



# Évaluation de l'efficacité du processus pilote en deux phases

Présenté par :  
PPI Consulting Limited

## Table des matières

1.	RÉSUMÉ.....	1
2.	PRÉSENTATION DU PROJET.....	2
3.	VUE D'ENSEMBLE DES RÉGIONS PILOTES.....	6
4.	PRÉSENTATION DU PROJET PILOTE EN DEUX PHASES .....	8
5.	REVUE DU PROCESSUS PILOTE EN DEUX PHASES.....	16
6.	LEÇONS APPRISSES.....	36
7.	RECOMMANDATIONS .....	41
8.	CONCLUSION .....	47

Annexe A : Compte rendu des consultations menées avant la mise en œuvre du processus

Annexe B : Trousse d'information sur la demande de qualification

Annexe C : Trousse d'information sur la demande d'offre de services

Annexe D : Compte rendu des consultations menées après l'achèvement du processus

# 1. Résumé

En mars 2010, le ministère de l'Éducation (le « Ministère ») a engagé la société PPI Consulting Limited (« PPI ») pour qu'elle élabore une trousse d'information destinée à soutenir un processus d'acquisition en deux phases de services de transport scolaire. Cela devait inclure l'expérimentation d'un projet pilote en deux phases dans deux régions prédéterminées : celle du Service du transport scolaire des trois conseils du Nord-Est (le « Nord-Est ») et celle du Nord-Ouest de l'Ontario (le « Nord-Ouest »). Le Nord-Ouest regroupe quatre consortiums : Rainy River Transportation Services, Northwestern Ontario Student Services Cooperative, East of Thunder Bay Transportation Consortium et Student Transportation Services of Thunder Bay. Les consortiums de transport assurent les services de transport scolaire pour deux conseils scolaires ou plus. Le présent rapport donne une vue d'ensemble de l'élaboration de l'ébauche d'une trousse d'information et du processus pilote en deux phases, ainsi qu'un résumé des leçons tirées de cet exercice et des modifications apportées à la trousse d'information.

Pour élaborer l'ébauche d'une trousse d'information sur les deux phases, la société PPI a recueilli les commentaires et les suggestions des parties intéressées dans le cadre de consultations en trois étapes : la consultation initiale, la consultation concernant la phase 1 et la consultation concernant la phase 2. La consultation initiale, effectuée auprès de toutes les parties intéressées, visait à recueillir les points de vue de haut niveau sur l'élaboration et la stratégie du processus en deux phases. La consultation concernant la phase 1, effectuée auprès des consortiums et des exploitants, a servi à recueillir les commentaires sur la phase 1 du processus, la demande de qualification (« DQ »). Quant à la consultation sur la phase 2, effectuée auprès des consortiums, elle a permis d'obtenir les réactions concernant la demande d'offre de services (« DOS »). Ces rétroactions ont permis à PPI d'améliorer l'ébauche de sa trousse d'information sur les deux phases.

Cette ébauche a ensuite été expérimentée dans les consortiums du Nord-Est et du Nord-Ouest. PPI leur a donné son soutien et ses conseils en les aidant à élaborer les documents nécessaires pour le processus d'acquisition, en organisant des séances de formation pour le personnel des consortiums et en contribuant au processus d'évaluation, de sélection et de compte rendu.

Une fois les projets pilotes achevés dans les consortiums du Nord-Est et du Nord-Ouest, PPI a mené des séances de rétroactions auprès des parties concernées pour savoir quelles leçons avaient été tirées et obtenir des recommandations en vue d'améliorer les outils, les modèles et les méthodes. Les modifications à envisager, après l'examen des ébauches de documents par PPI, des leçons tirées et des rétroactions, ont été présentées et, le cas échéant, intégrées à la trousse d'information sur le processus en deux phases. La trousse d'information finale se trouve aux annexes B et C du présent rapport.

## 2. Présentation du projet

### 2.1 Contexte

En 2006, le Ministère a adopté les examens de l'efficacité et de l'efficience (« EE ») pour évaluer un consortium dans quatre secteurs de rendement, c'est-à-dire : la gestion, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et l'utilisation des technologies, ainsi que les pratiques contractuelles. Parmi les secteurs à améliorer, les examens EE ont permis de relever celui des pratiques contractuelles. Dans bon nombre de consortiums, il n'y avait ni contrats signés, ni attentes claires, ni mécanismes d'établissement des prix ouverts ou transparents. Les examens ont mis en relief la nécessité d'un processus d'acquisition concurrentiel de services de transport scolaire, afin d'assurer la responsabilisation, la transparence, l'ouverture, l'équité et l'optimisation des ressources.

À la suite des recommandations visant à pallier les faiblesses au chapitre de la gestion des contrats, le Ministère a mis sur pied un comité consultatif sur les pratiques contractuelles (« CCPC »), chargé de collaborer avec les parties intéressées et d'élaborer une trousse d'information contenant des modèles et des lignes directrices, afin d'établir des pratiques contractuelles équitables et transparentes. Une ébauche de la trousse d'information, distribuée en décembre 2008, contenait un modèle de contrat, un modèle de demande d'offre de services (« DOS »), un modèle d'énoncé des travaux (« EDT ») et un document contenant des lignes directrices sur l'approvisionnement.

Pour assurer une transition stable vers un processus d'acquisition concurrentiel, le Ministère a expérimenté le processus de DOS ainsi que les outils et les modèles du CCPC dans trois organisations : Halton Student Transportation Services, Student Transportation Services of York Region et Wellington-Dufferin Student Transportation Services. Les organisations pilotes ont conclu au succès du processus de DOS, les leçons tirées de l'exercice ont été communiquées aux parties concernées, et les outils et modèles ont été révisés.

### 2.2 Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du SPP/Directive en matière d'approvisionnement dans le SPP

En avril 2009, le ministère des Finances a publié les lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du secteur parapublic (« SPP ») par l'intermédiaire du secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le SPP, qui administre le programme AchatsOntario. Les organisations du SPP qui ont reçu plus de 10 millions de dollars par exercice financier du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, du ministère de l'Éducation, ou du ministère de la Formation et des Collèges et Universités – notamment les conseils scolaires – devaient se conformer au Code d'éthique et aux politiques et procédures des lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement au plus tard le 31 mars 2010. De fait, le ministère de l'Éducation a inclus un mécanisme de présentation de rapports dans les ententes sur les paiements de transfert avec les conseils scolaires afin de veiller à la conformité aux lignes directrices.

En décembre 2010, le gouvernement de l'Ontario a adopté la *Loi sur la responsabilisation du secteur parapublic*, qui a donné au Conseil de gestion du gouvernement le pouvoir d'adopter la directive en matière d'approvisionnement dans le SPP et la directive applicable aux dépenses du SPP à l'intention des organisations du SPP désignées. (Source : ministère des Finances). La directive a remplacé les lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement à partir du

1<sup>er</sup> avril 2011. Elle a créé 25 nouvelles politiques et procédures obligatoires en matière d'approvisionnement, qu'elle a combinées à la force d'une directive adoptée en vertu de la loi. Les hôpitaux, les conseils scolaires, les universités, les centres d'accès aux soins communautaires et les sociétés d'aide à l'enfance devaient s'y conformer au plus tard le 1<sup>er</sup> avril 2011. De plus, les organisations ayant reçu 10 millions de dollars ou plus de fonds publics du gouvernement de l'Ontario à l'exercice 2010 devaient s'y conformer au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

## 2.3 Projet pilote en deux phases

Pendant la consultation sur la DOS, l'association industrielle Ontario School Bus Association (« OSBA ») a dit souhaiter examiner d'autres méthodes d'approvisionnement en services de transport scolaire. Pour mieux aider l'industrie à faire la transition vers un processus d'approvisionnement concurrentiel et pour donner aux conseils scolaires la flexibilité dont ils avaient besoin pour choisir l'option d'approvisionnement la mieux adaptée à leurs circonstances et à leurs marchés de fournisseurs locaux, le Ministère a décidé d'élaborer, à titre de solution de rechange, un processus d'approvisionnement en deux phases conformes aux lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du SPP<sup>1</sup>.

La société PPI a été le consultant engagé à l'externe pour élaborer une trousse d'information sur le processus d'approvisionnement en deux phases et, ensuite, pour aider à expérimenter deux processus pilotes distincts. Le Ministère a aussi eu recours aux services de la société Knowles Canada, pour qu'elle agisse à titre de commissaire à l'équité et qu'elle supervise l'élaboration et la mise en œuvre du projet pilote en deux phases. Knowles a collaboré étroitement avec les intervenants à chaque étape du processus et présenté des rapports distincts sur l'équité du processus dans chacun des cinq consortiums.

Les travaux ont englobé les activités suivantes :

### Consultations auprès des parties intéressées

- Animer et faciliter les discussions avec les groupes concernés dans le secteur des transports pour aider à élaborer la trousse d'information sur le processus d'approvisionnement en deux phases. Ces consultations ont permis :
  - de recueillir de l'information, des commentaires et des points de vue sur les critères d'élaboration de la trousse d'information sur le modèle en deux phases;
  - de solliciter les rétroactions des parties intéressées après avoir élaboré et expérimenté la trousse;
  - d'améliorer la trousse d'information, notamment les outils et les modèles, en tenant compte des rétroactions des parties intéressées.

### Trousse d'information sur le processus d'approvisionnement en deux phases

- Élaborer un cadre de qualification, y compris les critères et la méthode de qualification.

---

<sup>1</sup> Nota : la directive en matière d'approvisionnement dans le SPP est entrée en vigueur après l'achèvement du projet pilote. Le projet a été mené conformément aux lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du secteur parapublic (SPP) et les références à ces lignes directrices apparaissent tout au long du présent rapport. Cependant, les produits finaux ont été élaborés conformément à la directive en matière d'approvisionnement dans le SPP.

- Élaborer des lignes directrices, d'outils et de modèles à combiner à la trousse d'information.
- Rechercher et définir des pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement dans d'autres industries et administrations publiques, applicables à l'industrie du transport scolaire en Ontario.
- Créer des outils et des modèles distincts pour la phase 1 (demande de qualification) et la phase 2 (demande d'offre de services).
- Créer des outils et des modèles conformes aux pratiques exemplaires et aux lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du SPP, et harmonisation avec les normes du secteur public en matière d'approvisionnement.
- Élaborer des outils et des modèles, y compris les variations possibles qui permettent aux utilisateurs de les adapter facilement aux politiques d'approvisionnement des conseils scolaires/consortiums locaux et à d'autres conditions et circonstances locales;
- Définir un ensemble de lignes directrices à inclure dans les outils et modèles que les consortiums de transport peuvent utiliser pour établir un processus d'approvisionnement local en deux phases.

#### Projet pilote en deux phases

- Expérimenter le processus en deux phases en utilisant la trousse d'information dans deux régions prédéterminées, et donner des conseils en organisant des séances de formation pour le personnel des consortiums et en planifiant une assistance dans les deux régions pilotes;
- Mener le processus pilote pendant l'année scolaire 2010-2011 en vue de l'attribution de marchés pour l'année 2011-2012;
- Dans la région du Nord-Ouest, entreprendre une première phase conjointe afin de qualifier des fournisseurs dans les quatre consortiums du projet pilote, mais préparer quatre documents distincts relatifs à l'approvisionnement pour la deuxième phase;
- Animer une réunion pour lancer le projet pilote dans les deux régions, afin d'assurer une compréhension commune des objectifs de l'expérimentation, des outils et des séances de formation sur les méthodes à l'aide des outils et des modèles;
- Effectuer des visites sur le terrain dans chaque organisation pilote afin de confirmer le calendrier, les principales étapes et les produits livrables pour les deux phases du processus, et d'élaborer un plan pour le projet avec des échéanciers;
- Évaluer les conséquences et les attentes de certaines décisions relatives aux spécifications et achever la rédaction des documents finaux de la DQ et de la DOS aux fins de diffusion;
- Animer une séance d'information sur le terrain pour chaque consortium à chaque phase;
- Aider les consortiums à examiner et à rédiger des addenda en vue de les distribuer aux auteurs de proposition;

- Faciliter le processus d'évaluation dans chaque région pilote;
- À la fin du processus de sélection, préparer un résumé des principales conclusions et observations sur le processus concurrentiel en deux phases;
- À la fin des expérimentations, rencontrer les participants pour solliciter leurs commentaires et leurs recommandations, en vue d'améliorer les outils, les modèles et les méthodes, et d'intégrer les améliorations nécessaires à la trousse d'information et aux ébauches de documents.

## **2.4 Équipe de projet**

La société PPI a dirigé le projet et Knowles Canada a surveillé l'élaboration et la mise en œuvre du projet, en particulier l'équité, l'ouverture et la transparence du processus suivi par chaque consortium.

Dans chaque organisation pilote, le gestionnaire du transport était responsable de la mise en œuvre du processus d'approvisionnement en deux phases et devait accomplir les tâches suivantes :

- Assurer la coordination des activités des consultants, des exploitants et du consortium;
- Participer aux séances de consultations auprès des parties intéressées;
- Élaborer les documents de la phase 1 (demande de qualification) et de la phase 2 (demande d'offre de services);
- Mener les séances d'information et rédiger des addendas;
- Examiner les DQ et évaluer les soumissions présentées en réponse à la DOS ;
- Évaluer l'établissement des prix et calculer les notes finales;
- Conclure les marchés avec les fournisseurs qualifiés retenus;
- Mener des séances de compte rendu.

## **3. Vue d'ensemble des régions pilotes**

### **3.1 North East Tri-Board Student Transportation Consortium**

Le North East Tri-Board Student Transportation Consortium (le consortium du « Nord-Est ») comprend trois conseils scolaires membres : le District School Board Ontario North East, le Northeastern Catholic District School Board et le Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario. Le consortium du Nord-Est couvre une superficie de plus de 25 000 km<sup>2</sup>, où il assure le transport scolaire quotidien sur 245 itinéraires lors de 494 parcours quotidiens. Son budget annuel est d'environ 10 millions de dollars.

#### **3.1.1 Marché des fournisseurs**

Pendant l'année scolaire 2010-2011, le Service des trois-conseils a fait appel à 15 exploitants de tailles variées, le plus petit assurant les services de transport sur un seul trajet et le plus grand, sur 31 itinéraires. Un des exploitants est actif sur le marché international, tandis que les autres sont des petites et moyennes entreprises (PME) locales. Certains exploitants ont déjà expérimenté le processus d'approvisionnement concurrentiel avec d'autres conseils scolaires.

### **3.2 Région du Nord-Ouest de l'Ontario**

La région du Nord-Ouest de l'Ontario comprend les quatre consortiums suivants :

#### **3.2.1 Rainy River Transportation Services**

Rainy River District Transportation Services (RRTS ou Rainy River) dessert le Rainy River District School Board et le Northwest Catholic District School Board. La région desservie va de Rainy River à Atikokan, et à Nestor Falls, au nord. RRTS assure les services de transport scolaire de 17 écoles, qui accueillent environ 2 600 élèves. L'entreprise fonctionne avec un budget annuel d'environ 2,4 millions de dollars. RRTS offre 42 itinéraires, dont 23 dans le secteur de Fort Frances et d'Atikokan, et 19 dans la région située à l'ouest de Fort Frances.

#### **3.2.2 Northwestern Ontario Student Services Consortium**

Northwestern Ontario Student Services Consortium (NWOSSC ou Northwestern Ontario) dessert quatre conseils scolaires de district : Kenora Catholic, Keewatin-Patricia, Northwest Catholic et le Conseil scolaire de district catholique Aurores boréales. Le territoire desservi comprend la région voisine d'Upsala à l'est, s'étend jusqu'à la frontière du Manitoba à l'ouest, et englobe Red Lake, Sioux Lookout et Pickle Lake au nord, et Sioux Narrows au sud. Cela représente une superficie d'environ 80 000 km<sup>2</sup> et comprend les collectivités de Kenora, de Vermilion Bay, d'Ear Falls, de Dryden et d'Ignace, ainsi que les autres secteurs mentionnés précédemment. NWOSSC dispose d'un système de transport entièrement intégré qui permet aux autobus scolaires de transporter les élèves de plusieurs conseils scolaires et écoles. NWOSSC dessert 30 écoles et transporte environ 3 800 élèves avec 80 unités situées dans 6 secteurs d'activité distincts, soit Kenora, Dryden/Vermilion Bay/Ignace, Red Lake/Ear Falls, Sioux Lookout, Pickle Lake et Upsala. NWOSSC fonctionne avec un budget annuel d'environ 5 millions de dollars.

### **3.2.3 Student Transportation Services of Thunder Bay**

Student Transportation Services of Thunder Bay (STSTB ou Thunder Bay) dessert trois conseils scolaires : Thunder Bay Catholic District School Board, Lakehead District School Board et le Conseil scolaire de district catholique Aurores boréales. STSTB a été établi pour faciliter la collaboration entre ses membres dans la prestation des services de transport scolaire. STSTB gère tous les contrats de transport au nom des conseils scolaires membres. L'entreprise dessert sa région avec 192 autobus et transporte 14 989 élèves. Son budget annuel est d'environ 11,4 millions de dollars.

### **3.2.4 East of Thunder Bay Transportation Consortium**

East of Thunder Bay Transportation Consortium (ETBTC ou East of Thunder Bay) assure les services de transport scolaire de quatre conseils scolaires : Superior Greenstone District School Board, Superior North Catholic District School Board, le Conseil scolaire public du Grand Nord de l'Ontario et le Conseil scolaire de district catholique Aurores boréales. La région desservie par ETBTC couvre une distance d'environ 640 km le long des routes 11 et 17, et représente une superficie d'environ 30 720 km<sup>2</sup>. ETBTC dessert 33 écoles sur 35 itinéraires dans les municipalités de Beardmore, de Caramat, de Dorion, de Geraldton, de Hurket, de Longlac, de Manitouwadge, de Marathon, de Nakina, de Nipigon, de Red Rock, de Schreiber, de Terrace Bay, de Rosspport, de Jellico et de Pays Platt. Certains parcours sont considérés comme étant ruraux, en particulier dans les municipalités de Nipigon, de Dorion, de Geraldton et de Longlac. ETBTC fonctionne avec un budget annuel d'environ 2,2 millions de dollars.

### **3.2.5 Marché des fournisseurs**

Pendant l'année scolaire 2010-2011 :

- RRTS a fait appel à 17 exploitants, la plupart n'utilisant qu'un autobus;
- NWOSSC a fait appel à 5 exploitants;
- STSTB a fait appel à 3 exploitants;
- ETBTC a fait appel à 6 exploitants.

Tous les exploitants du Nord-Ouest sont considérés comme étant des PME locales, sauf une entreprise multinationale située dans la région de Thunder Bay. Les entreprises sont de tailles variées, la plus petite n'assurant le service que sur un trajet et la plus grande, sur 101 itinéraires. La majorité des exploitants n'avaient jamais expérimenté un processus d'approvisionnement concurrentiel.

## 4. Présentation du projet pilote en deux phases

### 4.1 Consultations avec les parties intéressées avant la mise en œuvre du processus

Les consultations menées avant la mise en œuvre du processus comprennent trois étapes :

1. **Consultation initiale** – Collecte des points de vue de haut niveau concernant le processus en deux phases proposé.
2. **Phase 1 – Consultation concernant la demande de qualification** – Collecte des rétroactions détaillées sur la première phase, la qualification.
3. **Phase 2 – Consultation concernant la demande d’offre de services** – Collecte des rétroactions détaillées sur la seconde phase, la demande d’offre de services (DOS).

De cette manière, la stratégie en deux phases pouvait être conçue au début du projet et comprendre les détails du déroulement de chaque étape du projet. Les outils et les modèles ont été améliorés de manière continue en fonction des rétroactions obtenues lors des consultations.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les rétroactions recueillies lors de chaque consultation, prière de consulter l’annexe A : Compte rendu des consultations menées avant la mise en œuvre du processus. Ce compte rendu contient la liste des participants et les dates des consultations, et décrit comment les rétroactions ont été intégrées au processus en deux phases. Pour toute rétroaction non retenue, une raison justifie cette décision.

#### 4.1.1 Consultation initiale

Un représentant de PPI a animé les discussions avec les parties intéressées lors de la consultation initiale afin de recueillir leurs points de vue sur la conception et les critères des première et deuxième phases. La liste suivante comprend toutes les parties consultées :

- Ontario School Bus Association;
- Independent School Bus Operators Association;
- Ontario Association of School Bus Officials;
- RFP Pilot Sites;
- Sharp Bus Lines Ltd.;
- Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest;
- Ministère des Transports;
- Ministère de l’Éducation;
- Organisations visées par le processus pilote en deux phases : conseils scolaires du Nord-Ouest;
- Organisations visées par le processus pilote en deux phases : exploitants du Nord-Ouest;

- Organisations visées par le processus pilote en deux phases : conseils scolaires du Nord-Est;
- Organisations visées par le processus pilote en deux phases : exploitants du Nord-Est.

Pour les deux régions de la mise en œuvre du processus pilote, la consultation a aussi servi à présenter l'équipe de projet et à expliquer le processus d'achat concurrentiel et les règlements qui régissent ce processus.

#### **4.1.2 Phase 1 – Consultation concernant la demande de qualification**

Tenant compte des résultats de la consultation initiale, PPI a élaboré une ébauche de la phase 1 de la stratégie d'approvisionnement. Ensuite, elle a demandé l'opinion des consortiums et des exploitants des deux régions pilotes, avec qui elle a aussi discuté des concepts généraux de la phase 2. Ces rétroactions lui ont permis d'achever l'élaboration des documents nécessaires à la demande de qualification.

#### **4.1.3 Phase 2 – Consultation concernant la demande d'offre de services**

Pendant le déroulement de la phase 1 du projet dans les deux régions pilotes, PPI a élaboré une ébauche de la phase 2 du processus – un modèle de DOS. Ce modèle, combiné à une vue d'ensemble de la phase 2 de la stratégie d'approvisionnement, a ensuite été présenté aux parties intéressées de la région du Nord-Est, puis à celles de la région du Nord-Ouest. Étant donné l'écart entre les dates de présentation dans les deux régions, PPI a pu intégrer les suggestions obtenues des participants du Nord-Est aux documents présentés aux participants du Nord-Ouest. Les rétroactions des deux régions lui ont permis d'achever l'élaboration des documents de DOS.

Pour assurer l'équité du processus, une fois l'avis de marché concurrentiel annoncé avec la diffusion de la demande de qualification, les exploitants des deux régions pilotes n'ont plus été consultés au sujet de la phase 2 – DOS – jusqu'à l'achèvement du processus pilote.

## **4.2 Élaboration d'un processus d'approvisionnement en deux phases**

Dans l'élaboration du processus en deux phases, PPI a tenu compte des objectifs liés aux activités et au processus. L'objectif lié aux activités des conseils scolaires et des consortiums est le transport des élèves en toute sécurité et en temps opportun à leur école, pour qu'ils soient prêts pour leur apprentissage scolaire. L'objectif lié au processus est de veiller à la conformité aux règlements, de manière à favoriser la rentabilité, l'accès aux fournisseurs, l'équité et la transparence, la neutralité géographique et une gestion responsable.

En plus des rétroactions obtenues lors des consultations, les lignes directrices suivantes ont également guidé l'élaboration de la trousse d'information :

- Mener un processus équitable, ouvert et transparent;
- Appliquer les pratiques exemplaires du gouvernement de l'Ontario, le cas échéant;
- Utiliser les contrats existants des consortiums;
- Intégrer l'information recueillie lors des consultations, s'il y a lieu;

- Utiliser les documents de demande d'offre de services du CCPC et le processus d'approvisionnement des régions pilotes;
- Se conformer aux lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du SPP;
- Créer des documents et un processus qui soient :
  - simples à élaborer et à évaluer pour les consortiums;
  - simples à comprendre et à utiliser pour les exploitants;
  - flexibles et adaptables aux variables géographiques de l'Ontario;
  - compréhensibles et respectueux des consortiums de toutes tailles;
- Encourager une saine concurrence.

## 4.3 Vue d'ensemble du processus en deux phases et de la trousse d'information

### 4.3.1 Phase 1 – Demande de qualification

L'objectif de la phase 1 est d'inviter les fournisseurs intéressés à soumettre une proposition de services de transport scolaire afin d'être inclus dans la liste des fournisseurs qualifiés. Les exploitants qualifiés à cette étape ont le droit de participer à la phase 2 – la demande d'offre de services (DOS). La première phase comprend un ensemble d'épreuves de qualification simples (réussite/échec) qui limitent les réponses que les fournisseurs doivent fournir pour se qualifier.

La liste suivante décrit les outils et les modèles de la trousse d'information de la demande de qualification. Prière de noter que les documents annexés incluent les modifications recommandées à la section 7.1.1 du présent rapport.

#### 4.3.1.1 Guide d'approvisionnement concernant les demandes de qualification

La Guide d'approvisionnement concernant les demandes de qualification (annexe B) aide les consortiums à préparer et à comprendre la première phase du processus d'approvisionnement. La structure du guide est la suivante :

- **Section 1 : Introduction** – Présentation du guide, de la demande de qualification (DQ), de l'auditoire visé et des principes d'approvisionnement.
- **Section 2 : Définitions** – Définitions des termes couramment utilisés dans la DQ.
- **Section 3 : Préparation de la DQ** – Brève description des sections du modèle de DQ qu'un consortium doit modifier pour son processus.
- **Section 4 : Diffusion de la DQ** – Méthodes pour éclairer les répondants potentiels sur la DQ.
- **Section 5 : Activités pendant la période de préparation des réponses** – Activités susceptibles de se produire pendant la période de préparation (« ouverte ») de la DQ.
- **Section 6 : Réception des soumissions** – Activités associées à la réception des soumissions.

- **Section 7 : Processus d'examen des soumissions** – Description du processus d'examen que le consortium va entreprendre pour déterminer quels répondants seront inclus dans la liste des fournisseurs qualifiés.
- **Section 8 : Création et mise à jour de la liste des fournisseurs** – Processus de mise à jour de la liste des fournisseurs qualifiés.
- **Section 9 : Processus de compte rendu** – Activités tenues dans le cas où un répondant demande une séance de compte rendu.
- **Annexe A : Structure d'un addenda** – Format d'addenda que le consortium peut utiliser.
- **Annexe B : Avis de projet de marché (APM)** – Sommaire du projet de marché et date prévue pour la diffusion de la DQ.
- **Annexe C : Annonce dans les journaux** – Sommaire du projet de marché et renseignements aux répondants intéressés à savoir comment obtenir la DQ.
- **Annexe D : Lettre aux répondants potentiels** – Sommaire du projet de marché et renseignements sur l'accès à la DQ, qui peuvent être envoyés aux répondants potentiels.
- **Annexe E : Directives pour l'inscription sur MERX** – Information destinée aux répondants sur le mode d'accès à MERX.
- **Annexe F : Document de suivi** – Format du document que le consortium utilise pour surveiller le déroulement du processus.
- **Annexe G : Grille d'évaluation de la DQ** – Format du document sur lequel l'équipe d'examen des soumissions de DQ inscrit les résultats et les commentaires concernant chaque soumission.
- **Annexe H : Tableau des secteurs de services** – Format du document que le consortium peut utiliser pour y faire inscrire les secteurs dans lesquels les répondants désirent fournir des services de transport.
- **Annexe I : Lettre type d'avis aux répondants retenus** – Format de la lettre que le consortium peut utiliser pour aviser les répondants retenus.
- **Annexe J : Lettre type d'avis aux répondants non retenus** – Format de la lettre que le consortium peut utiliser pour aviser les répondants non retenus.
- **Annexe K : Lettre type de confirmation d'une demande de compte rendu** – Modèle de lettre que le consortium peut utiliser pour confirmer par écrit une demande de compte rendu.
- **Annexe L : Modèle de compte rendu** – Modèle que le consortium peut utiliser pour les séances de compte rendu sur les résultats de la DQ avec les répondants retenus et non retenus.
- **Annexe M : Feuille de présence type à une séance d'information** – Format que le consortium peut utiliser pour inscrire les présences des participants à une séance d'information sur la DQ.

#### 4.3.1.2 Modèle de demande de qualification

Le modèle de DQ (annexe B) est le document de la phase 1 du processus d'approvisionnement qui établit la méthode d'évaluation et de sélection des répondants, en vue de dresser la liste des fournisseurs qualifiés. Les consortiums doivent modifier le modèle afin de remplir leurs exigences locales. La structure du modèle de DQ est la suivante :

- **Section 1 : Information générale** – Présentation du projet de marché et description du processus en deux phases.
- **Section 2 : Nature des services** – Les antécédents du consortium et ses besoins en services de transport.
- **Section 3 : Directives destinées aux répondants** – Renseignements détaillés importants sur la demande de qualification, comme le calendrier des activités, les coordonnées de la personne-ressource, les exigences liées aux soumissions de projet et les protocoles à suivre dans les communications.
- **Section 4 : Processus d'examen des soumissions** – Explication de l'examen des soumissions.
- **Section 5 : Information exigée dans les soumissions** – Information détaillée que le répondant doit inclure dans sa DQ.
- **Section 6 : Modalités et conditions de la DQ** – Droits respectifs du consortium et du répondant, et information relative à la mise à jour de la liste des fournisseurs qualifiés.
- **Annexe A : Secteurs desservis par le consortium** – À titre d'information seulement, les itinéraires que le consortium a l'intention d'inclure dans son offre de services, à la phase 2 du processus d'approvisionnement.
- **Annexe B : Étiquette d'identification du répondant** – Les répondants doivent apposer l'étiquette d'identification sur leur enveloppe de soumission.
- **Annexe C : Liste de vérification de la conformité de la soumission** – Cette liste sert à aider les répondants à s'assurer qu'ils ont inclus tous les documents et les renseignements exigés dans leur soumission.
- **Annexe D : Formulaire de déclaration d'observation fiscale** – Les répondants doivent soumettre ce formulaire pour attester que leur situation fiscale est en règle.

#### 4.3.1.3 Formulaire de soumission de la demande de qualification

Le formulaire de soumission de la demande de qualification (annexe B) est un modèle standardisé en format Word de Microsoft que les répondants doivent utiliser pour soumettre leur DQ. Le format de ce formulaire est conforme aux exigences établies à la section 5 du modèle. L'uniformité des soumissions permet à l'équipe d'évaluation d'accomplir efficacement son travail et aide les répondants à s'assurer qu'ils ont rempli chaque exigence de la soumission de la DQ.

#### 4.3.1.4 Guide de formation des examinateurs des soumissions de DQ

Le guide (annexe B) contient les lignes directrices que doivent suivre les personnes chargées

d'examiner les soumissions de DQ. Il comprend aussi un code de conduite, que ces personnes doivent remplir et signer avant de commencer l'examen des soumissions. Le code de conduite contient une description détaillée des responsabilités des examinateurs et des exigences en matière de confidentialité, et une déclaration d'absence de conflit d'intérêts.

### 4.3.2 Phase 2 – Demande d'offre de services

L'objectif de la phase 2, la demande d'offre de services (DOS), est d'inviter les exploitants inscrits sur la liste des fournisseurs qualifiés à proposer des services de transport scolaire dans des régions ou des lots d'itinéraires spécifiques. La DOS se fonde sur une combinaison de critères de qualité et de prix élaborés pour sélectionner les fournisseurs à qui le consortium pourra octroyer des contrats.

La trousse d'information de la DOS comprend les outils et modèles suivants. Prière de noter que les documents présentés dans les annexes comprennent les modifications recommandées dans la section 7.1.1 du présent rapport.

#### 4.3.2.1 Guide d'approvisionnement concernant les demandes d'offre de services

Le guide d'approvisionnement concernant les demandes d'offre de services (annexe C) aide les consortiums à préparer et à mettre en œuvre la phase 2 du processus d'approvisionnement. Il est structuré de la façon suivante :

- **Section 1 : Introduction** – Présentation du guide, de la DOS, de l'auditoire visé et des principes d'approvisionnement du secteur public.
- **Section 2 : Définitions** – Définitions des termes courants utilisés dans la DOS.
- **Section 3 : Préparation de la DOS** – Sections du modèle de DOS que le consortium doit modifier pour l'adapter à son processus.
- **Section 4 : Diffusion de la DOS** – Calendrier et méthode de diffusion de la DOS aux fournisseurs qualifiés.
- **Section 5 : Activités durant la préparation des réponses** – Activités qui peuvent avoir lieu durant la préparation des réponses à la DOS.
- **Section 6 : Réception des soumissions** – Activités associées à la réception des soumissions.
- **Section 7 : Processus d'évaluation des soumissions** – Description de la méthode d'évaluation que le consortium utilise pour sélectionner les fournisseurs qualifiés à inclure dans le formulaire de l'entente.
- **Section 8 : Vérification** – Explication de la méthode de vérification.
- **Section 9 : Attribution du marché** – Description des activités associées à la signature du formulaire de l'entente avec les fournisseurs qualifiés retenus.
- **Section 10 : Méthode de compte rendu** – Description des activités associées à une séance de compte rendu dans le cas où un fournisseur qualifié en demande une.
- **Annexe A : Structure d'un addenda** – Format que le consortium peut utiliser pour rédiger

un addenda.

- **Annexe B : Document de vérification** – Format du document que le consortium utilise pour surveiller le processus et en faire le suivi.
- **Annexe C : Grille d'évaluation individuelle de la DOS** – Format de la grille que l'équipe d'évaluation utilise pour inscrire les résultats et les commentaires concernant chaque soumission obtenue en réponse à la DOS.
- **Annexe D : Grille d'évaluation par consensus de la DOS** – Format de la grille que l'équipe d'évaluation des soumissions utilise pour inscrire les notes et les commentaires donnés par consensus pour chaque soumission.
- **Annexe E : Grille type d'évaluation des prix** – Format de la grille que le consortium utilise pour évaluer la méthode d'établissement des prix des soumissions.
- **Annexe F : Sommaire d'évaluation des résultats de la DOS** – Format du document que le consortium utilise pour résumer les résultats de l'évaluation.
- **Annexe G : Lettre de demande de garantie financière et de diligence raisonnable** – Modèle de lettre que le consortium peut utiliser pour demander des renseignements aux fournisseurs qualifiés favorisés durant le processus de vérification.
- **Annexe H : Lettre type d'avis aux répondants retenus** – Modèle de lettre que le consortium peut utiliser pour aviser les fournisseurs qualifiés retenus.
- **Annexe I : Lettre type d'avis aux répondants non retenus** – Modèle de lettre que le consortium peut utiliser pour aviser les fournisseurs qualifiés non retenus.
- **Annexe J : Lettre type de confirmation d'une séance de compte rendu** – Modèle de lettre que le consortium peut utiliser pour confirmer par écrit une demande de compte rendu.
- **Annexe K : Modèle de séance de compte rendu** – Modèle que le consortium peut utiliser pour organiser une séance de compte rendu avec les fournisseurs qualifiés retenus et non retenus.
- **Annexe L : Feuille de présence type à une séance d'information** – Format que le consortium peut utiliser pour inscrire les présences des participants à une séance d'information sur la DOS.

#### 4.3.2.2 Modèle de demande d'offre de services

Le modèle de DOS (annexe C) est le document d'approvisionnement de la phase 2 qui présente en détail les exigences spécifiques liées au transport scolaire et qui établit le processus d'évaluation des fournisseurs qualifiés et d'attribution du marché. Les consortiums peuvent modifier le modèle pour répondre à des exigences locales. La structure du modèle est la suivante :

- **Section 1 : Introduction.** Présentation du projet de marché, de la méthode de passation de marché et de certains renseignements contextuels.
- **Section 2 : Énoncé des travaux (EDT).** Description des services requis par le consortium. L'EDT est joint en annexe et forme une partie de l'entente entre les fournisseurs qualifiés et le consortium.

- **Section 3 : Processus d'évaluation des soumissions.** Explication de la méthode d'évaluation des fournisseurs qualifiés.
- **Section 4 : Exigences d'une soumission.** Information détaillée que les fournisseurs qualifiés doivent fournir dans leur réponse à la DOS.
- **Section 5 : Modalités et conditions du processus de DOS.** Renseignements importants sur le processus, notamment les dates limites, les coordonnées de la personne-ressource et les droits respectifs du consortium et du fournisseur qualifié.
- **Annexe A : Formulaire de l'entente.** Modalités et conditions de ce qui deviendra le contrat avec les fournisseurs qualifiés. L'EDT et le formulaire d'évaluation des prix sont joints au formulaire de l'entente pour créer le contrat.
- **Annexe B : Formulaire de l'offre.** Les fournisseurs qualifiés doivent signer ce formulaire pour accepter les modalités et les conditions du processus et officialiser leur offre financière.
- **Annexe C : Information sur les itinéraires.** Secteurs pour lesquels le consortium a besoin de services de transport scolaire.
- **Annexe D : Formulaire d'évaluation des prix.** Offre de prix officielle du fournisseur qualifié.
- **Annexe E : Étiquette d'identification.** Les exploitants qualifiés doivent répondre à la DOS à l'aide de deux enveloppes. La première doit contenir la réponse écrite à la section 4, Exigences de la soumission. La seconde doit contenir la réponse à l'annexe D, Formulaire d'évaluation des prix. Une étiquette d'identification est fournie pour chaque enveloppe.
- **Annexe F : Liste de vérification.** Cette liste de vérification vise à aider les fournisseurs qualifiés à s'assurer que tous les documents requis sont inclus dans leur soumission.
- **Annexe G : Formulaire de référence.** Les fournisseurs qualifiés doivent fournir au moins une référence.

#### 4.3.2.3 Formulaire de soumission à placer dans l'enveloppe n° 1

Le formulaire de soumission à placer dans l'enveloppe n° 1 (annexe C) est un modèle standardisé en format Word de Microsoft que les fournisseurs qualifiés doivent utiliser pour soumettre leur proposition en réponse à la DOS. Le formulaire de soumission est conforme aux exigences de soumission établies dans la section 4 du Modèle de DOS et inclut les exigences obligatoires et cotées. L'uniformité du formulaire permet à l'équipe d'examineurs d'évaluer efficacement les soumissions et aide les fournisseurs qualifiés à s'assurer qu'ils ont rempli chaque exigence de la DOS.

#### 4.3.2.4 Formulaire de la soumission à placer dans l'enveloppe n° 2

Le formulaire de soumission à placer dans l'enveloppe n° 2 (annexe C) est le formulaire d'évaluation des prix que les fournisseurs qualifiés doivent utiliser pour soumettre leur proposition en réponse à la DOS. Ce formulaire est en format Word de Microsoft. Les consortiums peuvent présenter le formulaire d'évaluation des prix dans d'autres formats comme Excel de Microsoft, s'ils le souhaitent.

#### 4.3.2.5 Guide de formation des évaluateurs de la DOS

Le Guide de formation des évaluateurs (annexe C) contient les lignes directrices que doivent suivre les personnes chargées d'évaluer les soumissions obtenues en réponse à la DOS. Il comprend aussi un code de conduite, que ces personnes doivent remplir et signer avant de commencer l'examen des soumissions. Le code de conduite contient une description détaillée des responsabilités des évaluateurs et des exigences en matière de confidentialité, et une déclaration d'absence de conflit d'intérêts.

## 5. Processus pilote en deux phases

### 5.1 Nord-Est

Cette section est un résumé des principales activités du processus pilote en deux phases du North East Tri-Board Student Transportation Consortium (le consortium du « Nord-Est »).

#### 5.1.1 Phase 1 : Demande de qualification (DQ)

##### 5.1.1.1 Élaboration

La phase de la DQ et le formulaire de soumission correspondant ont été élaborés par le superviseur des services de transport en août 2010, à l'aide de la trousse d'information sur la DQ. Les documents ont été révisés par le conseil d'administration du consortium, la société PPI et la société Knowles.

Plusieurs mesures ont été prises pour veiller à ce que tous les fournisseurs susceptibles d'être intéressés par le projet de marché en soient informés, entre autres : l'affichage d'un avis de projet de marché (APM) sur MERX, l'annonce du projet de marché dans les journaux locaux et l'envoi d'une lettre de courtoisie aux fournisseurs potentiels connus dans la province.

##### Calendrier des activités

Voici les principales activités et les dates correspondantes :

Activité	Date
APM affiché sur MERX	Le 18 août 2010
DQ affichée sur MERX	Le 31 août 2010
Séance d'information des répondants	Le 20 septembre 2010
Date limite pour les demandes d'éclaircissements	Le 27 septembre 2010
Date limite pour la publication d'un addenda	Le 4 octobre 2010
Séance de formation des examinateurs	Le 12 octobre 2010
Date limite pour les soumissions	Le 14 octobre 2010
Évaluation de la conformité aux exigences obligatoires	Le 18 octobre 2010
Avis aux répondants retenus	Le 28 octobre 2010

##### 5.1.1.2 Période ouverte de la DQ

##### Séance d'information des répondants

Le 20 septembre 2010, le consortium du Nord-Est a organisé une séance d'information d'une heure, ouverte à tous les répondants intéressés. Étant donné la grande superficie du secteur desservi par ce consortium, les répondants ont pu assister à la séance d'information en personne ou par vidéoconférence, à l'un des six endroits où elle était diffusée. Le consortium a

suivi un ordre du jour type permettant de rappeler aux répondants les aspects clés du processus de DQ, après quoi ces derniers ont pu participer à une période de questions et réponses. Les questions et les réponses ont été consignées et envoyées à tous les répondants dans un addenda.

### **Addenda**

Pendant la période ouverte de la DQ, les répondants ont été invités à demander des éclaircissements au sujet de la DQ. Les réponses aux questions et les modifications ont été incluses dans un addenda, ensuite affiché sur MERX. Le consortium du Nord-Est a publié un addenda.

### **Formation des exploitants**

Le Ministère a aussi fourni des fonds à l'Ontario School Bus Association (OSBA), pour qu'elle aide les exploitants intéressés par le projet de marché à se renseigner sur le processus de DQ.

#### **5.1.1.3 Processus d'évaluation**

##### **Préparation à l'évaluation**

Le 12 octobre 2010, PPI a tenu une séance de formation pour les examinateurs, afin de leur expliquer la méthode et le protocole à suivre pour évaluer les soumissions. Le matériel fourni à l'équipe d'évaluation comprenait le formulaire de DQ, le Guide de formation des examinateurs des soumissions de DQ et la grille d'évaluation de la DQ.

Tous les examinateurs ont signé un code de conduite, joint au guide de formation. Ce code sert à s'assurer qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts, que les dispositions relatives à la conduite à adopter sont bien comprises par les membres de l'équipe d'évaluation et que la confidentialité de l'information est respectée.

##### **Clôture de la période de soumission**

La date limite pour les soumissions était le 14 octobre 2010. Le consortium du Nord-Est a reçu 21 soumissions, dont 15 provenaient d'exploitants existants et 6, de nouveaux exploitants. Les soumissions ont toutes été reçues à l'endroit désigné et avant la date limite.

##### **Évaluation fondée sur les exigences obligatoires**

Le 18 octobre 2010, l'équipe d'évaluation a examiné la conformité des soumissions aux exigences obligatoires. Chaque examinateur a fait une évaluation indépendante, pour ensuite participer à une séance d'attribution de notes par consensus. Tous les répondants dont la soumission était conforme aux exigences obligatoires ont été inclus dans la liste des fournisseurs qualifiés.

#### **5.1.1.4 Avis aux répondants retenus**

Le 28 octobre 2010, le consortium du Nord-Est a informé les répondants des résultats de l'évaluation.

#### **5.1.1.5 Séance de compte rendu**

Aucun compte rendu n'a été demandé, parce que tous les répondants ont été invités à faire partie de la liste des fournisseurs qualifiés.

### **5.1.2 Phase 2 : Demande d'offre de services (DOS)**

### 5.1.2.1 Élaboration

La phase de la DOS et le formulaire de soumission correspondant ont été élaborés à la fin d'octobre et au début de novembre 2010. Le gestionnaire du transport a préparé les documents à l'aide de la trousse d'information sur la DOS. Ceux-ci ont ensuite été révisés par le conseil d'administration du consortium, la société PPI et la société Knowles.

Les exploitants inclus dans la liste des fournisseurs qualifiés ont reçu la DOS par courriel, le 12 novembre 2010. Le courrier électronique a été le principal mode de communication utilisé pendant le processus de DOS du Nord-Est.

#### **Calendrier des activités**

Voici les principales activités et les dates correspondantes :

<b>Activité</b>	<b>Date</b>
Envoi de la DOS aux fournisseurs qualifiés	Le 12 novembre 2010
Séance d'information des fournisseurs qualifiés	Le 25 novembre 2010
Date limite pour les demandes d'éclaircissements	Le 2 décembre 2010
Date limite pour la publication d'un addenda	Le 14 décembre 2010
Séance de formation des évaluateurs	Le 16 décembre 2010
Date limite pour les soumissions	Le 22 décembre 2010
Évaluation de la conformité aux exigences obligatoires	Le 23 décembre 2010
Période des évaluations individuelles	Du 23 décembre 2010 au 5 janvier 2011
Séances d'attribution de notes par consensus	Les 6 et 7 janvier 2011
Évaluation des prix et notation cumulative	Le 12 janvier 2011
Notification du marché	Le 25 mars 2011
Séances de compte rendu	Les 12, 13 et 28 avril 2011

### 5.1.2.2 Période ouverte de la DOS

#### **Séance d'information des fournisseurs qualifiés**

Le 25 novembre 2010, le consortium du Nord-Est a organisé une séance d'information d'une heure, ouverte à tous les fournisseurs qualifiés. Comme pour la séance d'information sur la DQ, les fournisseurs qualifiés ont pu assister à cette séance en personne ou par vidéoconférence. Le consortium a commencé la séance par une période de questions et de réponses, après quoi il a rappelé aux fournisseurs qualifiés les aspects clés du processus de DOS. Les questions et les réponses ont été consignées et envoyées à tous les répondants dans un addenda.

#### **Addenda**

Pendant la période ouverte de la DOS, les fournisseurs qualifiés ont été invités à demander des éclaircissements. Les réponses aux questions et les modifications apportées à la DOS ont été transmises par courriel aux fournisseurs qualifiés. À cette fin, le consortium du Nord-Est a publié cinq addendas.

### **Formation des exploitants**

Le Ministère a aussi fourni des fonds à l'Ontario School Bus Association (OSBA), pour qu'elle aide les exploitants qualifiés à se renseigner sur le processus de DOS.

#### **5.1.2.3 Processus d'évaluation de la DOS**

##### **Préparation à l'évaluation**

Le 16 décembre 2010, la société PPI a tenu une séance de formation pour les membres de l'équipe d'évaluation, afin de leur expliquer la méthode et le protocole à suivre pour évaluer les soumissions. Le matériel fourni comprenait le formulaire de DOS, le Guide de formation des évaluateurs des soumissions de la DOS et la grille d'évaluation de la DOS.

Les évaluateurs ont signé un code de conduite, joint au guide de formation. Ce code sert à s'assurer qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts, que les dispositions relatives à la conduite à adopter sont bien comprises par les membres de l'équipe d'évaluation et que la confidentialité de l'information est respectée.

##### **Clôture de la période de soumission**

La date limite pour les soumissions était le 22 décembre 2010. Le consortium du Nord-Est a reçu 18 soumissions, dont 13 provenaient d'exploitants existants et 5, de nouveaux exploitants. Les soumissions ont toutes été reçues à l'endroit désigné et avant la date limite.

##### **Évaluation fondée sur les exigences obligatoires**

Le 23 décembre 2010, l'équipe d'évaluation a examiné la conformité des soumissions aux exigences obligatoires.

Toutes les soumissions étaient conformes aux exigences obligatoires; elles sont donc passées à l'étape de l'évaluation des critères de qualité.

##### **Critères de qualité**

Chaque évaluateur a noté indépendamment les soumissions placées dans un ordre préétabli différent. Les 6 et 7 janvier 2011, après les évaluations individuelles, les évaluateurs ont participé à des séances d'attribution de notes par consensus, organisées par la société PPI. S'il y avait des écarts entre les évaluations individuelles, les examinateurs en analysaient la nature et la cause et établissaient une note par consensus. S'il était impossible d'atteindre un consensus, ils calculaient la moyenne. Pour chaque soumission, la note finale officielle était inscrite, ainsi que les raisons justifiant cette note, dans la grille d'évaluation par consensus de la DOS.

À la fin de l'évaluation des critères de qualité, toutes les soumissions ont obtenu le seuil minimum de 60 p. 100 (ou 45 points) et sont passées à l'étape de l'évaluation financière.

##### **Évaluation des prix**

Les évaluateurs ont ouvert les enveloppes contenant les tarifs des soumissions et inscrit ces

tarifs dans la grille d'évaluation des prix. Le nombre de points alloués pour chaque lot faisant l'objet d'une offre de services était fondé sur une formule relative, décrite dans la trousse d'information sur la DOS.

### **Note cumulative**

On a additionné les notes de l'évaluation de la qualité et de l'évaluation financière, pour obtenir la note totale à attribuer à chaque fournisseur qualifié pour chaque lot qui a fait l'objet d'une soumission. Le fournisseur qui a obtenu la note la plus élevée pour un lot a été retenu comme étant le favori, sous réserve de conformité à la politique du consortium du Nord-Est sur la concurrence et la diversité.

Dans chaque région, le fournisseur qualifié favori initial a été celui ayant obtenu la note la plus élevée pour plus que le seuil de concurrence de 50 p. 100 du consortium. Le consortium du Nord-Est a communiqué avec les fournisseurs qualifiés favoris et leur a demandé d'indiquer leurs lots préférés. Les lots qu'ils ne choisissaient pas étaient offerts au fournisseur qualifié ayant obtenu le deuxième rang. Ce processus s'est répété jusqu'à ce que tous les fournisseurs qualifiés favoris atteignent le seuil de 50 p. 100 ou passent sous ce niveau. (Note : certains fournisseurs qualifiés favoris ont choisi de décliner l'offre du consortium; dans ce cas, le lot en question était offert au fournisseur qualifié s'étant classé deuxième.)

### **Vérification et analyse finale de l'attribution du marché**

Le consortium du Nord-Est a effectué des vérifications sur les fournisseurs qualifiés favoris, en se fondant sur les allocations de lots initiales. On leur a demandé d'expliquer comment ils prévoient satisfaire aux exigences relatives à l'entretien des véhicules et à la disponibilité des conducteurs, décrites dans leur soumission, et de fournir des preuves de leur situation financière actuelle. Le consortium a aussi vérifié les références des fournisseurs dont il n'avait jamais reçu de services. La conformité aux exigences liées à l'entretien et aux conducteurs, ainsi que la vérification de la situation financière et des références ont été satisfaisantes pour tous les fournisseurs qualifiés favoris.

#### **5.1.2.4 Avis aux fournisseurs qualifiés et signature des ententes**

La recommandation concernant la sélection a été présentée et approuvée à la réunion du conseil d'administration du 2 mars 2011. Après l'approbation, le consortium du Nord-Est a informé les fournisseurs qualifiés retenus des résultats du processus de DOS, et les ententes ont été signées au plus tard le 10 mars 2011. Après avoir reçu les ententes signées, le consortium a envoyé des avis aux fournisseurs qualifiés non retenus.

En plus des lettres d'avis, le 25 mars 2011, le consortium a affiché une notification du marché sur MERX concernant le processus de DOS.

#### **5.1.2.5 Séances de compte rendu**

Huit fournisseurs qualifiés qui avaient répondu à la DOS ont demandé un compte rendu. Les séances de compte rendu se sont déroulées par voie de téléconférence les 12, 13 et 28 avril 2011. Les participants à chaque séance étaient le fournisseur qualifié, des représentants du consortium, et des membres de la société PPI et de la société Knowles.

### **5.1.3 Résultats du processus de DOS**

Le consortium du Nord-Est a inclus ses 225 itinéraires dans le processus de DOS, soit 84 lots répartis dans 6 secteurs. Chacun des 84 lots a reçu plus d'une soumission et 82 ont attiré 3 soumissions ou plus. La moyenne des points accordés pour les critères de qualité a été de 59 points et 7 fournisseurs qualifiés ont obtenu 60 points; Les notes se situaient entre 46 et 69 points. Des 84 lots, 23 ont été attribués aux fournisseurs qualifiés ayant soumis le prix le plus bas, signe que ceux-ci ont gagné grâce à la combinaison de leurs notes sur la qualité et sur les prix. Cinq des 7 fournisseurs qualifiés sont des exploitants déjà sous contrat.

## 5.2 Nord-Ouest

Cette section est un résumé des principales activités du processus pilote en deux phases dans la région du Nord-Ouest de l'Ontario desservie par quatre consortiums : Rainy River Transportation Services, Northwestern Ontario Student Services Cooperative, Student Transportation Services of Thunder Bay et East of Thunder Bay Transportation Consortium. Les quatre consortiums ont mené conjointement le processus de la phase 1 (demande de qualification) et ensuite, séparément, celui de la phase 2 (demande d'offre de services).

### 5.2.1 Phase 1 : Demande de qualification

#### 5.2.1.1 Élaboration

La phase de la DQ et le formulaire de soumission correspondant ont été élaborés conjointement par les gestionnaires du transport des quatre consortiums, le consortium de Thunder Bay étant le responsable, avec un soutien à l'achat. Les documents ont été rédigés en septembre 2010, et chaque consortium, ainsi que les sociétés PPI et Knowles, ont examiné les documents avant leur diffusion. Rainy River a été le seul consortium à demander aux répondants d'indiquer leurs secteurs d'intérêt pour la prestation de services.

Afin d'informer les fournisseurs susceptibles d'être intéressés par le projet de marché, un APM a été affiché sur MERX. Rainy River et Thunder Bay l'ont aussi annoncé dans les journaux locaux.

#### Calendrier des activités

Voici les principales activités et les dates correspondantes :

Activité	Date
APM affiché sur MERX	Le 24 septembre 2010
DQ affichée sur MERX	Le 7 octobre 2010
Séance d'information des répondants	Le 14 octobre 2010
Date limite pour les demandes d'éclaircissements	Le 21 octobre 2010
Date limite pour la publication d'un addenda	Le 28 octobre 2010
Séance de formation des examinateurs	Le 4 novembre 2010
Date limite pour les soumissions	Le 4 novembre 2010
Évaluation de la conformité aux exigences obligatoires	Le 12 novembre 2010
Avis aux répondants retenus	Le 17 novembre 2010

### **5.2.1.2 Mode de communication et distribution des documents de DQ**

Pendant nos consultations initiales, les exploitants de la région du Nord-Ouest ont fait part de leur difficulté d'accès à Internet haute vitesse et des problèmes d'utilisation du courrier électronique comme mode de communication principal. Afin d'accommoder la collectivité des affaires locale, on a donné aux répondants la possibilité d'obtenir leurs documents de Gerrie Tenant ou d'un des gestionnaires du transport. Gerrie a tenu à jour une liste maîtresse des répondants et de leur mode de communication préféré.

### **5.2.1.3 Période ouverte de la DQ**

#### **Séance d'information des répondants**

Le 14 octobre 2010, le consortium du Nord-Ouest a organisé une séance d'information d'une heure, ouverte à tous les fournisseurs intéressés. Étant donné la grande superficie du secteur desservi par les quatre consortiums, les intéressés ont pu y assister en personne ou par vidéoconférence. Chaque gestionnaire du transport a donné une brève description de ses besoins de services et Gerrie a parlé des aspects clés du processus de DQ. Ensuite, les répondants ont pu participer à une période de questions et réponses. Les questions et les réponses ont été consignées et envoyées à tous les répondants dans un addenda.

#### **Addenda**

Pendant la période ouverte de la DQ, les répondants ont été invités à demander des éclaircissements. Les réponses aux questions et les modifications ont été incluses dans des addendas, affichés sur MERX ou transmis aux répondants par leur mode de communication préféré. Le consortium du Nord-Ouest a publié deux addendas.

#### **Formation des exploitants**

Le Ministère a aussi fourni des fonds à l'Ontario School Bus Association (OSBA), pour qu'elle aide les exploitants intéressés à se renseigner sur le processus de DQ.

### **5.2.1.4 Processus d'évaluation de la DQ**

#### **Préparation à l'évaluation**

Le 4 novembre 2010, PPI a tenu une séance de formation pour les examinateurs, afin de leur expliquer la méthode et le protocole à suivre pour évaluer les soumissions. Le matériel fourni comprenait le formulaire de DQ, le Guide de formation des examinateurs des soumissions de DQ et la grille d'évaluation de la DQ.

Tous les examinateurs ont signé un code de conduite joint au guide de formation. Ce code sert à s'assurer qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts, que les dispositions relatives à la conduite à adopter sont bien comprises par les membres de l'équipe d'évaluation et que la confidentialité de l'information est respectée.

#### **Clôture de la période de soumission**

La date limite pour les soumissions était le 4 novembre 2010. Le consortium du Nord-Ouest a reçu 32 soumissions, toutes à l'endroit désigné et avant la date limite.

#### **Évaluation fondée sur les exigences obligatoires**

Le 12 novembre 2010, les examinateurs ont évalué la conformité des soumissions aux exigences obligatoires. Chaque examinateur a fait une évaluation indépendante, pour ensuite participer à une séance d'attribution de notes par consensus. Tous les répondants dont les soumissions étaient conformes aux exigences obligatoires ont été inclus dans la liste des fournisseurs qualifiés. Deux répondants ont reçu des demandes d'éclaircissements concernant leur immatriculation d'utilisateur de véhicule utilitaire (IUVU) de niveau 2.

### 5.2.1.5 Avis aux répondants retenus

Le 17 novembre 2010, des lettres d'avis ont été envoyées aux répondants retenus. Dans ces lettres, les fournisseurs qualifiés ont été avisés que les consortiums communiqueraient avec eux séparément pour passer à la phase 2 du processus.

### 5.2.1.6 Séance de compte rendu

Aucun compte rendu n'a été demandé par les répondants, car tous ont été inclus dans la liste des fournisseurs qualifiés.

## 5.2.2 Demande d'expression d'intérêt

Afin de savoir quels fournisseurs qualifiés étaient intéressés à recevoir une DOS, chaque consortium du Nord-Ouest leur a envoyé une demande d'expression d'intérêt (« DEI »). Une copie de la DEI est incluse dans le présent rapport à l'annexe C. Joint à la DEI, il y avait un formulaire que le fournisseur devait remplir et retourner à chaque consortium, pour indiquer s'il souhaitait ou non recevoir une DOS. Les réponses à la DEI ont permis à chaque consortium du Nord-Ouest de savoir à quels fournisseurs qualifiés il devait envoyer une DOS.

Le tableau suivant résume les réponses reçues par chaque consortium. Les lettres C et N indiquaient que le fournisseur qualifié était intéressé à recevoir la DOS du consortium. La lettre C signifiait que le fournisseur qualifié était déjà sous contrat pour 2010-2011, tandis que la lettre N signifiait qu'il s'agissait d'un nouveau fournisseur qualifié.

N°	Nom del'entreprise	RRTS	NWOSSC	STSTB	ETBTC
1	Ball Bus Services Inc				C
2	Beaulieu Bus Lines Ltd.				C
3	Bill Romyn	C			
4	Bruce Carman Nielson	C			
5	Dimit Bus Lines LTD	C			
6	Excel Coach Lines Limited		C		
7	First Student Canada	N	N	C	N
8	Les Autobus Roy				C
9	G.A. Trottier Ltd.				C
10	Graham's Services		C		
11	Greenstone Transfer Ltd.				C
12	Gregory Ferris	C			

N°	Nom del'entreprise	RRTS	NWOSSC	STSTB	ETBTC
13	Holt Bus Lines				C
14	HT Leasing Thunder Bay Ltd.			N	
15	Hutchison Bus Lines Ltd		C		
16	Iron Range Bus Lines Inc.	C	C	C	N
17	Jack Medwechuk	C			
18	Keith Jolicouer	C			
19	Ken Fisher	C			
20	Kropelin Electric Ltd.	C	N		
21	Maury F. Nielson	C			
22	Mintenko/Bertrand Bus Lines			C	
23	Murray K. McDonald	C			
24	Pacific Western Transportation	N	N	N	N
25	Pollard Transportation	C			
26	Robert D. Fretter	C			
27	Robert Johnson	C			
28	Roy Jolicouer	C			
29	Shane McDonald	C			
30	Stock Transportation Ltd.	N	N	N	N
31	T.J. Kaemingh & Sons	C			
32	Wray Bussing		C	N	
Nombre total d'exploitants actuels		17	5	3	6
Nombre total de nouveaux exploitants		3	4	4	4
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

### 5.2.3 Phase 2 : Demande d'offre de services – Rainy River Transportation Services

#### 5.2.3.1 Élaboration

La phase de la DOS et le formulaire de soumission correspondant ont été élaborés en novembre 2010. Rainy River a envoyé la DOS à 20 fournisseurs qualifiés, tous des exploitants déjà sous contrat, en tenant compte des réponses reçues à la suite de la DEI. Le courrier électronique a été le principal mode de communication utilisé pendant le processus de DOS.

## **Calendrier des activités**

Voici les principales activités et les dates correspondantes :

<b>Activité</b>	<b>Date</b>
Envoi de la DOS à 20 fournisseurs qualifiés	Le 2 décembre 2010
Séance d'information des fournisseurs qualifiés	Le 13 décembre 2010
Date limite pour les demandes d'éclaircissements	Le 6 janvier 2011
Date limite pour la publication d'un addenda	Le 13 janvier 2011
Séance de formation des évaluateurs	Le 20 janvier 2011
Date limite pour les soumissions	Le 1 <sup>er</sup> février 2011
Évaluation de la conformité aux exigences obligatoires	Le 2 février 2011
Période des évaluations individuelles	Du 2 au 9 février 2011
Séances d'attribution de notes par consensus	Les 10 et 11 février 2011
Évaluation des prix et notation cumulative	Le 11 février 2011
Notification du marché	Le 23 mars 2011
Séances de compte rendu	Les 25 et 26 mai 2011

### **5.2.3.2 Période ouverte de la DOS**

#### **Séance d'information des fournisseurs qualifiés**

Le 13 décembre 2010, RRTS a organisé une séance d'information d'une heure, ouverte à tous les fournisseurs qualifiés ayant reçu une DOS. Les participants ont assisté à cette séance en personne. Le consortium a commencé la séance en leur rappelant les aspects clés du processus de DOS, après quoi il y a eu une période de questions et de réponses. Les questions et les réponses ont été consignées et envoyées à tous les répondants dans un addenda.

#### **Addenda**

Pendant la période ouverte de la DOS, les fournisseurs qualifiés ont été invités à demander des éclaircissements. Les réponses aux questions et les modifications apportées à la DOS ont été transmises par courriel à tous les fournisseurs qualifiés ayant reçu une DOS, dans un addenda. À cette fin, RRTS a publié quatre addendas.

#### **Formation des exploitants**

Le Ministère a aussi fourni des fonds à l'Ontario School Bus Association (OSBA), pour qu'elle aide les exploitants qualifiés à se renseigner sur le processus de DOS.

### **5.2.3.3 Processus d'évaluation de la DOS**

#### **Préparation à l'évaluation**

Le 20 janvier 2011, la société PPI a tenu une séance de formation pour les évaluateurs, afin de

leur expliquer la méthode et le protocole à suivre pour évaluer les soumissions. Le matériel fourni comprenait le formulaire de DOS, le Guide de formation des évaluateurs des soumissions de la DOS et la grille d'évaluation de la DOS.

Les évaluateurs ont signé un code de conduite, joint au guide de formation. Ce code sert à s'assurer qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts, que les dispositions relatives à la conduite à adopter sont bien comprises par les membres de l'équipe d'évaluation et que la confidentialité de l'information est respectée.

### **Clôture de la période de soumission**

La date limite pour les soumissions était le 1<sup>er</sup> février 2011. RRTS a reçu 16 soumissions, toutes à l'endroit désigné et avant la date limite.

### **Évaluation fondée sur les exigences obligatoires**

Le 2 février 2011, l'équipe d'évaluation a examiné la conformité des soumissions aux exigences obligatoires.

Toutes soumissions étaient conformes aux exigences obligatoires; elles sont donc passées à l'étape de l'évaluation des critères de qualité.

### **Critères de qualité**

Chaque évaluateur a noté indépendamment les soumissions placées dans un ordre préétabli différent. Les 10 et 11 février 2011, après les évaluations individuelles, les évaluateurs ont participé à des séances d'attribution de notes par consensus, organisées par PPI. Les notes individuelles ont été présentées et, s'il y avait des écarts entre les évaluations individuelles, l'équipe d'évaluation en analysait la nature et la cause et établissait une note par consensus. S'il était impossible d'atteindre un consensus, elle calculait la moyenne. Pour chaque soumission, la note finale officielle était inscrite, ainsi que les raisons justifiant cette note, dans la grille d'évaluation par consensus de la DOS.

À la fin de l'évaluation des critères de qualité, 15 soumissions ont obtenu le seuil minimum de 60 p. 100 (ou 45 points) et sont passées à l'étape de l'évaluation financière. Une soumission n'a pas atteint le seuil minimum et n'a donc pas été évaluée plus en profondeur.

### **Évaluation des prix**

Les évaluateurs ont ouvert les enveloppes des 15 soumissions retenues contenant les tarifs et inscrit ces tarifs dans la grille d'évaluation des prix. Le nombre de points alloués pour chaque lot faisant l'objet d'une offre de services était fondé sur une formule relative, décrite dans la trousse d'information sur la DOS.

### **Note cumulative**

On a additionné les notes de l'évaluation de la qualité et de l'évaluation financière, pour obtenir la note totale à attribuer à chaque fournisseur qualifié pour chaque lot qui a fait l'objet d'une soumission. Le fournisseur qui a obtenu la note la plus élevée pour un lot a été retenu comme étant le favori. Aucun fournisseur qualifié n'a proposé de soumission pour plus de 49 p. 100 des itinéraires visés par le marché.

### **Vérification et analyse finale de l'attribution du marché**

RRTS n'a pas effectué de vérifications sur les fournisseurs qualifiés favoris, parce qu'ils étaient tous des exploitants déjà sous contrat et en règle. En outre, aucun fournisseur qualifié n'a obtenu un nombre d'itinéraires qui supposait un accroissement important des services.

#### **5.2.3.4 Avis aux fournisseurs qualifiés et signature des ententes**

Les résultats du processus de DOS ont été présentés et approuvés à la réunion du conseil d'administration du 8 mars 2011. RRTS a informé les fournisseurs qualifiés retenus des résultats du processus de DOS, et les ententes ont été signées au plus tard le 23 mars 2011. Après avoir reçu les ententes signées, RRTS a envoyé des avis aux fournisseurs qualifiés non retenus.

En plus des lettres d'avis, RRTS a affiché une notification du marché sur son site Web, avec la liste des fournisseurs qualifiés retenus et de leurs lots respectifs.

#### **5.2.3.5 Séances de compte rendu**

Neuf fournisseurs qualifiés qui avaient répondu à la DOS ont demandé un compte rendu. Les séances se sont déroulées en personne les 25 et 26 mai 2011. Les participants à chaque séance étaient le fournisseur qualifié, des représentants du consortium, et des membres de la société PPI et de la société Knowles. PPI et Knowles ont participé par voie de téléconférence.

#### **5.2.4 Résultats du processus de DOS de Rainy River**

RRTS a inclus 42 de ses itinéraires dans le processus de DOS, soit 32 lots répartis dans 2 régions, celle de Fort Frances et d'Atikokan, et celle de West of Fort Frances. Parmi les 32 lots, 24 ne comportaient qu'un itinéraire, en raison du grand nombre d'exploitants à un seul autobus ayant exprimé un intérêt à RRTS. Les 8 autres lots comportaient de 2 à 3 itinéraires. RRTS n'a reçu qu'une soumission pour 20 lots, et de 2 à 3 soumissions pour les 12 autres. La moyenne des points accordés pour les critères de qualité a été de 49 points, les notes allant de 22 à 62 points. Parmi les 12 lots ayant reçu plus d'une soumission, seulement 3 ont été attribués aux fournisseurs qualifiés au tarif le plus bas.

#### **5.2.5 Phase 2 : Demande d'offre de services - Northwestern Ontario Student Services Cooperative (« NWOSSC »)**

##### **5.2.5.1 Élaboration**

La phase de la DOS et le formulaire de soumission correspondant ont été élaborés en novembre 2010. Le gestionnaire du transport a préparé les documents à l'aide de la trousse d'information sur la DOS, avec un soutien à l'achat du conseil scolaire Keewatin-Patricia District School Board.

NWOSSC a envoyé la DOS à 9 fournisseurs qualifiés, en tenant compte des réponses reçues à la suite de la DEI. Le courrier électronique a été le principal mode de communication utilisé pendant le processus de DOS.

## **Calendrier des activités**

Voici les principales activités et les dates correspondantes :

<b>Activité</b>	<b>Date</b>
Envoi de la DOS à 9 fournisseurs qualifiés	Le 2 décembre 2010
Séance d'information des fournisseurs qualifiés	Le 14 décembre 2010
Date limite pour les demandes d'éclaircissements	Le 21 janvier 2011
Date limite pour la publication d'un addenda	Le 26 janvier 2011
Séance de formation des évaluateurs	Le 20 janvier 2011
Date limite pour les soumissions	Le 3 février 2011
Évaluation de la conformité aux exigences obligatoires	Le 4 février 2011
Période des évaluations individuelles	Du 4 au 8 février 2011
Séances d'attribution de notes par consensus	Les 9 février 2011
Évaluation des prix et notation cumulative	Le 9 février 2011
Notification du marché	Le 11 mars 2011
Séances de compte rendu	Les 8 et 11 avril 2011

### **5.2.5.2 Période ouverte de la DOS**

#### **Séance d'information des fournisseurs qualifiés**

Le 14 décembre 2010, le consortium NWOSSC a organisé une séance d'information d'une heure, ouverte à tous les fournisseurs qualifiés ayant reçu une DOS. Cette séance s'est déroulée en personne et par vidéoconférence. Le consortium a commencé en rappelant aux participants les aspects clés du processus de DOS, après quoi il y a eu une période de questions et de réponses. Les questions et les réponses ont été consignées et envoyées à tous les répondants dans un addenda.

#### **Addenda**

Pendant la période ouverte de la DOS, les fournisseurs qualifiés ont été invités à demander des éclaircissements. Les réponses aux questions et les modifications apportées à la DOS ont été transmises par courriel à tous les fournisseurs qualifiés. À cette fin, NWOSSC a publié huit addenda.

#### **Formation des exploitants**

Le Ministère a aussi fourni des fonds à l'Ontario School Bus Association (OSBA), pour qu'elle aide les exploitants qualifiés à se renseigner sur le processus de DOS.

### **5.2.5.3 Préparation à l'évaluation de la DOS**

#### **Préparation à l'évaluation**

Le 16 décembre 2010, la société PPI a tenu une séance de formation pour les évaluateurs, afin de leur expliquer le processus et le protocole à suivre pour évaluer les soumissions. Le matériel fourni comprenait le formulaire de DOS, le Guide de formation des évaluateurs des soumissions de la DOS et la grille d'évaluation de la DOS.

Les évaluateurs ont signé un code de conduite joint au guide de formation. Ce code sert à s'assurer qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts, que les dispositions relatives à la conduite à adopter sont bien comprises par les membres de l'équipe d'évaluation et que la confidentialité de l'information est respectée.

### **Clôture de la période de soumission**

La date limite pour les soumissions était le 3 février 2011. NWOSSC a reçu 4 soumissions, dont 3 provenaient d'exploitants existants et 1, d'un nouvel exploitant. Les soumissions ont toutes été reçues à l'endroit désigné et avant la date limite.

### **Évaluation fondée sur les exigences obligatoires**

Le 4 février 2011, l'équipe d'évaluation a examiné la conformité des soumissions aux exigences obligatoires.

Toutes les soumissions étaient conformes aux exigences obligatoires; elles sont donc passées à l'étape de l'évaluation des critères de qualité.

### **Critères de qualité**

Chaque évaluateur a noté indépendamment les soumissions placées dans un ordre préétabli différent. Le 9 février 2011, après les évaluations individuelles, les évaluateurs ont participé à des séances d'attribution de notes par consensus, organisées par PPI. Les notes individuelles ont été présentées et, s'il y avait des écarts entre les évaluations individuelles, l'équipe d'évaluation en analysait la nature et la cause et établissait une note par consensus. S'il était impossible d'atteindre un consensus, elle calculait la moyenne. Pour chaque soumission, la note finale officielle était inscrite, ainsi que les raisons justifiant cette note, dans la grille d'évaluation par consensus de la DOS.

À la fin de l'évaluation des critères de qualité, toutes les soumissions ont obtenu le seuil minimum de 60 p. 100 (ou 45 points) et sont passées à l'étape de l'évaluation financière.

### **Évaluation des prix**

Les évaluateurs ont ouvert les enveloppes des soumissions contenant les tarifs et inscrit ces tarifs dans la grille d'évaluation des prix. Le nombre de points alloués pour chaque lot faisant l'objet d'une offre de services était fondé sur une formule relative, décrite dans la trousse d'information sur la DOS.

### **Note cumulative**

On a additionné les notes de l'évaluation de la qualité et de l'évaluation financière, pour obtenir la note totale à attribuer à chaque fournisseur qualifié pour chaque lot qui a fait l'objet d'une soumission. Le fournisseur qui a obtenu la note la plus élevée pour un lot a été retenu comme étant le favori. Aucun fournisseur qualifié n'a proposé de soumission pour plus de 49 p. 100 des itinéraires visés par le marché.

## **Vérification et analyse finale de l'attribution du marché**

NWOSSC a effectué des vérifications sur les soumissions des fournisseurs qualifiés favoris. Des questions standardisées pour vérifier les références ont été élaborées et utilisées pour tous. Les résultats de ces vérifications ont été satisfaisants.

### **5.2.5.4 Avis aux fournisseurs qualifiés et signature des ententes**

La recommandation concernant la sélection a été présentée et approuvée à une réunion du conseil d'administration. Après l'approbation, NWOSSC a informé les fournisseurs qualifiés retenus des résultats du processus de DOS, et les ententes ont été signées au plus tard le 11 mars 2011. Après avoir reçu les ententes signées, NWOSSC a envoyé des avis à tous les fournisseurs qualifiés non retenus pour les informer des résultats de la DOS.

En plus des lettres d'avis, NWOSSC a affiché une notification du marché sur son site Web, avec la liste des fournisseurs qualifiés retenus et de leurs lots respectifs.

### **5.2.5.5 Séances de compte rendu**

Deux fournisseurs qualifiés qui avaient répondu à la DOS ont demandé un compte rendu. Les séances se sont déroulées en personne les 8 et 11 avril 2011. Les participants à chaque séance étaient le fournisseur qualifié, et des représentants du consortium, de la société PPI et de la société Knowles. PPI et Knowles y ont participé par voie de téléconférence.

### **5.2.6 Résultats du processus de DOS**

NWOSSC a inclus 52 itinéraires dans la DOS, soit 6 lots dans les régions de Kenora, Sioux Lookout, Dryden et Ignace. Les lots comportaient 7, 8 ou 11 itinéraires. Pour 4 de ces lots, NWOSSC a reçu 2 soumissions et pour les 2 autres, 1 soumission. La moyenne des points accordés pour les critères de qualité a été de 59 points, les notes allant de 52 à 67 points. Parmi les lots ayant reçu 2 soumissions, le fournisseur qualifié ayant obtenu la note la plus élevée et proposé le tarif plus bas a été retenu.

### **5.2.7 Phase 2 : Demande d'offre de services - Student Transportation Services Thunder Bay (« STSTB »)**

#### **5.2.7.1 Élaboration**

La phase de la DOS et le formulaire de soumission correspondant ont été élaborés en novembre 2010. Le gestionnaire du transport a préparé les documents à l'aide de la trousse d'information sur la DOS, avec un soutien à l'achat du conseil scolaire Lakehead District School Board.

STSTB a envoyé la DOS à 7 fournisseurs qualifiés en tenant compte des réponses reçues à la suite de la DEI. Le courrier électronique a été le principal mode de communication tout au long du processus.

## **Calendrier des activités**

Voici les principales activités et les dates correspondantes :

<b>Activité</b>	<b>Date</b>
Envoi de la DOS à 7 fournisseurs qualifiés	Le 2 décembre 2010
Séance d'information des fournisseurs qualifiés	Le 15 décembre 2010
Visite sur place facultative	Le 15 décembre 2010
Date limite pour les demandes d'éclaircissements	Le 6 janvier 2011
Date limite pour la publication d'un addenda	Le 13 janvier 2011
Séance de formation des évaluateurs	Le 20 janvier 2011
Date limite pour les soumissions	Le 27 janvier 2011
Évaluation de la conformité aux exigences obligatoires	Le 27 janvier 2011
Période des évaluations individuelles	Le 27 janvier et le 2 février 2011
Séances d'attribution de notes par consensus	Le 3 février 2011
Évaluation des prix et notation cumulative	Le 3 février 2011
Notification du marché	Le 4 mai 2011
Séances de compte rendu	Le 3 mars 2011

### **5.1.2.2 Période ouverte de la DOS**

#### **Séance d'information des fournisseurs qualifiés**

Le 15 décembre 2010, STSTB a organisé une séance d'information d'une heure, ouverte à tous les fournisseurs qualifiés ayant reçu une DOS. Les fournisseurs qualifiés y ont assisté en personne. STSTB a commencé la séance en leur rappelant les aspects clés du processus de DOS, après quoi il y a eu une période de questions et de réponses. Les questions et les réponses ont été consignées et envoyées à tous les répondants dans un addenda.

#### **Visite sur place**

Immédiatement après la séance d'information, STSTB a proposé une visite sur place facultative aux fournisseurs qualifiés, afin de les aider à comprendre la nature des itinéraires visés et le contexte général des activités.

#### **Addenda**

Pendant la période ouverte de la DOS, les fournisseurs qualifiés ont été invités à demander des éclaircissements sur la DOS. Les réponses aux questions et les modifications apportées à la DOS ont été transmises par courriel à tous les fournisseurs qualifiés. À cette fin, STSTB a publié trois addendas.

## **Formation des exploitants**

Le Ministère a aussi fourni des fonds à l'Ontario School Bus Association (OSBA), pour qu'elle aide les exploitants qualifiés à se renseigner sur le processus de DOS.

### **5.2.7.3 Processus d'évaluation de la DOS**

#### **Préparation à l'évaluation**

Le 16 décembre 2010, PPI a tenu une séance de formation pour les évaluateurs, afin de leur expliquer la méthode et le protocole à suivre pour évaluer les soumissions. Le matériel fourni comprenait le formulaire de DOS, le Guide de formation des examinateurs des soumissions de la DOS et la grille d'évaluation de la DOS.

Les évaluateurs ont signé un code de conduite joint au guide de formation. Ce code sert à s'assurer qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts, que les dispositions relatives à la conduite à adopter sont bien comprises par les membres de l'équipe d'évaluation et que la confidentialité de l'information est respectée.

#### **Clôture de la période de soumission**

La date limite pour les soumissions était le 27 janvier 2011. STSTB a reçu 4 soumissions, dont 2 provenaient d'exploitants existants et 2 de nouveaux exploitants. Les soumissions ont toutes été reçues à l'endroit désigné et avant la date limite.

#### **Évaluation fondée sur les exigences obligatoires**

Le 27 janvier 2011, l'équipe d'évaluation a examiné la conformité des soumissions aux exigences obligatoires.

Un fournisseur a été disqualifié, parce qu'il a envoyé une soumission conditionnelle. Trois soumissions jugées conformes aux exigences obligatoires ont été retenues et sont passées à l'étape de l'évaluation des critères de qualité.

#### **Critères de qualité**

Chaque évaluateur a noté indépendamment les soumissions placées dans un ordre préétabli différent. Le 3 février 2011, après les évaluations individuelles, les évaluateurs ont participé à des séances d'attribution de notes par consensus, organisées par PPI. Les notes individuelles ont été présentées et, s'il y avait des écarts entre les évaluations individuelles, l'équipe d'évaluation en analysait la nature et la cause et établissait une note par consensus. S'il était impossible d'atteindre un consensus, elle calculait la moyenne. Pour chaque soumission, la note finale officielle était inscrite, ainsi que les raisons justifiant cette note, dans la grille d'évaluation par consensus de la DOS.

À la fin de l'évaluation des critères de qualité, 2 soumissions ont obtenu le seuil minimum de 60 p. 100 (ou 45 points) et sont passées à l'étape de l'évaluation financière. Une soumission n'a pas obtenu le seuil minimum et n'a donc pas été évaluée plus en profondeur.

#### **Évaluation des prix**

Les évaluateurs ont ouvert les enveloppes des 2 soumissions retenues contenant les tarifs et inscrit ces tarifs dans la grille d'évaluation des prix. Le nombre de points alloués pour chaque lot faisant l'objet d'une offre de services était fondé sur une formule relative, décrite dans la trousse

d'information sur la DOS.

### **Note cumulative**

On a additionné les notes de l'évaluation de la qualité et de l'évaluation financière, pour obtenir la note totale à attribuer à chaque fournisseur qualifié pour chaque lot qui a fait l'objet d'une soumission. Le fournisseur qui a obtenu la note la plus élevée pour un lot a été retenu comme étant le favori.

### **Vérification et analyse finale de l'attribution du marché**

STSTB n'a pas effectué de vérification sur les fournisseurs, parce que ceux-ci étaient tous des exploitants déjà sous contrat et en règle.

#### **5.2.7.4 Avis aux fournisseurs qualifiés et signature des ententes**

Le 16 février 2011, STSTB a informé les fournisseurs qualifiés retenus des résultats de la DOS. Les ententes ont été signées le 4 mai 2011, après l'approbation du conseil d'administration.

En plus des lettres d'avis, STSTB a affiché une notification du marché sur MERX concernant le processus de DOS.

#### **5.2.7.5 Séances de compte rendu**

Deux fournisseurs qualifiés qui avaient répondu à la DOS ont demandé un compte rendu. Les séances de compte rendu se sont déroulées en personne le 3 mars 2011. Les participants à chaque séance étaient le fournisseur qualifié, l'équipe d'évaluation, et des représentants de la société PPI et de la société Knowles. PPI et Knowles ont participé par voie de téléconférence.

#### **5.2.8 Résultats du processus**

STSTB a inclus 64 itinéraires dans le processus de DOS, soit le tiers du nombre total de ses itinéraires. Les 64 itinéraires ont été regroupés en 13 lots de 4 à 6 trajets. STSTB n'a pas imposé de plafond quant au nombre d'itinéraires qu'un fournisseur qualifié pouvait demander. Les 2 fournisseurs qualifiés qui se sont rendus à l'étape de l'évaluation des prix ont soumis des projets pour les 13 lots. La soumission à la note la plus élevée et au tarif le plus bas a été retenue pour chacun des lots.

#### **5.2.9 Phase 2 : Demande d'offre de services – East of Thunder Bay Transportation Consortium (« ETBTC »)**

##### **5.2.9.1 Élaboration**

La phase de la DOS et le formulaire de soumission correspondant ont été élaborés en novembre 2010. Le gestionnaire du transport a préparé les documents à l'aide de la trousse d'information sur la DOS et a agi à titre de personne-ressource du consortium.

ETBTC a envoyé une DOS à 10 fournisseurs qualifiés, en tenant compte des réponses reçues à la suite de la DEI. Le courrier électronique a été le principal mode de communication pendant le processus de DOS.

## **Calendrier des activités**

Voici les principales activités et les dates correspondantes :

<b>Activité</b>	<b>Date</b>
Envoi de la DOS à 10 fournisseurs qualifiés	Le 3 décembre 2010
Séance d'information des fournisseurs qualifiés	Le 15 décembre 2010
Date limite pour les demandes d'éclaircissements	Le 6 janvier 2011
Date limite pour la publication d'un addenda	Le 13 janvier 2011
Séance de formation des évaluateurs	Le 20 janvier 2011
Date limite pour les soumissions	Le 2 février 2011
Évaluation de la conformité aux exigences obligatoires	Le 2 février 2011
Période des évaluations individuelles	Du 3 au 10 février 2011
Séances d'attribution de notes par consensus	Le 11 février 2011
Évaluation des prix et notation cumulative	Le 11 février 2011
Notification du marché	Le 10 mars 2011
Séances de compte rendu	Le 21 mars 2011

### **5.2.9.2 Période ouverte de la DOS**

#### **Séance d'information des fournisseurs qualifiés**

Le 15 décembre 2010, ETBTC a organisé une séance d'information d'une heure, ouverte à tous les fournisseurs qualifiés ayant reçu une DOS. Les participants y ont assisté en personne. ETBTC a commencé en leur rappelant les aspects clés du processus de DOS, après quoi il y a eu une période de questions et de réponses. Les questions et les réponses ont été consignées et envoyées aux participants dans un addenda.

#### **Addenda**

Pendant la période ouverte de la DOS, les fournisseurs qualifiés ont été invités à demander des éclaircissements. Les réponses aux questions et les modifications apportées à la DOS ont été transmises par courriel à tous les fournisseurs qualifiés. À cette fin, STSTB a publié trois addendas.

#### **Formation des exploitants**

Le Ministère a aussi fourni des fonds à l'Ontario School Bus Association (OSBA), pour qu'elle aide les exploitants qualifiés à se renseigner sur le processus de DOS.

### **5.2.9.3 Processus d'évaluation de la DOS**

#### **Préparation à l'évaluation**

Le 20 janvier 2011, PPI a tenu une séance de formation pour les évaluateurs, afin de leur expliquer la méthode et le protocole à suivre pour évaluer les soumissions. Le matériel fourni comprenait le formulaire de DOS, le Guide de formation des examinateurs des soumissions de la DOS et la grille d'évaluation de la DOS.

Les évaluateurs ont signé un code de conduite, joint au guide de formation. Ce code sert à s'assurer qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts, que les dispositions relatives à la conduite à adopter sont bien comprises par les membres de l'équipe d'évaluation et que la confidentialité de l'information est respectée.

#### **Clôture de la période de soumission**

La date limite pour les soumissions était le 2 février 2011. ETBTC a reçu 6 soumissions, dont 5 provenaient d'exploitants existants et 1, d'un nouvel exploitant. Les soumissions ont toutes été reçues à l'endroit désigné et avant la date limite.

#### **Évaluation fondée sur les exigences obligatoires**

Le 2 février 2011, l'équipe d'évaluation a examiné la conformité des soumissions aux exigences obligatoires.

Toutes les soumissions ont été jugées conformes aux exigences obligatoires; elles sont donc passées à l'étape de l'évaluation des critères de qualité.

#### **Critères de qualité**

Chaque évaluateur a noté indépendamment les soumissions placées dans un ordre préétabli différent. Le 11 février 2011, après les évaluations individuelles, les évaluateurs ont participé à

des séances d'attribution de notes par consensus, organisées par PPI. Les notes individuelles ont été présentées et, s'il y avait des écarts entre les évaluations individuelles, l'équipe d'évaluation en analysait la nature et la cause et établissait une note par consensus. S'il était impossible d'atteindre un consensus, elle calculait la moyenne. Pour chaque soumission, la note finale officielle était inscrite, ainsi que les raisons justifiant cette note, dans la grille d'évaluation par consensus de la DOS.

À la fin de l'évaluation des critères de qualité, 5 soumissions ont obtenu le seuil minimum de 60 p. 100 (ou 45 points) et sont passées à l'étape de l'évaluation financière. Une soumission n'a pas obtenu le seuil minimum et n'a donc pas été évaluée plus en profondeur.

### **Évaluation des prix**

Les évaluateurs ont ouvert les enveloppes des 5 soumissions retenues contenant les tarifs et inscrit ces tarifs dans la grille d'évaluation des prix. Le nombre de points alloués pour chaque lot faisant l'objet d'une offre de services était fondé sur une formule relative, décrite dans la trousse d'information sur la DOS.

### **Note cumulative**

On a additionné les notes de l'évaluation de la qualité et de l'évaluation financière, pour obtenir la note totale à attribuer à chaque fournisseur qualifié pour chaque lot qui a fait l'objet d'une soumission. Le fournisseur qui a obtenu la note la plus élevée pour un lot a été retenu comme étant le favori.

### **Vérification et analyse finale de l'attribution du marché**

ETBTC n'a pas effectué de vérification, parce que 4 des 5 fournisseurs qualifiés favoris étaient des exploitants déjà sous contrat et en règle. L'autre fournisseur qualifié était déjà reconnu comme un exploitant capable d'assurer les services sur les itinéraires visés par le marché.

#### **5.2.9.4 Avis aux fournisseurs qualifiés et signatures des contrats**

ETBTC a informé des résultats de la DOS les fournisseurs qualifiés retenus et les ententes ont été signées le 11 mars 2011. Une fois toutes les ententes signées, on a envoyé des avis aux fournisseurs qualifiés non retenus. ETBTC a signé les ententes au nom des 4 conseils le 21 avril 2011.

En plus des lettres d'avis, ETBTC a affiché une notification du marché sur son site Web avec la liste des fournisseurs qualifiés retenus et de leurs lots respectifs.

#### **5.2.9.5 Séances de compte rendu**

Trois fournisseurs qualifiés qui avaient répondu à la DOS ont demandé un compte rendu. Les séances de compte rendu se sont déroulées par voie de téléconférence le 21 mars 2011. Les participants à chaque séance étaient le fournisseur qualifié, les représentants du consortium, et des membres de la société PPI et de la société Knowles.

#### **5.2.10 Résultats du processus de DOS**

ETBTC a inclus ses 35 itinéraires dans le processus de DOS, soit 8 lots répartis dans les régions couvertes par le consortium. ETBTC n'a pas imposé de plafond quant au nombre d'itinéraires qu'un fournisseur qualifié pouvait demander. À l'étape de l'évaluation des prix, 2 lots avaient reçu

2 soumissions, et les 6 autres, une soumission. La note moyenne accordée à la qualité a été de 56 points, les différents résultats allant de 39 à 70 points. Pour les 2 lots ayant reçu plus d'une soumission, la soumission à la note la plus élevée et au tarif le plus bas a été retenue.

## 6. Leçons apprises

### 6.1 Consultations menées après l'achèvement du processus

Après l'achèvement des processus pilotes en deux phases du Nord-Est et du Nord-Ouest, PPI a mené des séances de rétroaction avec tous les participants. Les rétroactions ont servi à formuler des recommandations sur les modifications à apporter à la trousse d'information, exposées brièvement dans la section 7 du présent rapport.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les rétroactions recueillies à chaque consultation, veuillez consulter le compte rendu des consultations menées après l'achèvement du processus à l'annexe D. Ce compte rendu contient la liste des participants, les dates des séances de consultation et les rétroactions données par chaque partie.

Les principales leçons tirées des processus pilotes du Nord-Est et du Nord-Ouest sont résumées ci-dessous, dans l'ordre des étapes clés du processus en deux phases.

#### 6.1.1 Avant la mise en œuvre du processus

1. La gestion d'un processus d'acquisition concurrentiel peut demander beaucoup de temps aux consortiums. Par conséquent, ces derniers doivent accorder au responsable désigné suffisamment de temps pour bien le mener. En outre, il est fortement recommandé qu'une personne du service des achats soutienne les activités d'approvisionnement.
2. Les consortiums qui veulent entreprendre un processus d'acquisition concurrentiel devraient commencer par faire une planification, en y incluant la liste des principales parties intéressées, les calendriers, une analyse du marché des fournisseurs locaux, les objectifs et les priorités du processus, ainsi que la réglementation applicable à l'approvisionnement.
3. Les consortiums et les conseils scolaires devraient demander à leur personnel des « communications » de les aider à soutenir le processus. Ils devraient prendre des initiatives afin d'informer et d'éduquer le public. Un communiqué devrait être diffusé pour expliquer le processus avant ou pendant sa mise en œuvre, plutôt qu'après. Une personne-ressource devrait aussi être nommée pour fournir des renseignements plus détaillés aux personnes qui souhaiteraient en obtenir. Il faut s'assurer que les gens comprennent les résultats attendus du processus. Cela peut éviter les malentendus et minimiser les surprises concernant les résultats.
4. Les rôles et les responsabilités de l'équipe de projet et de chaque groupe d'intervenants devraient être clairement définis dès le départ, par exemple ceux des représentants élus et des membres des conseils scolaires.
5. Les consortiums qui entreprennent un processus d'acquisition concurrentiel pour la première fois devraient faire appel à un commissaire à l'équité. Cela protégerait à la fois leurs intérêts et ceux des exploitants.
6. Il est préférable d'établir au début si un examen juridique est requis ou non et de savoir quelles personnes ou parties intéressées doivent approuver les documents servant à l'acquisition avant leur diffusion. Cela aura une grande incidence sur les calendriers.

7. Les exploitants ont besoin d'activités de formation visant à les soutenir dans la transition vers un contexte d'acquisition concurrentiel. Les consortiums devraient collaborer avec les parties pour assurer la formation du personnel et prévoir suffisamment de temps pour le faire.

## 6.1.2 Phase 1 – Demande de qualification (DQ)

### 6.1.2.1 De l'élaboration de la DQ à la réception des soumissions

1. Le document de la DQ a été relativement facile à préparer et à adapter aux besoins locaux.
2. L'avis de projet de marché (APM) a été utile pour informer les répondants du processus et leur donner une idée générale du délai de publication de la DQ.
3. [MERX.com](http://MERX.com) a été une méthode de diffusion efficace; cependant, il est bon d'informer directement les fournisseurs qualifiés de l'affichage de l'appel d'offres sur [MERX.com](http://MERX.com). La diffusion des formulaires de soumission numériques sur MERX est problématique. Les répondants doivent en faire la demande.
4. La distribution des documents et le mode de communication doivent être adaptés au contexte local.
5. La création de versions « verrouillées » des formulaires de soumission exige des habiletés techniques avec les logiciels Adobe ou Word de Microsoft; certains répondants ont besoin d'aide pour remplir le formulaire de soumission.
6. L'utilisation du formulaire de soumission de la DQ devrait être obligatoire. Il a permis à l'équipe d'évaluation d'évaluer efficacement les soumissions.
7. Pour une gestion plus efficace de la DQ, il serait bénéfique d'inclure les détails de la séance d'information dans le document de la DQ, plutôt que les communiquer ultérieurement.
8. Les répondants s'inquiétaient du risque d'un « conflit », s'ils utilisaient le consortium comme référence; ils craignaient d'être disqualifiés du processus. Le document devrait expliquer plus clairement que l'entité d'acquisition peut servir de référence.
9. La phase de la DQ devrait se terminer à la fin de septembre, de manière à avoir assez de temps pour mettre en œuvre la phase de DOS.
10. Les répondants n'ont pas eu besoin d'une longue période pour faire leur DQ, parce que les exigences à satisfaire étaient simples.
11. Lorsque les répondants ont l'option de participer à la séance d'information par voie de téléconférence, il devrait y avoir un spécialiste des technologies de l'information sur place pour régler toute difficulté technique susceptible de se produire.
12. Il a été difficile de dresser la liste des participants à la séance d'information donnée par vidéoconférence à plusieurs endroits. Les participants devraient signer une feuille de présence standard à chaque endroit.
13. Pendant la période de questions et réponses, bon nombre de questions portaient sur la phase de DOS. Le document de DQ devrait fournir plus d'explications sur l'objectif de chaque phase.
14. Les répondants s'inquiétaient de ne pas avoir accès à toutes les questions et réponses. C'est pourquoi il faudrait surligner l'énoncé qui précise que cette information leur sera communiquée en entier.
15. Dans un processus d'acquisition conjoint, l'expression d'intérêt pour des itinéraires particuliers

est très utile, parce qu'elle permet de savoir quels répondants, une fois qualifiés, devraient recevoir une DOS.

16. Dans un processus d'acquisition conjoint, les rôles et les responsabilités de chaque personne qui y participe doivent être clairement définis dès le début.
17. Dans un processus d'acquisition conjoint, le document doit indiquer clairement le nom de la personne-ressource avec laquelle les répondants doivent communiquer.
18. Dans un processus d'acquisition conjoint, il devrait y avoir une certaine uniformité dans les exigences et les conditions locales des consortiums qui collaborent.

### **6.1.2.2 De la réception de soumissions à la notification d'un marché**

1. Il y a peu d'avantage supplémentaire à demander l'information détaillée de l'IUVU de niveau 2 en comparaison de celle de niveau 1, étant donné que l'exigence d'une cote « satisfaisante – vérifiée ou non vérifiée » – existe dans l'information du niveau 1. Le consortium se réserve le droit d'exiger celle de niveau 2 si plus de renseignements sont requis.
2. Les exploitants existants ont tous pu surmonter l'obstacle de la DQ. Cette phase est donc une manière efficace de s'assurer que la DOS est limitée aux organisations qui ont une expérience documentée de la prestation de services de transport scolaire.
3. L'expression d'intérêt pour des itinéraires s'est avérée peu utile dans l'élaboration de la DOS – même si elle a peut-être servi à préparer le marché des fournisseurs à la concurrence.
4. Pendant la formation des évaluateurs, il faudrait mettre l'accent sur la nécessité de lire les soumissions en entier, au lieu de vérifier seulement si elles contiennent tous les documents demandés.
5. L'examen des soumissions de DQ est relativement simple et pourrait être fait par deux personnes au lieu d'une équipe entière.

### **6.1.3 Phase 2 – Demande d'offre de services (DOS)**

#### **6.1.3.1 De l'élaboration de la DOS à la réception des soumissions**

1. L'inclusion d'un énoncé des travaux (EDT) dans la DOS est un moyen efficace pour les consortiums d'améliorer leur niveau de services et d'informer les exploitants des besoins opérationnels. Les consortiums devraient y mettre suffisamment de détails.
2. Les consortiums ont trouvé qu'il était bénéfique d'élaborer la DOS conjointement avec leurs homologues engagés dans le processus pilote et, pour ce faire, de se servir d'autres demandes de propositions de services de transport scolaire utilisés dans la province.
3. L'imposition d'un plafond quant au nombre d'itinéraires dans un secteur est fortement recommandée, car ce plafond a permis aux consortiums d'attribuer les itinéraires à plus d'un fournisseur qualifié dans un secteur ou une région et d'éviter ainsi les monopoles.
4. La DOS devrait inclure des dispositions sur les propositions qui dépassent sensiblement les enveloppes budgétaires existantes.

5. Les consortiums devraient soigneusement examiner leur contexte local avant d'établir la pondération de la qualité et des prix. Dans un secteur où la concurrence est limitée, les consortiums pourraient envisager de faire passer la pondération pour l'évaluation des prix de 25 p. 100 à 40 p. 100, de manière à réaliser des économies. Néanmoins, ils devraient veiller à ce que la pondération de l'évaluation de la qualité et des prix, dans le but de réduire les coûts, n'entraînent pas une baisse du niveau des services et des normes de sécurité.
6. Il existe divers critères que les consortiums peuvent envisager d'utiliser pour regrouper les itinéraires en lots, comme la viabilité à court et à long terme, les tendances historiques, les itinéraires attrayants et ceux qui le sont moins, le marché de fournisseurs existants et les plafonds d'attribution des itinéraires.
7. Étant donné la complexité de la tâche de créer de lots, les consortiums devraient commencer à réfléchir à leur stratégie dès le début du processus d'élaboration.
8. Les sociétés de plus grande taille auraient préféré se voir offrir de plus grands lots pour que le marché soit plus attrayant et plus profitable. Les sociétés plus petites, quant à elles, auraient préféré des lots plus petits, parce qu'elles estimaient que la taille des lots offerts les obligerait, une fois leurs soumissions retenues, à prendre beaucoup d'expansion. C'est pourquoi cet aspect devrait être soigneusement examiné et adapté au marché local.
9. Les distances des itinéraires devraient être calculées, de l'endroit où le premier passager entre dans l'autobus à l'endroit où le dernier passager en sort. Ensuite, la plus courte distance pour retourner à l'endroit du premier embarquement le matin et l'après-midi devrait être calculée à l'aide du logiciel de planification du consortium.
10. Des renseignements suffisants sur les itinéraires, notamment ceux qui supposent le transport d'un fauteuil roulant ou qui nécessitent un surveillant, devraient être inclus dans la DOS, pour permettre aux fournisseurs qualifiés d'établir leurs tarifs de manière éclairée.
11. Le contenu se répète beaucoup dans les documents qui contiennent les listes des lots d'itinéraires. C'est pourquoi les documents et les feuilles de calcul devraient être liés les uns aux autres, de manière à obtenir la saisie automatique des données dans tous les fichiers. Pour cela, il faudrait avoir les compétences techniques nécessaires pour utiliser les logiciels Word et Excel de Microsoft.
12. Les résultats de l'expérimentation ont révélé que la disponibilité des conducteurs est la plus grande préoccupation dans les secteurs où il y a un roulement d'exploitants. Les consortiums peuvent donner plus de poids au critère de la disponibilité des conducteurs ou effectuer une vérification du plan de disponibilité des conducteurs des fournisseurs qualifiés retenus.
13. Les fournisseurs qualifiés ont posé des questions sur le calcul de l'indexation ou de la désindexation au prix du carburant. Un exemple de ces calculs devrait être donné dans la DOS.
14. La DOS a fourni des renseignements suffisants sur les critères d'évaluation de la qualité, les besoins fonctionnels, le modèle d'évaluation des prix et le contrat.
15. Le verrouillage du formulaire de soumission en format Word de Microsoft a posé des problèmes à certains exploitants. Peut-être une version non verrouillée devrait-elle être fournie « sur demande » avec une disposition dans la DOS indiquant qu'il est interdit de

modifier le formulaire.

16. Dans le formulaire de soumission de la DOS, plusieurs fournisseurs qualifiés ont eu de la difficulté à diviser en trois sections la page où il fallait donner de l'information sur les trois critères de qualité. C'est pourquoi il faudrait allouer une page distincte pour chaque critère.
17. Il faudrait indiquer clairement dans la DOS que seuls les fournisseurs qualifiés peuvent soumettre une proposition – et non des entités juridiques affiliées.
18. L'information sur les itinéraires et le formulaire de soumission des prix devraient être présentés dans une feuille de calcul Excel, pour que les calculs soient faciles à faire et que les fournisseurs qualifiés puissent les visualiser.
19. La stratégie d'établissement des prix était confuse pour bon nombre de fournisseurs qualifiés. Les consortiums devraient donner un exemple et envisager de réserver plus de temps à la séance d'information pour l'expliquer.
20. Le consortium devrait spécifier quels secteurs requièrent des communications ou de la formation en français.

#### **6.1.3.2 De la réception des soumissions aux séances de compte rendu**

1. Certains évaluateurs avaient de la difficulté à utiliser le logiciel Excel de Microsoft; il faudrait envisager d'offrir aux évaluateurs la grille d'évaluation dans différents formats comme Word de Microsoft.
2. La sélection d'un seul fournisseur devrait être une option viable dans les territoires dans lesquels une seule proposition a été soumise.
3. Tant les consortiums que les fournisseurs qualifiés n'ont pas aimé que le processus soit ouvert pendant les vacances de Noël. La date limite de la DOS devrait donc être fixée avant les vacances ou la DOS devrait être publiée après les vacances.
4. La durée de la période ouverte dépend de l'expérience acquise par les exploitants locaux dans les appels d'offres concurrentiels.
5. La participation à un processus d'acquisition concurrentiel a été une expérience très stressante pour les exploitants de plus petite taille, en particulier ceux de Rainy River. L'environnement de Rainy River n'est pas complexe et le marché n'est pas concurrentiel. Les résultats ont montré que la mise en concurrence n'était pas la situation idéale. Le stress exercé par le processus d'acquisition pilote en deux phases sur l'exploitant/le conducteur a fait en sorte que bon nombre d'itinéraires ont conservé le même exploitant, mais la hausse des prix n'a pas été un résultat idéal.
6. Certains exploitants de plus petite taille ont reçu de l'aide de consultants à l'externe pour préparer leur soumission. Les exploitants qui participent pour la première fois à ce processus auraient peut-être intérêt à faire appel à un consultant à l'externe.

## 7. Recommandations

### 7.1 Modifications de la trousse d'information

Pour que les modifications pertinentes soient apportées à la trousse d'information, PPI a examiné tous les documents des processus pilotes du Nord-Est et du Nord-Ouest, dont la DQ, la DOS, l'addenda, les formulaires de soumission, les guides d'approvisionnement et les guides de formation. Les sections suivantes décrivent les modifications prises en considération pour la trousse d'information.

#### 7.1.1 Modifications

Le tableau ci-dessous résume les modifications recommandées pour les outils et les modèles, et fondées sur l'analyse, les leçons apprises et les séances de rétroaction de PPI :

ID	Modification suggérée	Élément visé dans la trousse
1	L'ordre du jour type d'une séance d'information devrait être inclus dans la trousse d'information.	Guide d'approvisionnement concernant les DQ Guide d'approvisionnement concernant les DOS
2	Le modèle de compte rendu devrait être inclus dans la trousse d'information.	Guide d'approvisionnement concernant les DQ Guide d'approvisionnement concernant les DOS
3	Des directives concernant l'inscription sur MERX devraient être incluses dans la trousse d'information.	Guide d'approvisionnement concernant les DQ
4	Il faut remplacer les lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement par la directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic.	Guide d'approvisionnement concernant les DQ Guide d'approvisionnement concernant les DOS
5	Des exemples de questions pour vérifier les références devraient être inclus dans la trousse d'information.	Guide d'approvisionnement concernant les DOS
6	La lettre type de demande de garantie financière et de diligence raisonnable devrait être incluse dans la trousse d'information.	Guide d'approvisionnement concernant les DOS
7	La DQ devrait demander une copie de l'IUVU de niveau 1 portant la cote « satisfaisante – vérifiée ou non vérifiée » – au lieu de celle de niveau 2. Le consortium se réserve le droit d'exiger celle de niveau 2 si plus de renseignements sont requis.	Modèle de la DQ Formulaire de soumission de la DQ Modèle de la DOS Formulaire de soumission de la DOS

ID	Modification suggérée	Élément visé dans la trousse
8	La définition donnée à « société affiliée » dans la section 5.1(3) devrait être élargie pour inclure une définition plus officielle comme celle fournie dans <i>Loi de l'impôt sur le revenu de l'Ontario</i> .	Modèle de la DQ
9	L'heure de la date limite pour les soumissions devrait correspondre à celle de la destination des soumissions (sur la page couverture et dans le document).	Modèle de la DQ Modèle de la DOS
10	Section 1 : des renseignements généraux sur la phase 1 et la phase 2 devraient être ajoutés, y compris le calendrier approximatif des activités de la phase 2.	Modèle de la DQ
11	Formulation de la phase 2 : pour indiquer la nature des services, il faudrait remplacer « services de transport scolaire » par « transport scolaire entre le domicile et l'école ».	Modèle de la DQ
12	Section 2.2.2 – La partie sur le secteur de services devrait être déplacée et combinée à la section 5.	Modèle de la DQ
13	Les listes des normes, des réglementations et des exigences en matière d'immatriculation des véhicules devraient être déplacées et remplacées par un énoncé général sur l'obligation des exploitants de se conformer aux règlements provinciaux et fédéraux applicables.	Modèle de la DQ Guide d'approvisionnement concernant les DQ Modèle de la DOS
14	Il faudrait offrir plus d'options pour le mode de participation aux séances d'information (en personne, par téléconférence et par vidéoconférence). Une recommandation devrait être ajoutée concernant la présence d'un spécialiste des TI aux séances offertes par vidéoconférence.	Modèle de la DQ Guide d'approvisionnement concernant les DQ Modèle de la DOS Guide d'approvisionnement concernant les DOS
15	Il faudrait surligner l'énoncé sur la nécessité de communiquer toutes les questions et réponses à tous les répondants.	Modèle de la DQ Modèle de la DOS
16	Il faut clarifier l'énoncé concernant la distinction que les répondants doivent faire entre la soumission originale et les copies.	Modèle de la DQ

ID	Modification suggérée	Élément visé dans la trousse
17	Section 3.4.4 – Formulaire de soumission – Les répondants doivent utiliser le formulaire de soumission. La dernière phrase devrait être transférée à la section 3.4.2.	Modèle de la DQ
18	Section 3.4.5 – Changements importants – Cette section fait partie des modalités; de plus, il faudrait préciser davantage ce qu'on entend par des changements importants. Les changements importants comprennent, sans en exclure d'autres, une aliénation d'entreprise ou une faillite.	Modèle de la DQ
19	Section 4.1. – Processus d'évaluation et de sélection – Le modèle devrait préciser qui sont les membres de l'équipe d'évaluation (représentant des conseils scolaires, représentant du consortium)	Modèle de la DQ Modèle de la DOS
20	Section 4.1.2 – Droit de dérogation – Il faudrait préciser qu'il peut s'agir d'une irrégularité mineure ou majeure.	Modèle de la DQ Modèle de la DOS
21	Section 5.1 – Profil du répondant – Le modèle devrait inclure une explication de la raison pour laquelle le consortium demande de l'information sur les sociétés affiliées (c.-à-d. les plafonds d'attribution des itinéraires).	Modèle de la DQ
22	Il faut clarifier l'énoncé sur l'utilisation d'un consortium comme référence. Un exploitant peut le faire si le consortium en question est son seul client pour des services de transport scolaire entre le domicile et l'école. Les répondants doivent le noter dans leur soumission, de sorte que ce ne sera pas considéré comme un conflit d'intérêts.	Modèle de la DQ Modèle de la DOS
23	Section 5.3 – Renseignements sur la personne-ressource – Il faut remplacer « services de transport scolaire » par « services de transport scolaire entre le domicile et l'école ».	Modèle de la DQ
24	Il faut ajouter un passage sur la séance de compte rendu à la section 6 de la DQ : Modalités de cette demande de qualification.	Modèle de la DQ
25	La référence devrait être la personne titulaire ou responsable du contrat, et non le bénéficiaire des services comme le directeur d'école.	Modèle de la DQ Modèle de la DOS
26	L'expression « demande de proposition » devrait être remplacée par « demande d'offre de services ».	Modèle de la DQ Guide d'approvisionnement concernant les DQ

ID	Modification suggérée	Élément visé dans la trousse
27	Les facteurs dont les consortiums devraient tenir compte pour regrouper en lots des itinéraires devraient être ajoutés à la trousse d'information, notamment la possibilité de l'attribution d'un contrat à un fournisseur exclusif.	Guide d'approvisionnement concernant les DOS
28	Il faudrait ajouter un énoncé pour encourager les consortiums à présenter l'information sur les itinéraires et le formulaire de soumission des prix dans des feuilles de calcul Excel.	Modèle de la DOS
29	Remplacer 120 jours par 270 jours pour la période d'irrévocabilité de la soumission.	Modèle de la DOS Formulaire de soumission de la DOS
30	Les itinéraires des élèves en fauteuil roulant et ceux qui nécessitent un surveillant doivent être indiqués. La DOS devrait énoncer clairement que le coût du surveillant est aux frais du fournisseur qualifié.	Modèle de la DOS
31	Il faudrait inclure dans la DOS que l'information sur les préférences de lots sera utilisée dans le cas où la soumission d'un fournisseur qualifié dépasse le plafond d'attribution des itinéraires.	Modèle de la DOS Formulaire de soumission de la DOS
32	Les politiques du consortium devraient être incluses dans la DOS ou accessibles par un renvoi sur son site Web.	Modèle de la DOS
33	L'âge moyen de la flotte est calculé pour la flotte totale sous contrat avec le consortium. Les autobus de réserve ne sont pas pris en compte dans la formule de calcul de l'âge des véhicules.	Modèle de la DOS
34	Il faudrait corriger l'échelle de notation pour qu'une réponse contenant une lacune mineure ne soit pas automatiquement cotée « 3 ».	Modèle de la DOS
35	Une page distincte devrait être réservée pour la réponse à chacune des trois questions liées aux critères de qualité.	Formulaire de soumission de la DOS

ID	Modification suggérée	Élément visé dans la trousse
36	Conformément à la directive, il faut changer à 60 jours le nombre de jours accordés pour demander une séance de compte rendu.	Modèle de la DQ Guide d'approvisionnement concernant les DQ Modèle de la DOS Guide d'approvisionnement concernant les DOS
37	Une feuille de présence type pour les séances d'information devrait être incluse dans la trousse d'information.	Guide d'approvisionnement concernant les DQ Guide d'approvisionnement concernant les DOS
38	Il faudrait modifier la taille de véhicules pour les adapter aux normes de sécurité des autobus scolaires D250/07 de l'Association canadienne de normalisation (CSA).	Modèle de la DOS
39	La trousse d'information doit mettre l'accent sur le fait que les lettres d'avis aux répondants non retenus ne sont envoyées qu'après la signature des contrats avec les fournisseurs qualifiés retenus.	Guide d'approvisionnement concernant les DOS
40	Un exemple du calcul de l'indexation ou de la désindexation du carburant devrait être présenté en annexe de la DOS.	Modèle de la DOS
41	Il faudrait clairement indiquer dans la DOS que seuls les fournisseurs qualifiés – et non des entités juridiques affiliées – peuvent soumettre des propositions.	Modèle de la DOS
42	La permission donnée ou non par le consortium de donner des tâches en sous-traitance devrait être clairement indiquée.	Modèle de la DOS
43	La DOS devrait comprendre des dispositions sur les propositions qui dépassent sensiblement les enveloppes budgétaires existantes.	Modèle de la DOS
44	Des directives devraient être incluses pour guider les consortiums dans leur planification d'un appel d'offres concurrentiel.	Guide d'approvisionnement concernant les DQ

ID	Modification suggérée	Élément visé dans la trousse
45	Il faudrait clairement définir les rôles et les responsabilités de chaque personne engagée dans le processus d'acquisition dès le début du processus.	Guide d'approvisionnement concernant les DQ
46	La trousse d'information devrait guider les consortiums sur ce qu'ils peuvent dire au sujet du processus, dans le cas où des questions sont posées pendant que l'appel d'offres est en cours	Guide d'approvisionnement concernant les DOS

### 7.1.2 Modifications exclues

Le tableau ci-dessous résume les modifications recommandées pour les outils et les modèles pendant les séances de rétroaction, mais qui n'ont pas été intégrées à la trousse d'information. La raison justifiant chaque exclusion est présentée dans la colonne « Justification ».

ID	Modification suggérée	Justification
1	Les formulaires de soumission devraient être joints à la DQ.	L'inclusion en pièce jointe d'un formulaire de soumission sera laissée à la discrétion de chaque consortium. PPI recommande <u>de garder séparés le document et le formulaire de réponse.</u>
2	La pondération des notes accordées à l'établissement des prix devrait être accrue.	La pondération des notes sur la qualité (75 %) et les prix (25 %) est appropriée, car les consortiums ont reçu des propositions de qualité à des prix concurrentiels dans les secteurs où il y avait de la concurrence.
3	Le seuil de qualité était élevé. Il faudrait envisager de le remplacer par le seuil de qualité minimum et, ensuite, de se fonder uniquement sur les prix.	Le seuil minimum pour la qualité et les prix est laissé à la discrétion de chaque consortium. Exiger un seuil de qualité minimum et attribuer le marché au soumissionnaire aux tarifs les plus bas équivaldrait à mettre l'accent sur l'établissement des prix.
4	On devrait offrir un contrat de sept ans, car c'est le meilleur délai de paiement que les exploitants peuvent obtenir d'une banque lorsqu'ils empruntent pour acheter des autobus neufs.	La durée du contrat est laissée à la discrétion du consortium ou des conseils scolaires. Selon les résultats du processus de consultation, un contrat à long terme est favorable.

ID	Modification suggérée	Justification
5	Une option d'entrevue devrait être ajoutée au processus d'évaluation.	S'il y avait des entrevues dans le processus d'évaluation, il faudrait interviewer tous les fournisseurs qualifiés. Cela pourrait représenter une lourde tâche administrative pour un consortium qui a obtenu un grand nombre de fournisseurs qualifiés. En outre, la tenue d'entrevues pose des risques sur le plan de l'équité (pour que le processus soit équitable, les fournisseurs qualifiés n'ont pas le droit de présenter des renseignements entièrement nouveaux qui pourraient influencer la notation des évaluateurs).
6	L'établissement des prix devrait inclure des tarifs d'affrètement.	Cet élément était hors du champ d'application du processus d'approvisionnement en deux phases.
7	Les documents devraient indiquer le taux d'inflation que les répondants doivent utiliser pour calculer leurs prix, ou un indice des prix à la consommation (IPC) devrait être ajouté au contrat.	Dans sa stratégie d'établissement des prix, le fournisseur qualifié tient compte du taux d'inflation.
8	La vérification s'est avérée difficile, en raison de la grande quantité d'information à traiter. On pourrait simplifier le processus à l'aide de moyens techniques, comme un système de saisie des données, pour mener les évaluations et établir les listes d'itinéraires.	Cela n'entrait pas dans la conception du processus pilote d'approvisionnement en deux phases.
9	Il devrait y avoir plus d'espace dans le formulaire de soumission de la DOS pour écrire les réponses aux critères de qualité.	Le nombre limite de pages est laissé à la discrétion du consortium.
10	Les exploitants locaux devraient bénéficier d'une certaine reconnaissance à l'égard de leur rendement antérieur et les bonnes références devraient leur donner des points.	Cela n'est pas conforme à l'exigence obligatoire n° 14 sur la non-discrimination de la directive sur l'approvisionnement dans le secteur parapublic (SPP).
11	Pour informer les exploitants des tarifs courants, la province devrait leur fournir les prix des contrats antérieurs.	Cela est considéré comme étant des renseignements commerciaux de nature délicate qui font partie des contrats entre les conseils scolaires et les exploitants. Ils ne sont pas inclus dans la directive sur l'approvisionnement dans le SPP.

ID	Modification suggérée	Justification
12	Le kilométrage par autobus était différent d'un consortium à l'autre. Il faudrait standardiser le kilométrage et l'âge des autobus dans l'ensemble de la province.	Actuellement, chaque consortium décide du kilométrage comme facteur de rendement du carburant, en tenant compte de l'environnement local.
13	On devrait permettre aux fournisseurs qualifiés de répondre dans d'autres formats que celui d'un formulaire écrit, comme la vidéo. Le fait de donner le formulaire écrit comme seule option était très restrictif.	En fournissant un formulaire de soumission standardisé, on équilibre le processus pour les exploitants de plus petite taille. Il serait difficile pour certains fournisseurs qualifiés d'élaborer d'autres formats de présentation. De plus, il serait plus compliqué pour les examinateurs d'évaluer les soumissions si elles étaient présentées dans des formats variés.
14	On devrait établir clairement le nombre de points accordés à une soumission dont le fournisseur a des installations dans le secteur visé par le marché.	Aucun point supplémentaire n'est accordé à un fournisseur qualifié parce qu'il a des installations dans le secteur visé.
15	L'information sur les points accordés au fournisseur qualifié retenu pour chaque itinéraire devrait être accessible aux autres fournisseurs qui ont fait des offres de services pour les mêmes itinéraires.	Cette information est considérée comme étant un renseignement commercial de nature délicate et n'est pas exigée par la directive sur l'approvisionnement dans le SPP.

## 8. Conclusion

L'introduction d'un processus d'acquisition concurrentiel dans l'industrie du transport scolaire est un changement fondamental dans la manière de faire des affaires pour les consortiums et les exploitants en Ontario. Les résultats du processus pilote en deux phases montrent que la mise en œuvre d'un processus concurrentiel dans les consortiums du Nord peut améliorer l'optimisation des ressources. Les processus pilotes ont montré :

- que la mise en concurrence permet aux consortiums d'optimiser les ressources et, par extension, l'argent des contribuables;
- que les documents utilisés ont permis d'optimiser les ressources;
- qu'il n'y a aucune raison de croire que les exploitants retenus dans les processus pilotes représentaient de manière disproportionnée certains groupes, comme les grandes sociétés, les petites entreprises, les exploitants déjà sous contrat ou les nouveaux exploitants.

Cependant, l'exercice a aussi montré que la transition vers un mode d'acquisition concurrentiel nécessite une bonne planification pour atteindre les objectifs commerciaux souhaités. Cela comprend l'élaboration d'une stratégie de communication claire avec les principales parties intéressées dans leur localité, pour les aider à se préparer et à comprendre les objectifs des processus.

En outre, on a constaté une grande variation, parmi les consortiums pilotes, de la disponibilité des ressources et du niveau d'expérience en matière de marché public, en particulier en ce qui a trait à l'application de la directive sur l'approvisionnement dans le SPP. Il ne serait pas étonnant de trouver des écarts semblables dans d'autres régions, probablement plus rurales, de la province. En conséquence, les activités de formation et le soutien au personnel en place doivent être des priorités pour que la mise en œuvre du processus soit efficace.

En effet, le processus en deux phases s'est avéré une excellente manière de combler les lacunes des consortiums et des exploitants au chapitre des compétences. La phase de la qualification a été bénéfique pour les exploitants qui répondaient pour la première fois à un appel d'offres concurrentiel, car elle les a aidés à comprendre la deuxième phase, plus complexe, et à s'y préparer. Il a aussi été essentiel de donner aux exploitants une formation sur les documents relatifs à l'approvisionnement, afin d'assurer une transition réussie vers le mode d'acquisition concurrentiel.

Les consortiums doivent continuer de collaborer avec les exploitants pour qu'ils soient mieux préparés, en particulier dans les régions où seront mis en œuvre des appels d'offres concurrentiels pour l'année scolaire 2012-2013. En outre, les consortiums devraient analyser le marché de leurs fournisseurs et choisir l'option d'approvisionnement la mieux adaptée à leur contexte local. Le processus d'acquisition en deux phases est une option que les consortiums peuvent choisir pour se conformer à la directive sur l'approvisionnement dans le SPP, tout en réalisant les objectifs commerciaux souhaités.

Pour faciliter la transition vers un processus d'acquisition concurrentiel, le Ministère devrait envisager de poursuivre l'excellent travail déjà en cours au chapitre de l'élaboration d'outils et de modèles, de l'accès aux conseils de spécialistes, et de l'organisation d'activités visant à

développer les compétences et à permettre aux consortiums de partager leurs connaissances. Ces activités ont été qualifiées de cruciales pour la réussite des processus pilotes.



### **Ottawa**

86, promenade Centrepoin  
Nepean (Ontario)  
K2G 6B1  
Tél. : 613-567-0000  
Télec. : 613-274-7015

### **Toronto**

2, rue Carlton, pièce 1010  
Toronto (Ontario)  
M5B 1J3  
Tél. : 416-916-0954

### **Vancouver**

6240, rue 171A  
Surrey (Colombie-Britannique)  
V3S 5S3  
Tél. : 778-822-2522

### **Atlantic Canada**

1801, rue Hollis, pièce 1010  
Halifax (Nouvelle-Écosse)  
B3J 3N4  
Tél. : 902-488-5550

[www.ppiprocurementconsulting.com](http://www.ppiprocurementconsulting.com)