

Table des matières

Sommaire.....	1
1 Introduction	3
1.1 Contexte	3
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario	3
1.1.2 Réforme du transport.....	3
1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire	4
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience.....	5
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	5
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	6
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	6
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	7
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	7
1.3.1 Étape 1 – Collecte de données.....	7
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	8
1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations	8
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport	11
Figure 3 : Évaluation du consortium – Analyse et attribution des notes	12
1.3.5 Rajustement du financement	12
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	13
1.3.6 But du rapport	14
1.3.7 Documentation.....	14
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	14
2 Aperçu du consortium	15
2.1 Aperçu du consortium	15
Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur le transport.....	16
Tableau 3 : Données financières de 2008-2009	17
3 Gestion du consortium	18

3.1	Introduction.....	18
3.2	Gouvernance.....	18
3.2.1	Observations.....	19
	Figure 4 : Structure organisationnelle.....	19
3.2.2	Recommandations.....	20
3.3	Structure organisationnelle.....	21
3.3.1	Observations.....	21
	Figure 5 : Structure du Service des transports du KPDSB.....	22
3.3.2	Pratiques exemplaires.....	25
3.3.3	Recommandations.....	25
3.4	Gestion du consortium.....	26
3.4.1	Observations.....	27
	Tableau 4 Indicateurs de rendement clés.....	30
3.4.2	Pratiques exemplaires.....	31
3.4.3	Recommandations.....	32
3.5	Gestion financière.....	33
3.5.1	Observations.....	33
3.5.2	Pratiques exemplaires.....	36
3.5.3	Recommandations.....	36
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	37
4	Politiques et pratiques.....	38
4.1	Introduction.....	38
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	38
4.2.1	Observations.....	39
4.2.2	Recommandations.....	43
4.3	Transport adapté.....	43
4.3.1	Observations.....	44
4.3.2	Pratiques exemplaires.....	45
4.3.3	Recommandations.....	45
4.4	Politique de sécurité.....	45
4.4.1	Observations.....	46

4.4.2	Pratiques exemplaires	47
4.4.3	Recommandations	47
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	48
5	Détermination des circuits et technologie.....	49
5.1	Introduction.....	49
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie	49
5.2.1	Observations.....	50
5.2.2	Pratiques exemplaires	51
5.2.3	Recommandations	52
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	53
5.3.1	Observations.....	53
5.3.2	Recommandations	55
5.4	Rapports du système	56
5.4.1	Observations.....	57
5.4.2	Recommandations	57
5.5	Détermination des circuits et planification du transport régulier et adapté	58
5.5.1	Observations.....	58
	Tableau 5 : Nombres d'écoles desservies (Nombre de parcours desservant chaque groupe d'écoles).....	60
	Figure 6 : Utilisation de la capacité.....	62
	Figure 7 : Durée des parcours	63
5.5.2	Pratiques exemplaires	64
5.5.3	Recommandations	64
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	64
6	Contrats	66
6.1	Introduction.....	66
6.2	Structure des contrats	66
6.2.1	Observations.....	67
6.2.2	Pratiques exemplaires	69
6.2.3	Recommandations	69
6.3	Négociation des contrats	70

6.3.1	Observations.....	70
6.3.2	Recommandations.....	71
6.4	Gestion des contrats.....	72
6.4.1	Observations.....	72
6.4.2	Recommandations.....	73
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	74
7	Rajustement du financement.....	75
7.1	Tableau 6 : Formule de rajustement du financement.....	75
7.2	Northwestern Catholic District School Board.....	76
7.3	Keewatin-Patricia District School Board.....	76
7.4	Kenora Catholic District School Board.....	77
7.5	Conseil scolaire du district catholique des Aurores Boréales.....	77
8	Annexe 1 : Glossaire.....	78
9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	81
9.1	Keewatin-Patricia District School Board.....	81
9.2	Kenora Catholic District School Board.....	81
9.3	Conseil scolaire du district catholique des Aurores Boréales.....	82
9.4	Northwestern Catholic District School Board.....	82
10	Annexe 3 : Liste des documents.....	83
11	Annexe 4 : Pratiques courantes.....	86
11.1	Distance entre le domicile et l'école.....	86
11.2	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	86
11.3	Plage d'arrivée.....	86
11.4	Plage de départ.....	87
11.5	Heure du premier ramassage.....	87
11.6	Dernière heure de débarquement.....	87
11.7	Durée maximale du trajet.....	88
11.8	Places assises par véhicule.....	88

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

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

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines :

1. la gestion du consortium;
2. les politiques et les pratiques;
3. la détermination des circuits et la technologie;
4. la passation des marchés.

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience identifie les membres clés du personnel du consortium, les intervenants externes et les principaux décideurs auprès de qui les entrevues sont réalisées afin de mieux comprendre les activités et les principaux enjeux qui ont une incidence sur la prestation efficace et efficiente de services de transport d'élèves.

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

En se fondant sur les données recueillies et les entrevues réalisées, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience consigne ses conclusions dans trois domaines clés :

- les observations qui tiennent compte des conclusions de l'examen fondées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles;
- les pratiques exemplaires que le consortium utilise dans chacun des domaines;
- les recommandations d'amélioration fondées sur le guide d'évaluation. Un résumé des principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés ci-dessous :

Efficacité

Gestion du consortium

- Entité distincte axée sur la prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de régie et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs

- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficients qui favorisent l'apprentissage des élèves
- La direction a communiqué des buts et des objectifs clairs du consortium et ceux-ci sont reflétés dans le plan opérationnel
- Cadre de responsabilisation bien établi reflété dans la mise en oeuvre et l'exploitation du consortium, y compris dans la consignation des modalités dans une entente de consortium
- Les activités sont surveillées pour déterminer leur rendement et les possibilités d'amélioration continue
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et l'égalité aux conseils partenaires
- Un processus d'établissement du budget est en place qui assure la préparation et la surveillance en temps opportun des dépenses
- Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats

Politiques et pratiques

- L'élaboration des politiques est fondée sur des paramètres bien définis tels qu'établis par les plans stratégique et opérationnel pour fournir des services de transport, sûrs, efficaces et efficients aux élèves des conseils partenaires; et
 - les décisions de politique sont prises en tenant bien compte des répercussions financières et sur le service subies par les conseils partenaires
 - la communication entre le consortium et les conseils partenaires facilite la prise de décisions éclairées sur des questions qui touchent directement au transport des élèves
 - les politiques et pratiques du consortium sont adéquates et conformes à tous les règlements et normes pertinents sur la sécurité
 - les pratiques sur le terrain sont conformes aux politiques

Routage et technologie

- Usage avancé d'un logiciel de gestion du transport pour l'entreposage des données sur les élèves et la création d'une solution de routage.
- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place et fonctionnent correctement
- La responsabilité et l'imputabilité à l'égard de la gestion des données sur les élèves sont clairement identifiées
- Le routage est révisé régulièrement
- Les outils de rapport sont utilisés efficacement
- Le routage du transport des élèves ayant des besoins spéciaux est intégré au transport des autres élèves lorsqu'il est raisonnable de le faire

Contrats

- Des pratiques de passation de marché concurrentielles sont utilisées
- Les négociations des contrats sont transparentes, équitables et menées avec diligence
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat
- Des contrats existent pour tous les fournisseurs de service
- Des vérifications de la conformité en matière de sécurité, d'obligations juridiques et d'exigences de service sont en train d'être effectuées par le consortium

Efficiences

Gestion du consortium

- Le comité de supervision se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau
- La structure organisationnelle utilise le personnel avec efficacité
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés
- Les mécanismes de partage des frais sont bien définis et mis en oeuvre

3.2.2 Recommandations

Établissement d'une structure de gouvernance

La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. Bien que le consortium entretienne des relations de travail positives avec les conseils qui retiennent ses services et tiennent déjà des séances de communication régulières avec eux, l'établissement de structures et de processus administratifs officiels améliorerait grandement les communications et fournirait une orientation en permettant l'établissement de politiques et la surveillance du consortium.

Le consortium dispose de différents moyens pour mettre sur pied un comité de gouvernance qui répond à ses besoins. Voici deux options possibles :

- a. Comité de gouvernance interne : le KPDSB, en tant que fournisseur de services, met sur pied un comité de gouvernance interne, c.-à-d. un sous-comité du conseil d'administration auquel siège le responsable de l'administration scolaire. L'avantage de cette structure est que tous les membres du comité font partie du KPDSB, ce qui limiterait le nombre de consultations et de débats avec des intervenants externes.
- b. Par ailleurs, le consortium pourrait réévaluer sa structure de conseil principal doté d'un modèle d'acquisition de services pour adopter une démarche d'adhésion à part égale à un consortium où les conseils scolaires ont la possibilité de demeurer acquéreurs de services ou de faire partie d'une nouvelle entité consortiale afin de siéger au comité de gouvernance. Le directeur du transport fournirait des mises à jour régulières à ce comité qui serait pour sa part chargé de communiquer l'information aux conseils respectifs. Cette structure a pour avantage de permettre au directeur du transport de tirer parti de l'expérience des autres conseils membres qui siègent au comité.

Au moment où les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance sont examinés, les aspects suivants des structures de gouvernance efficaces devraient être pris en compte :

- Les comités ont un nombre égal de représentants de tous les conseils membres en nombre suffisant pour permettre une prise de décisions efficace.
- Les membres des comités ne participent pas aux activités et à la gestion quotidiennes du consortium. Cela permet une surveillance objective dans le meilleur intérêt du consortium.

- la production de rapports à l'intention du ministère de l'Éducation et du ministère des Transports.

Outre les responsabilités susmentionnées, le directeur est également tenu de préparer et de mettre à jour le contenu du site Web de la Northwestern Ontario Student Services Cooperative et agit à titre de personne-ressource principale pour le consortium lorsque des situations d'urgence surviennent.

Formation et apprentissage

Le consortium encourage la formation de son personnel et il lui arrive souvent de la fournir. Les employés sont tenus de terminer les formations suivantes avant ou dans les six mois suivant leur entrée en fonction au consortium :

- formation en premiers soins et à l'utilisation d'EpiPen;
- formation sur *EduLog* (logiciel de transport des élèves) – environ cinq à neuf jours de formation;
- présentation de Trillium;
- vérification des circuits;
- demandes en ligne/logiciel de comptabilité EpiCor;
- formation d'une journée sur la sécurité avec les exploitants d'autobus scolaires dans le cadre de la Regional Safety Day;
- participation à au moins un des ateliers sur le transport du ministère de l'Éducation.

Il n'existait aucune initiative de perfectionnement ni aucun programme de formation des employés au-delà de ces exigences d'apprentissage à l'embauche. Le directeur du transport a déclaré que ces programmes de perfectionnement individuels seront établis une fois que l'effectif sera stable. Aucun dossier n'est tenu sur les cours que réussit chaque employé.

Planification de la relève

Il n'existe aucun plan officiel de relève qui permettrait au consortium de poursuivre ses activités sans problème si le directeur du transport ou tout autre membre du personnel quittait la NWOSSC.

3.4.1 Observations

Ententes relatives aux services de transport

Les ententes relatives aux services de transport signées par les représentants du KPDSB, des conseils membres du consortium et des Premières nations (régies par une entente élargie en matière d'éducation avec le groupe des Premières nations) comprennent les éléments suivants :

- les rôles et les responsabilités de la NWOSSC, du KPDSB et des conseils membres ainsi que de la direction et du personnel du Service des transports;
- les rôles et les responsabilités du Joint Resolution Council;
- les ententes sur le partage des coûts d'administration et d'exploitation;
- les coûts des programmes de sécurité des usagers ainsi que les coûts administratifs et généraux;
- les politiques du conseil en vigueur;
- l'assurance;
- la durée et la cession du contrat;
- les dispositions relatives à la médiation et à l'arbitrage;
- la confidentialité, les relations et la dissociabilité.

Comme le confirment les ententes relatives aux services de transport, les modifications qui entraîneraient des changements importants au chapitre des services de transport par autobus offerts aux élèves (tels que le changement des heures de classe) feront l'objet de discussions avec les conseils scolaires. Le directeur du transport en déterminera les répercussions sur le système de transport après discussion avec les administrateurs principaux des écoles.

Partage des coûts

Les ententes relatives aux services de transport énoncent les dispositions de partage des coûts pour chaque conseil. Ces ententes stipulent que tous les coûts sont fondés sur le nombre d'élèves d'un circuit donné. Le KPDSB facture chaque conseil client en fonction d'un partage pondéré au prorata des coûts d'exploitation. Chaque élève de la prématernelle à la 6^e année sera considéré comme étant 1,0 personne et chaque élève de la 7^e à la 12^e année ainsi que les élèves ayant des besoins particuliers seront

le temps des personnes de chaque école et conseil scolaire affectées aux questions de transport. Si l'on n'affecte pas les coûts de ces services au budget administratif du transport, le coût véritable de la prestation des services de transport est sous-évalué. De plus, ces dépenses réelles ne sont pas facturées aux conseils partenaires et, par conséquent, les coûts administratifs réels peuvent ne pas être complètement recouverts.

Utilisation accrue des indicateurs de rendement clés

Il est reconnu que le consortium effectue un suivi de certains indicateurs de rendement clés; nous l'encourageons cependant à continuer d'élaborer et de mettre au point la liste des indicateurs de rendement clés dont il assure le suivi et la surveillance à titre d'indicateurs du rendement du consortium. Une série d'indicateurs de rendement clés appropriés, soumise à un suivi et à une surveillance officielles, aide le consortium à s'assurer qu'il sait comment améliorer constamment son rendement et le communiquer à tous les intervenants pertinents.

3.5 Gestion financière

Une saine gestion financière assure l'utilisation optimale des fonds publics ainsi que l'intégrité et la précision de l'information financière. Cela comprend la mise en place de contrôles internes appropriés et d'un processus de budgétisation robuste soumis à un calendrier de planification et d'examen clairement établi qui fait la promotion de la responsabilisation et de la prise de décision éclairée.

Les politiques de gestion financières établissent les rôles et les responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences de déclaration en vue de faire en sorte que le consortium dispose d'un système de contrôle financier interne. Elles définissent en outre clairement les processus financiers du consortium d'une façon qui assure la supervision appropriée sans nuire à l'efficacité.

3.5.1 Observations

Planification et surveillance du budget

La politique du KPDSB en définit le processus budgétaire. L'année budgétaire s'échelonne du 1^{er} septembre au 31 août de chaque année. En février, le directeur du transport recueille l'information pertinente nécessaire pour la préparation du budget de l'exercice suivant. L'information qui est recueillie et utilisée dans le budget comprend des variables comme les taux contractuels, les données sur l'effectif et le nombre d'utilisateurs, les coûts recouverts d'autres conseils membres et ainsi de suite. En mars, le directeur du transport présente un avant-projet de budget au Service des finances ainsi qu'au surintendant des affaires. Le surintendant des affaires le révisé, puis soumet le

nouveau budget modifié à la haute direction du KPDSB. La haute direction se compose du directeur de l'éducation, du surintendant de l'éducation, du surintendant des affaires et d'autres cadres supérieurs des établissements d'enseignement. La haute direction effectue alors toutes les révisions nécessaires. Au cours du mois d'avril, le budget est présenté au comité des finances (conseillers scolaires) aux fins de recommandations au conseil. En mai et en juin, le budget est examiné par le conseil, qui y apporte les modifications finales. Finalement, les conseillers scolaires du KPDSB approuvent la version définitive du budget.

Les dépenses réelles font l'objet d'un rapprochement par rapport au budget afin de surveiller les écarts. Les preuves de cet examen sont conservées de deux façons, qui sont décrites ci-dessous. Premièrement, un rapport mensuel est créé par le Service des finances et envoyé par courriel au gestionnaire qui peut analyser les soldes, examiner des opérations ou des dépenses particulières et obtenir des renseignements sur le fournisseur et le grand livre. Il s'agit d'un dossier permanent du Service des finances qui est conservé sous forme électronique par le Service des transports et qui peut être examiné en tout temps. Deuxièmement, un autre rapport hebdomadaire (ou produit selon les besoins vers la fin de l'année budgétaire) est créé à l'aide du programme de comptabilité EpiCor; ce document examine les opérations cumulatives pour chaque code de transport du grand livre et présente l'affectation budgétaire et les dépenses à la date du rapport. La NWOSSC effectue également un suivi des charges à payer et des engagements de la même manière. Ces documents sont conservés au dossier en format papier.

Toutes les factures liées au transport sont approuvées et signées par le directeur du transport. Chaque facture est ensuite envoyée au KPDSB aux fins de traitement. Le directeur des finances du KPDSB conserve des copies des opérations. Le directeur du transport a accès au grand livre en ligne et produit un rapport des dépenses chaque mois ou au besoin.

Des pratiques établies sont suivies chaque mois pour rapprocher les dépenses de chaque conseil membre. Par exemple, le directeur du transport facture aux conseils au prorata tous les écarts de jours civils, les ressources utilisées pour le transport et autres dépenses liées aux licences de logiciel.

Tous les employés qui disposent de cartes de crédit doivent se conformer aux politiques d'achat du KPDSB. Le directeur du transport approuve les dépenses de tous les membres du personnel à temps plein qui ont accès à des cartes de crédit et les utilisent. Le surintendant des affaires approuve toutes les dépenses engagées par le directeur du transport.

Le directeur du transport informe le surintendant des affaires de tout surplus ou déficit une fois les prévisions budgétaires terminées ainsi que tous les trimestres.

Il n'y a aucune répartition des frais généraux du KPDSB au Service des transports, c.-à-d. qu'aucun coût n'est réparti au titre du loyer, de l'électricité, des services téléphoniques, etc.

Pratiques et gestion comptables

Le service des finances du KPDSB fournit les services de comptabilité et de paie.

Le directeur du transport est chargé de l'examen et de l'approbation de tous les achats ainsi que de toute autre obligation financière dont le consortium pourrait être responsable.

Les responsabilités de chaque membre du personnel du Service des transports relatives à la gestion financière sont clairement définies et diffèrent d'un employé à l'autre selon le type de poste qu'il occupe (c.-à-d. postes de durée déterminée et à temps plein). L'agent du transport à temps plein est plus précisément chargé :

- du codage et du traitement des factures une fois que le directeur du transport les a approuvées;
- de la mise à jour des cahiers des dépenses et de la production régulière de rapports budgétaires;
- du traitement des paiements mensuels;
- de la conformité de l'utilisation des cartes de crédit aux exigences en matière d'achat ainsi qu'aux politiques relatives aux achats et aux comptes créditeurs du KPDSB.

L'agent du transport et l'adjoint au transport, qui occupent des postes à durée déterminée, n'assument aucune tâche liée à la gestion financière, à l'exception de la création de demandes et de bons de commande à l'aide du système EpiCor. Les politiques d'achat du KPDSB concernant l'utilisation des cartes de crédit s'appliquent également aux postes à durée déterminée d'agent du transport et d'adjoint au transport.

Le directeur du transport est responsable :

- de la préparation et de la gestion du budget annuel et de la préparation des rapports relatifs à ce dernier;

4.2.1 Observations

Orientation générale des politiques

En tant que consortium, la NWOSSC oriente d'abord la prestation des services en se fondant sur les politiques du KPDSB relatives aux contraintes et exigences en ce domaine. Les politiques établies ne sont pas harmonisées parce qu'on ne peut pas différencier explicitement, au moyen soit de la documentation, soit de la structure des coûts, les répercussions d'une augmentation ou d'une diminution des exigences en matière de service sur la gestion ou les coûts. Étant donné que tous les coûts administratifs sont recouverts grâce aux mêmes frais d'administration, cela n'offre aucun mécanisme de reconnaissance des coûts supplémentaires des politiques différenciées. Cependant, les ententes relatives aux services de transport précisent explicitement que les conseils scolaires sont responsables de ces coûts. Ces ententes permettent au conseil qui fournit le service de revoir la structure des coûts administratifs lorsqu'elle ne tient pas adéquatement compte du niveau d'effort requis.

Les ententes relatives aux services de transport conclues entre le KPDSB et les conseils clients reconnaissent la valeur d'une politique unique, mais, au moment de l'examen, les documents n'avaient pas été regroupés en un seul document directeur. Les planificateurs tiennent à jour un tableau des différentes exigences et le système *Edulog* a été mis en œuvre pour affecter les politiques particulières des conseils aux groupes d'élèves désignés.

La NWOSSC a préparé un manuel de procédures qui décrit en détail un certain nombre d'éléments clés de la planification du transport et des exigences procédurales associées à la prestation des services. Le manuel aborde à la fois les autorisations de service et les détails sur la façon dont les politiques seront mises en œuvre. Les procédures particulières présentées dans le manuel fournissent aux participants une orientation claire quant au fonctionnement de la NWOSSC. Le manuel aborde des questions particulières comme la démarche adoptée pour traiter les demandes de transport, les procédures relatives au mauvais temps et les programmes de sécurité. Les ententes de service conclues avec les conseils participants prévoient un processus d'appel pour veiller à ce que la confusion ou les désaccords relatifs à une politique ou à une procédure établie puissent être systématiquement dissipés ou réglés.

Il convient de mentionner les politiques concernant l'emplacement des arrêts d'autobus et les procédures relatives au mauvais temps. La NWOSSC a institué une procédure d'emplacement des arrêts d'autobus qui établit des critères minimaux, y compris des exigences en matière de visibilité, la distance entre les arrêts, des critères routiers, le débit de circulation et une zone d'attente sécuritaire. Cette procédure aide les parents et les agents à comprendre les raisons justifiant l'emplacement des arrêts d'autobus.

Les politiques des conseils et la NWOSSC permettent l'établissement d'un point d'embarquement et d'un point de débarquement réguliers (qui ne sont pas nécessairement les mêmes) pour chaque élève. Si l'on doit en changer, il faut que ce soit sur un parcours existant et ne pas donner lieu à des coûts additionnels. Les procédures relatives au mauvais temps abordent un éventail d'éventualités, y compris les précipitations, la température et le brouillard. La section 4.2.1 ci-dessous fournit de plus amples détails sur ces procédures.

La NWOSSC n'a pas adopté de lignes directrices particulières relatives à la durée du trajet des élèves. Les entrevues ont laissé entendre que la région géographique et la densité d'élèves peu élevée pourraient limiter les techniques de détermination des circuits utilisées si des restrictions rigoureuses concernant la durée des trajets sont établies. Cependant, durant la planification des parcours d'autobus, on s'efforce de limiter la durée des trajets à 60 minutes ou moins. Une analyse des renseignements sur les parcours d'autobus révèle que 28 pour cent du total des circuits du matin et de l'après-midi durent plus de 60 minutes. Bien que cela ne constitue pas une indication directe du nombre d'élèves dont le trajet dure plus de 60 minutes, cela démontre les contraintes qu'imposent la géographie et les distances.

La gestion des politiques est facilitée par la détermination de la date à laquelle la procédure est entrée en vigueur et celle à laquelle elle devra faire l'objet d'un examen. L'utilisation de cette méthode de gestion fait en sorte que les modes de fonctionnement fassent l'objet d'un examen régulier afin de tenir compte des conditions de fonctionnement en cours.

Critères relatifs aux conditions de transport dangereuses

Les politiques du conseil permettent de transporter des élèves pour des raisons de sécurité. Les déterminants des renseignements particuliers relatifs à la présence de dangers ne sont pas explicitement définis, à l'exception des conditions d'examen des arrêts d'autobus qui ont été établies. En outre, les zones dangereuses déjà définies sont affichées dans le système *Edulog*, mais aucun processus n'a été mis en place pour consigner les raisons justifiant l'emplacement d'un danger ou établir un processus d'examen cyclique pour valider l'efficacité continue concernant la détermination des risques.

Heures de classe

En tant que participants de longue date à des programmes de transport conjoint, les conseils comprennent la nécessité d'intégrer les parcours et de coordonner les heures de classe. Les ententes relatives aux services de transport conclues avec les conseils exigent que tout conseil qui envisage de modifier les heures de classe consulte la

NWOSSC pour déterminer l'ampleur des répercussions de ces changements sur le réseau des circuits et les coûts. Les ententes prévoient un mécanisme exigeant que le conseil qui apporte des modifications ayant des répercussions importantes sur les coûts assume le plein fardeau de ces coûts. L'établissement d'une méthode consultative, dans le cadre de laquelle l'incidence fiscale des modifications des heures de classe est évaluée et les coûts, correctement affectés aux centres de coûts respectifs, concorde avec les pratiques exemplaires des examens de l'efficacité et de l'efficience.

Autres moyens de transport

Le service offert aux élèves qui ne sont pas admissibles selon les politiques est fourni de façon limitée et est assorti d'un ensemble de contraintes établies. Les politiques de chaque conseil autorisent les élèves autrement inadmissibles à prendre un autobus si un arrêt est disponible et que cela n'entraîne aucun coût supplémentaire. La NWOSSC a élaboré une procédure relative au consortium, à la participation communautaire et à l'apprentissage par l'expérience qui offre des occasions de service sous réserve des mêmes contraintes. Il n'existe aucune désignation particulière de ces élèves dans la structure de codage du système *Edulog* ni dans la base de données gérée à l'aide d'un tableur.

En outre, le transport par les parents est offert en option. Cependant, la procédure énonce expressément que le transport par les parents est une option de prestation de services de dernier ressort. D'autres procédures ont été établies pour vérifier si le transport par les parents respecte les exigences en matière de permis et d'assurance établies par la NWOSSC et si les documents appropriés ont été recueillis.

Procédures relatives au mauvais temps

La NWOSSC a élaboré une politique d'annulation (utilisée en cas de mauvais temps et pour répondre à d'autres besoins) qui aborde les fermetures d'écoles, les retards et les annulations. La procédure divise la région en zones précises de service qui permettent les annulations régionales. En outre, elle accorde expressément la responsabilité de l'annulation du service d'autobus au consortium et aux exploitants.

Pour décider les fermetures, les exploitants doivent examiner les conditions routières. Les décisions de fermeture et d'annulation sont communiquées aux parents par les stations de radio et les sites Web des conseils.

La procédure d'annulation, que vient compléter une pratique relative au temps froid, établit les seuils de température au-delà desquels les services seront annulés. Encore une fois, les annulations se font à l'échelon régional et le processus établit une méthode raisonnable de détermination des conditions climatiques donnant lieu aux températures les plus froides juste avant le début de la journée scolaire.

Une procédure de renvoi prématuré a également été mise en place. La procédure reconnaît les différentes régions géographiques que la NOSCCO dessert, mais établit une pratique commune pour toutes ces régions. La procédure détermine les contraintes de temps et les responsabilités en matière de notification de chaque partie.

Tenant compte d'un certain nombre de caractéristiques propres à la région, la NWOSSC a également établi une procédure d'envergure régionale relative au brouillard, qui confère au conducteur le pouvoir de décider d'arrêter ou non pour ramasser des élèves. La procédure informe les parents qu'il leur incombe de se tenir au courant des conditions météorologiques qui peuvent influencer sur le service et établit des procédures de notification pour l'exploitant et le consortium. Cette procédure est un bon exemple de l'adaptation des pratiques de fonctionnement aux conditions locales.

Vérification des circuits

Des processus et des critères de vérification des circuits ont été établis. La méthode de vérification prévoit les mesures de suivi à prendre auprès des exploitants pour veiller à ce que les constatations et les recommandations formulées dans le cadre du processus global de vérification des circuits soient claires. Le roulement de personnel a généralement restreint le nombre de procédures que la NWOSSC a pu mettre en œuvre. Bien que le processus en vigueur soit valable de façon générale, la NWOSSC envoie aux exploitants un préavis de vérification de certains circuits, ce qui peut diminuer l'efficacité des examens, parce qu'il est ainsi de plus en plus difficile de déterminer les mesures courantes qui ne seront pas prises le jour de l'examen. Même si les préavis peuvent atténuer les préoccupations concernant le fait que des personnes non autorisées suivent un autobus ou se trouvent près des arrêts d'autobus, il est possible de le faire sur le plan procédural en envoyant uniquement des préavis de répartition au lieu d'informer l'exploitant de la tenue d'une vérification aléatoire des circuits.

Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Heures de classe

La NWOSSC a mis en place une procédure qui accorde de manière appropriée à chaque conseil le pouvoir et la responsabilité budgétaire des modifications des heures de classe par voie de ses énoncés de politique et des ententes relatives aux services de transport. Bien qu'il faille toujours établir des mécanismes pour faire en sorte que la NWOSSC puisse effectuer ces analyses avec précision, les procédures établies

précisent adéquatement les pouvoirs et la responsabilité en matière de prise de décisions.

Procédures relatives au mauvais temps

La NWOSSC a élaboré une procédure détaillée de gestion des annulations et des retards associés au mauvais temps. Les procédures relatives au temps froid et au brouillard viennent s'ajouter aux procédures relatives aux retards et aux annulations établies afin de fournir aux exploitants et aux conseils scolaires les directives nécessaires concernant la prestation des services dans ces circonstances. De plus, des mécanismes appropriés d'information des parents et de la collectivité ont été mis en place pour assurer une diffusion à grande échelle des décisions relatives à la prestation des services dans ces conditions.

4.2.2 Recommandations

Analyse des plans de circuits et évaluation des répercussions de la réduction de la durée des trajets

La NWOSSC n'a pas établi d'exigences officielles en matière de durée des trajets en raison de la vaste région géographique qui doit être desservie. Étant donné que le temps que passe un élève dans un autobus est pleinement tributaire de l'emplacement de sa résidence et de celui de l'école qu'il fréquente, il n'est peut-être pas possible de régler les questions concernant les longs trajets. Cependant, les agents du transport devaient poursuivre leurs efforts pour s'assurer que tous les plans de circuits possibles, y compris l'utilisation de correspondances, de relais et de parcours combinés, ont été examinés pour faire en sorte que les 28 pour cent de circuits d'une durée supérieure à 60 minutes soient abordés. Les options devraient être présentées aux conseils clients en leur indiquant quels seraient, le cas échéant, les coûts supplémentaires associés à la réduction de la durée des parcours afin que les conseils établissent un juste équilibre par rapport à leurs propres exigences en matière d'efficacité et d'efficience. Bien que, dans de nombreux cas, il soit probable qu'il y ait bien peu à faire pour réduire les longs trajets, un processus régulier d'examen permettra aux conseils clients d'être au courant des considérations en matière de service dont les planificateurs de la NWOSSC tiennent compte pour concevoir les parcours d'autobus.

4.3 Transport adapté

La planification des circuits à l'intention des élèves ayant des besoins particuliers et de ceux qui suivent des programmes spécialisés sans imposer de pressions indues à l'ensemble du système présente des défis. Le transport adapté en particulier doit tenir compte des besoins individuels physiques et (ou) affectifs d'un élève, des contraintes

en matière de temps et de distance, d'aides à la mobilité comme les appareils de levage et les moyens de contention, de son état de santé, des médicaments qu'il prend et des mesures de gestion des élèves ayant des problèmes de comportement. Compte tenu de la complexité d'assurer un transport adapté à la fois efficace et sécuritaire, il est impératif que des politiques claires et concises et des pratiques documentées soient mises en place et adoptées en vue de s'assurer que les besoins particuliers des élèves sont satisfaits sans avoir de répercussions indues sur l'ensemble du réseau des circuits.

4.3.1 Observations

Lignes directrices pour la planification du transport adapté

Les données sur les élèves ayant des besoins particuliers sont habituellement reçues au moyen d'un formulaire de planification du transport qui fournit les renseignements nécessaires sur les élèves et les modes de transport. Le formulaire contient les raisons justifiant le mode de transport et permet aux exploitants d'autobus de formuler des commentaires sur la méthode. On intègre les élèves ayant des besoins particuliers aux parcours des élèves ordinaires et vice versa lorsque la disponibilité des autobus et les besoins particuliers des élèves le permettent.

La NWOSSC a mis en place une procédure de transport adapté qui prévoit une hiérarchie de modes de transport offerts aux élèves. Cette procédure a pour objet d'épuiser toutes les autres possibilités avant d'attribuer à l'élève un véhicule à passager unique. Cette procédure est conçue comme une méthode de contrôle des coûts des services aux élèves ayant des besoins particuliers.

Des procédures ont été établies à l'égard des élèves ayant des troubles particuliers. Ce protocole est conçu pour faire en sorte que tous les intervenants soient informés de l'état de l'élève et des exigences d'intervention en cas d'urgence. De plus, des méthodes appropriées de transmission des avis aux écoles et aux exploitants sur les problèmes de santé des élèves ont été créées et mises en œuvre. En outre, la base de données gérée à l'aide d'un tableur est mise à jour lorsqu'un problème de santé est cerné, de sorte que les exploitants soient conscients du fait qu'ils doivent consulter le formulaire supplémentaire sur les conditions mettant la vie en danger. Bien que ces procédures demandent beaucoup d'efforts, elles permettent de gérer et de superviser adéquatement la planification des parcours pour les élèves ayant des besoins particuliers.

Les politiques de la NWOSSC et des conseils permettent aux moniteurs et aux accompagnateurs de monter dans les autobus. Le transport des personnes de soutien est explicitement un aller simple et la NWOSSC n'est pas responsable du coût et de la coordination de ces personnes. La procédure établie et les politiques des conseils

énoncent les exigences de vérification des antécédents au besoin. Aucun protocole décrivant en détail l'utilisation des sièges rehausseurs et des harnais, au-delà des exigences réglementaires en vigueur, n'a été établi au cas où ces appareils s'avéreraient nécessaires.

Formation des conducteurs

Chaque exploitant établit ses politiques générales de formation. Cependant, la NWOSSC a joué un rôle actif au chapitre de la formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'Epi-Pen et du parrainage de l'événement annuel « Safety Day » qui offre aux conducteurs de la formation sur de multiples sujets. Cet événement est prévu en même temps que la journée de perfectionnement professionnel des conseils afin d'accroître le nombre de participants.

4.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que la NWOSSC a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Parrainage de la journée sur la sécurité

La NWOSSC a reconnu qu'une formation régulière sur la sécurité dans le cadre d'un programme structuré favoriserait l'uniformité sur le plan de la prestation des services dans l'ensemble de l'importante zone desservie. L'idée d'offrir un programme d'études normalisé à tous les conducteurs renforce les attentes du consortium et fait en sorte que les conducteurs des petits exploitants dont les ressources sont plus limitées reçoivent une formation diversifiée.

4.3.3 Recommandations

Amélioration du processus officiel de calcul des coûts

La NWOSSC devrait améliorer son processus officiel de calcul des coûts et travailler de concert avec le personnel du conseil pour structurer un processus officiel d'évaluation des coûts relatifs aux élèves ayant des besoins particuliers. Ce processus de calcul des coûts ferait en sorte que toutes les parties soient au courant des coûts totaux de la prestation des services aux élèves ayant des besoins particuliers.

4.4 Politique de sécurité

Des politiques, des pratiques et des procédures claires et concises ainsi que la formation sont essentielles pour assurer la sécurité du transport des élèves. Puisque le consortium est chargé de gérer les services dans une vaste région géographique où

5.2.1 Observations

Détermination des circuits et logiciels connexes

La NWOSSC a acquis *Edulog*, un logiciel de gestion du transport, et *WebQuery*, qui permet d'accéder aux données à distance. Achetés en 2003, *Edulog* a été installé et mis en œuvre, mais *WebQuery* n'était généralement pas disponible au moment de l'examen. La NWOSSC s'est concentrée sur l'amélioration de la qualité, de la précision et de l'exhaustivité globales des données figurant dans *Edulog* avant de donner accès au module *WebQuery*.

La source la plus complète et la plus précise de renseignements sur les parcours d'autobus est une série de feuilles de calcul que tiennent à jour les agents du transport. Ces feuilles de calcul comprennent les affectations d'arrêts d'autobus, les noms des élèves, des renseignements sur les exploitants, de l'information sur la durée des parcours et l'affectation des écoles. Au moment de l'examen, des efforts étaient déployés pour maintenir parallèlement à jour la base de données sur tableur et *Edulog*. Toutefois, des vérifications ponctuelles ont révélé que cet objectif n'était pas pleinement atteint.

La NWOSSC a élaboré un plan de mise en œuvre pour assurer la transition entre la base de données sur tableur et *Edulog*. L'exposé énonce les tâches à accomplir et détermine les délais de réalisation de celles-ci. Toutefois, la structure du plan ne fournit aucun détail sur l'ordre des tâches, les éléments de cheminement critique ou les tâches interdépendantes. En raison de ce manque de détails, la direction et le personnel de la NWOSSC ont du mal à évaluer correctement les progrès ou d'affecter les ressources nécessaires.

Au moment de l'examen, la NWOSSC était également en train de mettre sur pied un site Web personnalisé voué à être un élément majeur de la stratégie de gestion des communications. La principale source d'information sur les services de la NWOSSC se trouve actuellement sur le site Web du KPDSB, accessible par l'intermédiaire d'un lien sur le transport.

Ententes relatives à la maintenance et aux services

L'entente conclue avec *Edulog* prévoit la formation, les mises à jour annuelles, la participation à la conférence des utilisateurs ainsi que d'autres correctifs et mises à jour standard, qui sont inclus dans les frais de licence de base et les frais annuels de maintenance. La licence prévoit également l'accès au logiciel à partir d'un nombre illimité de postes de travail au cas où les bureaux de chaque conseil souhaiteraient s'y connecter. Compte tenu des vastes régions géographiques que gère la NWOSSC, cela s'est révélé une décision prudente. Toutefois, l'utilisation des outils Web disponibles

(*WebQuery* et *School Assistant*) pourrait offrir une option plus conviviale d'accès à l'application.

La NWOSSC a décrit en détail au KPDSB les attentes relatives aux services de sauvegarde et de restauration du système. Aucune entente officielle décrivant en détail les exigences relatives aux services n'a été conclue avec le conseil, mais ces dernières sont bien comprises et bien documentées.

Formation du personnel

L'importante instabilité des affectations de personnel a conduit à des niveaux variés de formation sur le produit. La NWOSSC a conclu un contrat avec *EduLog* en vue de recevoir des séances de formation supplémentaires sur place. Parmi les autres possibilités d'apprentissage figurent des séances détaillées durant la conférence annuelle des utilisateurs, alors que les renseignements recueillis durant les forums provinciaux de groupes d'utilisateurs ont permis d'accroître la formation et les connaissances sur le logiciel. Étant donné l'incertitude qui entoure les effectifs, la NWOSSC a mis sur pied un processus de formation interne à forte valeur ajoutée qui convient bien aux petits organismes.

Gestion des systèmes

Le KPDSB est responsable de la maintenance du serveur. Une routine de sauvegarde, qui s'exécute la nuit et qui comprend le stockage des données hors site, a été mise en place aussi bien pour le logiciel de gestion du transport que pour les fichiers système connexes. Cette routine prévoit, grâce à l'utilisation de serveurs virtuels, une certaine duplication, qui minimiserait le temps d'indisponibilité en cas de sinistre.

Les routines de maintenance d'*EduLog* sont gérées par l'agent du transport à l'aide d'un dossier établi de traitement par lots qui est exécuté la nuit. Ces routines sont conçues pour mettre à jour tous les tableaux des bases de données connexes en fonction des changements apportés pendant la journée.

5.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Gestion des systèmes

La NWOSSC a mis en place un programme clair de gestion des systèmes qui reconnaît la valeur clé des données et de la disponibilité des systèmes. Conformément à l'entente conclue avec le KPDSB, la NWOSSC a mis en œuvre des processus internes efficaces

qui veillent à ce que les programmes informatiques fonctionnent efficacement, assurant ainsi une accessibilité raisonnable des données et de l'application sur le réseau. Les procédures de sauvegarde et de maintenance sont bien définies et devraient limiter les temps d'indisponibilité potentiels dus à un sinistre.

5.2.3 Recommandations

Restructuration du plan de mise en œuvre d'*EduLog*

La NWOSSC devrait restructurer le plan de mise en œuvre d'*EduLog* afin de s'assurer que la transition vers une utilisation complète du système puisse avoir lieu le plus tôt possible. Compte tenu de la date depuis laquelle le consortium possède *EduLog*, le logiciel aurait déjà dû être utilisé comme principal outil d'évaluation du rendement du système. En outre, la gestion du système à l'aide d'un tableur aurait dû déjà être abandonnée. La réalisation de la transition à l'aide du plan de mise en œuvre va probablement nécessiter de revoir les tâches désignées, leurs séquences et les affectations du personnel. Cette évaluation sera importante si l'on souhaite respecter la date de transition établie, soit octobre 2009.

Accélération de l'utilisation des technologies connexes

À l'heure actuelle, la NWOSSC déploie des efforts considérables pour tenir à jour manuellement deux systèmes distincts de gestion des parcours et distribuer les données nécessaires à chaque partie intéressée. Dès que la transition vers la gestion universelle du transport au moyen d'*EduLog* aura été achevée, il faudrait immédiatement veiller à ce que les outils de diffusion des données tels que *WebQuery* et *School Assistant* soient adoptés rapidement. Ces outils permettront aux principales parties intéressées, surtout aux écoles membres et aux exploitants, d'accéder plus facilement aux listes de base et aux rapports sur les élèves. L'amélioration de l'accès à ces rapports permettra aux agents du transport de se concentrer sur les aspects analytiques et opérationnels plutôt que sur la gestion des données. Cela permet de faire davantage attention aux économies et à l'amélioration des services dans l'ensemble du réseau de circuits.

Formation complémentaire des utilisateurs

Une formation accrue à l'utilisation d'*EduLog* sera essentielle si l'on veut s'assurer d'abandonner rapidement la base de données sur tableur comme source privilégiée de données sur les circuits. Cette formation comprendra à la fois un volet axé sur l'application (p. ex., comment trouver des éléments et manipuler les données dans *EduLog*) et un autre plus général sur la conception de systèmes de transport, selon les besoins de chaque poste au sein de l'organisme. Étant donné que le logiciel de

détermination des circuits sera utilisé à chaque poste, il est probable que le modèle de formation des formateurs adopté précédemment par la NWOSSC continue de porter ses fruits. Bien que l'instabilité des employés ait limité les avantages tirés des précédents efforts de formation, la NWOSSC devrait poursuivre ces derniers afin d'accroître la compétence du personnel en ce qui concerne l'utilisation du système de gestion du transport.

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

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience avait pour objet d'évaluer les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les élèves et sur les cartes, qui sont la base de tout système de détermination des circuits de transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

5.3.1 Observations

Carte numérique

La nature de la région desservie présentée à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a posé un défi important lorsqu'il a été question de trouver une carte complète à jour. Plusieurs zones ne figurent toujours pas dans le système d'adressage du 911, ce qui fait que certains élèves doivent encore être placés de façon numérique sur la carte plutôt qu'au moyen du processus habituel de géocodage. L'ajout des administrations scolaires a accru la complexité de la carte et nécessité des efforts supplémentaires pour en vérifier l'exhaustivité et la précision.

Précision de la carte

La précision de la carte demeure un défi pour la NWOSSC étant donné la faible densité de population et d'élèves de la région desservie. Ce défi a été intensifié par l'ajout récent des administrations scolaires au nombre des responsabilités du consortium. De récents efforts visant à améliorer aussi bien les données de base de la carte que les renseignements sur les élèves ont permis d'accroître considérablement les taux de concordance élèves-carte, qui ont, plus précisément, atteint des valeurs supérieures à 98 pour cent au cours des derniers téléchargements.

La précision de l'information concernant les parcours et les circuits est imprévisible à cause de l'incohérence des valeurs par défaut qui influe négativement sur le calcul de la durée des parcours tout particulièrement. Les révisions de la carte sont traitées au fur et à mesure de la réception de nouveaux renseignements grâce à une combinaison des efforts du personnel de la NWOSSC et du soutien d'*EduLog*. Les commentaires des

exploitants sont sollicités à l'égard d'une zone pilote ciblée afin de valider les horaires de passage aux arrêts, le nombre d'élèves et l'emplacement des arrêts. En règle générale, cela n'a toutefois pas été le cas dans l'ensemble du système. Les renseignements recueillis annuellement auprès des exploitants servent à valider les nombres d'élèves, la durée des parcours et les distances, mais cette information est habituellement utilisée pour mettre à jour la base de données sur les parcours et les circuits et non le système *EduLog*.

Valeurs par défaut

Des valeurs par défaut ont été définies au cours de la mise en œuvre initiale et elles doivent toujours faire l'objet d'une évaluation pour s'assurer que le logiciel tient raisonnablement compte des conditions routières. Les valeurs seront établies par l'agent du transport responsable d'*EduLog* en consultation les planificateurs et les exploitants.

Gestion des données sur les élèves

Une base de données est utilisée pour gérer les renseignements sur les élèves issus des cinq systèmes différents qu'utilisent les conseils participants. Les mises à jour sont effectuées électroniquement toutes les deux semaines, tandis que la maintenance doit se faire manuellement pour deux petits conseils. Les mises à jour comprennent tous les élèves de chaque conseil participant. Des routines de maintenance, gérées par l'agent du transport responsable d'*EduLog*, sont utilisées pour détecter les dossiers qui ont été modifiés. Des efforts constants sont déployés pour améliorer la qualité des renseignements sur les élèves saisis par les écoles, y compris des visites sur place par la NWOSSC afin de former le personnel des écoles à la façon dont les données sont produites et de lui apprendre pourquoi il est nécessaire de saisir des données complètes et précises.

Il existe également un second processus manuel, utilisé pour mettre à jour la base de données sur les élèves et les parcours auxquels ils sont affectés, qui nécessite de remplir un formulaire de demande de transport, d'examiner et de valider les changements d'affectation effectués par les agents du transport, de remplir un formulaire de mise à jour des parcours à remettre à l'exploitant et de réviser le tableur pour le parcours en question. Il s'agit du principal processus utilisé au cours de l'année scolaire en raison de l'utilisation limitée d'*EduLog* pour la gestion quotidienne des parcours au moment de l'examen.

Structure de codage

Un codage efficace permet d'extraire des données spécifiques du système, ce qui permet d'accéder facilement aux rapports pertinents et d'effectuer des analyses ciblées.

Une structure de codage hiérarchique bien conçue permet d'identifier facilement les types de services, tels que les élèves ayant des besoins particuliers et des exigences spéciales, les conditions de transport dangereuses, ainsi que d'autres renseignements précis sur les circuits, les parcours et les élèves. La structure doit être conçue de manière à fournir les renseignements dont le consortium a besoin régulièrement pour produire des rapports et procéder à des analyses et ne doit pas être extrêmement complexe. La conception et la mise en œuvre d'une structure de codage efficace est de la plus haute importance pour tirer le meilleur parti de la disponibilité immédiate des données du système.

La structure de codage actuelle est limitée en ce sens qu'elle se concentre sur deux éléments principaux, à savoir la vérification de l'admissibilité et des erreurs. Des champs utilisateurs supplémentaires ont été ajoutés pour identifier des sous-groupes spécifiques d'élèves, tels que les élèves non résidants, au moyen de la saisie de texte. Il reste à mettre en place des codes utilisateurs supplémentaires servant à décrire le mode de transport et à le justifier. À l'heure actuelle, la structure de codage limite les capacités d'analyse et de production de rapports du système en raison des difficultés d'identification de sous-groupes discrets d'élèves. De plus, la nécessité de saisir du texte dans des champs précis pour chaque dossier augmente la probabilité d'incohérences ou d'erreurs.

5.3.2 Recommandations

Veiller à ce que les valeurs par défaut soient passées en revue au début du processus de mise en œuvre

Pour qu'un système de gestion du transport soit considéré comme un outil de gestion efficace, il est essentiel que les deux types de données sous-jacents soient complets et précis. Le premier type de données concerne les élèves. La NWOSSC a travaillé activement en vue d'accroître l'exhaustivité et la précision de la carte et des renseignements de base sur les élèves. Cela a entraîné une amélioration importante de l'ensemble des taux de concordance.

Le second type de données essentiel est celui des valeurs par défaut du système. Les vitesses de croisière sont particulièrement importantes, car elles permettent de calculer la vitesse à laquelle un autobus circulera sur la route. Elles sont à la base de la détermination de toutes les durées de parcours figurant dans le système. Si ces valeurs sont imprécises, le système s'avère très peu utile pour l'évaluation des autres stratégies de détermination des circuits qui amélioreraient l'efficacité ou l'efficience.

Dans le cadre de son plan de mise en œuvre, la NWOSSC devrait s'assurer qu'un examen complet de ces types de données est prévu au tout début du processus. Ce

n'est qu'en utilisant les renseignements sur les élèves et en améliorant la précision de ces valeurs qu'il sera possible d'accroître les connaissances issues du système de gestion du transport.

Établissement d'une structure détaillée de codage

Dans le cadre du plan de mise en œuvre évoqué à la section 5.2.3, la NWOSSC devrait mettre sur pied une structure détaillée de codage qui améliorera grandement l'utilité d'*Edulog* sur le plan des analyses.

Une structure de codage qui permet d'identifier facilement les sous-groupes discrets d'élèves est structurée de façon logique de manière à demeurer pertinente en cas de roulement du personnel. En outre, cette structure de codage offre aux planificateurs la possibilité de comprendre la justification d'une décision en matière de transport en se fondant uniquement sur la classification des élèves, ce qui devrait être l'objectif final.

La structure de codage des élèves devrait viser à fournir une indication de plus en plus détaillée des éléments suivants, à savoir si un élève peut prendre l'autobus, pourquoi il le fait, où il se rend et ce qui est nécessaire pour le conduire à son école. Ainsi, une structure hiérarchique qui examine l'admissibilité au service, le type de service fourni (c.-à-d. transport régulier ou adapté), la nature du service (c.-à-d. transport dans des situations dangereuses, service de courtoisie ou programme spécifique) et le matériel qui peut être nécessaire (c.-à-d. fauteuil roulant, moniteur, etc.) permettrait au personnel du consortium d'analyser de manière plus exhaustive et plus rapide les types de services fournis. Cela permet en outre de produire des rapports plus détaillés sur les répercussions qu'auraient les diverses stratégies de détermination des circuits sur les populations d'élèves selon différents scénarios.

La structure de codage des parcours et des circuits devrait permettre aux planificateurs de reconnaître immédiatement les renseignements essentiels concernant le circuit. La structure actuelle tient compte de certains de ces aspects et permet d'identifier l'école de destination et de savoir si un service est offert sur ces parcours le matin ou l'après-midi. L'ajout de chiffres significatifs en vue d'identifier des éléments tels que les parcours avec points de correspondance, l'affectation des exploitants ou la disponibilité de matériel spécial améliorerait l'utilité du numéro d'identification des parcours.

5.4 Rapports du système

La production de rapports adéquats permet de cerner rapidement les tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité d'analyse de l'organisme et permet aux parties intéressées internes et externes d'être mieux informées des activités. Cet aspect

de l'examen avait pour objet d'évaluer les rapports habituellement produits, leurs destinataires et les capacités de préparer des rapports ponctuels.

5.4.1 Observations

Production de rapports et analyse des données

Les principaux rapports qu'utilise la NWOSSC portent sur les listes fonctionnelles nécessaires au fonctionnement du système, dont les rapports sur les circuits et les listes d'élèves. En règle générale, ces rapports ne visent pas l'analyse globale du système étant donné que ni la NWOSSC, ni les écoles membres, ni les exploitants n'utilisent *Edulog* comme principale source de renseignements sur les parcours et les circuits. La base de données sur tableur est la principale source de renseignements, alors qu'*Edulog* est une source secondaire qui sert à des analyses plus spécialisées.

Au fur et à mesure que la transition vers la pleine utilisation d'*Edulog* progresse, il arrive plus souvent que l'on effectue des analyses supplémentaires sur les taux de concordance élèves-carte, l'utilisation de la capacité et la durée des parcours. Cela est dû aux efforts du directeur du transport qui a récemment établi des indicateurs de rendement qui serviront de futurs indicateurs de gestion pour l'évaluation du rendement du système.

5.4.2 Recommandations

Élaboration d'un processus systématique de validation des données et de production de rapports

La NWOSSC devrait, dans le cadre de ses activités régulières de gestion du système, définir une démarche systématique d'extraction des données et d'évaluation du rendement. La détermination et la collecte d'éléments de données propices à l'analyse du rendement concourent à l'intégrité des données en fournissant des indications claires sur celles qui sont incomplètes ou imprécises ou qui figurent dans une mauvaise catégorie. Même un processus limité de mesure axé sur le nombre de ressources utilisées et les coûts engagés donnerait l'occasion d'évaluer régulièrement les données du système et de cibler des occasions d'analyses futures.

La production régulière de rapports externes à l'intention de chacun des conseils membres offrirait l'occasion à la NWOSSC, même en vertu des ententes d'achat de services actuelles, de vérifier régulièrement l'exhaustivité et la précision de toutes les données relatives aux élèves, aux arrêts, aux parcours d'autobus ainsi qu'à la carte. Ces routines peuvent présenter de grands avantages pour les petits organismes qui disposent de ressources plus limitées parce qu'elles détectent immédiatement les

principaux problèmes liés aux données qui peuvent être triés et réglés en temps opportun en utilisant le minimum de ressources.

5.5 Détermination des circuits et planification du transport régulier et adapté

La planification des circuits de transport est la principale activité qu'entreprend tout service. Cette partie de l'examen avait pour objet d'évaluer les stratégies, les tactiques et les processus utilisés pour fournir un service de transport à tous les élèves, y compris ceux ayant des besoins particuliers, ainsi que les démarches adoptées pour minimiser le coût des deux types de transport et perturber les activités le moins possible.

5.5.1 Observations

Cycle de planification

La NWOSSC a établi un calendrier de planification détaillé divisé selon les principaux sujets. Le plan comprend une répartition mensuelle des tâches de chaque membre du personnel axée principalement sur la planification estivale. Il existe un autre plan plus général qui présente les tâches importantes à effectuer au cours d'un mois donné tout au long de l'année scolaire. Compte tenu de l'importance de l'organisme, le calendrier de planification établi est un outil de gestion approprié pour déterminer les activités nécessaires et suivre les progrès.

Gestion des circuits d'autobus

La structure de la NWOSSC ne fixe pas d'affectations spécifiques en matière de gestion des circuits d'autobus selon la zone géographique. On s'attend à ce que chaque membre du personnel des transports réponde aux questions des écoles et des exploitants de toute la région desservie. La planification du transport adapté a été confiée à un agent du transport pour faire en sorte que les procédures soient respectées et que tous les documents soient dûment remplis. Les récentes expansions de la zone desservie ont également nécessité qu'un agent du transport soit désigné afin d'évaluer les possibilités d'économies et de normaliser la documentation relatives aux listes des parcours.

La structure actuelle résulte de deux facteurs principaux : un effort d'orientation sur le client et l'instabilité de l'effectif. Promouvoir l'idée que chaque membre du personnel, quel que soit son poste, doit être en mesure de répondre à toutes les questions des clients est un objectif louable. Toutefois, cet effort de réactivité peut avoir des répercussions néfastes sur la capacité de la NWOSSC d'attribuer des responsabilités en vue d'assurer une conception efficace du système. Cette démarche ne permet pas

de s'assurer que les changements apportés par un planificateur pour régler un problème particulier ne sont pas annulés par un autre planificateur qui tente de résoudre un problème différent.

L'élaboration des parcours d'autobus n'est limitée par aucune politique particulière ou pratique antérieure qui limiterait l'efficacité globale du système. Grâce à leurs politiques et à leurs pratiques de fonctionnement, la NWOSSC et ses conseils membres ont déterminé que l'efficacité était un élément clé du processus de planification des circuits. Les élèves peuvent être intégrés pour l'ensemble des conseils et le sont effectivement. Le cas échéant, on a recours à l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers et il arrive que des élèves réguliers empruntent des autobus de transport adapté. Le temps de supervision est une contrainte majeure de la planification des circuits. Des efforts sont déployés en vue de s'assurer que les périodes de supervision établies sont respectées; toutefois, l'étendue de la zone géographique complique ces efforts.

Compte tenu de la faible densité de la région desservie, les possibilités de maximisation du nombre de places assises par l'intégration des conseils et des élèves ayant des besoins particuliers constituent l'objectif principal de la planification des circuits. Des éléments contractuels ayant trait à la longueur des parcours sont également pris en compte en vue de s'assurer que les distances minimales sont respectées. Cette souplesse est un élément primordial d'efficacité lorsqu'il est question de desservir une région à faible densité. Il s'est établi une coordination cruciale entre les conseils clients, la NWOSSC et les exploitants en vue de pouvoir fournir des services à tous les élèves, en veillant particulièrement à offrir des types de véhicules appropriés à ceux qui ont des besoins particuliers.

La période de planification estivale est la principale occasion pour les agents du transport d'évaluer le rendement du système et d'y apporter des changements en vue d'en améliorer l'efficacité et (ou) l'efficience. En règle générale, compte tenu de la portée du système et des connaissances spécifiques locales du directeur et des agents du transport, l'examen annuel s'est concentré sur des groupes géographiques d'élèves et d'écoles. Au cours du processus de rapprochement des circuits qui a lieu au début de l'année scolaire, les exploitants fournissent des versions balisées des circuits d'autobus dans le but de valider les horaires des arrêts, le nombre d'élèves et les distances. De plus, les planificateurs ont recours au processus de vérification des circuits pour vérifier les horaires des arrêts, le nombre d'élèves et les distances dans le cadre des procédures normalisées de vérification. Par le passé, *Edulog* a été très peu utilisé pour analyser les circuits; il a servi plutôt à évaluer la distance ou la durée des parcours. Tout changement apporté aux circuits a généralement été effectué par le biais de corrections manuelles dans la base de données sur les circuits.

6 Contrats

6.1 Introduction

La section relative aux contrats porte sur les processus et les pratiques que le consortium met en œuvre pour conclure et gérer ses contrats liés au transport et à d'autres services. L'analyse est issue d'un examen des trois éléments clés des pratiques contractuelles suivants :

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

Chaque élément a été analysé en fonction d'observations fondées sur les renseignements fournis par le consortium, y compris des entrevues avec la direction de ce dernier et certains exploitants. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant une amélioration, qui ont été cernés grâce à un ensemble de pratiques exemplaires connues établi durant les examens de l'efficacité et de l'efficience précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque élément. L'efficacité et l'efficience des pratiques contractuelles de la NWOSSC sont évaluées comme suit :

Contrats – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne

6.2 Structure des contrats

Un contrat⁵ efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

⁵ Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

6.2.1 Observations

Le consortium a conclu des contrats avec trois exploitants. Le groupe de trois exploitants a constitué une association appelée la Dryden Bus Operators Association. Cette association n'est pas une personne morale et agit exclusivement dans le but de négocier des contrats avec le consortium.

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Les exploitants de la NWOSSC ont conclu des contrats valides jusqu'en août 2010. Tous les contrats conclus avec les exploitants sont signés par le Keewatin-Patricia District School Board puisque le consortium n'est pas une personne morale distincte. Les contrats passés entre le KPDSB et chaque exploitant ont été signés le 29 novembre 2007 au cours de l'année scolaire 2007-2008. Les contrats et les taux des exploitants sont valides pendant trois ans. La NWOSSC revoit les taux chaque année et les modifie au besoin. Les taux établis en 2007 au moment où le contrat a été signé n'ont pas été modifiés.

Les contrats conclus avec les exploitants énoncent les exigences en matière de permis, de vérification de casier judiciaire et d'assurance et comprennent des clauses relatives à la sécurité des élèves, à la communication avec ceux-ci, à la communication par courriel et par radiotéléphone et à la résiliation ainsi que d'autres dispositions générales.

Ces contrats comprennent une clause relative à l'âge maximal des véhicules, qui est de dix ans. Ils stipulent que tous les conducteurs doivent suivre une formation à jour sur les soins d'urgence, la RCR et l'utilisation d'EpiPen. En outre, une annexe supplémentaire à l'entente oblige tous les conducteurs et exploitants à participer à une journée de formation régionale qui a lieu chaque année. Le KPDSB encourage également la formation et s'en chargera si les exploitants ne sont pas en mesure de l'offrir à leurs conducteurs.

Il n'existe aucune exigence particulière de formation pour les conducteurs qui peuvent avoir à assurer le transport d'élèves ayant des besoins particuliers.

Les contrats conclus avec les exploitants précisent que le nombre maximal permis de circuits de transport sous le contrôle d'un seul exploitant, que ce soit directement ou indirectement, ne doit pas dépasser 49 % du nombre total de circuits disponibles.

Politique relative aux différends

Les contrats conclus avec les exploitants ne contiennent aucune clause qui définit une politique relative au règlement des différends.

Rémunération des exploitants d'autobus

Les exploitants sont rémunérés pour dix mois de travail et la rémunération leur est versée à la fin de chaque mois. Ce montant fait l'objet d'un rapprochement tous les mois. S'il n'y a pas suffisamment d'information pour le mois, le paiement sera rajusté en conséquence. Si l'exploitant, pour des raisons autres que le mauvais temps, devait effectivement ne pas respecter son contrat et ne pas transporter d'élèves, les dépenses en carburant ne seraient pas remboursées ni les éléments variables relatifs à l'entretien utilisés dans la formule de calcul en ce qui concerne la distance non parcourue. En cas d'annulation pour une raison quelconque et si l'exploitant en est avisé à l'avance (dans les 24 heures), les dépenses en carburant ne seraient pas remboursées ni l'élément variable relatif à l'entretien ou au salaire utilisé dans la formule en ce qui concerne la distance non parcourue ou le temps non consacré au transport.

Les jours de mauvais temps, les exploitants d'autobus se voient payer les coûts fixes, dont les salaires, mais pas les dépenses en carburant et les coûts variables.

Gestion des contrats des exploitants d'autobus

Chaque année, des renseignements sur la marque et le modèle des véhicules, les numéros de modèle, l'âge des véhicules, le permis de conduire et le nom des conducteurs, l'assurance, le dossier d'immatriculation UVU, la formation aux soins d'urgence et à l'utilisation d'EpiPen et la vérification du casier judiciaire doivent être fournis au consortium. Tous les conducteurs sont également tenus de soumettre des preuves d'un test tuberculique négatif.

Parents conducteurs

Le consortium fait actuellement appel à cinq parents pour assurer le transport des élèves ayant des besoins particuliers. Des ententes stipulant les modalités de paiement, la durée du service et le nom de l'élève à transporter ont été signées et sont actuellement en vigueur. Les contrats sont réévalués chaque année et on décide ensuite si l'entente conclue avec les parents doit se poursuivre ou si on doit prévoir un transport adapté. La signature des parents est manifeste, le montant de la couverture d'assurance est clairement indiqué et la signature du directeur du transport est également manifeste. Outre ces exigences contractuelles, le consortium recueille chaque année la police d'assurance et les dossiers de permis.

Contrats avec des exploitants de taxis

Au moment de ce premier examen de l'efficacité et de l'efficience, il n'y avait qu'un seul parcours de taxi qui avait été tout récemment annulé. Le contrat existant avec l'exploitant de taxi comprend les taux de paiement, des clauses relatives à la vérification

et à la preuve d'assurance, des dispositions en cas d'accident ainsi que d'autres dispositions contractuelles. Il ne précise pas de politique relative à l'âge des véhicules ni n'exige la formation aux premiers soins, à la RCR et à l'utilisation d'EpiPen pour les chauffeurs de taxi.

6.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué une pratique exemplaire dans les domaines suivants :

Contrats conclus avec les exploitants d'autobus

Les ententes sont conclues entre chacun des exploitants et le KPDSB; la plupart du temps, elles sont complètes. Les contrats sont valides jusqu'en août 2010, à moins qu'il n'y soit mis un terme avant cette date d'un commun accord. Le consortium a également reconnu qu'en raison de la structure d'entreprise de l'organisme, une entente ne saurait être exécutoire que si le KPDSB l'a officiellement signée. Ainsi, la relation contractuelle entre les exploitants et le KPDSB est clairement définie.

Contrats avec des parents conducteurs

L'entente actuelle relative au transport conclue avec les parents conducteurs est signée par chaque parent et le directeur du transport. Le contrat est une entente qui énonce le montant des sommes versées quotidiennement ainsi que les noms des parents et celui de l'enfant qui doit être transporté. Le contrat signé avec les parents conducteurs comprend des dispositions relatives aux exigences en matière d'assurance. Ce contrat contient également une clause relative aux preuves de permis de conduire et de couverture d'assurance. De plus, le véhicule doit être maintenu en bon état. Chaque exigence obligatoire énoncée dans le contrat garantit que les parents et le consortium ont tenté d'apaiser toute inquiétude concernant les futurs problèmes de responsabilité en signant un contrat exhaustif avec les parents conducteurs.

6.2.3 Recommandations

Révision de la formule de rémunération des exploitants d'autobus

Les contrats conclus avec les exploitants stipulaient que, si un exploitant omet de se servir d'un véhicule durant une journée scolaire prévue, il ne recevrait aucun paiement pour le carburant ni pour les éléments variables relatifs à l'entretien utilisés dans la formule. Nous recommandons que cette clause soit révisée et que le paiement du salaire des conducteurs soit également retenu dans les cas où le service n'a pas été fourni. Le versement des salaires des conducteurs, malgré l'omission de fournir le service, pourrait entraîner des inefficacités sur le plan de la capacité de gestion

financière de la NWOSSC; ainsi, nous recommandons d'envisager des modifications à la clause relative à la rémunération des exploitants.

Révision du contrat des exploitants de taxis

Bien qu'il ait été reconnu que les contrats conclus avec les exploitants sont, pour la plupart, complets, nous recommandons au consortium d'ajouter certaines clauses à ses ententes. Une clause de confidentialité devrait être ajoutée à tous les contrats conclus avec les exploitants. Il est de la plus haute importance d'inclure toute exigence particulière de formation requise pour les conducteurs qui transportent des élèves ayant des besoins particuliers. Nous recommandons également que, si des contrats avec des exploitants de taxis s'avèrent nécessaires, une clause relative aux exigences obligatoires de sécurité, comme un certificat en premiers soins, en RCR et sur l'utilisation d'EpiPen, soit mise en application. Une politique relative au règlement des différends devrait également être mise en œuvre dans le contrat de sorte que les problèmes puissent être gérés et résolus en cas de différend.

Modification de la méthode de surveillance de la conformité au contrat

Le consortium n'a pas recueilli de façon uniforme les preuves relatives aux exigences énoncées dans les ententes avec les exploitants (c.-à-d. le dossier d'immatriculation UVU, la marque et le modèle des véhicules et ainsi de suite). Le consortium devrait créer un système par lequel les exigences contractuelles relatives aux conducteurs et (ou) aux véhicules pourraient être surveillées plus efficacement et de façon plus régulière. Nous reconnaissons le fait que le roulement de personnel a posé un véritable défi au consortium; cependant, il importe que ce dernier tente de créer et de maintenir un système selon lequel les exigences relatives aux conducteurs et (ou) aux véhicules font continuellement l'objet d'une vérification en matière d'intégralité et de conformité.

6.3 Négociation des contrats

La négociation des contrats vise à fournir au consortium, en tant qu'acheteur de services, un moyen d'obtenir en bout de ligne le meilleur rapport qualité-prix. L'objectif du consortium est d'obtenir un service de haute qualité à juste prix.

6.3.1 Observations

Processus de négociation des contrats avec les exploitants d'autobus

Les taux sont examinés et négociés annuellement entre le KPDSB et les exploitants. Le processus de négociation débute six mois avant la date d'expiration du contrat. Le directeur du transport est le négociateur en chef de ce processus et conserve son

pouvoir de signataire autorisé pour toutes les autorisations de taux définitifs sous réserve des contraintes établies pendant le processus budgétaire du KPDSB. Le directeur du transport présente la décision finale relative aux négociations de taux au conseil d'administration du KPDSB.

Les équipes de négociation sont composées de représentants du consortium, dont le directeur du transport, le surintendant des affaires du Northwest Catholic District School Board et d'un autre représentant. Ce dernier est désigné juste avant le début des négociations. La Dryden Bus Operators Association sera représentée par trois membres, qui ne peuvent pas représenter le même exploitant.

Le consortium a précédemment entrepris une initiative d'approvisionnement concurrentiel pour les services de transport par autobus scolaire. Ce processus s'est déroulé en mai 2005 (ainsi qu'en mai 2003) à la suite de l'insolvabilité imprévue d'un exploitant d'autobus en avril 2003 et 2005. Cela a entraîné la nécessité de trouver un exploitant pour fournir des services de transport par autobus scolaire sur neuf circuits à Kenora et neuf autres à Red Lake/Ear Falls. Le processus de demande de propositions n'a pas été annoncé dans les journaux locaux, se limitant aux exploitants existants. À l'heure actuelle, le consortium ne prévoit pas se procurer de nouveau des services de transport par voie concurrentielle.

6.3.2 Recommandations

Mettre en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants d'autobus

À l'heure actuelle, les contrats relatifs aux services de transport par autobus scolaire ne sont pas attribués de façon concurrentielle. S'il ne passe pas par un processus d'approvisionnement concurrentiel, le consortium ne saura pas s'il paye le meilleur taux pour les services qui lui sont fournis. En revanche, s'il attribue ses contrats dans le cadre d'un processus concurrentiel, le consortium pourra clairement définir toutes les exigences de service dans le document d'approvisionnement. De plus, il s'assure d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix étant donné que les exploitants se feront concurrence pour fournir le niveau de service demandé à des prix qui leur garantissent un rendement approprié du capital investi. Cela ne veut pas forcément dire que les prix vont baisser; toutefois, ce qui est important pour le consortium, c'est d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour l'argent dépensé.

Il est possible de recourir à un processus concurrentiel en établissant certaines mesures en vue de protéger les normes de service. Le consortium devrait maintenir les limites établies en ce qui a trait à la part des marchés que peut détenir un seul exploitant afin d'éviter une situation de monopole. De plus, au moment de l'évaluation

des propositions, le coût ne devrait pas être le facteur prépondérant étant donné que cela encouragerait ceux qui offrent de faibles coûts à faire leur entrée sur le marché sans que l'on ait nécessairement l'assurance qu'ils offrent un niveau de service équivalent ou supérieur. Il faudrait tenir compte des conditions du marché local à toutes les étapes de l'élaboration et de l'évaluation d'une proposition de service.

Étant donné que la *trousse d'information concernant les pratiques contractuelles* a été publiée et que les projets pilotes sont achevés, le consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre de l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait comprendre un examen des politiques existantes en matière d'approvisionnement, une analyse du marché des fournisseurs locaux, des stratégies visant à déterminer la portée, les processus, les critères et les échéances des demandes de propositions afin de mettre progressivement en vigueur l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait en outre tenir compte des pratiques exemplaires et des leçons retenues par le consortium pilote et ceux qui se sont déjà lancés dans un processus d'approvisionnement concurrentiel.

6.4 Gestion des contrats

Les pratiques en matière de passation de marchés ne se limitent pas à la signature des contrats. La surveillance continue de la conformité et du rendement à l'égard des services acquis est une pratique importante et précieuse pour améliorer les niveaux de service et s'assurer que les entrepreneurs fournissent le niveau de service préalablement convenu. Cette surveillance doit être effectuée de façon proactive, régulière et permanente pour être efficace.

6.4.1 Observations

Surveillance

Une procédure officielle de surveillance est en place. Le directeur du transport ou l'un des membres du personnel du consortium procédera à une vérification des circuits en prenant un autobus du matin ou de l'après-midi afin d'examiner plusieurs variables, notamment la sécurité des arrêts, des routes et des zones de manœuvre, le débarquement des élèves, l'adoption de comportements sécuritaires, le respect de la politique de transport et la vérification du nombre d'usagers. La distance entre les arrêts sera également examinée, en plus de la longueur et de la durée des circuits; la durée des arrêts ainsi que d'autres variables seront vérifiées. Durant la vérification de circuit, le directeur du transport encouragera le conducteur à exprimer toute préoccupation relative au circuit.

10 Annexe 3 : Liste des documents

1. 2008 NWOSSC Capacity Building Report – Final
2. NWOSSC Amended Consortia Plan – June 13
3. Ministry of Education Financial Records
4. First Nations Tuition Agreement Sample
5. RLCCSSB Agreement
6. CSDC Aurores Boreales Agreement
7. KCDSB Agreement
8. NWCDSB Agreement
9. Proof Of Insurance
10. Operational Objectives
11. Transportation Procedures
12. Job Descriptions
13. Probationary Report
14. Staff Training Program Requirements
15. Organization Chart
16. 2008-09 Budget Sheet Amounts
17. 2009-2010 Transportation Budget
18. Budget Tracking
19. Budgeting Process
20. Sample Billing for Service Purchasing Board
21. 2009 Bus Contract Payment Invoices
22. Management Meetings Minutes

23. Kenora Catholic Management Meeting Minutes
24. Bus Operator Contract Negotiations
25. Sample Taxi Contract
26. Sample Bus Operator Contract
27. Operators Contact Information
28. Inventory of School Bus Fleet
29. Maximum Age of Vehicles
30. Parent Transportation Sample
31. Route Audit Procedures
32. Number of Audits Completed
33. Evidence of Record Keeping of driver-company performance
34. Edulog Contract
35. Policies and Procedures for each board
36. Transportation Planning Schedule
37. 2009 Summer Planning Checklist
38. Special Needs Transportation Planning
39. Specialized Transportation Request Form
40. Bus Safety Programs Form
41. Accident Reporting Protocol
42. Fog Procedure
43. Co-operative Transportation Guide
44. New arrangement for busing students
45. Transportation Guide – Web Site Information

