

Gestion du consortium

La gestion d'un consortium comprend la gestion de la totalité de l'organisation qui fournit les services de transport des élèves. Les quatre éléments clés de la gestion d'un consortium sont la gouvernance, la structure organisationnelle, la gestion du consortium et la gestion financière.

Le modèle de gestion et le cadre organisationnel du consortium contribuent de façon importante à la capacité du comité de gouvernance, du comité des opérations et des intervenants communautaires à établir des priorités, à fixer des buts, et à élaborer des politiques et procédures qui soutiennent des exploitations transport des élèves efficaces et efficientes.

L'examen de la gestion du consortium a pour but de :

- comprendre comment les conseils scolaires membres du consortium participent aux services de transport des élèves et comment ils partagent ces services dans le consortium;
- comprendre comment le modèle de gouvernance délimite la division des tâches entre l'organe de gouvernance et le comité des opérations et comment il soutient les stratégies d'apprentissage du conseil;
- évaluer les processus de création et de maintien des politiques et procédures connexes;
- dégager des possibilités de soutien d'une amélioration permanente de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Par gouvernance on entend la façon dont une organisation est dirigée et contrôlée. Il incombe en particulier à la structure de gouvernance de mettre en place des structures et des processus administratifs qui facilitent une bonne gestion des activités et permettent d'en surveiller l'efficacité. La responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des intervenants sont les trois grands principes de la mise en place d'une structure de gouvernance efficace. Afin de respecter ces trois principes, il est essentiel que l'organisme de gouvernance soit dégagé de la gestion des activités quotidiennes. Le modèle de gouvernance devrait délimiter la division des tâches entre l'organe de gouvernance et les activités opérationnelles. Le modèle de gestion du consortium devrait également soutenir les objectifs et priorités des conseils scolaires membres, notamment les stratégies de réforme du transport scolaire et les stratégies qui portent sur l'efficacité et l'efficience de la direction et du personnel, et contribuer à leur réalisation. Une gestion financière saine fait place à la responsabilisation dans les prises de décision.

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

La mise en place d'un solide processus de gestion financière permet d'assurer l'intégrité et l'exactitude des renseignements financiers. Cela englobe les contrôles internes mis en

GUIDE DES PRATIQUES GAGNANTES

place dans le processus comptable et l'établissement d'un processus budgétaire solide qui permet la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel.

Les politiques de gestion financière définissent les rôles et responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière de rapport. Le calendrier de planification regroupe les dates importantes en matière de conformité, de politiques de suivi et de mesures permettant d'assurer la séparation des tâches. Les politiques permettent de conclure que le consortium a en place un système de contrôle financier interne adéquat.

Pratiques gagnantes – Gestion des consortiums
Gouvernance
Définition claire des responsabilités de l'organe de gouvernance pour donner une vision et une orientation stratégique au consortium.
Réunions fréquentes pour l'organe de gouvernance afin d'approuver les politiques, les décisions à long terme et le budget annuel du consortium.
Communications permanentes aux conseils scolaires membres sur les plans stratégiques et opérationnels qui influent sur chacun des conseils scolaires.
Structure et responsabilisation opérationnelles
Constitution en une seule personne morale qui couvre la responsabilité civile vis-à-vis des tiers, renforce la crédibilité du consortium, améliore la responsabilité à l'égard du public et assure stabilité et durabilité.
L'accord de l'entité/du consortium contient des clauses qui favorisent une représentation équitable et juste des conseils scolaires membres, p. ex. méthode de participation aux coûts et processus de règlement des litiges.
Organigrammes qui décrivent avec clarté et précision la structure organisationnelle du comité des opérations et établissent clairement les rôles et responsabilités dans la gestion quotidienne du consortium.
Accords pour les services de transport
Si un consortium est constitué en personne morale distincte – signer un accord de services de transport formalisé. Cet accord est distinct de l'accord signé par le consortium. L'accord du consortium établit le consortium, alors cet accord définit la relation de service entre les consortiums et les membres du conseil. L'accord de services de transport devrait comprendre des clauses qui précisent l'étendue des services à fournir, les frais, l'assurance/les obligations contractuelles, la qualité des services, la résolution des litiges et d'autres modalités.
Examen des politiques d'approvisionnement des conseils membres
Règles et conditions bien définies pour l'acquisition de biens et de services qui soutiennent un contrôle interne efficace au sein du consortium. Lorsqu'il examine les politiques de chaque conseil membre, le comité de gouvernance, devrait établir et communiquer des politiques d'approvisionnement claires pour guider toutes les décisions et procédures d'achat.
Processus décisionnel
L'organe de gouvernance et le consortium établissent une structure et des processus appropriés pour faciliter la prise de décisions au sujet du transport des élèves et du rendement opérationnel.

GUIDE DES PRATIQUES GAGNANTES

Pratiques gagnantes – Gestion des consortiums
Engagement des intervenants
L'organe de gouvernance et le comité des opérations communiquent proactivement avec les conseils scolaires membres, et leur offrent des conseils scolaires sur les achats de services.
Développement et établissement de rapport sur les plans opérationnels
Le directeur et la direction du consortium élaborent des plans opérationnels qui tiennent compte des buts et priorités du consortium et présentent périodiquement des rapports sur leurs résultats à l'organe de gouvernance et aux intervenants.
Gestion financière
Le consortium établit des processus et contrôles pour assurer l'intégrité et l'exactitude des données financières.
Le consortium établit des processus et contrôles pour assurer des relations d'affaires bien définies, p. ex. mise en place de contrats appropriés, signés et surveillés.

GUIDE DES PRATIQUES GAGNANTES

Politiques et pratiques

Les politiques et pratiques comprennent la mise sur pied, l'utilisation et l'application de normes sur les services de transport. Les trois domaines clés des politiques et pratiques portent sur le transport général, les besoins spéciaux et les programmes spécialisés, les programmes de sécurité et de formation.

Un système de transport efficace et efficient doit s'appuyer sur des politiques précises et sur des pratiques exécutoires. Les politiques établissent les paramètres qui définissent le niveau de service que le consortium sera en mesure d'offrir. Une application des politiques reposant sur des procédures, des pratiques de fonctionnement et des protocoles bien définis et documentés, qui déterminent la manière dont les services sont en fait assurés, est tout aussi importante. L'harmonisation des politiques des conseils scolaires partenaires et l'application équitable des pratiques permettent d'assurer que les services sont fournis de manière sécuritaire et équitable aux conseils partenaires et aux conseils qui achètent des services.

Un système de transport pleinement efficace doit tenir compte des besoins de tous les élèves, y compris ceux qui ont des besoins spéciaux et ceux qui suivent des programmes spécialisés. Le service de transport adapté doit tenir compte de la mobilité de l'élève, des problèmes comportementaux, du fonctionnement des équipements spéciaux et des dispositifs de fixation, des troubles médicaux, de l'administration des médicaments, et de la tolérance de l'élève à la durée et à la distance des trajets. Si le transport adapté est moins complexe en termes de besoins particuliers de chaque élève, les pressions qu'il subit ne sont pas différentes car les trajets impliquent souvent des élèves venant de régions éloignées qui se rendent dans des écoles offrant des programmes centralisés ou des élèves qui suivent des programmes éloignés. Bien que ces programmes imposent certaines exigences en matière de service et de coût, il est possible d'intégrer ces élèves aux circuits de transport régulier de manière à assurer une utilisation optimale du parc de véhicules.

Les politiques et pratiques du consortium contribuent de façon importante à son efficacité et son efficience. Il est important que les politiques soient claires et documentées pour assurer que toutes les parties les suivent comme il se doit. Des politiques bien conçues établissent et définissent clairement les paramètres des services qui seront offerts. Les pratiques notées par écrit, les protocoles opérationnels et les lignes directrices définissent plus finement comment les services seront conçus et offerts. L'harmonisation et l'application des politiques et le degré auquel les pratiques et procédures se conforment aux politiques établies sont également importantes pour que les services soient donnés de façon sécuritaire et équitable aux conseils scolaires membres. Le transport sécuritaire des élèves est le but principal de tout système de transport scolaire. Étant donnée la complexité d'un modèle de consortium qui dessert plusieurs conseils scolaires et qui achète les services de plusieurs exploitants, l'élaboration de politiques et pratiques de sécurité claires et concises, et de programmes réguliers de formation encouragent une culture de sécurité au sein du secteur de l'éducation et des collectivités locales.

L'examen des politiques et pratiques a pour but de :

- Évaluer les politiques et pratiques établies et leur incidence sur l'efficacité et l'efficience du fonctionnement du consortium.

GUIDE DES PRATIQUES GAGNANTES

- Évaluer les procédures de documentation, les pratiques opérationnelles, les protocoles, qui déterminent comment les services sont donnés et leur application par le personnel.
- Évaluer l'harmonisation des politiques, règlements, pratiques et procédures opérationnelles entre les partenaires et les conseils scolaires qui achètent les services de transport.
- Examiner les politiques et pratiques qui déterminent l'approche à utiliser pour les besoins spéciaux et le transport spécialisé, et vérifier à quel point les pratiques sont conformes aux politiques établies.
- Examiner les politiques et pratiques et les programmes qui encouragent une culture de sécurité au sein du secteur de l'éducation et des collectivités locales.
- Trouver des occasions de soutenir l'amélioration permanente de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

GUIDE DES PRATIQUES GAGNANTES

Pratiques gagnantes – Politiques et pratiques
Politiques et pratiques de transport
Élaboration d'une gamme complète de politiques pour répondre aux besoins des élèves des conseils scolaires membres. Cela peut comprendre des critères d'admissibilité au transport général, les distances de marche pour aller à un arrêt d'autobus ou à l'école; les critères de mise en place des arrêts; les temps de transport des élèves admissibles; l'admissibilité au transport à titre gracieux, les responsabilités des conseils scolaires, des parents, des élèves et des chauffeurs.
Mise en place de pratiques d'exploitation visant à améliorer la capacité du consortium à appliquer ses politiques et la façon dont le service sera donné. Cela peut comprendre des processus d'appel, l'identification de dangers et l'admissibilité au transport; la gestion des heures de début et de fin des classes pour améliorer l'efficacité du service; l'utilisation des transferts et autres transports de spécialité pour améliorer l'efficacité du service; la gestion du comportement des élèves, des événements et des fermetures liés au temps.
La création d'un manuel de procédures d'exploitation correspondant fournira aux techniciens en transport des instructions « ligne par ligne » lorsqu'ils s'occupent de la gestion quotidienne et de la planification des services de transport. Les détails ainsi fournis garantiront une administration équitable des transports dans les zones desservies et entre les conseils membres.
Mise sur pied d'un processus d'évaluation permanente des documents existants pour garantir un service régulier et équitable à tous les conseils membres.
Mise en œuvre uniforme des politiques et pratiques de fonctionnement dans tout le système.
Toutes les politiques, règles, pratiques et procédures de fonctionnement des conseils scolaires membres sont entièrement harmonisées.
Besoins spéciaux et programmes spécialisés
Procédures, règles et règlements complets et clairement énoncés qui prennent en considération une large gamme de circonstances particulières qui pourraient devoir être prises en compte pour assurer le transport des élèves en toute sécurité et l'aide dans la formation continue des chauffeurs et des surveillants.
Programmes de formation indicés et continus sur : les relations élève/chauffeur; la sensibilisation à la condition des personnes handicapées, l'utilisation sécuritaire des fauteuils roulants et autres appareils et accessoires fonctionnels, les soins à donner aux élèves qui ont des besoins spéciaux et procédures d'évacuation.
Politique de sécurité
Prouver son engagement envers la sécurité dans le transport des élèves – soutenir divers programmes de sécurité et de formation et y participer.
La responsabilité de l'exploitant dans la sécurité des élèves durant le transport est clairement définie et énoncée, p. ex. clause de contrat et manuel du chauffeur.
Vérification de la formation du chauffeur pour assurer la conformité et l'homogénéité de la formation des chauffeurs des divers exploitants.
Fournir des renseignements suffisants et fiables aux exploitants et aux chauffeurs pour que des politiques efficaces soient mises en place afin de pouvoir identifier les élèves qui sont en route vers l'école ou la maison, ceux qui n'ont pas droit au transport, le soutien médical et une diffusion d'information exacte en cas d'accident ou d'incident majeur.

Routage et technologie

Le routage et la technologie comprennent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie pour gérer le transport des élèves. Les quatre éléments clés du routage et de la technologie sont la configuration et l'utilisation du logiciel et de la technologie, la gestion de la carte numérique et de la base de données sur les élèves, le système d'établissement de rapports et la planification et le routage de transport pour les besoins réguliers et spéciaux.

Les systèmes modernes de routage du transport scolaire permettent aux gestionnaires du transport d'utiliser de manière plus efficace les ressources dont ils disposent. Ces systèmes permettent d'améliorer la gestion et l'administration de grands volumes de données sur les élèves et les itinéraires. Cependant, pour être en mesure de tirer le meilleur parti d'un système de routage, il faut que sa mise œuvre soit complète et qu'il soit doté de structures de codage bien conçues et de mécanismes efficaces permettant d'extraire les données et d'en faire rapport à tous les groupes d'intervenants.

Des rapports adéquats permettent de déterminer rapidement les tendances pouvant nuire aux activités. Ils améliorent aussi la capacité analytique de l'organisation et permettent aux intervenants internes et externes d'être plus adéquatement informés sur les activités.

L'éducation spécialisée présente des défis uniques qui requièrent souvent des stratégies opérationnelles qui dépassent le cadre des pratiques courantes d'une organisation. Il importe que les consortiums évaluent les stratégies, les tactiques et les approches utilisées pour assurer le transport des élèves du programme régulier et de ceux ayant des besoins spéciaux, ainsi que les approches utilisées pour réduire le coût et les perturbations opérationnelles associées à ces types de transport.

L'efficacité de la gestion, de l'administration et de l'utilisation du système de planification et du routage pour le transport des élèves permet au consortium de soutenir ses buts, ses priorités, ses politiques et procédures. Pour tirer profit de manière optimale des capacités d'un système de routage, le système doit être intégralement mis en œuvre et comporter des structures de codage bien conçues en fonction des politiques et pratiques de transport du consortium. Un système intégralement mis en œuvre facilite l'extraction des données, ce qui permet d'assurer l'efficacité au niveau de la planification, de l'analyse et des simulations de routage, et au niveau des rapports à tous les groupes d'intervenants.

L'examen du routage et de la technologie a pour but de:

- Évaluer l'acquisition, la configuration, l'installation, et la gestion du logiciel pour le transport.
- Vérifier si les processus et procédures de mise à jour et d'entretien des données sur les élèves et sur les cartes qui forment le fondement du système de routage sont en place.
- Évaluer les types de rapports générés, voir qui reçoit ces rapports, et quelles sont les capacités de production de rapports ad hoc.
- Évaluer les stratégies, tactiques et processus utilisés pour offrir des services de transport aux élèves inscrits à des cours réguliers ou spéciaux, et les approches utilisées pour minimiser les coûts et les interruptions des opérations associées à ces deux sortes de transport.

GUIDE DES PRATIQUES GAGNANTES

- Déterminer des possibilités de soutenir une amélioration permanente de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Pratiques gagnantes – Routage et technologie
Configuration et utilisation du logiciel et de la technologie
Acquisition, installation et utilisation d'un système centralisé de planification et de routage qui servira à planifier et à tracer les trajets du transport quotidien des élèves.
Établir un codage efficace (détaillé, hiérarchique et bien conçu) en fonction de politiques et de pratiques de transport bien définies et mises en application pour une identification et une gestion efficiente des fiches de données du système de routage.
Établir des accords de service et des procédures de maintenance comprenant un plan de reprise après sinistre pour garantir qu'il n'y aura aucune interruption à l'accès à la technologie adéquatement installée.
Formation appropriée des utilisateurs du système pour qu'ils puissent assurer la planification et l'analyse des données et pour garantir une application homogène des politiques et des procédures.
Formation plus poussée des utilisateurs du système pour qu'ils comprennent mieux la communication des données, l'analyse du rendement et l'optimisation du routage.
Carte numérique et gestion de la base de données sur les élèves
Utilisation de cartes numériques, le cas échéant, dans le système de routage et de planification, pour améliorer la continuité, la précision, et l'efficience.
Utilisation de cartes numériques étalonnées, précises et qui minimisent le besoin de codification.
Entretien régulier des cartes numériques qui sont utilisées régulièrement pour la planification et le routage du transport quotidien des élèves.
Formation appropriée des utilisateurs du système sur l'entretien de la carte pour assurer l'homogénéité de l'utilisation de la carte et de l'application des politiques et procédures.
Utilisation de « renouvellement » des données sur les élèves contenues dans la base de données sur le transport comme première étape du cycle annuel de planification des trajets. Utilisation des téléchargements ultérieurs pour aider au cycle annuel de planification des trajets.
Les données sur les élèves contenues dans la base de données du transport sont tenues à jour par une utilisation efficace des téléchargements « ajouter/modifier/supprimer » du système de gestion des élèves du conseil scolaire. La fréquence des téléchargements est appropriée pour le consortium.
Établissement de rapports par le système
Utilisation de rapports générés par le système pour communiquer sur les trajets avec les exploitants et les écoles.
Établissement de rapports adéquats qui permet de déterminer les tendances, le rendement du système et la capacité d'analyse des intervenants internes et externes pour les prises de décisions.
Utilisation de rapports générés par le système pour évaluer le rendement, p. ex. compte de trajets quotidiens par autobus, capacité d'utilisation par trajet, temps de transport moyen, appariement des trajets, temps moyen d'exécution, retards, âge de la flotte de chaque exploitant, coût par autobus, coût par élève, et coût par kilomètre.

GUIDE DES PRATIQUES GAGNANTES

Pratiques gagnantes – Routage et technologie

Utilisation de rapports générés par le système pour guider le champ d'application des examens annuels de l'efficacité effectués par le Ministère des Transports.

Planification et routage du transport pour les besoins spéciaux

Les stratégies de planification des trajets pour le transport pour les besoins spéciaux tiennent compte des besoins des élèves tout en assurant la plus grande efficacité possible.

Stratégies de routage

Mise sur pied d'un réseau intégré de trajets entre conseils scolaires partenaires.

GUIDE DES PRATIQUES GAGNANTES

Contrats

Par contrat on entend les processus et pratiques par lesquels le consortium conclut et gère ses contrats de service de transport. Les trois éléments clés des pratiques contractuelles sont la structure du contrat, les négociations du contrat et la gestion du contrat.

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

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

La surveillance permanente de la conformité et du rendement des services contractuels est une pratique importante et utile pour améliorer les niveaux de service et garantir que les exploitants fournissent des services ayant un bon rapport qualité-prix. La surveillance devrait être effectuée de façon proactive et régulière pour être efficace.

L'examen des pratiques contractuelles a pour but de:

- Comprendre les pratiques contractuelles du consortium et voir si ces pratiques offrent le meilleur rapport qualité/prix. L'objectif du consortium est d'obtenir un service de qualité élevée à des prix du marché qui sont efficaces.
- Voir si l'acquisition des services de transport est soutenue par un processus d'achat équitable, responsable et transparent.
- Voir si les conditions des contrats sont énoncées clairement.
- Évaluer les processus administratifs, de gestion et de surveillance pour veiller à ce que les fournisseurs de services de transport se conforment aux exigences du service inscrites dans les contrats et les accords durant leurs opérations quotidiennes.
- Cerner des possibilités de soutenir une amélioration constante de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

GUIDE DES PRATIQUES GAGNANTES

Pratiques gagnantes – Contrats
Politique d'approvisionnement
Chaque consortium et chaque conseil scolaire devrait avoir une politique d'approvisionnement des lignes directrices rédigées et approuvées par leur comité de gouvernance.
Achat et attribution de service
L'acquisition des services de transport par un processus d'achat concurrentiel est équitable, responsable et transparent. Il doit être décrit en détail dans les politiques d'approvisionnement des consortiums.
L'acquisition des services de transport par un processus non concurrentiel ou par un seul fournisseur doit être décrite en détail dans les politiques d'approvisionnement des consortiums.
Le contrat est attribué en fonction du meilleur rapport qualité/prix et du niveau de service requis, et il correspond aux prix du marché.
Contrat exhaustif
Une relation contractuelle définie et exécutoire entre les fournisseurs de service de transport et le consortium.
Les contrats conclus avec les conducteurs sont à jour et signés par les deux parties au contrat avant le début de l'année scolaire.
Des accords de transport sont signés par les parents qui assurent eux-mêmes le transport scolaire de leurs enfants.
Structure du contrat
Clauses du contrat claires qui définissent les rôles, exigences et attentes de chacune des parties au contrat et qui détaillent la rémunération offerte pour le service désigné ainsi que les pénalités si le service offert ne satisfait pas aux paramètres établis et les mesures d'encouragements si le service surpasse les attentes.
Utilisation d'un contrat-type pour assurer l'harmonisation des attentes et de la prestation des services parmi les exploitants.
Surveillance et rapports
Un processus de gestion efficace pour assurer que les exigences propres au contrat sont bien mises en place, p. ex. permis de conduire valides, certificats de formation et d'assurance adéquats.
Vérifications périodiques des trajets effectués pour surveiller le niveau de conformité du service; les problèmes sont consignés dans un rapport pour que des mesures correctives puissent être prises. Un processus de suivi des cas de non-conformité est en place.
Les exigences en matière de sécurité sont surveillées et les problèmes sont consignés dans un rapport pour que des mesures correctives puissent être prises. Un processus de suivi des cas de non-conformité est en place.