiliser les stratégies dynamiques de réutilisation de l'actif mises en œuvre par CLASS.

Un indicateur final de l'efficacité des services est la capacité de fournir les services à temps. Les entrevues avec le personnel et un examen limité des rapports d'incidents quotidiens de l'année précédente n'ont révélé aucun problème majeur ou hors du commun concernant les arrivées tardives.

Les résultats de cette analyse révèlent un système qui fournit des services efficaces et efficaces, mais un point de préoccupation concernant la prestation du service de transport à titre gracieux mérite notre attention. Tel qu'établi dans les politiques, les élèves peuvent bénéficier du service de transport à titre gracieux sous réserve que cela n'entraîne pas des coûts additionnels pour les trajets. Les pratiques opérationnelles ont

occasionné une situation où les élèves bénéficiant du service à titre gracieux se voient assigner n'importe quel siège disponible suite à l'affectation des ressources à tous les autres élèves admissibles disponibles, avant leur placement dans les autobus.

Si cette approche n'a eu aucun effet nuisible apparent sur l'efficacité opérationnelle générale, certains aspects du programme de prestation de service à titre gracieux justifient une étude plus poussée. La politique ne couvre pas implicitement ou explicitement le calcul ou l'influence que les coûts administratifs marginaux exercent dans la décision de fournir des services à titre gracieux. La proportion globale d'élèves bénéficiant du service à titre gracieux est d'environ 7 % du nombre total d'utilisateurs. Cependant, près de 6 % de tous les trajets ont des élèves auxquels le service est offert à titre gracieux qui totalisent 25 % ou plus du nombre total des utilisateurs. Une vigilance continue sera nécessaire pour veiller à ce que les trajets ayant une forte proportion d'élèves bénéficiant du service à titre gracieux ne fassent pas augmenter le coût global de la prestation des services. En outre, la méthode actuelle de répartition des coûts entre les conseils scolaires ne tient pas compte des élèves bénéficiant du service à titre gracieux. Par conséquent, si la part d'élèves bénéficiant du service à titre gracieux d'un conseil scolaire est disproportionnée par rapport à l'autre conseil scolaire, il y aurait lieu de s'inquiéter que les coûts opérationnels ne soient pas bien répartis.

5.6.2 Pratiques exemplaires

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

- CLASS a préparé un calendrier de planification détaillé qui établit un système de responsabilisation permettant de s'assurer que les tâches nécessaires sont accomplies avant l'année scolaire. Ce processus opportun assure que tous les changements à apporter sont définis, ce qui réduit les interruptions de service au début de l'année scolaire.
- CLASS et ses conseils partenaires ont énormément amélioré l'efficacité et l'efficacité générales du système de par l'approche souple et coopérative qu'ils ont adoptée pour l'établissement des heures de classe. La capacité de boucler plusieurs circuits en un jour est un élément clé pour l'efficacité d'un système.
- L'utilisation de diverses techniques de routage comme les trajets combinés et le routage étagé dans le contexte fondamental des horaires de classe contribue à améliorer énormément l'efficacité et l'efficacité du système global. L'approche dynamique adoptée par CLASS pour trouver des solutions de routage comme celle-ci est un élément clé pour le succès du système.

5.6.3 Recommandations

Élèves bénéficiant du service à titre gracieux

CLASS fournit des services à un nombre important d'élèves dans le cadre de son programme de prestation de services à titre gracieux. Si la gestion de ces usagers est réalisée de manière efficace, le volume des élèves est une source d'inquiétude. Bien que l'impact d'un seul élève bénéficiant du service à titre gracieux soit peut-être limité, il y a des cas où plus de 25 % des élèves assignés à un trajet sont des bénéficiaires de la prestation de services à titre gracieux. Cela justifie une évaluation de l'impact de la prestation de services à titre gracieux en termes de coût global. En outre, il y aurait lieu d'accorder une attention particulière aux coûts administratifs marginaux associés à la gestion des élèves bénéficiant du service à titre gracieux.

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

L'utilisation du routage et de la technologie a été évaluée **élevée**. CLASS a fait un excellent travail. Il a acheté et mis en œuvre une variété appropriée d'outils et d'applications technologiques qui amélioreront la gestion des données sur les circuits. Il a établi divers processus opérationnels destinés à assurer que les données sont utilisées de manière à identifier et à exploiter les possibilités d'efficacité. Une pratique exemplaire digne de mention est la fonctionnalité de gestion qui est intégrée au site Web de CLASS.

6 Contrats

6.1 Introduction

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

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

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

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

6.2 Structure contractuelle

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

6.2.1 Observations

Exploitant : les clauses contractuelles

Les exploitants de Chatham-Kent ont créé une association appelée Lambton Kent School Bus Operators' Association (« l'Association »). Tous les exploitants qui travaillent avec CLASS font partie de l'Association. L'Association n'est pas une personne morale. Toute personne qui le souhaite peut devenir membre de

l'Association. L'Association ne possède pas de mandat en dehors de la coordination et de l'optimisation des activités entre les différents exploitants et CLASS. L'Association collabore directement avec le directeur de CLASS au processus d'attribution annuelle des itinéraires d'autobus à chaque exploitant membre de l'Association. Une fois que le directeur du transport a décidé de la composition du parc annuel requis pour le district en fonction des besoins de service, l'équipe dirigeante de l'Association se réunit pour examiner le plan. L'Association se réunit ensuite pour discuter du plan avec les membres et parvient à un consensus sur les modalités de répartition des itinéraires. En général, le plan repose sur le principe selon lequel un nouvel itinéraire est attribué au dernier exploitant qui a perdu un itinéraire. L'âge du parc de véhicules de l'exploitant n'est pas un critère pris en compte dans la perte d'un itinéraire. La direction de l'Association rencontre ensuite le directeur de CLASS pour discuter du plan de l'attribution des itinéraires et une décision finale est prise par le directeur de CLASS sur la solution finale pour l'année suivante. Cette méthode axée sur la concertation permet aux exploitants d'avoir leur mot à dire dans le processus de planification du transport annuel mais réserve le contrôle de l'attribution des itinéraires à CLASS.

Les exploitants de CLASS ont un contrat exécuté daté du 1^{er} septembre 2007 valable pour une durée de deux ans.

Les ententes de tarifs (*Protocole d'entente pour les services de transport scolaires*) sont signées annuellement par les exploitants. Les tarifs sont négociés annuellement par CLASS et l'association d'exploitants. Les négociations de tarifs commencent en octobre avec le rapprochement du kilométrage et sont conclues chaque année avant la fin du mois de décembre. La première ébauche des itinéraires peut être consultée en détail et en personne par les exploitants en compagnie du personnel de CLASS avant la fin du mois de juin. Les itinéraires sont finalisés avant le mois d'août.

Selon le directeur du transport, le protocole d'entente pour les services de transport aux élèves existante subira un certain nombre de modifications après son expiration en août 2009, d'après l'avis juridique obtenu sur le document, les modèles du groupe CPAC et les recommandations de l'examen de l'efficacité et de l'efficacé.

Le contrat de l'exploitant souligne la description du travail pour les exploitants; les procédures de négociation des prix et des tarifs du contrat; les modalités de paiement; les obligations de l'exploitant; les exigences relatives aux conducteurs; les exigences relatives aux véhicules; l'indemnisation et l'assurance responsabilité civile; la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE); les exigences relatives au respect des codes et des règlements; les droits et les exigences de vérification; les clauses de confidentialité et de résolution des litiges.

Les contrats contiennent des dispositions pour la conduite légale des véhicules scolaires, la formation des conducteurs, les obligations en matière de sécurité, la politique relative à l'âge des véhicules (15 ans), et la conformité avec la réglementation provinciale et fédérale. Ils contiennent également des dispositions sur la structure des redevances, et les clauses de durée, de renouvellement et de résiliation du contrat. Il n'y a pas de véhicules appartenant au conseil scolaire.

Le ratio de véhicules en service/véhicules de réserve n'est pas défini dans les contrats.

Rémunération des exploitants d'autobus

La rémunération des exploitants est calculée sur le nombre d'élèves admissibles, tel qu'il est défini dans le *Protocole d'entente pour les services de transport scolaires*. D'après le *Protocole d'entente pour les services de transport scolaires 2007-2008*, CLASS verse aux exploitants des montants variables quotidiens pour les itinéraires rapprochés.

Tous les itinéraires sont rémunérés selon un nombre minimum de kilomètres quotidien. Les exploitants CLASS sont payés les jours de mauvais temps. Un financement additionnel fourni par le Ministère pour le carburant est versé directement aux exploitants. Le protocole d'entente ne contient pas de clause d'indexation du carburant.

Ces deux dernières années, CLASS a versé aux exploitants une allocation d'environ 100 000 \$ sous forme de somme forfaitaire. Cet argent a été réparti selon le pourcentage du parc et versé directement aux exploitants. Ces fonds étaient destinés aux améliorations de l'équipement. CLASS n'a pas précisé comment l'argent devait être dépensé, ni vérifié comment il a été dépensé. D'après la taille du parc d'autobus de CLASS au moment des améliorations, ces deux versements forfaitaires distincts ont totalisé 630,91 \$ par autobus. Les fonds utilisés pour des améliorations uniques ont été volontairement exclus des variables de la rémunération pour éviter qu'ils soient incorporés dans les négociations sur les tarifs au cours des prochaines années. Le comité des opérations a approuvé le montant de l'allocation en capital avant le processus de négociation dans le cadre du processus d'établissement du budget.

Dans le cadre du processus de négociation annuel, CLASS et l'Association sont convenus mutuellement de mettre en œuvre les améliorations de service additionnelles pour le district en puisant dans les fonds disponibles. Ces deux dernières années, le capital a été investi dans du matériel de surveillance numérique pour les autobus. (Ces dépenses en immobilisations dépassent les 100 000 \$ mentionnés plus haut). À la suite de cette initiative, CLASS a installé 77 systèmes de surveillance dans les autobus (24,4 % des autobus planifiés pour 2008-09). Les caméras sont remises aux exploitants qui se chargent de les installer dans les véhicules, mais elles restent la propriété de CLASS.

Gestion du contrat des exploitants

Les exploitants accèdent à l'information sur les itinéraires et les listes d'élèves sur le site Web de CLASS. Le site Web fournit également des informations sur les rapports de discipline des élèves. Un processus manuel est utilisé pour obtenir les données médicales des élèves qui sont inscrits sur les listes. Les renseignements sur les problèmes médicaux sont communiqués par les écoles. Les écoles n'utilisent pas de normalisation des codes pour signaler les problèmes médicaux dans la base de données. Pour l'année à venir, CLASS envisage d'intégrer automatiquement l'information médicale sur les listes d'élèves remises aux exploitants.

Avant le début de l'année scolaire, CLASS demande à tous les exploitants de fournir des détails sur leur parc de véhicule et leurs conducteurs, parmi lesquels l'âge des véhicules, le permis de conduire des conducteurs et la formation des conducteurs à la préparation en matière de gestion des urgences. Ces détails sont entrés puis actualisés sur le site Web de CLASS.

En avril 2007, CLASS et l'association des exploitants ont élaboré un programme de préparation en matière de gestion des urgences. Ce programme de quatre heures aborde plusieurs sujets, parmi lesquels les premiers soins, la RCR et l'utilisation de l'auto-injecteur EpiPen. Un certificat, valable pour une durée de trois ans, est remis à tous les conducteurs qui ont suivi le programme avec succès. Ce programme est offert aux nouveaux conducteurs en août et en hiver ou au printemps selon les besoins. CLASS prend en charge tous les aspects du programme, y compris le salaire des conducteurs. CLASS tient une liste de tous les conducteurs qui ont suivi le programme et demande aux exploitants d'indiquer le statut de la formation sur leur site Web.

CLASS collabore avec les exploitants et les écoles pour s'assurer que tous les élèves, de la maternelle à la 8^e année, suivent la formation aux mesures d'évacuation avant le mois de décembre.

CLASS participe également à la campagne de sensibilisation sécuritaire du grand public de la Great Lakes Transportation Association qui, avec le soutien des stations de télévision locales, diffuse des messages de sécurité.

Contrats de taxi

Il n'y a pas de contrats de taxi mais CLASS a réduit le recours aux taxis et le nombre de compagnies de taxi auxquelles il est fait appel de quatre à trois par rapport aux années précédentes. Les taxis sont utilisés principalement pour transporter des élèves inscrits à un programme d'éducation spécialisée.

Parents conducteurs

CLASS n'a qu'un seul parent conducteur. Ce grand-parent transporte quotidiennement sa petite-fille ayant des besoins très spéciaux ainsi que deux autres enfants jusqu'à l'école provinciale. Un contrat a été signé le 1^{er} septembre 2007 avec le parent conducteur pour une durée de deux ans. Le grand-parent a fourni un justificatif d'assurance commerciale (qui apporte indirectement la preuve que le grand-parent est titulaire d'un permis de conduire en règle) à hauteur de 5 millions de dollars, ce qui est supérieur aux limites fixées par la Loi sur les véhicules de transport en commun (R.R.O., 1990, Règl. 982 art. 14 (1)).

6.2.2 Pratiques exemplaires

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

- Le Consortium a des contrats en place pour les exploitants et les parents conducteurs rémunérés stipulant les modalités juridiques, sécuritaires et non monétaires. De cette manière, la relation contractuelle entre les fournisseurs de service de transport et le Consortium est définie et applicable.
- CLASS fournit aux exploitants d'autobus scolaires tous les renseignements concernant leurs trajets ainsi que les renseignements relatifs aux étudiants afin de leur permettre d'assurer le transport des élèves en toute sécurité. L'information sur les itinéraires est généralement communiquée au mois de juin de chaque année, ce qui permet aux conducteurs d'effectuer des trajets à vide et de communiquer d'éventuelles modifications pour raisons de sécurité bien avant le début de l'année scolaire.
- Les contrats sont signés avec les parents conducteurs afin de se conformer avec les politiques et les règlements du conseil scolaire. La formalisation de ce type d'arrangement par les contrats et les exigences de conformité stipulées permet de limiter les responsabilités du Consortium. Les contrats des parents conducteurs contiennent les mêmes clauses contractuelles que les exploitants d'autobus.

6.2.3 Recommandations

Rémunération des exploitants en cas de tempête de neige

Dans les situations où les conditions météorologiques empêchent les autobus de circuler en toute sécurité, ou lorsque les écoles ferment pour les mêmes raisons, le contrat stipule que les exploitants d'autobus scolaires toucheront les éléments fixes et variables du contrat. Il est recommandé de verser uniquement les coûts fixes aux exploitants en compensation de leurs efforts pour s'assurer que le parc d'autobus est prêt à reprendre le service lorsque les intempéries seront terminées. Les coûts variables non engagés, comme par exemple, les coûts par kilomètre, ne devraient pas être payés par le Consortium. Pour cela, le Consortium pourrait devoir ajuster ses ententes de tarifs pour préciser clairement les volets fixes et variables de la rémunération des exploitants.

Nous reconnaissons que l'érosion des conducteurs est un problème qui touche tous les exploitants d'autobus scolaires et, en fait, tous les consortiums de la province. Nous reconnaissons, en outre, que les exploitants doivent engager des dépenses pour que le parc d'autobus et les conducteurs soient prêts à reprendre du service quand les intempéries sont finies. Toutefois, dans le contrat, la composante fixe et les composantes du salaire des conducteurs captent entièrement ces coûts. Il est essentiel de faire cette distinction, car ce ne sont pas les exploitants qui assument ou paient de leur poche les coûts variables, c'est-à-dire ceux qui découlent des distances parcourues. Le paiement de ces frais variables les jours d'intempérie ne devrait donc pas continuer. L'érosion des conducteurs ne devrait pas changer si le salaire des conducteurs continue d'être payé en cas de tempête de neige. De plus, compte tenu de la composante fixe de la rémunération, l'entretien du parc devrait se poursuivre.

Limite d'âge du parc

La limite d'âge du parc d'autobus a été fixée par le Consortium à 15 ans, soit trois ans de plus que la moyenne provinciale de 12 ans, qui est considérée comme une pratique exemplaire par le Ministère. De nombreux autobus n'atteignent jamais cet âge, en raison du kilométrage élevé parcouru; le Consortium devrait cependant envisager d'abaisser la limite d'âge du parc, car les autobus âgés ont plus de chances d'avoir besoin d'entretien et ne sont pas équipés des caractéristiques de sécurité que l'on trouve sur les autobus de fabrication plus récente. Les exploitants peuvent conserver les autobus scolaires qui ont dépassé la limite d'âge fixée par le Consortium comme autobus de réserve. Il est important que les exploitants disposent d'un nombre d'autobus de réserve suffisant pour remplacer les autobus qui sont hors service pour cause d'entretien ou de panne.

Ratio d'autobus en service/autobus de réserve

Le Consortium devrait fixer un ratio normalisé d'autobus en service/autobus de réserve en fonction de l'âge des véhicules, de l'efficacité du programme d'entretien, du climat, des conditions d'utilisation et de la diversité des véhicules du parc.

Répartition des itinéraires

CLASS devrait revoir la méthodologie utilisée lors de la suppression ou de l'ajout d'itinéraires et leur attribution à des exploitants particuliers afin de s'assurer que ceux-ci offrent à CLASS le meilleur service et le meilleur équipement à leur disposition. Un système de rotation pour l'attribution et le retrait des itinéraires risque de ne pas garantir à CLASS un équipement ou un service optimum.

Contrats de taxi

Des contrats écrits devraient être conclus avec des compagnies de taxi. L'absence de documentation contractuelle pour ces exploitants accroît le risque pour le consortium et les conseils scolaires partenaires. Il est important que tous les véhicules utilisés pour le transport des élèves soient en conformité avec les exigences du ministère du Transport en matière de permis, d'assurance et de sécurité, et que les conducteurs aient reçu la formation suffisante et obligatoire pour fournir des services de transport aux élèves.

Rémunération des exploitants d'autobus

Ces deux dernières années, CLASS a versé aux exploitants une allocation d'environ 100 000 \$ sous forme de somme forfaitaire. Si CLASS continue de verser des allocations sous forme de somme forfaitaire aux exploitants au cours des années à venir, nous recommanderions au Consortium de formuler des recommandations et des restrictions précises sur l'utilisation adéquate des fonds, de distribuer les fonds axés sur les critères tels que l'âge du parc et de surveiller les dépenses afin de s'assurer que les fonds sont utilisés aux fins prévues.

CLASS devrait également surveiller le nombre d'itinéraires avec des distances minimales pour éviter les versements excédentaires.

En outre, nous recommanderions à CLASS d'examiner les montants actuellement versés aux exploitants à titre de rémunération pour les coûts du carburant avant le déboursement des fonds du Ministère affectés au carburant pour vérifier si un transfert de fonds est nécessaire. Le Ministère s'attend à ce que les conseils scolaires transfèrent l'argent si les exploitants ne sont pas payés aux tarifs en vigueur – le but étant de s'assurer que les exploitants sont équitablement et correctement rémunérés.

6.3 Négociations du contrat

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

6.3.1 Observations

Processus de négociation du contrat des exploitants d'autobus

Tous les exploitants sont représentés dans les négociations par l'Association des exploitants d'autobus scolaires, et ont trouvé un terrain d'entente contractuelle avec le Consortium.

L'association comprend actuellement onze exploitants et CLASS négocie les contrats de transport directement avec l'association. Le comité des opérations participe directement aux négociations contractuelles.

Aucun processus d'approvisionnement concurrentiel n'est suivi, bien que l'adhésion à l'association des exploitants ne soit pas limitée; cependant, seuls les exploitants sous contrat avec CLASS, SCCDSB et/ou LKDSB ont fait partie de l'association.

Traditionnellement, les exploitants ont travaillé avec CLASS pour fonctionner dans dépasser les limites budgétaires.

À partir du budget d'exploitation, le directeur du transport prépare la documentation et les montants de rapprochement pour le processus de négociation. Le comité des opérations conduit les négociations avec les exploitants.

Les exploitants étudient leurs itinéraires proposés en juin. L'information est actualisée et les commentaires des exploitants sont incorporés tout au long de l'été. Les itinéraires sont « verrouillés » et finalisés au plus tard avant le mois d'août. Les exploitants et CLASS effectuent des rapprochements de kilométrage en octobre. (Il n'y a pas généralement de différence notable en termes de kilométrage enregistré entre les exploitants et CLASS.) Après le processus de rapprochement, l'association des exploitants soumet une proposition de tarifs au directeur du transport de CLASS. Le comité des opérations examine l'offre et prépare une contre-proposition. Les réunions de négociation commencent alors jusqu'à ce qu'une entente sur les tarifs soit trouvée. L'entente proposée est remise aux dirigeants de l'exploitant et aux SCCDSB/LKDSB/administrateurs pour leur approbation. Les taux sont finalisés et une entente est signée avant le mois de décembre. De septembre à décembre, les versements aux exploitants sont calculés en fonction de l'entente de l'année

précédente. À partir du 1^{er} janvier, les versements tiennent compte des nouveaux tarifs et des ajustements pour service rétroactif.

La méthodologie du processus de négociations et d'établissement du budget permet de s'assurer que les dépenses de CLASS ne dépassent l'enveloppe budgétaire mise à la disposition des conseils scolaires par le ministère de l'Éducation. Le comité des opérations établit le budget annuel pour toutes les dépenses d'exploitation en dehors du contrat de l'exploitant avant le début des négociations. Cette méthode définit le montant maximum qui pourra être négocié avec les exploitants d'autobus et limite le processus de négociation à l'établissement des postes bénéficiaires de l'augmentation et à la clarification des dépenses de CLASS. Il permet également au Consortium de désigner des fonds pour les achats d'équipement, comme les systèmes de surveillance numériques et le matériel informatique. Le comité des opérations référence l'augmentation annuelle fournie par le ministère de l'Éducation et l'étude de coût 2007 comme points de référence pour la validation des tarifs.

Cette démarche supprime le risque d'excédent planifié pour CLASS au moment de l'établissement du budget et des négociations. De la même manière, le Consortium ne planifierait pas une situation déficitaire. Si le consortium dégagerait un excédent, cet excédent serait le produit de l'efficacité d'exploitation mise en œuvre par CLASS dans le cadre de son exploitation et il serait conservé par le(s) conseil(s) scolaire(s) concernés.

Transport des élèves inscrits à un programme d'éducation spécialisée

Certains élèves de CLASS inscrits à un programme d'éducation spécialisée sont transportés dans des véhicules exploités par des compagnies de taxi. La liste des compagnies de taxi utilisées par CLASS est basée sur les territoires précédents et les territoires desservis actuellement. Aucune méthode de présélection concurrentielle (demande de qualification) n'a été utilisée pour établir cette liste. Les tarifs des services de taxi sont fixés à l'avance et approuvés par le conseil scolaire concerné.

6.3.2 Recommandations

Processus d'approvisionnement concurrentiel

À l'heure actuelle, les contrats de service de transport ne sont pas attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel. Le consortium ne sait donc pas s'il paie les services qui lui sont fournis au meilleur prix. S'il appliquait un processus concurrentiel, le consortium pourrait énoncer clairement toutes ses exigences en matière de services dans le document d'approvisionnement. De surcroît, le consortium serait ainsi assuré d'optimiser ses ressources financières, car les exploitants se livreraient alors concurrence pour offrir le niveau de service voulu à un prix leur permettant de réaliser

un taux de rendement du capital investi adéquat. Cela ne signifie pas pour autant que les tarifs baisseraient. Le souci du consortium devrait être néanmoins d'obtenir un bon rapport qualité-prix pour les services fournis.

Un processus concurrentiel doit s'accompagner de certaines mesures pour protéger les normes de service. Il faudrait que le consortium continue à imposer une limite sur le volume d'affaires d'un exploitant pour éviter qu'il en détienne le monopole. De plus, lors de l'évaluation des soumissions, il ne faut pas que le coût soit le facteur primordial, si l'on veut encourager des auteurs de proposition à bas prix à s'implanter sur le marché, même s'ils ne garantissent pas le même niveau de service, voire un niveau supérieur. Il faut tenir compte à toutes les étapes du processus d'élaboration et d'évaluation des propositions de service des conditions 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. D'après la discussion avec le Consortium, les exploitants attendent la publication d'un guide de ressources du secteur sur les pratiques d'approvisionnement élaborées par un comité de parties intéressées avant de réviser leurs propre processus.

Processus de négociation du contrat des exploitants d'autobus

Le processus de négociation/contrat permet de s'assurer que les dépenses de CLASS ne dépassent l'enveloppe budgétaire mise à la disposition des conseils scolaires par le ministère de l'Éducation. Cette méthode définit le montant maximum qui pourra être négocié avec les exploitants d'autobus et limite le processus de négociation à l'établissement des postes bénéficiaires de l'augmentation et à la clarification des dépenses de CLASS. Le processus est également efficace pour s'assurer que CLASS dispose de fonds pour les achats d'équipement, comme les systèmes de surveillance numériques et le matériel informatique, ainsi qu'un budget équilibré.

6.4 Gestion des contrats

Les pratiques contractuelles ne se terminent pas à la signature d'un contrat. La surveillance permanente de la conformité et du rendement des services contractuels est une pratique importante et utile pour améliorer les niveaux de service et garantir que les

exploitants fournissent le rapport qualité-prix qui a été convenu. La surveillance devrait être effectuée de façon proactive, régulière et permanente pour être efficace.

6.4.1 Observations

Le respect des modalités du contrat est surveillé de manière informelle. Le processus de surveillance du contrat vise principalement les exigences sécuritaires et réglementaires. Tous les incidents à bord des autobus font l'objet d'une enquête et sont documentés par le personnel du consortium.

Les employés de CLASS effectuent des visites dans les écoles et chez les exploitants durant l'année pour surveiller le fonctionnement. Ces visites sont programmées ou effectuées à l'improviste. Le formulaire contenant la liste de contrôle est rempli pour toutes les visites et chaque visite est consignée. Les employés de CLASS ne montent pas dans les autobus et ne suivent pas les autobus pour contrôler les horaires et les arrêts non prévus sur le trajet. Il incombe aux élèves, aux parents et à l'école de s'assurer que les horaires sont respectés.

Cinquante-sept autobus de CLASS sont actuellement entièrement équipés de systèmes de surveillance opérationnels. Les caméras enregistrent le son et des images en couleur grâce à un dispositif infrarouge pour le matin tôt et le soir tard. Les conditions d'utilisation spécifiques pour l'équipement, y compris le stockage de données, les journaux de bord et la destruction, sont définis dans un formulaire signé par les exploitants lorsqu'ils reçoivent l'équipement. Les caméras installées dans les autobus restent la propriété de CLASS et sont identifiées dans la section Descriptions des itinéraires du site Web. Le conducteur n'a pas accès aux enregistrements et n'a donc pas connaissance de leur contenu. Les enregistrements des autobus ne sont examinés qu'en cas d'incident signalé. Les appareils de comptage des enfants ne sont pas installés sur tous les autobus. Les conducteurs sont tenus de s'assurer que tous les enfants sont descendus de l'autobus à la fin d'un itinéraire.

Avant le début de l'année scolaire, CLASS demande à tous les exploitants de fournir des détails sur leur parc de véhicule et leurs conducteurs, dont notamment l'âge des véhicules, le permis de conduire des conducteurs et la formation des conducteurs à la préparation en matière de gestion des urgences. Ces détails sont entrés et suivis sur le site Web de CLASS. La direction de CLASS vérifie l'exhaustivité et l'exactitude de ces renseignements; ils doivent donc être actualisés avant le début du processus de négociation annuel dans le cadre des rapprochements.

Politique relative aux différends

Il n'existe aucune politique de règlement des différends formelle entre CLASS et l'association des exploitants. Des réunions mensuelles ont lieu entre CLASS et

l'association pour discuter d'éventuels problèmes et possibilités d'amélioration. Bien qu'il n'existe pas de contrat entre CLASS et l'association des exploitants, CLASS collabore avec l'association pour résoudre les problèmes.

Le contrat de l'exploitant stipule que si un différend ne peut être résolu, CLASS peut soumettre le litige à un arbitrage ou, si CLASS n'exerce pas ce droit, l'une des deux parties peut soumettre la question à un tribunal compétent en Ontario.

6.4.2 Pratiques exemplaires

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

- CLASS exige des exploitants qu'ils démontrent que leurs conducteurs ont bien reçu la formation adéquate en matière de sécurité et de premiers soins avant le début de l'année scolaire et qu'ils apportent la preuve qu'ils ont bien rempli les conditions requises en matière d'assurance. Tous les renseignements figurent sur le site Web de CLASS.

6.4.3 Recommandations

Surveillance

Les employés de CLASS effectuent des visites dans les écoles et chez les exploitants durant l'année pour surveiller le fonctionnement. Ces visites sont programmées ou effectuées à l'improviste. Le formulaire contenant la liste de contrôle est rempli pour toutes les visites et chaque visite est consignée.

Le consortium devrait mettre en œuvre un système de surveillance proactif pour surveiller le rendement des exploitants. Une vérification des itinéraires sérieuse doit être effectuée par une personne ayant reçu une formation et expérimentée. Celle-ci fait des trajets à bord d'un autobus choisi pour s'assurer que le conducteur se conforme aux exigences contractuelles imposées par le consortium, dont le respect des itinéraires établis, aucun arrêt pour ramasser ou déposer des élèves à des endroits non autorisés et bonne utilisation de la liste d'élèves. Une vérification correcte des itinéraires fournit aussi au consortium les éléments de base pour déterminer si le nombre d'élèves que les exploitants déclarent tous les ans le 31 octobre est exact, dénombrement qui sert à établir le partage des coûts.

Il faudrait régulièrement vérifier les itinéraires et accompagner ces contrôles de documents résumant les résultats. Ce type de suivi aide à évaluer les exploitants et peut servir à montrer que les politiques de surveillance énoncées sont bien mises en œuvre. Le consortium devrait s'efforcer d'obtenir un vaste échantillonnage des résultats

des vérifications qui représente tous les exploitants au service du consortium. Le consortium devrait documenter les résultats des vérifications d'itinéraires et les communiquer ensuite aux exploitants pour les aider à gérer leurs conducteurs et à améliorer la qualité globale des services. Opter pour une surveillance passive ou laisser les exploitants d'autobus scolaires, les élèves ou les parents s'autoréglementer et/ou signaler les cas de non-conformité aux conditions des contrats, dont les cas d'arrêts non autorisés, n'est la bonne méthode ni pour dépister ni pour décourager les actes qui peuvent mettre en péril la sécurité des élèves à bord des autobus.

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

L'évaluation du processus appliquée par CLASS pour négocier, structurer et gérer ses contrats de service de transport est **moyenne**. Nous sommes heureux de constater que le recours aux contrats normalisés avec des conditions complètes a permis de partager avec les exploitants les responsabilités se rapportant au transport des élèves et que les exploitants ont communiqué des renseignements exacts et en temps voulu sur les itinéraires et les élèves. Les processus utilisés par CLASS permettent également de s'assurer que les exploitants sont en conformité avec les contrats dans les domaines suivants : assurance, formation en matière de sécurité et entretien du parc, âge des véhicules. On a observé quelques lacunes importantes au niveau de la surveillance de la conformité avec les contrats, en particulier en ce qui concerne les vérifications des itinéraires, et nous avons également recommandé des modifications à la limite d'âge des véhicules. Nous pensons que ces problèmes seront rapidement et facilement réglés par le Consortium.

En ne recourant pas à un processus d'approvisionnement concurrentiel, le Consortium ne sait pas s'il obtient le meilleur rapport qualité-prix pour les services fournis. En revanche, s'il applique un processus concurrentiel pour se procurer les services, le consortium pourra clairement énoncer toutes ses exigences en matière de service dans les documents d'achat. En outre, le consortium serait ainsi assuré d'optimiser ses ressources financières, car les exploitants se livreraient alors concurrence pour offrir le niveau de service voulu à un prix leur permettant de réaliser un taux de rendement du capital investi adéquat. Le consortium devrait appliquer un processus concurrentiel d'acquisition qui s'accompagne de certaines mesures pour protéger les normes de service et tient compte de la situation du marché local. Dans les régions où ce processus n'est pas adapté en raison d'une disponibilité limitée du service, le consortium veille à ce que des processus transparents et fiables soient en place en utilisant les contrats d'approvisionnement concurrentiel aux fins d'estimation pour négocier des niveaux et des coûts de service.

7 Rajustement du financement

Le Ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer la formule de rajustement du financement à chaque conseil qui a été soumis à l'examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la Phase 1. À noter que dans le cas des conseils qui engagent des dépenses de transport dans plusieurs sites de consortium, le rajustement du conseil sera calculé proportionnellement à la portion du consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au consortium A et que 10 % de ses dépenses sont attribuées au consortium B, l'ajustement du financement résultant de l'examen du consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de financement du Ministère est la suivante :

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires¹¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire¹¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Aucune incidence sur le financement.	Voir plus haut.

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

¹¹ Fait référence aux conseils ayant un déficit/excédent sur le transport des élèves

St. Clair Catholic District School Board

Élément	2007-2008
Excédent 2007-2008 (déficit)	232 895
% de l'excédent/ (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100.00 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	232 895
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne- élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	S/O

Lambton Kent District School Board

Élément	2007-2008
Excédent 2007-2008 (déficit)	99 264
% de l'excédent/ (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100.00%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	99 264
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne- élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement	S/O

Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest

Élément	2007-2008
Excédent 2007-2008 (déficit)	(489 907)
% de l'excédent/ (déficit) attribué au consortium (arrondi)	0,19 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(947)
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne- élevée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	90 %
Rajustement total du financement	853

8 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Loi	Loi sur l'éducation
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium
Pratique courante	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Consortium ou CLASS	Consortium des services administratifs scolaires de Chatham-Kent Lambton
Deloitte	Deloitte & Touche LLP (Canada)
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « exploitants »
Efficacité et efficience	Efficacité et efficience
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.4
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.

Termes	Définitions
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework For CLASS Student Transportation Services » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Formule de rajustement du financement	Tel qu'il est défini à la section 1.3.6
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information
PM/M	Prématernelle/maternelle
IRC	Indicateurs de rendement clés
LKDSB	Lambton Kent District School Board
Conseillers en gestion	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Note de service	Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le Ministère
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services, le conseiller en détermination d'itinéraires, tel que défini à la partie 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Exploitants	Se rapporte à la compagnie d'exploitation d'autobus (ensemble de conducteurs travaillant pour une compagnie); dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
Appréciation globale	Tel qu'il est défini à la section 3.2 du cadre d'évaluation
Conseils scolaires partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui sont des partenaires à part entière du consortium
Appréciation	La cote d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience sur une échelle allant d'Élevé à Faible (voir la partie 1.3.4)

Termes	Définitions
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité (c.-à-d. le présent document)
Personne morale distincte	Personne morale
Analyste en transport	Comme il est indiqué à la Figure 5
Coordonnateur de transport	Comme il est indiqué à la Figure 5
Planificateur en transport	Comme il est indiqué à la Figure 5

9 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire

St. Clair Catholic District School Board (SCCDSB)

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹²	5 577 372	5 791 174	5 834 491	5 924 349
Dépenses ¹³	5 589 995	5 559 420	5 600 255	5 691 454
Excédent (déficit) de transport	(12 623)	231 754	234 236	232 895
Total des dépenses payées au CLASS	5 589 995	5 559 420	5 600 255	5 691 454
En % du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %

Lambton Kent District School Board (LKDSB)

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation	10 404 969	10 822 355	10 808 310	11 041 993
Dépenses	10 424 170	10 895 917	10 832 340	10 942 729
Excédent (déficit) de transport	(19 201)	(73 562)	(24 030)	99 264
Total des dépenses payées au CLASS	10 424 170	10 895 917	10 832 340	10 942 729
En % du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %

Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation	7 785 949	8 497 859	8 595 680	9 716 823
Dépenses	8 675 037	9 003 618	9 226 665	10 206 730
Excédent (déficit) de transport	(889 088)	(505 759)	(630 985)	(489 907)

¹² Allocation se fondant sur les données du Ministère – comprend toutes les subventions octroyées pour le transport (Section 9 0008C, Section 13 00006C, Section 13 000012C)

¹³ Dépenses se fondant sur les données du Ministère – tirées du Formulaire de données D : 730C (Dépenses rajustées aux fins de conformité) -212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des activités)

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Total des dépenses payées au CLASS	S/O	104 642	147 122	19,737
En % du total des dépenses du conseil	S/O	1,16 %	1,59 %	0,19 %

10 Annexe 3 : Liste de documents

1. Frais administratifs facturés pour la planification des autobus scolaires
2. Examen financier des services administratifs scolaires
3. Entente de prestation de services de transport scolaire (ébauche)
4. Entente pour les services de transport scolaire
5. Entente de transport
6. Demande de constitution en personne morale
7. Ordre du jour de la réunion du conseil d'administration : 23 février 2006
8. Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration : 19 juin 2007
9. Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration : 9 juin 2008
10. Vérification de l'état du permis de conduire des conducteurs d'autobus
11. Articles sur les autobus dans le Chatham Daily News : septembre 2006 – mai 2008
12. Vérifications des cotes de sécurité de l'immatriculation UVU des exploitants du CLASS
13. Entente de confidentialité
14. Calendrier de développement des consortiums
15. Nouvelle soumission de plan des consortiums
16. Entente de consortium pour le partage de services de transport
17. Personne-ressource : comités de gouvernance et des opérations
18. Structure de gouvernance d'entreprise
19. Entente d'affiliation collective
20. Examen de l'efficacité et de l'efficience : itinéraire 2008
21. Examen de l'efficacité et de l'efficience : lieux visés

22. Formulaire d'évaluation des employés
23. Aperçu de la situation financière : exercice 2006
24. États financiers : exercice 2007
25. Séance de formation sur le secourisme
26. Budget fiscal : exercice 2007
27. Budget fiscal : exercice 2008
28. Résolution générale sur les services bancaires
29. Profil des emplois : directeur de transport, analyste en transport, planificateur en transport, coordonnateur de transport
30. Bail pour bien-fonds/immeuble
31. Protocole d'entente
32. Moniteurs : 2007-2008
33. Sièges d'autobus non scolaire
34. Sièges d'autobus non scolaire
35. Déclaration d'infractions
36. Procédures opérationnelles
37. Soumissions de données sur le profil des itinéraires des exploitants
38. Organigramme
39. Formulaire d'adhésion du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario
40. Entente de partenariat
41. Barème de taux
42. Examen des sites : séance d'orientation
43. Conducteur averti pour autobus scolaires

44. Visites des écoles par le personnel
45. Plan stratégique : 2007-2008
46. The Observer : Le conseil tire parti des réserves : 30 août 2006
47. Factures des services de transport (septembre 2007, janvier 2008)

11 Annexe 4 : Pratiques en commun

Distance du domicile à l'école

Activité	PM/M	1 ^{ère} – 3 ^e année	4 ^e – 8 ^e année	9 ^e – 12 ^e année
Pratique en commun	0,8 km	1,2 km	1,6 km	3,2 km
Politique- LKDSB	1,6 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Politique - SCCDSB	1,6 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Pratique	1,6 km	1,6 km	1,6 km	3,2 km

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1 ^{ère} – 3 ^e année	4 ^e – 8 ^e année	9 ^e – 12 ^e année
Pratique en commun	0,5 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km
Politique - LKDSB	1,6 km	0,8 km	0,8 km	1,6 km
Politique - SCCDSB	1,6 km	0,8 km	0,8 km	1,6 km
Pratique	1,6 km	0,8 km	0,8 km	1,6 km

Une politique de 0,8 kilomètre est en place pour les élèves des régions rurales

Intervalle d'arrivée

Activité	PM/M	1 ^{ère} – 3 ^e année	4 ^e – 8 ^e année	9 ^e – 12 ^e année
Pratique en commun	18	18	18	25
Politique - LKDSB	10	10	10	10
Politique - SCCDSB	10	10	10	10
Pratique	10	10	10	10

Intervalle de départ

Activité	PM/M	1 ^{ere} – 3 ^e année	4 ^e – 8 ^e année	9 ^e – 12 ^e année
Pratique en commun	16	16	16	18
Politique - LKDSB	10	10	10	10
Politique - SCCDSB	10	10	10	10
Pratique	10	10	10	10

Heure d'embarquement la plus précoce

Activité	PM/M	1 ^{ere} – 3 ^e année	4 ^e – 8 ^e année	9 ^e – 12 ^e année
Pratique en commun	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h
Politique - LKDSB				
Politique - SCCDSB				
Pratique				5 h 59

Heure de débarquement la plus tardive

Activité	PM/M	1 ^{ere} – 3 ^e année	4 ^e – 8 ^e année	9 ^e – 12 ^e année
Pratique en commun	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h
Politique - LKDSB				
Politique - SCCDSB				
Pratique	21 h 25	21 h 25	21 h 25	

Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1 ^{ere} – 3 ^e année	4 ^e – 8 ^e année	9 ^e – 12 ^e année
Pratique en commun	75	75	75	90
Politique - LKDSB	60	60	60	75
Politique - SCCDSB	60	60	60	75
Pratique	60	60	60	75

Élèves assis par véhicule

Activité	PM/M	1 ^{ere} – 6 ^e année	7 ^e – 8 ^e année	9 ^e – 12 ^e année
Pratique en commun	69	69	69	52
Politique - LKDSB	72	72	48	48
Politique - SCCDSB	72	72	48	48
Pratique	72	72	48	48



www.deloitte.ca

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

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

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

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu