

Examens de l'efficacité et de
l'efficience des services de
transport scolaire
Guide des pratiques
gagnantes



Table des matières

1. Objet du guide.....	2
2. Présentation du guide.....	3
3. Section I : Pratiques gagnantes	4
Principaux thèmes.....	5
1.0 Gestion du consortium	6
2.0 Politiques et pratiques.....	15
3.0 Optimisation des tournées et technologie.....	20
4.0 Contrats.....	26
4. Section II : Définition des relations	33
5. Section III : Guide du directeur du consortium.....	39
6. Annexe 1 : À propos des examens de l'efficacité et de l'efficience.....	66
7. Annexe 2 : Cadre de gestion	77

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.

Objet du présent guide

- Le présent guide a pour **objet** de :
 - définir un processus commun, la portée et un ensemble d'outils de soutien pour les examens de l'efficacité et de l'efficience;
 - cerner les pratiques gagnantes actuelles;
 - fournir des ressources documentaires de sorte que les consortiums puissent miser sur ces pratiques gagnantes.
- Les **pratiques gagnantes** sont des méthodes et des techniques qui ont invariablement produit des résultats supérieurs et qui peuvent servir de points de référence à atteindre. Les pratiques gagnantes peuvent ne pas le demeurer bien longtemps à mesure que l'on découvre des façons nouvelles et améliorées d'effectuer les tâches et que les modifications des lois applicables font en sorte que les consortiums doivent s'y adapter.
- De nouvelles normes peuvent voir le jour pour un certain nombre de raisons :
 - nouvelles technologies, comme l'utilisation d'un SIG pour améliorer la gestion des contrats et l'optimisation des tournées;
 - augmentation des attentes, en ce qui a trait par exemple à l'exactitude des données et à la capacité d'établir des rapports;
 - évolution du milieu :
 - changements socio-démographiques comme de nouvelles normes d'accessibilité;
 - conjoncture économique – fiscale, compétitivité des prix, etc.;
 - autres facteurs environnementaux – nouvelle politique ou nouveau règlement, préoccupations environnementales, carburants de remplacement.
- Bien que l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience reconnaisse le contexte et les caractéristiques propres à chaque consortium, il existe un ensemble de pratiques gagnantes qui devraient être mises en application à un certain niveau dans tous les consortiums. Les consortiums sont toutefois invités à modifier les pratiques gagnantes en fonction de leur propre situation.

Les pratiques gagnantes ne sont pas statiques et les consortiums sont encouragés non seulement à les mettre en œuvre, mais également à trouver des moyens novateurs d'améliorer les pratiques énoncées dans le présent guide.

Présentation du guide

Le présent guide se divise en cinq sections.

1. Pratiques gagnantes : présentent un cadre conceptuel et un aperçu des pratiques gagnantes dans chacun des domaines suivants :
 - la gestion du consortium;
 - les politiques et les pratiques;
 - l'optimisation des tournées et la technologie;
 - les contrats.
2. Définition des relations : indique de façon détaillée comment les consortiums devraient définir leurs relations d'affaires. On y présente également les clauses contractuelles recommandées.
3. Guide du directeur du consortium : donne un aperçu des pratiques gagnantes et fournit aux directeurs de consortium d'autres conseils sur la façon de mettre en œuvre et de documenter les pratiques gagnantes.
 - Le guide propose une série de questions d'autoévaluation. Ce sont ces questions que les directeurs de consortium devraient se poser lorsqu'ils abordent une pratique gagnante particulière.
 - Le guide présente également des exemples de la documentation dont l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience se sert pour vérifier si une pratique gagnante est mise en application.
4. Annexe 1 : fournit des renseignements généraux sur le processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et sur le processus d'examen de suivi en cette matière.
5. Annexe 2 : fournit un cadre de gestion que les consortiums devraient prendre en compte. Bien que ces éléments ne soient pas explicitement évalués durant l'examen de l'efficacité et de l'efficience, l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience croit qu'une réflexion approfondie sur ces facteurs contribuera à la réussite globale du consortium dans les domaines évalués.

Section I

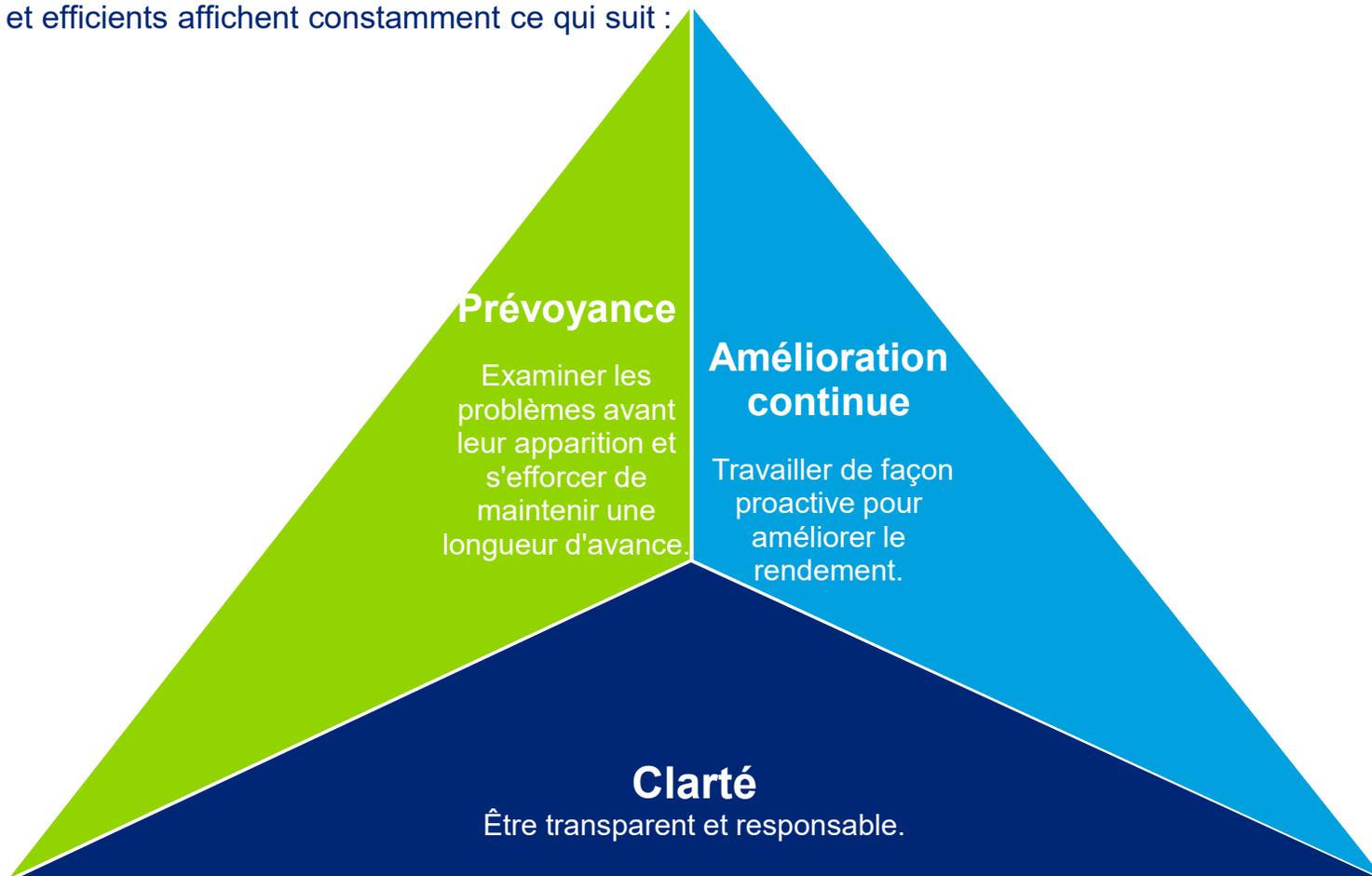
Pratiques gagnantes

Principaux thèmes

Pratiques gagnantes

Principaux thèmes

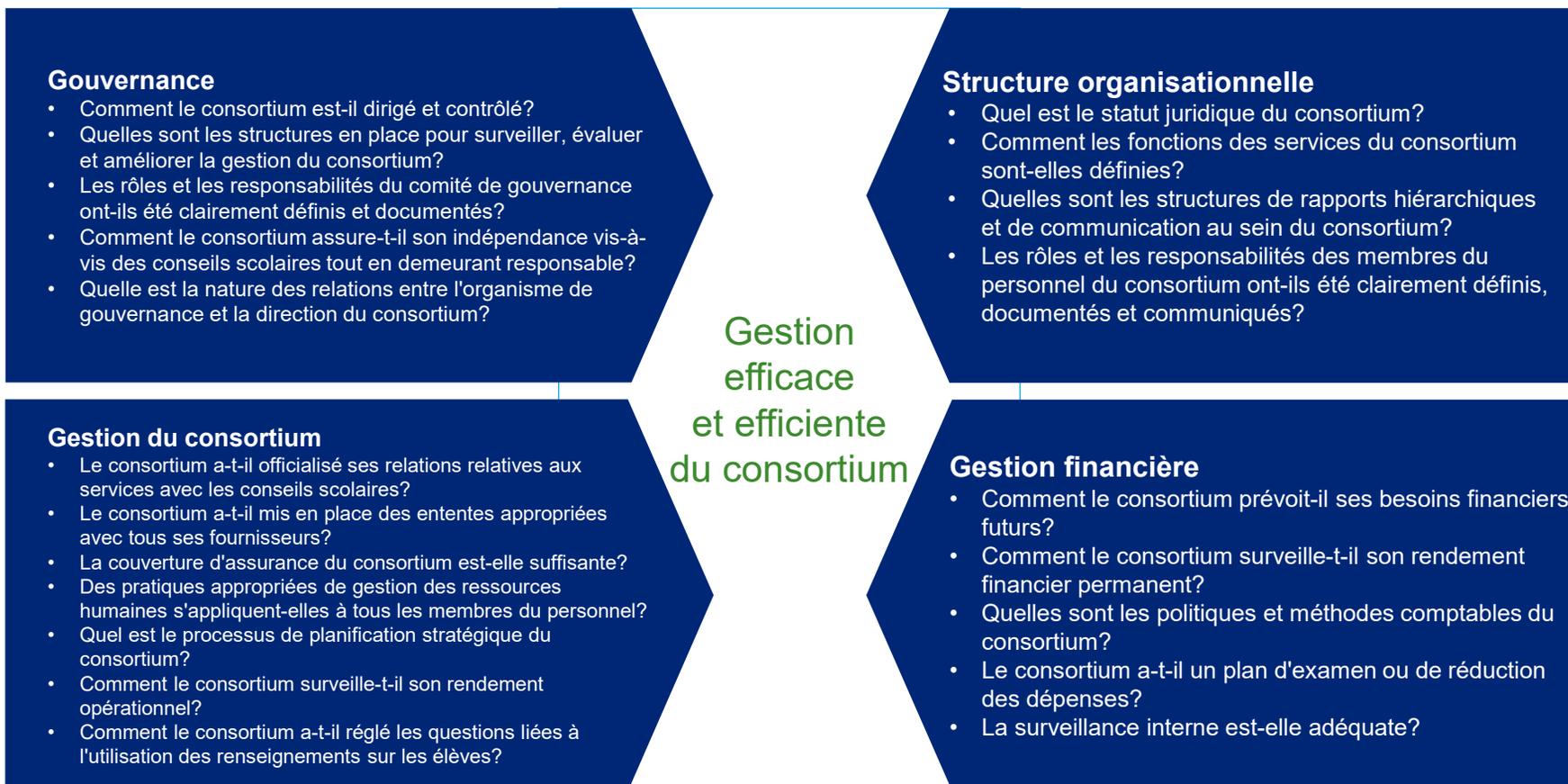
Les consortiums extrêmement efficaces et efficaces possèdent trois caractéristiques fondamentales. Celles-ci englobent les quatre domaines que l'examen de l'efficacité et de l'efficacité évalue, à savoir la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie, ainsi que les contrats, et sous-tendent toutes les pratiques gagnantes décrites dans le présent guide. Les consortiums extrêmement efficaces et efficaces affichent constamment ce qui suit :



1.0 Gestion du consortium

Aperçu de la gestion du consortium

La gestion du consortium englobe la gestion de l'ensemble de l'organisme qui offre des services de transport des élèves. La gestion du consortium comprend quatre grands secteurs : la gouvernance, la structure organisationnelle, la gestion du consortium et la gestion financière. Le tableau ci-dessous présente certaines des questions auxquelles l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité cherche à répondre pendant l'examen de la gestion du consortium.



1.1 Gestion du consortium – gouvernance

La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. La mise en place de structures et de processus organisationnels qui facilitent la gestion efficace des activités et permettent de les surveiller, de les mesurer et de les améliorer est l'une des principales responsabilités d'une structure de gouvernance. Trois des principes clés concernant la mise en place d'une structure de gouvernance efficace sont la responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des intervenants.

Pratiques gagnantes	Description
Le consortium a une structure de gouvernance identifiable.	Une structure de gouvernance efficace devait assurer la supervision et servir de mécanisme de responsabilisation du consortium, aidant ainsi à faire en sorte que ce dernier fonctionne de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible.
La composition du comité de gouvernance est clairement définie et les conseils membres y ont un nombre égal de représentants.	La composition du consortium devrait être claire et documentée et doit s'accompagner de protocoles appropriés (relatifs, par exemple, aux qualifications requises pour être membre du comité de gouvernance du consortium). Le comité de gouvernance du consortium devrait également compter un nombre égal de représentants de tous les conseils membres pour favoriser l'équité, permettre la participation à part égale au processus décisionnel et faire en sorte que les droits de tous les conseils membres soient également pris en compte. Le processus décisionnel du comité de gouvernance devrait être inclusif sans compromettre l'efficacité.
Il existe un processus de résolution des différends au niveau des conseils membres.	Le consortium devrait mettre en place une politique de règlement des différends prévoyant un processus clair qui a été communiqué à tous les conseils membres.
Les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance sont clairement définis et les membres du comité de gouvernance sont pleinement informés de leurs rôles et responsabilités.	La ou les structures de gouvernance du consortium et les membres du comité de gouvernance devraient avoir des rôles et des responsabilités bien définis et se voir déléguer des responsabilités suffisantes en matière de prise de décisions afin d'assurer une surveillance complète et efficiente. De plus, les membres du comité de gouvernance devraient être pleinement informés de leurs rôles et responsabilités, particulièrement dans le cas des consortiums constitués en personnes morales distinctes. La ou les fonctions de la ou des structures de gouvernance du consortium ou des personnes participant à la gouvernance de ce dernier ne devraient pas être ambiguës.
Séparation de la gouvernance et des activités Remarque – Il s'agit d'une question très importante.	Il faudrait établir une distinction claire entre les rôles et les responsabilités délégués aux responsables de la gouvernance et aux membres de la direction du consortium. Cette répartition des rôles et des responsabilités devrait établir une distinction entre les activités de surveillance et les activités quotidiennes de gestion du consortium. Cette distinction devrait être consignée dans la documentation et mise en pratique.
Les réunions du comité de gouvernance sont structurées et documentées.	Les réunions de la ou des structures de gouvernance du consortium devraient être fixées d'avance et avoir des ordres du jour officiels. Ces réunions devraient également être documentées au moyen de procès-verbaux des réunions qui sont ensuite ratifiés et signés et dont la copie « originale » est versée aux dossiers du consortium.

1.2 Gestion du consortium – structure organisationnelle

L'optimisation de la structure organisationnelle peut promouvoir des communications et une coordination efficaces qui permettront d'améliorer l'efficacité des activités. Cette section comprend trois sous-sections clés : le statut de l'organisme, l'organisation interne, ainsi que les rôles et les responsabilités du personnel du consortium.

Pratiques gagnantes	Description
Le consortium a un statut juridique identifiable.	Le statut juridique du consortium devrait tenir compte d'une évaluation attentive des questions liées, entre autres, à la responsabilité civile, à la continuité des activités, à la planification du personnel, à la conclusion de contrats et à la gestion. L'idéal est que le consortium soit constitué en personne morale distincte, assurant ainsi sa stabilité, sa responsabilité et sa continuité tout en protégeant les conseils membres en matière de responsabilité envers les tiers. Cette structure permet au consortium de gérer ses propres activités quotidiennes de façon autonome.
Il existe une organisation interne efficace et efficiente.	Le consortium devrait avoir une structure organisationnelle claire, documentée et délimitée sur le plan fonctionnel ou géographique. Chaque rôle et service du consortium devrait comprendre clairement ses rôles, ses responsabilités et ses rapports sur les plans de la subordination et de la responsabilisation.
Les rôles et les responsabilités du personnel du consortium sont clairement définis.	Les rôles et les responsabilités délégués à chaque poste au sein du consortium devraient être clairement définis à l'aide de descriptions de tâches. Ces descriptions de tâches devraient préciser les responsabilités quotidiennes exactes, ainsi que les rapports en matière de subordination et de délégation, et devraient être examinées régulièrement. La clarté des rôles et des responsabilités permettra de réaliser des économies sur le plan opérationnel en s'assurant que les tâches ne se chevauchent pas et que la direction du consortium est en mesure de régler efficacement les problèmes qui surviennent. Elle permettra également de s'assurer que le personnel peut être tenu responsable de son rendement.
Les responsabilités visant à assurer une communication efficace avec les intervenants sont clairement définies.	Le consortium dispose d'une documentation claire concernant la communication avec les intervenants. Cette documentation devrait indiquer qui est responsable de la communication avec les intervenants (écoles, exploitants, parents, élèves), le médium approprié pour transmettre l'information et la fréquence à laquelle les renseignements pertinents devraient être communiqués. Le consortium devrait bien comprendre la façon de communiquer efficacement avec les intervenants dans le cadre des activités régulières et en situation d'urgence.

1.3 Gestion du consortium – gestion du consortium

La gestion du consortium est axée sur les aspects opérationnels de l'organisme. Cela comprend quatre sous-sections clés :

1.3.1 Gestion des ressources humaines

- La réussite de tout organisme dépend de celle des employés. Ainsi, ce domaine évalue la capacité du consortium de motiver efficacement son personnel.
- Les évaluations du rendement sont essentielles pour s'assurer que les employés gardent à l'esprit les objectifs du consortium pendant leurs activités quotidiennes.
- Les consortiums gagnants devraient établir clairement des initiatives de formation et d'apprentissage à l'intention de leur personnel pour favoriser l'apprentissage continu et s'assurer que le personnel peut pleinement utiliser les aides technologiques disponibles.

Pratique gagnante	Description
Le consortium dispose de politiques appropriées de gestion des ressources humaines, tout particulièrement en ce qui a trait à la formation et à l'évaluation du personnel, ou respecte de telles politiques.	Le consortium devrait se doter de politiques de gestion des ressources humaines claires et approuvées par le comité de gouvernance qui orientent sa démarche en matière de gestion, de formation et d'évaluation du personnel. Ces politiques devraient comprendre un examen périodique des besoins en matière de dotation en personnel, établir les grandes lignes des initiatives de formation polyvalente et de planification de la relève et s'harmoniser avec les politiques des conseils scolaires membres. Les preuves de la mise en œuvre de ces politiques, comme les plans de relève et de maintien en poste, seront examinées.
Les initiatives de formation du personnel sont planifiées, documentées et suivies de près régulièrement, conformément aux politiques de ressources humaines du consortium.	Les initiatives de formation du personnel du consortium sont planifiées d'avance, concordent avec les buts et les objectifs du consortium et sont conformes aux politiques de ressources humaines de ce dernier. La formation fournie, y compris la formation polyvalente, est documentée et suivie de près au fil du temps.
Les évaluations du rendement du personnel sont documentées et effectuées régulièrement conformément aux politiques de ressources humaines du consortium.	Les évaluations du rendement du personnel sont effectuées régulièrement (au moins annuellement) à l'aide d'un cadre clair et facile à comprendre qui se rapporte spécifiquement au consortium et à ses besoins. Les paramètres utilisés soutiennent les buts et les objectifs du consortium et sont clairement communiqués au personnel.

1.3 Gestion du consortium – gestion du consortium

1.3.2 Gestion des risques

- Le consortium devrait mettre en place des ententes claires, détaillées et à jour avec tous les acheteurs et fournisseurs de services de manière à atténuer les risques et à établir clairement la portée des services à fournir.
- Le consortium devrait maintenir des lignes directrices claires concernant les exigences en matière d'approvisionnement et d'assurance pour limiter la responsabilité civile et accroître la transparence à l'égard des intervenants.

Pratique gagnante	Description
Le consortium a conclu des ententes claires relatives aux services de transport avec tous les acheteurs de services.	Le consortium devrait avoir signé des ententes avec toutes les parties auxquelles il fournit des services, y compris les conseils membres et les conseils non membres qui retiennent ses services. Les conditions de ces ententes devraient être claires et aborder la façon dont les frais engagés par le consortium pour fournir ces services doivent être répartis. Cette formule de répartition des coûts devrait être rationnelle et équitable pour toutes les parties en cause. La diapositive 36 donne des conseils sur les clauses contractuelles.
Le consortium a conclu des ententes claires d'achat de services avec tous les fournisseurs de services.	Le consortium devrait avoir signé des ententes avec toutes les parties dont il achète les services, y compris les fournisseurs indépendants et les conseils membres. Les conditions de ces ententes devraient être claires et aborder la façon dont le consortium sera facturé pour les services qu'il reçoit. La diapositive 36 donne des conseils sur les clauses contractuelles.
Le consortium a souscrit une couverture d'assurance suffisante; ses besoins en la matière sont examinés périodiquement.	Le consortium devrait avoir souscrit une couverture suffisante d'assurance des biens et d'assurance générale de responsabilité civile et mettre en place un processus d'examen et d'évaluation périodiques de ses besoins en assurance.
Le consortium a mis en place des lignes directrices relatives aux pratiques et aux politiques d'approvisionnement et d'achat.	Le consortium devrait avoir des politiques d'approvisionnement claires, documentées et approuvées par le comité de gouvernance qui définissent les méthodes d'approvisionnement et indiquent les seuils et les exigences d'approbation. Ces politiques devraient être examinées régulièrement par l'organisme de gouvernance du consortium afin de veiller à ce qu'elles concordent avec la <i>Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic</i> et la <i>Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic</i> .
Le consortium a mis en place des procédures et des ententes de confidentialité appropriées et documentées qui régissent l'utilisation des données sur les élèves et assurent la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée.	Le consortium devrait se conformer aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et mettre en place des avis ainsi que des ententes de consentement et de confidentialité régissant l'utilisation et le traitement des renseignements personnels. La conformité aux ententes de confidentialité devrait être vérifiée régulièrement et des procédures devraient être mises en place pour gérer les situations de non-respect de la confidentialité. Le comité de gouvernance devrait également examiner régulièrement les lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée ainsi que les recommandations formulées dans le document intitulé « Guidelines for Sharing Personal Student Information with Transportation Consortia » (Lignes directrices sur le partage des renseignements personnels sur les élèves avec les consortiums de transport) de l'OASBO pour s'assurer que le consortium respecte les pratiques exemplaires connues.

1.3 Gestion du consortium – gestion du consortium

1.3.3 Planification organisationnelle

- Le consortium devrait tenir à jour ses plans stratégiques et opérationnels à court et à long terme de manière à inspirer une culture d'autoamélioration continue visant l'adoption d'une démarche proactive de gestion des problèmes avant leur apparition. De plus, le consortium devrait analyser régulièrement son modèle de prestation de services pour s'assurer que les conseils scolaires membres reçoivent les services les plus efficaces et les plus efficaces.

Pratique gagnante	Description
Le consortium a instauré un processus de planification à court et à long terme documenté et inclusif.	La vision stratégique ainsi que les buts et les priorités à court et à long terme du consortium devraient être clairement définis, documentés et approuvés par le comité de gouvernance. Les buts et les objectifs devraient s'accompagner d'échéanciers. Les tâches particulières qui doivent être exécutées et la délégation des responsabilités relatives à ces tâches devraient également être clairement définies. Des procédures devraient être mises en place pour surveiller les progrès accomplis par rapport aux buts et aux objectifs stratégiques et en faire rapport à intervalles réguliers, ainsi que des procédures pour régulièrement mettre à jour les documents de planification stratégique et opérationnelle.
Le consortium a instauré et documenté un processus qui lui permet d'analyser régulièrement son modèle de prestation de services.	Le consortium analyse régulièrement des segments de son modèle de prestation de services (notamment l'utilisation des transports en commun ou de parents conducteurs rémunérés) pour s'assurer que le modèle actuel offre les services les plus efficaces et les plus efficaces aux conseils scolaires membres. Le processus devrait être approuvé par le comité de gouvernance et devrait inclure des exigences relatives à la fréquence des examens des différents aspects du modèle.

1.3.4 Mesures du rendement

- Le consortium devrait effectuer des évaluations opérationnelles régulières en utilisant des indicateurs de rendement clés pour suivre de près les domaines qui doivent être améliorés et les réussites.

Pratique gagnante	Description
Le consortium a instauré un processus documenté qui lui permet d'évaluer son propre rendement à l'aide d'indicateurs de rendement clés ou d'autres mesures de rendement.	Le consortium a recours à un processus approuvé par le comité de gouvernance et a établi un ensemble de paramètres (indicateurs de rendement clés) pour évaluer son rendement au fil du temps. Ces indicateurs de rendement clés sont suivis de près au fil du temps et font l'objet de rapports réguliers au comité de gouvernance et les modifications qui dépassent un seuil prédéterminé sont examinées et font l'objet d'un rapport. Le consortium emploie également d'autres processus de surveillance du rendement, notamment des sondages afin d'évaluer son propre rendement.

1.4 Gestion du consortium – gestion financière

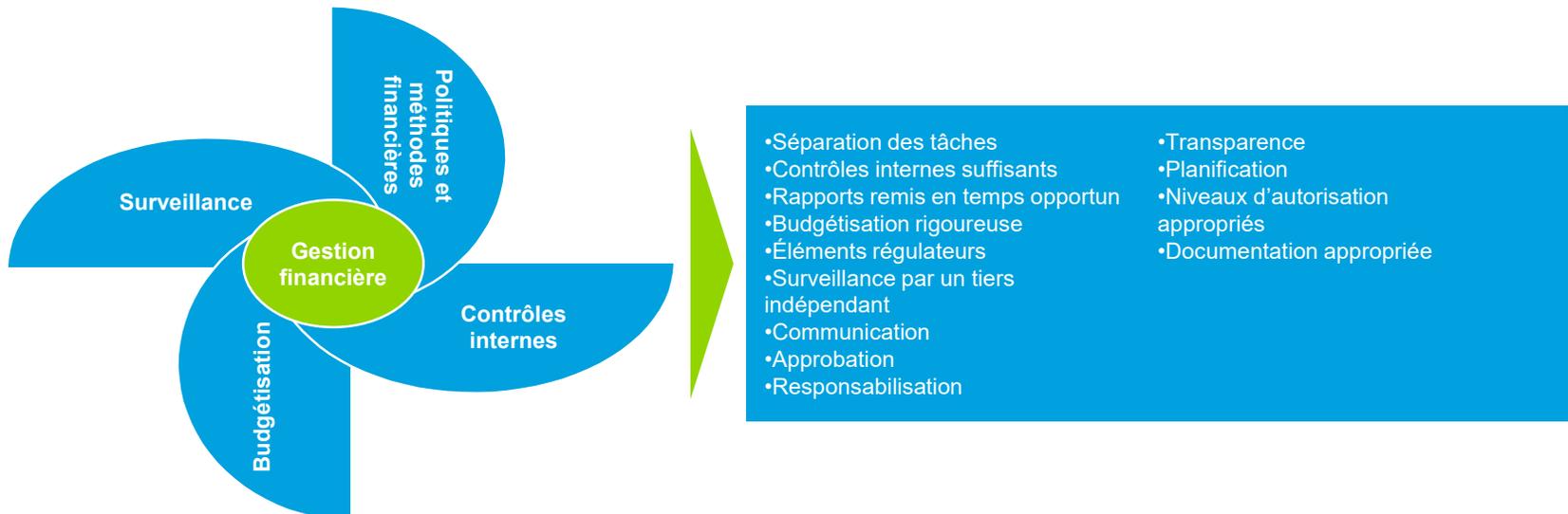
De saines pratiques de gestion financière assurent l'utilisation responsable des fonds publics ainsi que l'intégrité et la précision de l'information financière. Cette section comprend deux sous-sections clés :

1.4.1 Planification et surveillance du budget

1.4.2 Pratiques comptables et gestion

- Le consortium devrait avoir un processus de planification budgétaire structuré et documenté qui se tourne vers l'avenir afin de prévoir les besoins financiers à venir.
- Des procédures de surveillance du budget régulière et documentée devraient être mises en place pour tenir le consortium responsable de son utilisation des fonds publics. Ces processus garantissent également que la direction du consortium est constamment au courant de la situation financière de ce dernier.
- Des contrôles internes, des politiques, des responsabilités, des niveaux d'autorisation et des exigences de déclaration appropriés devraient être mis en place en vue de faire en sorte que le consortium dispose d'un système de contrôle financier interne adéquat.

Une gestion financière efficace repose sur les principes suivants :



1.4 Gestion du consortium – gestion financière

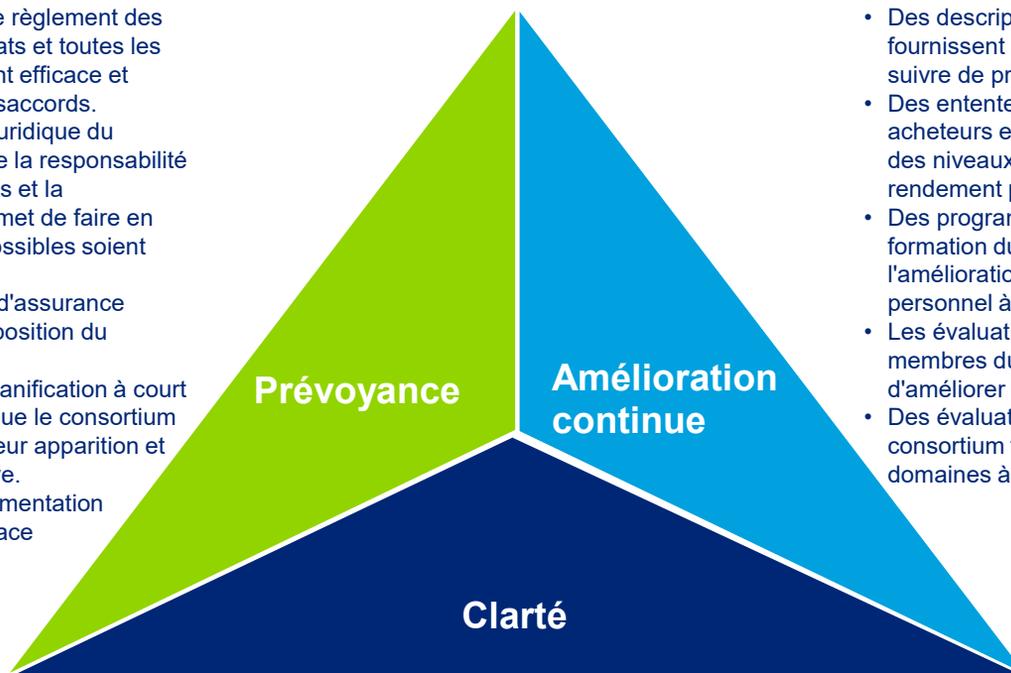
Pratique gagnante	Description
Le consortium a établi, de concert avec ses conseils membres, un processus de budgétisation transparent qui est communiqué clairement et qui tient compte des observations de tous les principaux intervenants.	Le processus de budgétisation du consortium devrait être documenté, approuvé par le comité de gouvernance et donner des détails sur le processus, les méthodes et les personnes qui concourent à la préparation du budget annuel. La préparation du budget annuel devrait comprendre des mesures de contrôle appropriées ainsi que la participation de personnes compétentes afin de garantir l'intégrité et la précision des prévisions financières. L'idéal serait que le consortium mette en œuvre un processus de budgétisation « ascendant » qui commence par les détails des coûts prévus ou souhaités et établit le budget global à partir des détails.
Le consortium a établi un processus de surveillance du budget qui s'accompagne de suivis et de rapports réguliers au comité de gouvernance et qui fait en sorte qu'il soit responsable de ses dépenses en toute transparence.	Le processus de suivi du budget du consortium devrait être documenté et approuvé par le comité de gouvernance et indiquer en détail les échéances et les responsabilités en matière de rapports délégués à la direction du consortium. À son tour, la direction du consortium devrait également effectuer un suivi des écarts imprévus ou inexpliqués entre le budget et les dépenses réelles.
Le consortium possède de solides capacités de planification financière à long terme manifestes.	Le processus de planification financière du consortium devrait faire preuve de clairvoyance en prévoyant des stratégies permettant de s'adapter à la fluctuation des niveaux de financement associés, par exemple, à la baisse des effectifs en Ontario.
Le consortium a établi des politiques, des méthodes et des contrôles internes appropriés concernant la comptabilité de ses revenus et de ses dépenses.	Les politiques et méthodes de gestion financière du consortium devraient être documentées et approuvées par le comité de gouvernance et comprendre des vérifications, des rapprochements et des attributions de responsabilité qui permettent d'assurer l'exactitude de ses résultats financiers et d'éviter les erreurs comptables.
Le consortium prépare des rapports réguliers sur son rendement financier, conformément à ses propres politiques et aux exigences de production de rapports financiers imposées par les conseils scolaires membres.	Le comité de gouvernance du consortium devrait réfléchir aux responsabilités relatives aux rapports financiers que les conseils membres imposent au consortium et documenter les résultats de ses réflexions. En outre, le consortium devrait faire état de ses résultats financiers aux dates stipulées par le comité de gouvernance du consortium, conformément à ses propres politiques de gestion financière.

1.5 Gestion du consortium

Sommaire des principaux thèmes relatifs à la gestion du consortium

Les caractéristiques souhaitées d'un consortium efficace et efficient définies à la section I sont directement liées aux pratiques gagnantes énumérées dans la section sur la gestion du consortium.

- La définition des processus de règlement des différends dans tous les contrats et toutes les ententes garantira le traitement efficace et équitable des griefs et des désaccords.
- La prise en compte du statut juridique du consortium en ce qui concerne la responsabilité civile, la conclusion de contrats et la planification du personnel permet de faire en sorte que les risques futurs possibles soient étudiés.
- Le maintien d'une couverture d'assurance suffisante aide à atténuer l'exposition du consortium aux risques futurs.
- Des processus efficaces de planification à court et à long terme font en sorte que le consortium prévoit les problèmes avant leur apparition et les règle de manière proactive.
- Toutes les exigences de documentation favorisent la planification efficace de la relève.



- Des descriptions de tâches détaillées fournissent un point de comparaison pour suivre de près le rendement.
- Des ententes claires signées avec tous les acheteurs et fournisseurs de services font état des niveaux de service à partir desquels le rendement peut être évalué.
- Des programmes périodiques et planifiés de formation du personnel permettent d'assurer l'amélioration constante de la capacité du personnel à faire son travail.
- Les évaluations du rendement permettent aux membres du personnel de trouver des moyens d'améliorer leur rendement.
- Des évaluations régulières du rendement du consortium facilitent la détermination des domaines à améliorer.

- Des structures de gouvernance identifiables dans lesquelles les rôles et les responsabilités sont clairement définis permettent d'assurer l'imputabilité.
- Des structures organisationnelles claires définissent les rôles et les responsabilités de chaque membre du personnel, accroissant ainsi la transparence.
- Des ententes claires signées avec tous les acheteurs et fournisseurs de services clarifient les relations du consortium en ce qui a trait au niveau de service.
- Des lignes directrices relatives aux pratiques et aux politiques d'approvisionnement et d'achat permettent d'orienter le travail du personnel du consortium.
- Toutes les exigences de documentation contribuent à accroître la transparence et l'imputabilité du consortium.
- Des politiques et méthodes efficaces en matière de confidentialité et d'utilisation des renseignements personnels contribuent à rassurer les intervenants du fait que les renseignements personnels qu'ils confient au consortium sont en sécurité.

2.0 Politiques et pratiques

Aperçu des politiques et des pratiques

- La section relative aux politiques et aux pratiques se penche sur l'examen et l'évaluation des politiques établies, des procédures opérationnelles et des pratiques journalières documentées qui déterminent les normes du service de transport des élèves.
- Des politiques et des méthodes claires et concises ainsi que des pratiques exécutoires sont essentielles à un service de transport efficace et efficient.
- Les politiques établissent les paramètres qui définissent et déterminent le niveau de service qui sera en fin de compte offert par le consortium. L'application des politiques au moyen de procédures, de pratiques opérationnelles et de protocoles bien définis et documentés, qui déterminent tous la façon dont les services sont offerts, est tout aussi importante. L'harmonisation des politiques des conseils scolaires fait en sorte que le service soit offert de façon sûre et équitable à tous les conseils qui offrent ou achètent des services.
- L'analyse de l'examen de l'efficacité et de l'efficience est axée sur l'évaluation de cinq points principaux dans les trois domaines clés suivants : les politiques et les pratiques générales de transport, le transport adapté et les programmes spécialisés et les programmes de sécurité et de formation.

Documentation	Contenu	Clarté	Application de la loi	Cohérence
<ul style="list-style-type: none"> • Les politiques essentielles qui définissent les exigences relatives aux services et les procédures qui dictent le mode de prestation des services sont clairement établies et ont été approuvées par le comité de gouvernance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les exigences particulières des politiques et méthodes sont logiques, liées au sujet en question et conformes aux meilleures pratiques de fonctionnement souhaitées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le langage utilisé dans les politiques et méthodes indique clairement la raison d'être et les critères de chaque aspect particulier de l'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les procédures sont établies de manière à garantir la mise en œuvre appropriée des exigences prévues dans les politiques. • Un processus est mis en place pour examiner les politiques ou les méthodes lorsque les pratiques en vigueur ne sont pas conformes aux attentes ou aux exigences opérationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer si les politiques adoptées pour le transport concordent avec les autres exigences opérationnelles du conseil scolaire.

2.1 Politiques et pratiques – politiques et méthodes relatives au transport

- Les politiques tiennent compte des décisions du consortium. Des décisions équitables prendront en compte les priorités des conseils membres, la qualité du service et l'efficacité.
- La clarté et la documentation des politiques jouent un rôle important en garantissant que toutes les parties respectent les politiques d'une manière appropriée. Des politiques bien conçues établissent clairement les attentes en matière de service et définissent les paramètres des services qui seront dispensés.

Pratique gagnante	Description
Le consortium a des politiques claires et concises qui identifient les élèves admissibles aux services.	Le consortium a rédigé un manuel de politique approuvé qui définit clairement les élèves admissibles aux services et le mode de détermination de leur admissibilité. Les responsabilités relatives aux politiques qui ont une incidence sur l'efficacité, comme les heures de classe, sont définies et précisées dans l'entente du consortium et le manuel de politique. Les différences de politique entre les conseils membres sont documentées et prises en compte, et un processus d'examen régulier des politiques a été mis en place.
Le consortium a instauré des procédures qui définissent clairement la façon dont les services seront dispensés.	Il existe un manuel de procédures exhaustif qui aborde toutes les exigences relatives aux politiques et les principales activités de planification, comme l'implantation des points d'arrêt, l'élaboration des parcours et les parcours combinés. Un processus d'examen fait en sorte que les procédures demeurent conformes aux politiques et aux pratiques.
Le consortium utilise des protocoles clairs de gestion du service de courtoisie et des élèves autrement inadmissibles.	Les critères autorisant un élève autrement inadmissible à prendre un autobus sont clairement définis et documentés, y compris une filière hiérarchique claire pour ajouter ou supprimer des élèves. Ces élèves sont clairement identifiés dans la structure de codage et les ententes d'imputation des coûts.
Le consortium a mis en place des méthodes pour communiquer ses politiques de transport, notamment des formulaires, des appels et des protocoles d'urgence.	Le consortium communique aux intervenants ses politiques de transport au moyen de médias appropriés (p. ex., un site Web sécurisé, des brochures et des dépliants d'information, des systèmes automatiques d'appel et des séances d'information). Les renseignements statiques, comme les politiques et les pratiques régulières, ainsi que l'information en temps réel, telle que les retards et les annulations, sont facilement accessibles. Les responsabilités relatives à la mise à jour de ces renseignements sont clairement définies.

2.2 Politiques et pratiques – transport adapté

- La prestation d'un service sûr et efficace de transport des élèves ayant des besoins particuliers est complexe sur le plan tant de sa mise en œuvre que de sa gestion. Il est impératif que des politiques claires et concises et des pratiques documentées soient mises en place et respectées 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.
- Cette section met l'accent sur la façon dont le consortium et ses conseils membres :
 - évaluent les exigences en matière de transport adapté;
 - tiennent compte des répercussions sur le transport des emplacements des programmes adaptés;
 - envisagent des solutions de rechange acceptables aux plans de tournées traditionnels;
 - favorisent la compréhension des exigences des élèves ayant des besoins particuliers par les exploitants, le personnel du consortium et d'autres intervenants.

Pratique gagnante	Description
Dans la mesure du possible, le consortium intègre la planification du transport adapté à celle du transport ordinaire entre la maison et l'école.	Le consortium évalue régulièrement l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers et des élèves réguliers ainsi que d'autres solutions de rechange pour évaluer pleinement les conséquences financières des assignations de transport des élèves.
Le consortium devrait avoir des procédures désignées de gestion des élèves ayant des besoins particuliers.	Des procédures, des règles et des règlements exhaustifs et clairement définis qui prennent en compte un large éventail de circonstances particulières qui pourraient devoir être gérées pour garantir un transport sécuritaire des élèves et faciliter la formation complète des conducteurs et des moniteurs. Ces procédures, règles et règlements exigent notamment que le consortium travaille avec les conseils membres à l'élaboration d'un plan de transport scolaire individualisé (PTSI) pour chaque élève handicapé conformément à l'article 75 de la <i>Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i> .

2.3 Politiques et pratiques – 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 d'assurer et de gérer la prestation de services de transport sécuritaires mettant en cause plusieurs intervenants, il est crucial que les initiatives en matière de sécurité soient bien définies et documentées pour assurer la conformité de l'ensemble du système. La compréhension des responsabilités que se partagent les parents, les élèves, les conducteurs d'autobus et les collectivités en matière de transport sécuritaire est tout aussi importante.
- Les politiques de sécurité devraient être axées sur les activités du consortium qui sont conçues pour sensibiliser les élèves, les exploitants et le personnel du consortium aux attentes en matière de service et leur offrir de la formation à cet égard.
- On met particulièrement l'accent sur la formation des conducteurs et des élèves et les exigences contractuelles. De plus, les procédures de vérification et (ou) de suivi sont évaluées afin de s'assurer que les services payés sont dispensés.

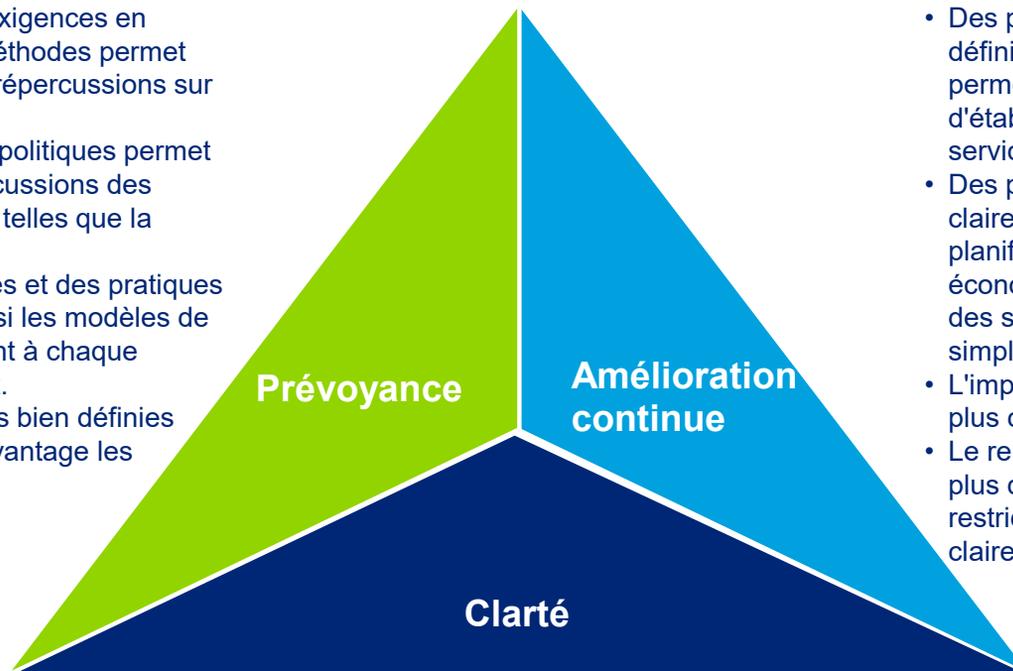
Pratique gagnante	Description
Le consortium a élaboré des programmes de sécurité adaptés à l'âge à l'intention des usagers et des marcheurs.	Le consortium témoigne de son engagement à l'égard de la sécurité du transport des élèves en appuyant une variété de programmes de sécurité et de formation et en y participant. La responsabilité de l'exploitant en ce qui a trait à la sécurité du transport des élèves est clairement définie et communiquée, p. ex. dans les clauses du contrat et le manuel du conducteur.
Les politiques de sécurité du consortium tiennent compte d'un large éventail d'événements prévisibles et les prévoient.	Le consortium a mis en place des politiques et méthodes clairement documentées pour faire face à des situations comme le mauvais temps. Les procédures abordent les communications entre les conseils membres, les écoles et les exploitants d'autobus; toutes les parties comprennent bien leurs rôles et leurs responsabilités.
La responsabilité des politiques, des pratiques, des procédures et de la formation en matière de sécurité a été clairement attribuée à des personnes au sein du consortium.	Le consortium a clairement attribué la responsabilité des tâches relatives à la sécurité, notamment l'élaboration et l'examen des politiques de sécurité (p. ex., l'emplacement des arrêts, les risques), la mise en œuvre des programmes de sécurité (p. ex., le programme Petits passagers, la formation sur l'évacuation en cas d'urgence des autobus) et les vérifications des tournées et des installations des exploitants pour s'assurer que ces derniers respectent leurs exigences de rendement.

2.4 Politiques et pratiques

Sommaire des principaux thèmes relatifs aux politiques et aux pratiques

Les caractéristiques souhaitées d'un consortium efficace et efficient définies à la section II sont directement liées aux pratiques gagnantes énumérées dans la section sur l'élaboration des politiques et des pratiques.

- La modélisation d'autres exigences en matière de politiques et méthodes permet d'évaluer le service et les répercussions sur les coûts.
- L'évaluation régulière des politiques permet de tenir compte des répercussions des restrictions incontrôlables, telles que la baisse de l'effectif.
- Les examens des politiques et des pratiques permettent de déterminer si les modèles de service actuels conviennent à chaque conseil scolaire participant.
- Des politiques et méthodes bien définies permettent de préciser davantage les prévisions budgétaires.



- Des politiques et méthodes bien définies et mises en œuvre permettent aux conseils scolaires d'établir des modèles de prestation de service bien adaptés.
- Des politiques et méthodes clairement exprimées permettent aux planificateurs de se concentrer sur les économies à réaliser et l'amélioration des services plutôt que de gérer simplement les exceptions.
- L'imputabilité et la responsabilité sont plus clairement définies.
- Le rendement peut être évalué avec plus de précision lorsque les restrictions opérationnelles ont été clairement définies.

- Des politiques et méthodes claires assurent l'équité du service.
- Des politiques et des pratiques qui ont été clairement définies réduisent les probabilités de conflit entre les conseils scolaires.
- La clarté des politiques et des pratiques favorise une planification et une élaboration plus efficaces des solutions de rechange afin d'évaluer l'amélioration du service et (ou) l'efficacité du contrôle des coûts.

3.0 Optimisation des tournées et technologie – Aperçu de l'optimisation des tournées et de la technologie

L'optimisation des tournées et la technologie couvrent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie à des fins de gestion du transport des élèves.

L'examen de l'efficacité et de l'efficience de l'optimisation des tournées et de la technologie tient compte de quatre aspects primaires. Chacun d'eux examine les capacités du système d'optimisation des tournées et d'établissement des horaires et la manière dont elles sont utilisées pour analyser l'efficacité opérationnelle et en faire la promotion. Le tableau ci-dessous présente certaines des questions auxquelles l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience cherche à répondre pendant l'examen de l'optimisation des tournées et de la technologie.

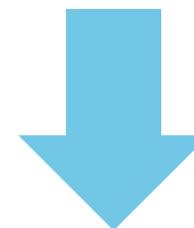
Rapports du système

- Quelles sont les données recueillies?
- Comment les données sont-elles utilisées?
- À qui les données sont-elles distribuées?
- Quand les données sont-elles distribuées?
- Comment les données sont-elles utilisées pour analyser les activités?



Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie

- Quels sont les systèmes utilisés?
- Y a-t-il des ententes de service et de maintenance en place?
- Y a-t-il des processus de sauvegarde et de restauration en place pour gérer les données?



Optimisation des tournées et technologie efficaces et efficaces

Planification du transport et optimisation des tournées

- Comment les tournées sont-elles planifiées?
- Comment et quand l'efficacité et l'efficience sont-elles évaluées?
- Quelles sont les techniques utilisées pour améliorer le service et réduire les coûts?
- Qui est chargé de la réalisation de cette analyse?



Gestion des cartes numériques et des données sur les élèves

- Comment les cartes sont-elles mises à jour?
- Comment les données sur les élèves sont-elles mises à jour?
- Existe-t-il des codes d'élèves appropriés?

3.1 Optimisation des tournées et technologie – configuration et utilisation des logiciels et de la technologie

- Les systèmes d'optimisation des tournées permettent aux gestionnaires du transport d'utiliser plus efficacement les ressources dont ils disposent. Ces systèmes permettent d'améliorer la gestion et l'administration d'un nombre important de données sur les élèves et les tournées. Toutefois, les systèmes doivent être pleinement mis en œuvre et comporter des structures de codage bien conçues et des mécanismes efficaces d'extraction des données et de préparation de rapports à l'intention de tous les groupes intéressés.
- Cette section évalue les éléments de base en matière d'acquisition, de configuration, d'installation et de gestion des logiciels de transport.

Pratique gagnante	Description
Des modules de planification essentiels ont été mis en œuvre et sont utilisés pour la planification des tournées.	Un système centralisé de planification et d'optimisation des tournées pour la gestion quotidienne de la planification et de la détermination des tournées est mis en œuvre et d'autres technologies auxiliaires, comme un portail Web, sont en place pour appuyer la diffusion efficace des données.
Des ententes annuelles de service et de maintenance ont été conclues avec tous les fournisseurs de système.	Des ententes de service et de maintenance ont été conclues avec tous les fournisseurs de produits et de services. Ces ententes prévoient des conditions de soutien et des échéanciers raisonnables en matière de soutien. Les mises à niveau et les corrections de système sont prévues dans ces ententes et sont effectuées selon un calendrier régulier.
Des processus de sauvegarde et de restauration ont été établis et mis à l'essai.	Des procédures de sauvegarde et de restauration des données sont en place et sont régulièrement mises à l'essai pour assurer une restauration complète des données et permettre au consortium de devenir entièrement opérationnel dans un délai raisonnable en cas de défaillance du système ou de sinistre.

3.2 Optimisation des tournées et technologie – gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves

Cet aspect de l'examen met l'accent sur la façon dont les données de planification cruciales sont saisies et mises à jour dans le système d'optimisation des tournées. La gestion efficace des données repose sur la gestion efficace et efficiente des logiciels et comporte deux éléments clés : les données sur les élèves et les données cartographiques.

Pratique gagnante	Description
Des processus sont établis pour promouvoir et valider la précision et l'intégralité des cartes.	La précision et l'intégralité des cartes sont vérifiées régulièrement et des membres du personnel sont affectés à l'exécution de ces procédures.
Les données sur les élèves sont mises à jour régulièrement.	Les données sur les élèves sont mises à jour régulièrement en utilisant de façon efficace les fonctions « ajouter/modifier/supprimer » lors des téléchargements à partir des systèmes de bases de données sur les élèves des conseils membres en minimisant les interventions manuelles.
Les structures de codage établies permettent des analyses ciblées du rendement.	Les structures de codage sont complètes, hiérarchiques et bien conçues afin de permettre une identification et une gestion efficaces des dossiers de données ainsi que la production de rapports et d'analyses exhaustifs.

3.3 Optimisation des tournées et technologie – planification du transport et optimisation des tournées

La planification des tournées de transport est la principale activité qu'entreprend le consortium. Cette partie de l'examen a 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.

Pratique gagnante	Description
Les cycles de planification établis prévoient les tâches particulières, les calendriers et les affectations.	Les tâches et les échéances relatives à la conception et à l'évaluation du plan des tournées sont clairement délimitées et comprennent une évaluation des ressources humaines nécessaires et les dates cruciales pour chaque tâche.
Des analyses régulières de l'efficacité et de l'efficacité des tournées sont effectuées, fournissant des résultats mesurables et comparables.	Les niveaux d'efficacité et d'efficacité sont évalués au moyen d'analyses et d'examen réguliers de la solution d'optimisation des tournées et comprennent des évaluations des arrêts d'autobus, des parcours, des tournées, des heures de classe et des techniques d'optimisation des tournées de rechange. Les résultats de ces évaluations, y compris les conséquences financières, sont communiqués régulièrement à la direction.
Le consortium offre à son personnel un programme de formation régulier et progressif sur les aspects théoriques et pratiques de l'optimisation des tournées.	Les attentes et les compétences concernant l'utilisation du système sont établies pour chaque poste au sein de l'organisme. Un processus est en place pour veiller à ce que la formation soit offerte de sorte que tous les membres du personnel disposent des outils nécessaires pour atteindre les compétences prévues.

3.4 Optimisation des tournées et technologie – rapports du système

La production de rapports adéquats permet de dégager 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 a pour objet d'évaluer les rapports habituellement produits, leurs destinataires et les capacités de préparer des rapports ponctuels.

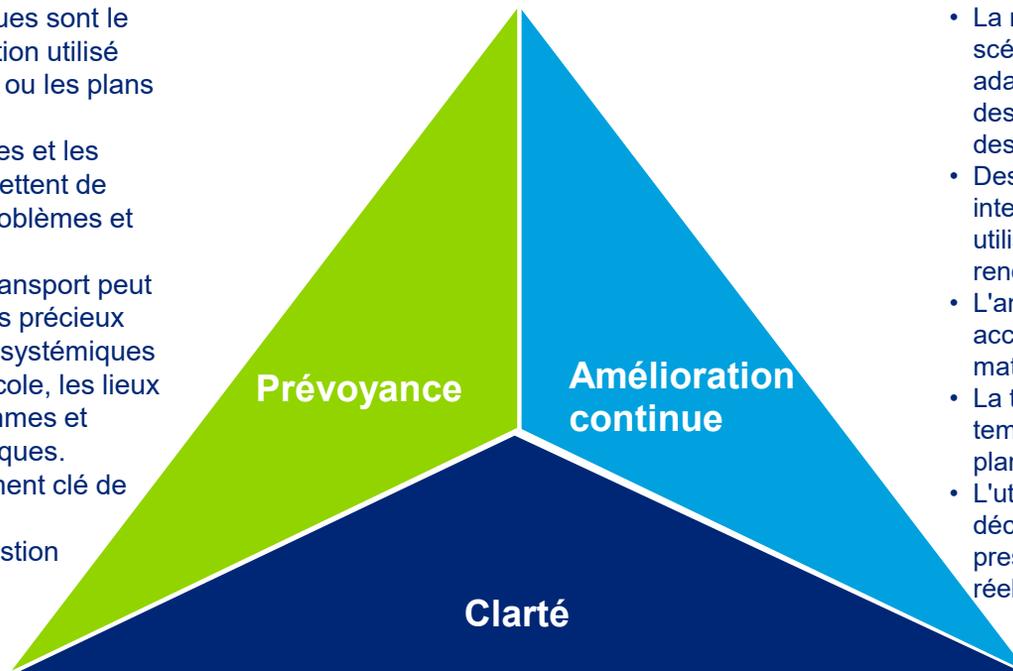
Pratique gagnante	Description
Les exigences relatives aux données pour chaque poste au sein de l'organisme ont été évaluées.	Les exigences relatives aux données et l'accès de chaque utilisateur du système ont été déterminés. Les rapports et les tableaux d'accès aux données fournissent à chaque utilisateur les données requises.
Les données sont extraites régulièrement dans le cadre d'un processus de surveillance des indicateurs de rendement clés.	Un horaire régulier a été aménagé pour la surveillance des indicateurs de rendement clés, y compris les données nécessaires pour calculer chaque indicateur ainsi qu'un processus facilitant l'interprétation des valeurs, y compris la justification de la mesure, les valeurs prévues et les indicateurs de tendance.
Les renseignements sont remis aux groupes d'intervenants selon un calendrier établi.	Les besoins des intervenants en matière de données ont été définis, y compris un calendrier indiquant la fréquence. Des processus sont en place pour donner accès aux données sans compromettre les protocoles de sécurité ou imposer un fardeau exagéré aux ressources en personnel. Un processus est en place pour répondre aux demandes de données ponctuelles.

3.5 Optimisation des tournées et technologie

Sommaire des principaux thèmes relatifs à l'optimisation des tournées et à la technologie

Les caractéristiques souhaitées d'un consortium efficace et efficient définies à la section III sont directement liées aux pratiques gagnantes énumérées dans la section sur l'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie.

- Les systèmes technologiques sont le principal outil de modélisation utilisé pour évaluer les politiques ou les plans de tournées de rechange.
- Les analyses des tendances et les rapports périodiques permettent de détecter rapidement les problèmes et les préoccupations.
- Le logiciel de gestion du transport peut fournir des renseignements précieux sur d'autres changements systémiques comme les fermetures d'école, les lieux où sont offerts les programmes et les modifications des politiques.
- La technologie est un élément clé de l'efficacité des analyses opérationnelles et de la gestion des risques.



- La modélisation régulière des scénarios peut être effectuée pour adapter les modèles de prestation des services en fonction de l'évolution des contraintes environnementales.
- Des indicateurs de rendement internes et externes peuvent être utilisés pour évaluer le personnel et le rendement organisationnel.
- L'analyse régulière des données accroît la responsabilisation en matière de rendement.
- La technologie peut augmenter le temps productif dont disposent les planificateurs de tournées.
- L'utilisation de la technologie peut déceler les différences entre la prestation des services prévue et réelle.

- L'utilisation efficace de l'optimisation des tournées et de la technologie documente les niveaux de services actuels en vue d'une évaluation ultérieure.
- Le niveau de service et les répercussions sur les coûts peuvent être évalués à l'aide du logiciel de gestion du transport, augmentant ainsi la responsabilisation à l'égard des acheteurs des services du consortium.
- Les rapports périodiques augmentent la responsabilisation des fournisseurs et des utilisateurs des services.

4.0 Contrats

Aperçu des contrats

L'examen de l'efficacité et de l'efficacité des contrats comporte trois sections, qui ont chacune leurs propres sous-sections. Le tableau ci-dessous présente certaines des questions auxquelles l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité cherche à répondre pendant l'examen.

Structure des contrats

- Le consortium a-t-il signé des contrats standard avec tous ses exploitants d'autobus?
- Est-ce que tous les contrats signés par le consortium sont conformes aux pratiques exemplaires décrites dans le présent guide?
- Est-ce que tous les contrats signés par le consortium sont conformes au modèle de contrat qui figure dans la *Trousse d'information concernant les pratiques contractuelles* et les pratiques exemplaires décrites dans le présent guide?
- Les clauses contractuelles sont-elles claires, pertinentes et entièrement justifiées?
- Les modalités de paiement prévues dans le contrat sont-elles entièrement étayées, c'est-à-dire est-ce que les modalités de paiement sont conformes à une utilisation appropriée des fonds publics?
- Les attentes en matière de rendement sont-elles clairement soulignées dans le contrat?
- Le contrat énonce-t-il complètement les exigences relatives à l'exploitant, aux conducteurs et aux véhicules?
- Le contrat aborde-t-il de façon appropriée les questions liées à la responsabilité civile, au règlement des différends et à la résiliation du contrat?

Achat de produits et de services

- Quel processus le consortium utilise-t-il pour se procurer des services de transport?
- La méthode d'approvisionnement utilisée par le consortium est-elle ouverte, transparente et juste? Fait-elle en sorte que le consortium en ait pour son argent?
- Quelles échéances ont été fixées pour l'achat des services d'exploitant?
- Le processus d'approvisionnement se termine-t-il bien avant le début de l'année scolaire?

Pratiques
contractuelles
efficaces
et
efficientes

Gestion des contrats

- Quel processus sert à évaluer le rendement des exploitants?
- À quelle fréquence le rendement des exploitants est-il évalué?
- Comment le consortium fait-il le suivi de ses conclusions?
- Comment le consortium assure-t-il la conformité aux conditions du contrat?

4.1 Contrats – structure des contrats

- Un contrat 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 ou des pénalités pour défaut de dispenser ces services.
- L'examen de la structure des contrats évalue trois domaines :

Pratique gagnante	Description
Le consortium a conclu avec tous les exploitants d'autobus des contrats qui contiennent des précisions appropriées sur les conditions juridiques, celles qui sont liées à la sécurité et les autres conditions non monétaires.	Le consortium devrait avoir signé avec les exploitants d'autobus des contrats qui abordent toutes les exigences pertinentes relatives à la rémunération, à la conformité et à la surveillance ainsi que toutes les clauses recommandées soulignées à la diapositive 37. Le contrat signé avec l'exploitant d'autobus devrait également identifier les parties à l'entente.
Le consortium a conclu des contrats avec les fournisseurs de services de transport autres que les exploitants d'autobus qui contiennent des précisions appropriées sur les conditions juridiques, celles qui sont liées à la sécurité et les autres conditions non monétaires.	Le consortium devrait avoir conclu des contrats avec tous ses fournisseurs de service de transport, y compris les exploitants de taxis et de bateaux, les organismes municipaux de transport en commun et les parents conducteurs qui bénéficient d'un remboursement. Les contrats que le consortium a conclus avec ces exploitants devraient fournir un niveau de détail qui est comparable à celui des contrats des exploitants d'autobus et devraient aborder toutes les clauses recommandées soulignées à la diapositive 37.
Les conditions contractuelles en matière de rémunération sont claires. Les formules de paiement, les conditions, les échéances et les rajustements sont définis de manière appropriée. Toutes les factures des exploitants sont envoyées au consortium à des fins de vérification.	Les formules de rémunération de l'exploitant sont bien communiquées et comprises. Les exploitants ne devraient recevoir aucun paiement à l'égard des coûts qui n'ont pas été engagés, c.-à-d. que les coûts variables ne devraient pas être remboursés pendant les périodes où l'exploitant ne les engage pas. Le processus utilisé pour payer les exploitants devrait également exiger que le consortium joue un rôle approprié en vérifiant les factures soumises par les exploitants.

4.2 Contrats – achat de produits et de services

- Le processus d'approvisionnement vise à fournir au consortium, en tant qu'acheteur de services, un moyen de maximiser en fin de compte la qualité des services et l'optimisation des ressources. L'objectif du consortium est d'obtenir un service de haute qualité à juste prix.
- L'examen du processus d'achat de produits et de services évalue deux domaines :

Pratique gagnante	Description
La méthode d'approvisionnement choisie par le consortium est ouverte, transparente et responsable. La méthode choisie donne la possibilité de faire appel aux forces concurrentielles du marché pour faire en sorte que le consortium reçoive des services qui sont de la plus haute qualité à des taux qui tiennent compte des prix courants du marché.	Conformément à ses politiques d'approvisionnement, le consortium devrait avoir recours à un processus concurrentiel pour se procurer les services d'exploitants d'autobus parce que c'est le moyen le plus approprié de recourir aux forces concurrentielles du marché tout en s'assurant que le consortium obtient les meilleurs taux pour les services exigés. Les consortiums devraient s'assurer que leur méthode d'approvisionnement respecte la <i>Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic</i> et la <i>Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic</i> .
Le consortium se procure des services de transport de façon structurée et opportune, ce qui lui permet de s'assurer qu'un contrat est conclu bien avant le début de chaque année scolaire.	Le consortium devrait établir un calendrier de planification documenté et approuvé par le comité de gouvernance qui prévoit l'achèvement de tous les processus d'approvisionnement à l'égard des exploitants bien avant le début de l'année scolaire. Ce calendrier devrait déterminer toutes les dates et étapes importantes et déléguer en outre les responsabilités aux membres compétents de la direction du consortium. Un tel calendrier permettra de s'assurer que le consortium a soigneusement pris en considération tous les points qui doivent être abordés dans le cadre du processus d'approvisionnement et élaboré une démarche pour chacun de ces points.

4.3 Contrats – gestion des contrats

- Les activités quotidiennes peuvent souvent afficher des écarts importants par rapport aux attentes énoncées dans les contrats. La gestion des contrats fait référence aux efforts que le consortium déploie pour s'assurer que les normes de rendement et les clauses du contrat sont respectées par les exploitants dans le cadre de leurs activités quotidiennes.
- Le rendement des exploitants se compose de quatre éléments : les vérifications des installations de l'exploitant et de l'entretien, la conformité aux clauses administratives des contrats, la surveillance du service et de la sécurité et le suivi du rendement.
- Les efforts que déploie le consortium pour surveiller chacun de ces éléments seront évalués.

Vérifications des installations de l'exploitant et de l'entretien	Conformité aux clauses administratives des contrats	Surveillance du service et de la sécurité	Surveillance du rendement
<ul style="list-style-type: none">• La mesure dans laquelle l'exploitant entretient ses installations et ses véhicules conformément aux normes énoncées dans le contrat. L'exploitant devrait conserver les documents pertinents de manière à pouvoir prouver au consortium qu'il respecte ces normes.• Exemple : L'exploitant a-t-il un centre de répartition comme l'exige le contrat? L'exploitant conserve-t-il des dossiers d'inspection pour chaque véhicule?	<ul style="list-style-type: none">• La mesure dans laquelle l'exploitant respecte les exigences administratives et de conformité énoncées dans le contrat. L'exploitant devrait conserver les documents pertinents de manière à pouvoir prouver au consortium qu'il respecte ces normes.• Exemple : L'exploitant souscrit-il une couverture d'assurance suffisante comme l'indique le contrat?	<ul style="list-style-type: none">• La mesure dans laquelle le rendement des conducteurs et des exploitants respecte les exigences contractuelles.• Exemple : Le conducteur respecte-t-il le parcours prescrit par le consortium?	<ul style="list-style-type: none">• Les efforts que déploie le consortium pour suivre de près le rendement des exploitants au fil du temps.

4.3 Contrats – gestion des contrats

Pratique gagnante	Description
Le consortium effectue des vérifications périodiques des installations de l'exploitant pour s'assurer qu'elles sont conformes aux attentes énoncées dans le contrat.	Le consortium devrait disposer d'un processus documenté pour s'assurer que les installations de l'exploitant sont conformes aux attentes énoncées dans le contrat conclu avec celui-ci. Le cas échéant, le consortium devrait également effectuer un suivi de toutes les lacunes auprès de l'exploitant*.
Le consortium effectue des vérifications administratives périodiques pour s'assurer que les exploitants et les conducteurs se conforment aux exigences légales, contractuelles et de sécurité.	Le consortium devrait disposer d'un processus documenté pour s'assurer que les exploitants fournissent tous les renseignements exigés dans le contrat signé avec eux. Le consortium devrait également examiner régulièrement les renseignements soumis et effectuer un suivi auprès des exploitants fautifs. Certains processus recommandés de gestion des contrats sur les plans de la sécurité et des aspects juridiques sont présentés à la diapositive 31*.
Le consortium procède à une vérification précise après avoir accordé un nouveau contrat pour s'assurer que l'exploitant est prêt et respecte toutes les conditions avant le début de l'année scolaire.	Après avoir signé un nouveau contrat, le consortium devrait avoir établi un processus documenté pour s'assurer que l'exploitant est entièrement prêt et respecte toutes les exigences du contrat bien avant le début de l'année scolaire*.
Le consortium effectue régulièrement des vérifications aléatoires et documentées des tournées ou a mis en place un autre mécanisme pour surveiller le rendement des exploitants sur la route.	Le consortium devrait avoir mis en place un processus documenté pour s'assurer que le rendement des exploitants sur la route correspond aux attentes énoncées dans le contrat conclu avec eux. Si un exploitant ne satisfait pas aux attentes en matière de rendement, le consortium devrait effectuer un suivi auprès de cet exploitant pour s'assurer que toutes les lacunes sont comblées*.
Le consortium surveille le rendement des exploitants au fil du temps. Les exploitants sont conscients de leur rendement relatif au fil du temps.	Le consortium devrait effectuer un suivi du rendement des exploitants par rapport aux exigences contractuelles au fil du temps, car cela lui permettra d'identifier les exploitants qui offrent la meilleure qualité générale de service. Le consortium devrait également communiquer les résultats des évaluations du rendement aux exploitants afin de leur fournir une occasion d'améliorer leur rendement*.

* Pour l'ensemble des pratiques gagnantes énoncées plus haut, le consortium devrait préparer le terrain en vue de la mise en œuvre de ces évaluations du rendement en s'assurant que les clauses contractuelles nécessaires sont prévues dans le contrat de l'exploitant.

4.3 Contrats – gestion des contrats

Pratiques de gestion des contrats recommandées (ces pratiques sont assujetties aux dispositions énoncées dans le contrat de l'exploitant) :

Clause contractuelle	Surveillance des pratiques gagnantes
Permis de conduire des conducteurs et formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen	<ul style="list-style-type: none"> Le consortium devrait effectuer des vérifications administratives périodiques pour s'assurer que les exploitants ont recueilli des copies des permis de conduire, des certificats ou autres documents nécessaires pour respecter les exigences contractuelles. Le consortium devrait utiliser les moyens les plus efficaces possible pour surveiller ces renseignements.
Exigences de présentation de renseignements par les exploitants	<ul style="list-style-type: none"> Le consortium devrait effectuer des vérifications administratives périodiques pour s'assurer que les exploitants ont recueilli tous les renseignements nécessaires pour respecter les exigences contractuelles. Le consortium devrait utiliser les moyens les plus efficaces possible pour surveiller le respect des exigences contractuelles par les exploitants.
Conformité des exploitants à la loi	<ul style="list-style-type: none"> Vérifiée au moyen des vérifications sur place. Pour certains exploitants, comme les exploitants de taxis, en communiquant avec les autorités locales ou provinciales compétentes.
Âge des véhicules	<ul style="list-style-type: none"> Le consortium devrait recueillir des renseignements sur les véhicules, comme les numéros de série, les numéros de châssis et la date à laquelle le véhicule a été mis en service. Ces renseignements devraient ensuite être vérifiés durant les vérifications des tournées.
Normes de rendement	<ul style="list-style-type: none"> Vérifiées durant les vérifications des tournées ou l'équivalent.

Le secteur a élaboré une trousse de ressources concernant le programme de gestion de l'exécution des contrats qui peut être consultée à l'adresse <https://sbsb.edu.gov.on.ca/VDIR1/Resources/AboutTransportation/ContractPerformanceManagement.aspx>.

Cette trousse a pour objet de fournir un outil unique, exhaustif et documenté de gestion de l'exécution des contrats qui comprend :

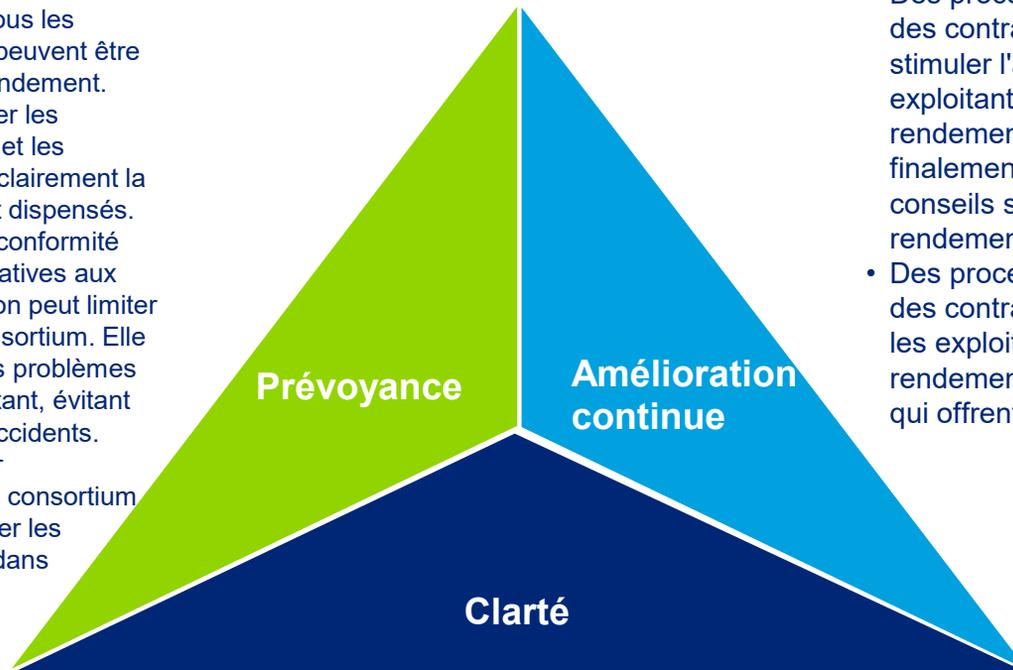
- les principes fondamentaux de la gestion contractuelle;
- les principes et méthodes de gestion de l'exécution des contrats;
- des descriptions du programme de gestion de l'exécution des contrats;
- des outils de référence et des modèles de vérification de la conformité aux dispositions contractuelles;
- des outils de référence et des modèles d'évaluation du rendement.

4.4 Contrats

Sommaire des principaux thèmes relatifs aux contrats

Les caractéristiques souhaitées d'un consortium efficace et efficient définies à la section IV sont directement liées aux pratiques gagnantes énumérées dans la section sur les contrats.

- Des contrats clairs, rationnels et exhaustifs permettent de s'assurer que tous les entrepreneurs du consortium peuvent être tenus responsables de leur rendement.
- Les contrats permettent d'éviter les problèmes de communication et les différends futurs en indiquant clairement la portée des services qui seront dispensés.
- La surveillance efficace de la conformité aux dispositions du contrat relatives aux installations et à l'administration peut limiter la responsabilité future du consortium. Elle sert également à cerner tôt les problèmes pouvant survenir avec l'exploitant, évitant ainsi de futurs différends ou accidents.
- La disponibilité d'un calendrier d'approvisionnement aidera le consortium à planifier l'avenir et à respecter les échéances cruciales prévues dans les contrats.



- Des processus efficaces de gestion des contrats aident le consortium à stimuler l'amélioration chez ses exploitants étant donné que c'est le rendement de ces derniers qui finalement détermine comment les conseils scolaires perçoivent le rendement du consortium.
- Des processus efficaces de gestion des contrats récompenseront en outre les exploitants qui ont un bon rendement tout en interpellant ceux qui offrent un mauvais rendement.

- Des contrats bien définis font en sorte que toutes les parties soient bien informées des attentes. Les contrats accroissent également la transparence du consortium en documentant son utilisation des fonds publics.
- L'utilisation du processus d'approvisionnement concurrentiel offre une occasion de faire appel aux forces concurrentielles du marché et aide à accroître l'imputabilité du consortium.
- La disponibilité d'un calendrier d'approvisionnement auprès des exploitants et l'achèvement en temps opportun du processus d'approvisionnement permettront de limiter la responsabilité civile du consortium et assureront un service ininterrompu aux élèves.

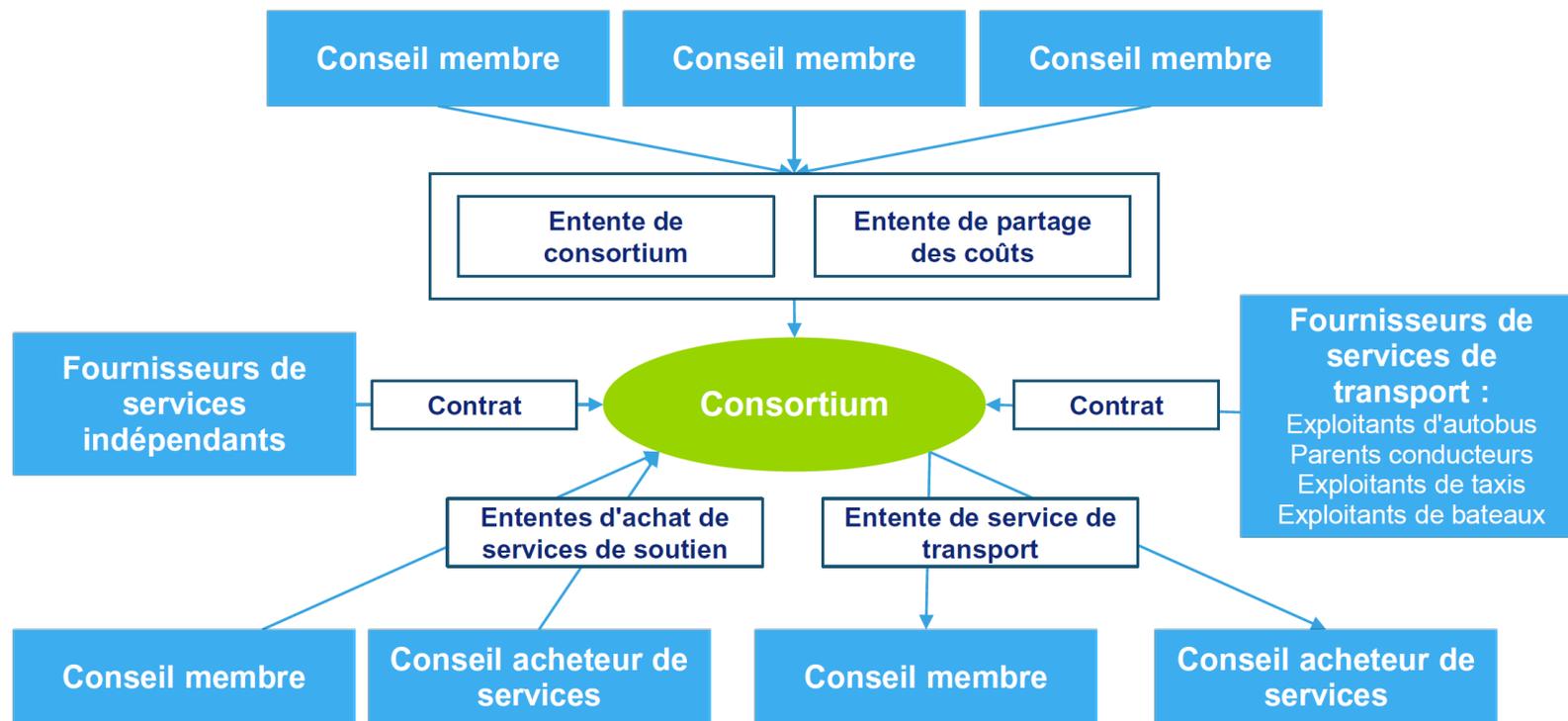
Section II

Définition des relations

Définition des relations d'un consortium

Aperçu

- L'examen de l'efficacité et de l'efficience vise en partie à évaluer dans quelle mesure un consortium définit ses relations d'affaires de façon claire et exhaustive. Chaque relation du consortium devrait être définie dans le cadre d'un contrat.
- On trouvera ci-dessous un exemple des types de relations que pourraient établir les consortiums et des types de contrats utilisés pour les documenter.



Définition des relations d'un consortium

- **L'entente de consortium** est le document qui crée le consortium en tant que fournisseur de services conjoints aux conseils scolaires membres et à d'autres organismes.
 - D'autres documents (comme les lettres patentes) peuvent s'avérer nécessaires si le consortium agit comme personne morale distincte.
- **Les contrats** sont utilisés pour définir les relations du consortium avec d'autres parties à titre d'acheteur de services. Le consortium signe un type particulier de contrat – une entente d'**achat de services de soutien** – avec les conseils scolaires membres et les fournisseurs de services indépendants dont il achète les services.
- **Les ententes de service de transport** définissent les relations du consortium à titre de fournisseur de services. Les ententes de service de transport devraient être conclues avec toutes les entités auxquelles le consortium dispense des services, qui pourraient comprendre, entre autres, des conseils scolaires membres individuels, des conseils scolaires non membres qui retiennent ses services, des Premières nations et des écoles privées.
- Une **entente de partage des coûts** est incluse soit dans l'entente de consortium, soit dans l'entente de service de transport; elle définit la formule à utiliser pour répartir les coûts associés au fonctionnement du consortium entre les conseils membres.

Définition des relations d'un consortium

Clauses recommandées pour tous les contrats

- Les contrats efficaces établissent un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause.
- Les contrats exhaustifs permettent également de s'assurer que le consortium reçoit (ou offre) le niveau de services requis et de faire en sorte que tout problème de communication ou différend puisse être réglé rapidement et de manière appropriée.
- Le tableau ci-dessous présente les clauses contractuelles recommandées qui devraient figurer dans tous les contrats lorsqu'elles s'avèrent appropriées.

Clause contractuelle	Clauses recommandées
Normes de rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrat devrait énoncer, en détail, les attentes en matière de rendement imposées au consortium et (ou) par ce dernier.
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Les contrats devraient renfermer les modalités appropriées énonçant la rémunération à verser pour les services rendus. Le cas échéant, la formule de rémunération devrait également prévoir les rajustements à apporter concernant les inexécutions, les exécutions partielles et les annulations de service.
Résiliation et prolongation du contrat	<ul style="list-style-type: none"> • Le consortium devrait se réserver le droit de résilier le contrat à n'importe quel moment en cas d'inexécution. • Le contrat devrait prévoir une option de prolongation des modalités et des dispositions contractuelles d'un commun accord.
Indemnisation/responsabilité civile	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrat devrait limiter de façon appropriée la responsabilité civile du consortium découlant de la prestation des services.
Confidentialité	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrat devrait prévoir des clauses appropriées pour assurer la confidentialité de tous les renseignements présentés au fournisseur ou à l'acheteur de services ou provenant de celui-ci.
Propriété des données	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrat devrait, le cas échéant, comprendre des clauses qui réservent la propriété des données au consortium.
Règlement des différends	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrat devrait énoncer le processus de règlement des différends.

Définition des relations d'un consortium

Clauses recommandées des contrats conclus avec les exploitants

Compte tenu de l'importance cruciale des relations entre le consortium et les exploitants sur le plan de la réussite globale, voici quelques clauses contractuelles non monétaires qui doivent être incluses dans tous les contrats que le consortium signe avec les exploitants. Ils comprennent les contrats avec les exploitants d'autobus, de taxis et de bateaux, les organismes municipaux de transport en commun et les parents conducteurs qui bénéficient d'un remboursement, le cas échéant.

Clause contractuelle	Clauses recommandées
Formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen	<ul style="list-style-type: none">• Le contrat devrait exiger que tous les conducteurs détiennent un certificat de formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen. Ils devraient suivre cette formation avant de commencer à travailler pour le consortium (c.-à-d. avant la première fois où ils conduiront un autobus, un taxi ou autre véhicule pour le consortium). Les cours de perfectionnement, le cas échéant, devraient également être obligatoires.• Le contrat devrait également indiquer si cette formation relève du consortium ou de l'exploitant.
Exigences de présentation de renseignements par les exploitants	<ul style="list-style-type: none">• Le contrat devrait exiger que l'exploitant soumette les renseignements suivants :<ul style="list-style-type: none">– couverture d'assurance;– preuve de couverture de la CSPAAT;– renseignements sur les programmes de sécurité qu'il offre;– preuve qu'il effectue les vérifications appropriées des antécédents et le casier judiciaire des conducteurs;– preuve qu'il demande aux conducteurs des renseignements sur les examens médicaux appropriés;– dossier d'immatriculation UVU valide;– tous les manuels de formation qu'il offre aux conducteurs;– vérification du nombre d'élèves au 31 octobre de chaque année;– le cas échéant, preuve qu'il effectue un parcours d'essai des tournées soit avant le début de chaque année scolaire, soit lorsque des modifications importantes sont apportées aux tournées en cours d'année.
Âge des véhicules	<ul style="list-style-type: none">• Le contrat devrait définir l'âge maximal des véhicules utilisés. La plupart des contrats qui contiennent cette clause prévoient un âge maximal de 12 ans pour les autobus scolaires de 72 passagers.
Normes de rendement	<ul style="list-style-type: none">• Le contrat devrait énoncer en détail les attentes en matière de rendement des exploitants.• Dans le même ordre d'idées, le consortium devrait se réserver le droit de vérifier l'exploitant afin de s'assurer qu'il respecte les normes de rendement.
Attribution et réattribution des tournées	<ul style="list-style-type: none">• Le consortium devrait se réserver le droit d'attribuer ou de réattribuer les tournées entre les exploitants.• Au besoin, les conditions utilisées pour déterminer l'attribution des tournées devraient être énoncées et reposer sur le rendement des exploitants.

Définition des relations d'un consortium

Clauses recommandées des contrats conclus avec les exploitants (suite)

Clause contractuelle	Clauses recommandées
Résiliation et prolongation du contrat	<ul style="list-style-type: none">Le consortium devrait se réserver le droit de résilier le contrat à n'importe quel moment en cas d'inexécution. Le consortium devrait également se réserver le droit de renouveler le contrat d'un commun accord.
Indemnisation/responsabilité civile	<ul style="list-style-type: none">Le contrat devrait limiter de façon appropriée la responsabilité civile du consortium découlant de la prestation des services de transport.
Confidentialité	<ul style="list-style-type: none">Le contrat devrait prévoir des clauses qui assurent la confidentialité de tous les renseignements présentés à l'exploitant.
Règlement des différends	<ul style="list-style-type: none">Le contrat devrait énoncer le processus de règlement des différends.
Rémunération en cas d'annulation des services et de mauvais temps	<ul style="list-style-type: none">Les modalités du contrat devraient faire en sorte que les coûts que les exploitants n'ont pas engagés lors des annulations de service ne leur soient pas remboursés. En règle générale, les exploitants ne devraient recevoir une rémunération que pour les coûts fixes, les salaires et les frais d'immobilisations pour les jours où les services ont été annulés ou les jours de mauvais temps.

Section III

Guide du directeur du consortium

Manuel d'autoévaluation

Gouvernance

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Le consortium a une structure de gouvernance identifiable.	<ul style="list-style-type: none"> Le consortium a-t-il constitué un comité ou créé une structure qui permet de superviser le consortium et de s'assurer qu'il fonctionne de manière aussi efficace que possible? Quel type de structure permettrait d'assurer au mieux la supervision du consortium? 	<ul style="list-style-type: none"> La structure du comité de gouvernance est documentée dans une entente conclue entre les conseils membres.
La composition du comité de gouvernance est clairement définie et les conseils membres y ont un nombre égal de représentants.	<ul style="list-style-type: none"> Quels intervenants doivent participer au processus décisionnel du consortium? Qui doit participer directement aux processus décisionnels? Comment le consortium peut-il maximiser l'inclusivité sans compromettre l'efficacité? 	<ul style="list-style-type: none"> L'entente conclue entre les conseils membres exige clairement la représentation égale au comité de gouvernance. Clauses de l'entente de consortium exigeant une représentation égale des conseils scolaires membres.
Il existe un processus de résolution des différends au niveau des conseils membres.	<ul style="list-style-type: none"> Des politiques sur le règlement des différends ont-elles été mises en place? Le processus de règlement des différends est-il approprié et clairement exprimé? 	<ul style="list-style-type: none"> Clause documentée sur le règlement des différends.
Les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance sont clairement définis et les membres du comité de gouvernance sont pleinement informés de leurs rôles et responsabilités.	<ul style="list-style-type: none"> Quelles responsabilités doit-on confier au comité de gouvernance afin qu'il puisse assurer une supervision complète? Quelles questions doit-on soumettre au comité de gouvernance aux fins de prise de décisions? Quelles processus ont été implantés pour s'assurer que les membres du comité de gouvernance sont pleinement informés de leurs rôles et responsabilités? Qui est responsable de la gestion des calendriers d'examen des politiques? 	<ul style="list-style-type: none"> Les rôles et les responsabilités devraient être documentés dans l'entente de consortium.
Séparation de la gouvernance et des activités	<ul style="list-style-type: none"> Les rôles, les droits et les responsabilités du comité de gouvernance sont-ils clairement dissociés de ceux de la direction du consortium? Comment les politiques devraient-elles être élaborées? Qui devrait y participer? Quel rôle le personnel du consortium joue-t-il durant les réunions du comité de gouvernance? 	<ul style="list-style-type: none"> Les rôles et les responsabilités devraient être documentés dans l'entente de consortium. Les procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance devraient fondamentalement refléter le rôle de la structure de gouvernance.

Manuel d'autoévaluation

Gouvernance

Gestion du consortium

Politiques et pratiques

Optimisation des tournées et technologie

Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Les réunions du comité de gouvernance sont structurées et documentées.	<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les documents nécessaires pour consigner avec précision tous les détails du processus décisionnel?• À quelle fréquence doivent avoir lieu les réunions du comité de gouvernance?• Quels sont les documents requis pour s'assurer que les membres du comité de gouvernance peuvent être tenus responsables de leurs décisions?	<ul style="list-style-type: none">• Le calendrier des réunions est prescrit dans l'entente de consortium ou établi au début de l'année.• Les procès-verbaux des réunions sont consignés. Ces procès-verbaux sont ensuite ratifiés et signés à la réunion suivante et une copie « officielle » signée est conservée.

Manuel d'autoévaluation

Structure organisationnelle

Gestion du consortium

Politiques et pratiques

Optimisation des tournées et technologie

Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Le consortium a un statut juridique clair et documenté.	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le statut juridique du consortium? • Quels sont les principaux risques associés à ce statut, en ce qui a trait particulièrement à la responsabilité civile, à la continuité des activités, à la planification du personnel, à la passation de marchés et à la gestion? • Quels sont les documents nécessaires pour que le consortium soit constitué en personne morale distincte? 	<ul style="list-style-type: none"> • Statut juridique précisé dans une entente de consortium signée et approuvée. • Tout autre document confirmant le statut du consortium en qualité de personne morale distincte, comme des lettres patentes et des règlements internes.
Les rôles et les responsabilités des services au sein du consortium sont clairement définis.	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la principale responsabilité de chaque service au sein du consortium? • L'existence de services distincts peut-elle assurer l'établissement de lignes de communication ouvertes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les rôles, les responsabilités et les structures hiérarchiques de chaque service devraient être clairement documentés.
Les responsabilités et les rôles relatifs à la communication avec les intervenants sont clairement définis.	<ul style="list-style-type: none"> • Quel rôle chaque membre du personnel joue-t-il dans la communication avec les intervenants? • Avec qui devons-nous communiquer? • Comment et quand communiquons-nous dans le cadre des activités normales? • Les communications changent-elles en situation d'urgence? 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de communication documentés
Des descriptions de tâches détaillées sont mises à la disposition de tous les membres du personnel du consortium.	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des descriptions de tâches claires et détaillées pour chaque membre du personnel? • Les descriptions de tâches actuelles énoncent-elles les responsabilités particulières, les compétences et les liens hiérarchiques / pouvoirs de délégation de chaque poste? • Ces descriptions de tâches sont-elles constamment mises à jour? • Les descriptions de tâches permettent-elles la formation polyvalente et la planification de la relève? 	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptions de tâches documentées, claires et à jour pour chaque poste • Plans de relève documentés pour chaque poste
Preuve de la structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Comment le consortium est-il organisé? • Quelle est la structure organisationnelle du consortium? 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme documenté présentant une division fonctionnelle ou géographique des services et des relations hiérarchiques claires.

Manuel d'autoévaluation

Gestion du consortium

Gestion du consortium

Politiques et pratiques

Optimisation des tournées et technologie

Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Le consortium a conclu des ententes claires relatives aux services de transport avec tous les acheteurs de services.	<ul style="list-style-type: none"> • Quels services le consortium offre-t-il? • Quelles sont les normes de service que le consortium s'est engagé à respecter? • Comment les coûts doivent-ils être répartis entre les conseils membres? Quel raisonnement devrait sous-tendre le partage des coûts? • Comment les coûts seront-ils attribués aux acheteurs de services qui ne sont pas des conseils scolaires membres? • Quelles sont les modalités convenues concernant les assurances ou la responsabilité civile, la qualité des services et le règlement des différends? 	<ul style="list-style-type: none"> • Une formule clairement définie et documentée selon laquelle le consortium répartit ses coûts entre les conseils scolaires. Cette formule peut être documentée dans l'entente de consortium ou dans l'entente de service de transport. • Ententes de service de transport claires et signées conjointement avec tous les acheteurs de services, qui énoncent toutes les clauses pertinentes. La diapositive 36 donne des conseils sur les clauses contractuelles.
Le consortium a conclu des ententes claires d'achat de services avec tous les fournisseurs de services.	<ul style="list-style-type: none"> • Quels services le consortium achète-t-il auprès des conseils scolaires et d'autres organismes? • Quelles sont les normes de service auxquelles le consortium s'attend? • Comment le consortium paiera-t-il les services fournis? • Comment le consortium peut-il au mieux limiter les risques de responsabilité ou de différend éventuel? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ententes d'achat de services claires et signées avec toutes les entités, qui énoncent les clauses pertinentes. La diapositive 36 donne des conseils sur les clauses contractuelles.
Le consortium a souscrit une couverture d'assurance suffisante; ses besoins en la matière sont examinés périodiquement.	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les besoins du consortium en matière de couverture d'assurance, tout particulièrement en ce qui a trait à la responsabilité civile et à l'assurance erreurs et omissions? • La police d'assurance est-elle mise à jour régulièrement? • Tous les conseils scolaires ont-ils souscrit une couverture d'assurance suffisante ou leur assurance couvre-t-elle le consortium? 	<ul style="list-style-type: none"> • Attestation d'assurance valide délivrée par l'assureur. • Preuve que les besoins en assurance sont périodiquement examinés.

Manuel d'autoévaluation

Gestion du consortium

Gestion du consortium

Politiques et pratiques

Optimisation des tournées et technologie

Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Le consortium a mis en place des lignes directrices relatives aux pratiques et aux politiques d'approvisionnement et d'achat.	<ul style="list-style-type: none"> • Quels seront les seuils d'approvisionnement attribués à chaque membre du personnel? • Ces politiques sont-elles facilement accessibles à l'échelle du consortium? • À quelle fréquence le consortium devrait-il vérifier s'il respecte la <i>Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic</i> et la <i>Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic</i>? Quel processus devrait-il suivre pour cet examen? • Pour quels services le consortium devrait-il lancer un processus d'approvisionnement concurrentiel? • Les politiques d'approvisionnement sont-elles respectées dans la pratique? 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques d'approvisionnement claires, documentées et approuvées par le comité de gouvernance précisant les seuils connexes et les exigences en matière d'approbation. • Preuves confirmant que ces politiques d'approvisionnement sont examinées régulièrement par le comité de gouvernance pour s'assurer que le consortium respecte la <i>Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic</i> et la <i>Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic</i>.
Le consortium dispose de politiques appropriées de gestion des ressources humaines, tout particulièrement en ce qui a trait à la formation et à l'évaluation du personnel, ou respecte de telles politiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les besoins et les exigences du consortium en matière de dotation en personnel? • Quelle devra être la situation professionnelle du personnel du consortium? • Les initiatives en matière de ressources humaines concordent-elles avec la situation professionnelle du personnel du consortium? • Comment le consortium s'assurera-t-il qu'une vérification des références et des antécédents criminels est effectuée pour chaque membre du personnel du consortium? • Comment les politiques de ressources humaines du consortium devraient-elles être mises en œuvre? • Comment le consortium devrait-il promouvoir la formation polyvalente et la planification efficace de la relève? 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques de ressources humaines approuvées par le comité de gouvernance. • Politiques de ressources humaines documentées – qu'il s'agisse de celles des conseils scolaires membres ou de celles du consortium. Ces politiques devraient, au besoin, être harmonisées et (ou) concorder avec celles des conseils membres. • Document énonçant la démarche du consortium en matière de planification de la relève et de formation polyvalente.
Les initiatives de formation du personnel sont planifiées, documentées et suivies de près régulièrement, conformément aux politiques de ressources humaines du consortium.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment devrait être planifiée la formation du personnel? S'agira-t-il d'un processus annuel ou pluriannuel? • Comment le processus de planification fera-t-il en sorte que la formation du personnel concorde avec les objectifs du consortium? • Comment et à quel moment le personnel suivra-t-il une formation polyvalente? • Comment le consortium peut-il encourager l'apprentissage continu? • Comment le consortium évaluera-t-il la qualité des activités de perfectionnement du personnel? 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de formation du personnel à jour et documentés • Suivi documenté des initiatives de formation polyvalente • Preuve que la formation du personnel fait l'objet d'un suivi régulier. • Preuve que les plans de formation sont conformes aux buts et aux objectifs du consortium.

Manuel d'autoévaluation

Gestion du consortium

Gestion du consortium

Politiques et pratiques

Optimisation des tournées et technologie

Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Les évaluations du rendement du personnel sont documentées et effectuées régulièrement conformément aux politiques de ressources humaines du consortium.	<ul style="list-style-type: none"> En fonction de quels critères le rendement du personnel devrait-il être évalué? Qui devrait procéder à l'évaluation de chaque membre du personnel? Comment les buts et les objectifs du consortium devraient-ils se refléter dans les critères d'évaluation du personnel? Quelle sera la fréquence des évaluations du rendement? Devrait-il y avoir des occasions de rétroaction ascendante? Comment les buts et les objectifs de rendement devraient-ils être communiqués au personnel? Qui effectuera le suivi des évaluations de piètre rendement afin de veiller à ce que des mesures correctives soient prises? 	<ul style="list-style-type: none"> Critères d'évaluation du personnel documentés pour chaque poste Preuve de la réalisation des évaluations du personnel et de leur examen régulier Preuve de la communication des objectifs de rendement au personnel
Le consortium a préparé un plan de maintien en fonction et de relève afin de gérer les départs à la retraite et les démissions des membres du personnel du consortium.	<ul style="list-style-type: none"> Comment le consortium devrait-il se préparer en vue des départs à la retraite et des démissions futurs? Quelles initiatives le consortium peut-il entreprendre pour conserver les membres importants de son personnel? Quels processus le consortium doit-il mettre en place pour s'assurer que les démissions et les départs à la retraite n'ont aucune incidence sur son rendement? 	<ul style="list-style-type: none"> Plans de relève et de maintien en fonction clairs, détaillés et documentés pour tous les postes importants au sein du consortium Preuve de la mise en œuvre du plan de relève et de maintien en fonction
Le consortium a instauré un processus documenté qui lui permet d'évaluer son propre rendement à l'aide d'indicateurs de rendement clés ou d'autres mesures de rendement.	<ul style="list-style-type: none"> Quels indicateurs de rendement clés le consortium doit-il surveiller pour assurer la qualité de ses services? Quels sont les seuils de changement des indicateurs de rendement clés au-dessus desquels d'autres mesures seront prises? Quel processus sera utilisé pour surveiller et documenter le suivi des indicateurs de rendement clés? Qui sera chargé de ce processus? Quel processus sera utilisé pour effectuer le suivi de l'analyse des indicateurs de rendement clés? Qui sera chargé de ce processus? Si d'autres types de mesure sont utilisés, comme les sondages, quel processus permettra de procéder aux mesures et d'assurer le suivi? Qui participera au processus? 	<ul style="list-style-type: none"> Processus et paramètres clairs et documentés servant à évaluer et à suivre de près le rendement du consortium. Preuve, le cas échéant, de la présentation des mesures de rendement aux intervenants appropriés Preuve du suivi effectué à la suite des modifications apportées aux indicateurs de rendement clés

Manuel d'autoévaluation

Gestion du consortium

Gestion du consortium

Politiques et pratiques

Optimisation des tournées et technologie

Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
<p>Le consortium a instauré un processus de planification à court et à long termes documenté et inclusif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les principaux intervenants qui doivent participer au processus d'établissement des objectifs du consortium? • Quelles sont la mission et la vision stratégique du consortium? • Quels sont les objectifs à court terme (moins d'un an) et à long termes (plus d'un an) du consortium? • Quelles étapes le personnel du consortium franchira-t-il pour atteindre ces objectifs? Quelle est la période au cours de laquelle ces objectifs doivent être atteints? • Quelles sont les répercussions de ces objectifs sur les politiques et méthodes du consortium? • Qui sera responsable de chacun de ces objectifs? • Comment l'atteinte de ces objectifs sera-t-elle suivie au fil du temps? À qui le consortium fera-t-il rapport de ses réalisations? • Comment la direction communiquera-t-elle ces plans au personnel du consortium? • Comment les buts et les objectifs du consortium seront-ils rendus publics? 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'établissement des objectifs du consortium clair, documenté et approuvé par le comité de gouvernance, accompagné des échéances connexes, des responsabilités attribuées et des niveaux de consultation avec les intervenants prévus. • Vision et énoncés de mission clairs, documentés et approuvés par le comité de gouvernance • Documents énonçant les objectifs à court et à long termes du consortium et indiquant les échéances connexes et les délégations de pouvoir. • Preuve de la surveillance régulière de l'atteinte des buts et des objectifs
<p>Le consortium a instauré et documenté un processus qui lui permet d'analyser régulièrement son modèle de prestation de services.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le consortium a-t-il mis en place des politiques appropriées relatives à l'analyse régulière de son modèle de prestation de services? • Le consortium a-t-il récemment examiné des segments de son modèle de prestation de services (notamment l'utilisation des transports publics ou des parents conducteurs rémunérés)? • De quelle façon les résultats de l'analyse sont-ils présentés au comité de gouvernance? 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'examen du modèle de prestation de services clair, documenté et approuvé par le comité de gouvernance • Preuve de l'analyse des segments du modèle de prestation de services conformément aux politiques

Manuel d'autoévaluation

Gestion du consortium

Gestion du consortium

Politiques et pratiques

Optimisation des tournées et technologie

Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
<p>Le consortium a mis en place des procédures et des ententes de confidentialité appropriées et documentées qui régissent l'utilisation des données sur les élèves et assurent la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les conseils scolaires membres ont-ils consenti à recueillir et à diffuser les renseignements sur les élèves? • Le consortium a-t-il mis en place des politiques appropriées en ce qui concerne la collecte, le stockage, l'utilisation, la diffusion et la destruction des données sur les élèves et l'accès à celles-ci? • Quels processus le comité de gouvernance doit-il suivre pour s'assurer que les politiques et méthodes sont revues et mises à jour périodiquement afin qu'elles soient conformes aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée? • Le consortium a-t-il signé des ententes de confidentialité avec tous les conseils scolaires membres, les membres du comité de gouvernance, le personnel et les exploitants? • Le consortium a-t-il implanté un processus de vérification administrative pour s'assurer que les exploitants ont des ententes de confidentialité avec les conducteurs? • Le consortium respecte-t-il les recommandations formulées dans le document intitulé « Guidelines for Sharing Personal Student Information with Transportation Consortia » (Lignes directrices sur le partage des renseignements personnels sur les élèves avec les consortiums de transport) de l'OASBO? 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques des conseils scolaires membres relatives à la collecte, au stockage, à l'utilisation, à la diffusion et à la destruction des renseignements et à l'accès à l'information • Entente de confidentialité avec les exploitants • Preuve que le consortium s'assure que les exploitants font signer aux conducteurs des ententes de confidentialité et recueillent ces ententes. • Preuve que le consortium fait signer à tous les membres du personnel des ententes de confidentialité. • Preuve que les exigences prévues dans les lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée sont revues régulièrement et prises en compte dans les politiques et méthodes du consortium.

Manuel d'autoévaluation

Gestion financière

Gestion du consortium

Politiques et pratiques

Optimisation des tournées et technologie

Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Le consortium a établi, de concert avec ses conseils membres, un processus de budgétisation transparent qui est communiqué clairement et qui tient compte des observations de tous les principaux intervenants.	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quels délais le processus de budgétisation devrait-il être mis en œuvre? Quelles sont les dates limites prescrites? • Dans quelle mesure le comité de gouvernance du consortium et les conseils scolaires membres devraient-ils participer au processus de budgétisation? • Quel processus devrait être utilisé pour préparer le budget? • Quel processus devrait être utilisé pour s'assurer que toutes les pressions connues qui s'exercent sur les coûts font l'objet d'un suivi et sont intégrées au budget? • Comment le consortium intégrera-t-il les écarts budgétaires antérieurs à ses prévisions? • Quels contrôles doivent être mis en place pour assurer l'intégrité des données? 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de préparation des budgets financiers clairs, documentés et approuvés par le comité de gouvernance • Preuve, le cas échéant, que les budgets sont présentés en temps opportun au comité de gouvernance et aux conseils scolaires membres.
Le consortium a établi un processus de surveillance du budget qui s'accompagne de suivis et de rapports réguliers au comité de gouvernance et qui fait en sorte qu'il soit responsable de ses dépenses en toute transparence.	<ul style="list-style-type: none"> • À quelle fréquence le rendement prévu au budget par rapport au rendement réel devrait-il faire l'objet d'un suivi? • Qui devrait être responsable du suivi de ce rendement? • À quelle fréquence le rendement financier cumulatif du consortium devrait-il être présenté au comité de gouvernance? • Comment le suivi du processus de surveillance sera-t-il assuré? 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de surveillance du budget clair, documenté et approuvé par le comité de gouvernance • Preuve que les dépenses réelles font l'objet d'un rapprochement régulier par rapport au budget. • Preuve que les budgets sont présentés régulièrement au comité de gouvernance du consortium. • Preuve, le cas échéant, que les écarts font l'objet d'un suivi et que des mesures à cet égard sont prises.
Le consortium possède de solides capacités de planification financière à long terme manifestes.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment le consortium gèrera-t-il les coûts du transport dans les secteurs où l'effectif est à la baisse? • Quels processus ont été mis en place pour s'assurer que les conseils scolaires membres fournissent des prévisions de l'effectif? • Quels processus doivent être mis en place pour s'assurer que le consortium évalue constamment sa santé financière? • Comment le consortium devrait-il prévoir les modifications futures à apporter aux niveaux de financement ou aux formules? 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans clairs et documentés de gestion des revenus et des dépenses du consortium • Processus d'obtention des prévisions de l'effectif auprès des conseils scolaires membres clairs, documentés et approuvés par le comité de gouvernance • Preuve que le consortium a établi des plans pour remédier à l'évolution de sa situation financière future.

Manuel d'autoévaluation

Gestion financière

Gestion du consortium

Politiques et pratiques

Optimisation des tournées et technologie

Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Le consortium a établi des politiques, des méthodes et des contrôles internes appropriés concernant la comptabilité de ses revenus et de ses dépenses.	<ul style="list-style-type: none"> De quelles politiques et méthodes le consortium a-t-il besoin pour s'assurer qu'il rend compte de ses revenus et de ses dépenses? Plus précisément : <ul style="list-style-type: none"> Comment les tâches seront-elles adéquatement réparties pour assurer la supervision et la transparence? Qui aura le pouvoir d'autoriser les modifications à apporter au système comptable? Qui devrait être responsable de la documentation et de l'approbation des dépenses du consortium? Où devrait être assurée la fonction comptable du consortium? Sera-t-elle assurée à l'interne ou impartie? Comment le consortium s'assurera-t-il que tous les coûts liés au transport sont consignés adéquatement? 	<ul style="list-style-type: none"> Politiques comptables du consortium claires, documentées et approuvées par le comité de gouvernance Procédures comptables claires et documentées, indiquant les seuils appropriés et les approbations requises. Les politiques et méthodes comptables font état de niveaux appropriés de centralisation et de contrôles internes.
Le consortium prépare des rapports réguliers sur son rendement financier, conformément à ses propres politiques et aux exigences de production de rapports financiers imposées par les conseils scolaires membres.	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les exigences relatives à la production de rapports financiers imposées au consortium, tout particulièrement en ce qui a trait aux échéances et aux vérifications financières? Comment ces exigences seront-elles respectées? Le personnel du consortium jouit-il d'un accès, de droits et de privilèges suffisants en ce qui concerne le système comptable de manière à pouvoir respecter les exigences de production de rapports? Comment le consortium s'assurera-t-il d'obtenir les commentaires appropriés des intervenants concernant son rendement financier? 	<ul style="list-style-type: none"> Politiques claires et documentées relatives aux exigences de production de rapports financiers Le cas échéant et au besoin : <ul style="list-style-type: none"> rapports financiers produits par le consortium; preuve que les rapports financiers sont passés en revue; approbation interne et (ou) de tiers de la précision des résultats déclarés et, le cas échéant, lettre d'engagement du vérificateur choisi par le consortium.

Manuel d'autoévaluation

Politiques et méthodes relatives au transport

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Le consortium a élaboré des politiques claires et concises qui identifient les élèves admissibles aux services.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment avons-nous (le consortium) défini l'admissibilité? Avons-nous déterminé les élèves qui sont admissibles aux services? • Avons-nous clairement établi comment seront mesurées les distances d'admissibilité? • Les pratiques d'approvisionnement ont-elles été clairement définies pour assurer l'accès opportun aux produits et aux services nécessaires? • Comment avons-nous défini les responsabilités à l'égard des questions d'efficacité, comme les lignes directrices relatives au nombre de places assises, l'établissement des heures de classe et les critères relatifs à la durée des trajets? • Les critères de détermination des secteurs exclus sont-ils clairement définis et documentés? • Les différences de politique entre les conseils membres sont-elles documentées et prises en compte dans les ententes d'imputation des coûts? • Avons-nous établi un processus d'examen cyclique des politiques de transport? 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel de politique • Entente de consortium • Documents sur le partage des coûts
Le consortium a instauré des procédures qui définissent clairement la façon dont les services seront dispensés.	<ul style="list-style-type: none"> • Nos procédures reposent-elles sur les exigences énoncées dans les politiques et (ou) les lois habilitantes et les définissent-elles? • Avons-nous déterminé de quelle manière les procédures d'affectation des écoles (p. ex., inscriptions ouvertes, par zone ou enseignement à domicile) influenceront sur les coûts et les niveaux de service? • Les énoncés de procédure ont-ils été pris en compte pour toutes les principales activités de planification, y compris l'implantation des points d'arrêt, l'élaboration de parcours d'autobus et les tournées combinées? • Avons-nous établi un processus d'examen cyclique de nos procédures afin de nous assurer qu'elles demeurent conformes aux politiques et aux pratiques et respectent les exigences procédurales? • Des procédures de vérification des arrêts, des exploitants et des tournées qui prévoient une évaluation et un examen avec les parties concernées ont-elles été établies? 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel de procédures • Entente de consortium • Ententes avec les fournisseurs

Manuel d'autoévaluation

Politiques et méthodes relatives au transport

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Le consortium a établi des protocoles clairs de gestion du service de courtoisie et des élèves autrement inadmissibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Les critères autorisant les élèves autrement inadmissibles à prendre un autobus sont-ils clairement définis et documentés? • Comment les élèves autrement inadmissibles sont-ils assignés aux parcours d'autobus? Existe-t-il une chaîne d'autorité claire qui permet d'ajouter ou de retirer des élèves? • Avons-nous clairement identifié ces élèves au moyen de la structure de codage? • Nos pratiques de production de rapports identifient-elles clairement les élèves autrement inadmissibles pour les exploitants d'autobus de manière à s'assurer que les protocoles établis sont respectés? • Avons-nous évalué les allocations d'élèves autrement inadmissibles de façon globale et individuelle? • Les différences de politique entre les conseils membres sont-elles documentées et prises en compte dans les ententes d'imputation des coûts? 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques relatives au service de courtoisie, aux dangers et autres services de transport dans des circonstances exceptionnelles • Manifestes sur l'optimisation des tournées
Le consortium a mis en place des méthodes pour communiquer ses politiques de transport.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les politiques sont-elles communiquées? • Quel est le médium le plus efficace à utiliser pour communiquer? • Les documents de communication sont-ils examinés et mis à jour périodiquement? • Comment les mises à jour ou les modifications des politiques sont-elles communiquées? • Les renseignements sont-ils disponibles dans divers formats de manière à être facilement accessibles? 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Web du consortium • Brochures d'information

Manuel d'autoévaluation

Transport pour les élèves ayant des besoins particuliers

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
La planification du transport adapté est intégrée dans la mesure du possible.	<ul style="list-style-type: none">• Existe-t-il des raisons militent en faveur d'un système entièrement distinct de transport adapté ou contre un tel système?• Avons-nous (le consortium) évalué des solutions de rechange pour l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers aux élèves réguliers?• Avons-nous établi un processus de calcul des coûts pour nous assurer que les affectations des élèves sont parfaitement comprises?• Consulte-t-on le consortium au sujet des exigences de transport dans le cadre du processus du CIPR?	<ul style="list-style-type: none">• Manuel de politique• Énoncés de la procédure de calcul des coûts• Procédures de détermination des tournées
Des procédures désignées pour les élèves ayant des besoins particuliers ont été établies.	<ul style="list-style-type: none">• Avons-nous adapté les procédures de formation à l'évacuation afin de tenir compte des exigences particulières des élèves ayant des besoins particuliers?• Avons-nous favorisé la coordination du personnel enseignant et des conducteurs d'autobus afin de fournir une formation sur les attentes comportementales à l'égard des différents types d'élèves ayant des besoins particuliers?• Est-ce que nos politiques et méthodes prennent suffisamment en compte les adaptations dont pourraient avoir besoin les élèves ayant des besoins particuliers?• Est-ce que nos politiques et méthodes incluent l'obligation pour le consortium de travailler avec les conseils membres à l'élaboration d'un plan de transport scolaire individualisé (PTSI) pour chaque élève présentant un handicap, conformément à l'article 75 de la <i>Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i>?	<ul style="list-style-type: none">• Manuel de politique• Énoncés de procédure• Dossiers de formation• Plans de transport scolaire individualisés

Manuel d'autoévaluation

Sécurité

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Des programmes adaptés à l'âge sont élaborés pour les usagers et les marcheurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous évalué les besoins particuliers de formation des enfants des différents groupes d'âge en matière de sécurité? • Avons-nous abordé les différents niveaux d'expérience à l'égard des procédures de sécurité des autobus scolaires, indépendamment de l'âge? • Avons-nous tenu compte des élèves qui bénéficient à l'occasion du transport (p. ex., élèves en excursions, athlètes) et leurs besoins de formation? • Quel est le médium le plus approprié pour dispenser la formation? • Avons-nous fourni des occasions aux élèves de donner un coup de main en situation d'urgence et offert la formation pertinente? • Avons-nous recueilli et fourni suffisamment d'information sur les usagers du transport afin de pouvoir identifier facilement les élèves en situation d'urgence? • Avons-nous prévu des dispositions dans les systèmes intégrés relatives aux différences entre les élèves réguliers et ceux ayant des besoins particuliers et les élèves des différents groupes d'âge? • Avons-nous fourni aux élèves qui se rendent à l'école à pied des renseignements adéquats pour assurer un accès sécuritaire à l'école? • Comment assurons-nous la coordination avec d'autres organismes locaux pour remédier aux problèmes de sécurité? 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats conclus avec les exploitants • Contrats de services de formation • Calendrier de planification documenté indiquant les jours de formation sur la sécurité. • Procédures ou lignes directrices sur la formation exhaustives et documentées • Ententes intergouvernementales ou protocoles d'entente
Les événements prévisibles ont été pris en compte et planifiés.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment abordons-nous les retards, les annulations et les renvois prématurés en raison du mauvais temps? • Avons-nous tenu compte des exigences d'identification, de communication et d'avis en ce qui concerne les élèves en retard ou non dénombrés? • Comment assurons-nous la coordination avec chaque conseil membre pour assurer l'uniformité des procédures disciplinaires entre la classe et l'autobus? • Comment nous assurons-nous que les responsables règlent en temps opportun les problèmes de discipline? 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures relatives au mauvais temps • Procédures ou lignes directrices claires et documentées en matière de gestion des élèves non dénombrés • Politiques et méthodes liées à la discipline des élèves

Manuel d'autoévaluation

Sécurité

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
La responsabilité des politiques, des pratiques, des procédures et de la formation en matière de sécurité a été clairement attribuée à des personnes au sein du consortium.	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les tâches du consortium ayant un rapport direct avec la sécurité?• Les tâches relatives à la sécurité ont-elles été toutes attribuées à des personnes précises au sein du consortium?	<ul style="list-style-type: none">• Descriptions de postes au sein du consortium attribuant clairement la responsabilité des tâches relatives à la sécurité.• Document de planification opérationnelle précisant l'attribution des tâches relatives à la sécurité à des personnes.

Manuel d'autoévaluation

Gestion des logiciels

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Des modules de planification essentiels ont été mis en œuvre et sont utilisés pour la planification des tournées.	<ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous envisagé des technologies supplémentaires qui permettraient d'accroître l'efficacité ou la disponibilité des données? Comment devrait-on procéder à l'analyse des coûts-avantages? • Est-ce que tous nos modules de planification des tournées, de gestion des conducteurs, de gestion des contrats et de gestion des parcs sont installés et les exigences de base relatives aux données sont établies? • Est-ce que tous les groupes d'élèves (besoins particuliers, réguliers, autres programmes spécialisés) sont compris dans la base de données sur le transport? • Est-ce que tous les parcours pour ces élèves sont définis à l'aide du logiciel de transport? 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats de licence d'utilisation des logiciels • Rapports sur les coûts-avantages • Listes d'élèves et (ou) de parcours
Des ententes annuelles de service et de maintenance ont été conclues avec tous les fournisseurs de système.	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que nos ententes de maintenance prévoient des modalités et des échéanciers raisonnables concernant le soutien technique? • Est-ce que notre entente prévoit des mises à niveau et des corrections régulières de notre système? • Avons-nous établi un taux particulier pour les services supplémentaires? • Est-ce que notre entente exige l'approbation préalable de tous les frais supplémentaires relatifs au soutien technique? 	<ul style="list-style-type: none"> • Licence d'utilisation des logiciels et ententes de maintenance
Des processus de sauvegarde et de restauration ont été établis et mis à l'essai.	<ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous tenu compte des répercussions d'une défaillance du serveur sur notre capacité de poursuivre nos activités? • Avons-nous mis à l'essai nos processus de sauvegarde et de restauration pour nous assurer qu'ils fonctionnent comme prévu? • Est-ce que notre processus de sauvegarde fait en sorte de protéger tous les fichiers importants, y compris les courriels, les documents, les bases de données d'optimisation des tournées, entre autres? • Avons-nous déterminé un emplacement hors site en cas de perte d'accès au bureau principal? • Avons-nous établi des procédures de restauration en cas de catastrophe, y compris le stockage hors site, du matériel de secours et des options d'accès à distance? 	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncés de procédures et affectations du personnel • Calendriers de sauvegarde et de mise à l'essai • Ententes de stockage hors site

Manuel d'autoévaluation

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

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Des processus sont établis pour promouvoir et valider la précision et l'intégralité des cartes.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment décelons-nous les problèmes d'inexactitude des cartes? • Avons-nous une structure permettant d'assurer la responsabilité de la gestion des valeurs par défaut? • Est-ce que les valeurs par défaut des cartes ont été évaluées en ce qui concerne les vitesses de déplacement et les horaires des tournées? • Avons-nous établi une priorité en ce qui concerne les modifications à apporter aux valeurs par défaut des cartes? • Avons-nous établi des processus pour utiliser des données externes (p. ex., données émanant des conducteurs, résultats des vérifications des tournées) afin d'évaluer les caractéristiques des cartes? • Avons-nous établi des relations externes appropriées pour assurer un accès opportun aux données géospatiales? • Sommes-nous en mesure de recevoir des données sur les adresses en plusieurs langues? Comment? • Avons-nous établi et documenté les secteurs exclus qui pourraient limiter certaines options de planification dans les régions désignées? • Comment les adresses sans concordance sont-elles rapprochées? 	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncés sur les procédures de gestion des cartes • Descriptions de tâches, y compris des responsabilités relatives à la gestion des cartes • Ententes avec des organismes externes concernant l'accès aux données géospatiales • Politique relative aux secteurs exclus et énoncés de procédure • Indicateurs de rendement : <ul style="list-style-type: none"> – taux de concordance des adresses des élèves; – ratio des adresses numérisées par rapport aux adresses géocodées; – écart moyen et médian entre les heures et les distances prévues et réelles.
Les données sur les élèves sont mises à jour régulièrement.	<ul style="list-style-type: none"> • Le transfert des données sur les élèves se fait-il par voie électronique? À quelle fréquence? • Avons-nous établi des processus manuels pour mettre à jour les données sur les élèves entre les transferts électroniques? Quels efforts doivent être consacrés au maintien de ces mises à jour? Est-ce que des mises à jour plus fréquentes élimineraient le processus manuel? • Avons-nous décelé des différences entre les données sur les élèves réguliers et celles sur les élèves ayant des besoins particuliers qui nécessiteraient des processus de gestion distincts? • Avons-nous déterminé qui est responsable du transfert et du rapprochement des données sur les élèves? • Avons-nous corrigé les erreurs à la source lorsque cela était possible? 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures de transfert des données sur les élèves • Descriptions de tâches indiquant les responsabilités relatives à la gestion des données sur les élèves. • Documentation sur le processus manuel et formulaires • Indicateurs de rendement comme les taux de concordance élèves-carte

Manuel d'autoévaluation

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

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Les structures de codage établies permettent des analyses ciblées du rendement.	<ul style="list-style-type: none">• Avons-nous envisagé les types d'analyse de l'efficience et de l'efficacité que nous sommes susceptibles d'effectuer et établi la structure de codage permettant de respecter ces exigences?• Avons-nous modifié la structure de codage par défaut qui faisait partie de la mise en œuvre de notre système initial?• Avons-nous établi des groupes d'élèves, de parcours et d'écoles uniques en fonction des caractéristiques de fonctionnement particulières nécessaires pour offrir le service?• Notre structure de codage nous permet-elle d'extraire des populations désignées en accroissant le niveau de spécificité et de détails?• Avons-nous établi une structure qui n'est pas suffisamment détaillée ou explicite pour être déroutante ou rigide?	<ul style="list-style-type: none">• Procédures de gestion des données sur les élèves et description des codes requis• Procédure de gestion de l'établissement des parcours et des tournées et description de la structure requise

Manuel d'autoévaluation

Planification du transport

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Les cycles de planification établis prévoient les tâches particulières, les calendriers et les affectations.	<ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous défini les tâches et les échéanciers nécessaires pour concevoir notre plan de tournées? • Avons-nous mis en séquence ces tâches à partir des dates d'échéance afin de déterminer les dates de début? • Avons-nous évalué les ressources nécessaires pour accomplir chaque tâche afin de nous assurer d'avoir assez de personnel? • Avons-nous prévu le recours à du personnel temporaire au besoin? • Avons-nous rationalisé les détails du plan afin de nous assurer qu'il puisse être utilisé comme outil de formation et de surveillance? • Avons-nous établi des procédures opérationnelles pour rattraper les retards de planification? 	<ul style="list-style-type: none"> • Calendrier de planification • Énoncés relatifs à la procédure de planification • Énoncé relatif à la procédure de dotation en personnel temporaire • Descriptions de postes
Des analyses régulières de l'efficacité et de l'efficience des tournées sont effectuées, fournissant des résultats mesurables et comparables.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment mesurons-nous les niveaux actuels d'efficacité et d'efficience? • À quelle fréquence évaluons-nous l'attribution des arrêts d'autobus, des parcours et des tournées? • Qui réalise ces analyses? Quelles sont les lignes directrices? Qui supervise les analyses? Quand la rétroaction est-elle fournie? • Quelles techniques utilise-t-on pour réaliser des économies? • Prenons-nous en considération les techniques non traditionnelles d'optimisation des tournées, telles que les parcours-navettes, les correspondances, les parcours périmétriques, l'intégration des années scolaires, l'intégration des conseils, l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers, entre autres? • À quelle fréquence envisageons-nous de modifier les heures de classe? Quels sont les critères utilisés pour évaluer les options? • Comment communiquons-nous les résultats des analyses de l'efficacité? • Comment calculons-nous et communiquons-nous les répercussions financières? • Avons-nous tenu compte des clauses contractuelles dans le cadre de notre planification? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sommaires des scénarios de planification • Analyses des coûts • Énoncés ou lignes directrices relatifs à la détermination des tournées • Calendriers de planification • Plans de formation • Indicateurs de rendement : <ul style="list-style-type: none"> – coût par élève; – coût par autobus; – coût au kilomètre; – autobus par 100 élèves transportés; – utilisation de la capacité (simple et planifiée); – parcours et durée des trajets; – pourcentage des parcours égal ou inférieur aux minimums prévus dans les contrats; – minimums prévus dans les contrats par rapport aux caractéristiques des parcours moyens et médians.

Manuel d'autoévaluation

Planification du transport

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
<p>Le consortium offre à son personnel un programme de formation régulier et progressif sur les aspects théoriques et pratiques de l'optimisation des tournées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous déterminé le niveau crucial de connaissances, de compétences et d'habiletés de chaque poste au sein de l'organisme? • Avons-nous déterminé des attentes particulières concernant l'utilisation du système pour chaque poste au sein de l'organisme? • Avons-nous déterminé des attentes en matière de connaissances techniques et opérationnelles pour les membres du personnel? • Avons-nous déterminé les sources de formation internes et externes? • Avons-nous établi un mécanisme de calcul des coûts et d'établissement des calendriers afin d'assurer une formation régulière? • Avons-nous établi un processus qui permet d'offrir et (ou) de dispenser à tous les membres du personnel des séances de formation à l'externe après le programme initial? • Avons-nous établi un processus qui offre à tous les membres du personnel un accès équitable à la formation? • Avons-nous créé un processus de partage des responsabilités pour déterminer les occasions de formation entre le consortium et le personnel? • Avons-nous créé une structure organisationnelle et un système de rémunération qui renforce la valeur de la formation et de l'amélioration des compétences? 	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptions de tâches • Plans de formation

Manuel d'autoévaluation

Rapports du système

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Les exigences relatives aux données pour chaque poste au sein de l'organisme ont été évaluées.	<ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous déterminé l'accès et les exigences relatives aux données de chaque utilisateur du système? • Avons-nous structuré une série de rapports ou de tableaux d'accès aux données qui fournit à chaque utilisateur les données requises? 	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptions de poste et besoins en matière de données cernés ou énoncés de procédure • Rapports et tableaux d'accès aux données
Les données sont extraites régulièrement dans le cadre d'un processus de surveillance des indicateurs de rendement clés.	<ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous établi un processus de surveillance des indicateurs de rendement clés? • Avons-nous déterminé les données nécessaires pour calculer chaque indicateur de rendement clé? • Avons-nous déterminé le système source pour chaque élément de donnée des calculs des indicateurs de rendement clés? • Avons-nous établi un processus pour faciliter l'interprétation des valeurs relatives aux indicateurs de rendement clés, y compris les raisons justifiant la mesure, les valeurs prévues et les indicateurs de tendance? • Avons-nous établi un calendrier de calcul de chaque indicateur de rendement clé qui tient compte à la fois de son importance et de son utilité pour évaluer le rendement opérationnel? 	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncés de procédure et exemples de rapports sur les indicateurs de rendement clés
Les renseignements sont remis aux groupes d'intervenants selon un calendrier établi.	<ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous identifié tous les intervenants qui ont besoin de données liées au transport? • Avons-nous établi un calendrier qui indique les dates où ils ont besoin des données spécifiées? • Avons-nous établi un processus qui donne accès aux données tout en limitant les efforts de production et de distribution du personnel des services de transport? • Avons-nous établi des protocoles de sécurité qui font en sorte que l'accès soit accordé de façon appropriée et qu'il se limite aux données nécessaires? • Avons-nous établi des procédures pour valider la justification et le traitement des demandes de données spéciales? 	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncés de procédure relatifs au calendrier de présentation des rapports • Copies des rapports destinés à chaque groupe d'intervenants

Manuel d'autoévaluation

Structure des contrats

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
<p>Le consortium conclut avec tous les exploitants d'autobus des contrats standard qui contiennent des précisions appropriées sur les conditions juridiques, celles qui sont liées à la sécurité et les autres conditions non monétaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quels services ou mesures le consortium exige-t-il de ses exploitants d'autobus? • Quelles sont les attentes du consortium en ce qui a trait aux niveaux de service? • Est-ce que les conditions prévues au contrat sont appropriées? Énoncent-elles : <ul style="list-style-type: none"> – les exigences d'assurance de l'exploitant; – l'âge maximal des véhicules qui seront utilisés; – les ratios d'autobus de réserve prévus; – les obligations de formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen; – la confidentialité des renseignements – pour l'exploitant et chaque conducteur; – les permis de conduire valides, les dossiers d'immatriculation UVU, la vérification des secteurs vulnérables; – les exigences relatives à la présentation de renseignements; – les clauses relatives à l'augmentation ou à la diminution des prix du carburant? • Quelles autres conditions doivent être prévues au contrat afin de s'assurer que la sécurité des élèves est la principale préoccupation des exploitants d'autobus? • Étant donné que le respect de toutes les clauses doit être assuré, quelle est la capacité du consortium de surveiller la conformité au contrat? • Les conditions prévues dans le contrat d'exploitant d'autobus concordent-elles avec les pratiques exemplaires décrites dans ce guide? 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats signés et conclus avec tous les exploitants d'autobus • Contrats signés par les parties qui ont le pouvoir nécessaire de lier les organismes respectifs. • La diapositive 37 donne des conseils sur les clauses des contrats conclus avec les exploitants.
<p>Le consortium utilise avec les fournisseurs de services de transport autres que les exploitants d'autobus des contrats standard qui contiennent des précisions appropriées sur les conditions juridiques, celles qui sont liées à la sécurité et les autres conditions non monétaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions prévues dans les contrats avec d'autres fournisseurs de services concordent-elles avec les pratiques exemplaires décrites dans ce guide et respectent-elles la <i>Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic</i>? • Est-ce que toutes les conditions pertinentes de ces contrats sont suffisamment détaillées? • Quels sont les renseignements dont a besoin le consortium de la part des fournisseurs de services de transport? 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats signés et conclus avec tous les fournisseurs de services de transport, y compris les exploitants de taxi, les exploitants de bateaux, les organismes municipaux de transport en commun et les parents conducteurs qui bénéficient d'un remboursement, pour n'en citer que quelques-uns. • La diapositive 37 donne des conseils sur les clauses des contrats conclus avec les exploitants.

Manuel d'autoévaluation

Structure des contrats

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
<p>Les conditions contractuelles en matière de rémunération sont claires. Les formules de paiement, les conditions, les échéances et les rajustements sont définis de manière appropriée. Toutes les factures des exploitants sont envoyées au consortium à des fins de vérification.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De quel niveau de rémunération a besoin l'exploitant pour demeurer rentable? • Quel niveau de rémunération permettra à l'exploitant de maximiser la qualité du service, la sécurité et la compétitivité tout en minimisant le coût du service? • Quels niveaux de rémunération le consortium peut-il fournir tout en demeurant financièrement responsable? • La rémunération est-elle prédéterminée par la loi (p. ex., exploitants de taxis)? • Quels éléments devraient être inclus dans la formule de rémunération? Comment le consortium vérifiera-t-il ces éléments? • Quels rajustements devront être apportés à la formule de rémunération? Comment ces rajustements permettront-ils de s'assurer que le consortium ne paie pas trop cher les services reçus? • Comment les factures seront-elles vérifiées? 	<ul style="list-style-type: none"> • Clauses relatives à la rémunération dans les contrats des exploitants • Preuve que les factures des exploitants sont envoyées au consortium et vérifiées par le personnel compétent.

Manuel d'autoévaluation

Achat de produits et de services

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
<p>La méthode d'approvisionnement choisie par le consortium est ouverte, transparente et responsable. La méthode choisie donne la possibilité de faire appel aux forces concurrentielles du marché pour faire en sorte que le consortium reçoive des services qui sont de la plus haute qualité à des taux qui tiennent compte des prix courants du marché.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le processus d'approvisionnement respecte-t-il la <i>Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic</i> et la <i>Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic</i>? Compte tenu de la valeur des contrats accordés, quelle est la méthode d'approvisionnement prescrite dans les politiques d'approvisionnement? Quelle méthode d'approvisionnement permettra le mieux de s'assurer que l'on fait appel aux forces concurrentielles du marché? Quelle méthode d'approvisionnement permettra le mieux de s'assurer que le consortium maximise la transparence, la responsabilisation et l'équité à l'endroit des exploitants et des conseils membres? Comment le consortium s'assurera-t-il de bénéficier des taux du marché à l'égard des services fournis? De quelle façon la méthode d'approvisionnement choisie influe-t-elle sur les taux et la qualité des services que reçoit le consortium? De quelle façon le comité de gouvernance et les conseils membres devraient-ils participer au processus d'approvisionnement? 	<ul style="list-style-type: none"> Politiques d'approvisionnement claires, documentées et approuvées par le comité de gouvernance Processus d'approvisionnement conformes aux politiques d'approvisionnement du consortium Modèles d'approvisionnement concurrentiel, y compris : <ul style="list-style-type: none"> un document d'approvisionnement complet; une ébauche de contrat d'exploitant.
<p>Le consortium se procure des services de transport de façon structurée et opportune, ce qui lui permet de s'assurer qu'un contrat est conclu bien avant le début de chaque année scolaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les étapes clés qui doivent être franchies pour s'assurer qu'un contrat est en place bien avant le début de chaque année scolaire? Combien de temps faut-il pour franchir ces étapes? 	<ul style="list-style-type: none"> Calendrier d'approvisionnement documenté, clair et exhaustif Les contrats des exploitants indiquent qu'ils ont été conclus avant le début de l'année scolaire.

Manuel d'autoévaluation

Gestion des contrats

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Le consortium effectue des vérifications périodiques des installations de l'exploitant pour s'assurer qu'elles sont conformes aux attentes énoncées dans le contrat.	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les normes mentionnées dans le contrat en ce qui a trait aux installations de l'exploitant? • À quelle fréquence le consortium devrait-il vérifier les installations? 	<ul style="list-style-type: none"> • Preuve que le consortium effectue des vérifications des installations, y compris, le cas échéant, un formulaire de vérification des installations dûment rempli. • Au besoin, preuve que les vérifications des installations donnent lieu à un suivi auprès des exploitants.
Le consortium effectue des vérifications administratives périodiques pour s'assurer que les exploitants et les conducteurs se conforment aux exigences légales, contractuelles et de sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> • Quels renseignements le consortium demande-t-il aux exploitants? • À quelle fréquence le consortium devrait-il vérifier la conformité au contrat? • Comment le consortium surveillera-t-il et assurera-t-il la conformité de façon continue? Par exemple, comment le consortium s'assure-t-il que le permis d'un conducteur est renouvelé s'il vient à échéance en cours d'année? 	<ul style="list-style-type: none"> • Preuve que le consortium recueille des données et surveille la conformité à toutes les clauses juridiques et administratives du contrat. • Preuve que le consortium effectue des vérifications de la préparation avant le début de l'année scolaire lorsqu'un nouveau contrat est accordé.
Le consortium procède à une vérification précise après avoir accordé un nouveau contrat pour s'assurer que l'exploitant est prêt et respecte toutes les conditions avant le début de l'année scolaire.	<ul style="list-style-type: none"> • Quels processus particuliers sont en place pour s'assurer que les nouveaux exploitants respectent toutes leurs obligations contractuelles avant le début de l'année scolaire? 	<ul style="list-style-type: none"> • Preuve que le consortium effectue des vérifications de la préparation avant le début de l'année scolaire lorsqu'un nouveau contrat est accordé.

Manuel d'autoévaluation

Gestion des contrats

Gestion du consortium
Politiques et pratiques
Optimisation des tournées et technologie
Contrats

Pratique gagnante	Autoévaluation	Documents requis
Le consortium dispose d'une capacité suffisante et a préparé le terrain à la mise en œuvre de vérifications aléatoires et structurées des tournées ou de leur équivalent.	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que le contrat conclu avec l'exploitant accorde au consortium le droit de mener des vérifications aléatoires des tournées? • Quelles politiques et méthodes doivent être mises en place pour le personnel lorsqu'il effectue des vérifications des tournées? • Le personnel a-t-il suivi une formation adéquate pour mener des vérifications des tournées? • Combien de vérifications des tournées le consortium doit-il effectuer pour s'assurer qu'il reçoit la qualité des services à laquelle il s'attend? 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique ou méthode relative aux vérifications des tournées claire et documentée • Formulaire de vérification des tournées que le personnel doit remplir. • Preuve que le consortium a effectué un suivi auprès des exploitants concernant leur rendement.
Le consortium effectue régulièrement des vérifications aléatoires et documentées des tournées ou a mis en place un autre mécanisme pour surveiller le rendement des exploitants sur la route.	<ul style="list-style-type: none"> • Selon quels critères le rendement devrait-il être mesuré? • Qui sera chargé d'effectuer les vérifications des tournées? • Comment sera assuré le suivi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulaire de vérification des tournées dûment rempli • Activités de suivi documentées menées par le consortium
Le consortium surveille le rendement des exploitants au fil du temps. Les exploitants sont conscients de leur rendement relatif au fil du temps.	<ul style="list-style-type: none"> • Quels outils peuvent être utilisés pour effectuer le suivi du rendement des exploitants au fil du temps? • Comment ces renseignements devraient-ils être communiqués aux exploitants? • Comment le suivi des questions en suspens peut-il être assuré? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiches de rendement des exploitants documentées, ou l'équivalent • Preuve que le consortium communique aux exploitants les résultats du rendement.

Annexe 1

À propos des examens de l'efficacité et de l'efficience

Contexte

Financement du transport des élèves en Ontario

- Le ministère offre du financement aux 72 conseils scolaires de l'Ontario pour le transport des élèves. En vertu de l'article 190 de la *Loi sur l'éducation* (la Loi), les conseils scolaires « peuvent » assurer aux élèves le transport pour se rendre à l'école et pour en revenir. Si un conseil scolaire décide d'assurer le transport des élèves, le ministère lui fournira du financement afin de lui permettre d'offrir le service. Bien que la Loi n'oblige pas les conseils scolaires à offrir un service de transport, tous les conseils scolaires de l'Ontario fournissent ce service aux élèves du primaire admissibles et la plupart le fournissent aux élèves du secondaire admissibles. Il incombe aux conseils scolaires d'élaborer et de tenir à jour leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions sur la sécurité.
- En 1998-1999, un nouveau modèle de financement de l'éducation a été instauré dans la province de l'Ontario, prévoyant une démarche globale de financement des conseils scolaires. Cependant, on a décidé de maintenir au même niveau le financement du transport des élèves de façon provisoire pendant que le ministère s'affaire à élaborer et à mettre en œuvre une nouvelle démarche à ce sujet. De 1998-1999 à 2015-2016, le financement de base s'est accru de plus de 321 millions de dollars dans le but de contrer la hausse des coûts à ce chapitre, comme celle des prix du carburant, malgré une baisse générale de l'effectif.

Réforme du transport

- En 2006-2007, le gouvernement a commencé à mettre en œuvre les réformes du transport des élèves. Les objectifs de ces réformes consistent à accroître la capacité de fournir des services de transport d'élèves sécuritaires, efficaces et efficaces, à trouver une méthode équitable de financement et à réduire le fardeau administratif de la prestation des services de transport, permettant ainsi aux conseils scolaires de se concentrer sur l'apprentissage et le rendement des élèves.
- Les réformes exigent que la prestation des services de transport d'élèves soit confiée à des consortiums, que l'efficacité et l'efficacité des consortiums de transport fassent l'objet d'un examen et qu'une étude des coûts de référence d'un autobus scolaire soit entreprise, tenant compte de normes de sécurité des véhicules et de formation des conducteurs.
- Le ministère a prévu des examens initiaux et des examens de suivi sont menés à la demande des consortiums. Cependant, aucun examen de suivi ne sera mené moins d'un an après la réalisation de l'examen initial afin de permettre aux consortiums de mettre en œuvre les recommandations qui leur ont été faites. Les consortiums peuvent participer à des ateliers sur l'accroissement de la capacité avant leur examen initial afin de les aider à comprendre leur niveau de préparation à l'examen.

Objet des examens de l'efficacité et de l'efficience

- Les examens de l'efficacité et de l'efficience ont pour objet de déterminer la situation actuelle du consortium selon les critères d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience. Cet objectif est atteint en examinant les documents de travail justificatifs probants et en interrogeant divers intervenants afin de déterminer les pratiques gagnantes et de formuler des recommandations sur les domaines à améliorer.
- Les recommandations visent à cerner les possibilités d'amélioration de l'efficience et à accroître l'efficacité des activités. Il est reconnu que cela ne signifie pas que toutes les recommandations donneront lieu à des économies de coûts.
- L'examen de l'efficacité et de l'efficience tiendra compte du contexte et des caractéristiques propres à chaque consortium dans le but :
 - de renforcer la capacité de gestion de chaque consortium grâce à des recommandations qui viennent appuyer les activités;
 - de faire connaître au reste du secteur les pratiques de gestion couronnées de succès que les consortiums utilisent;
 - de tirer parti des pratiques gagnantes du secteur afin d'améliorer les normes de prestation des services de transport;
 - de rehausser la transparence et la responsabilisation des consortiums;
 - de fournir au ministère d'importantes données sur les capacités du secteur.

Rajustements du financement

- Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils scolaires qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement.
- Le tableau ci-dessous précise l'incidence qu'aura la note globale sur l'écart entre les dépenses engagées pour le transport par un conseil scolaire et le financement qui lui est accordé.

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne-élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

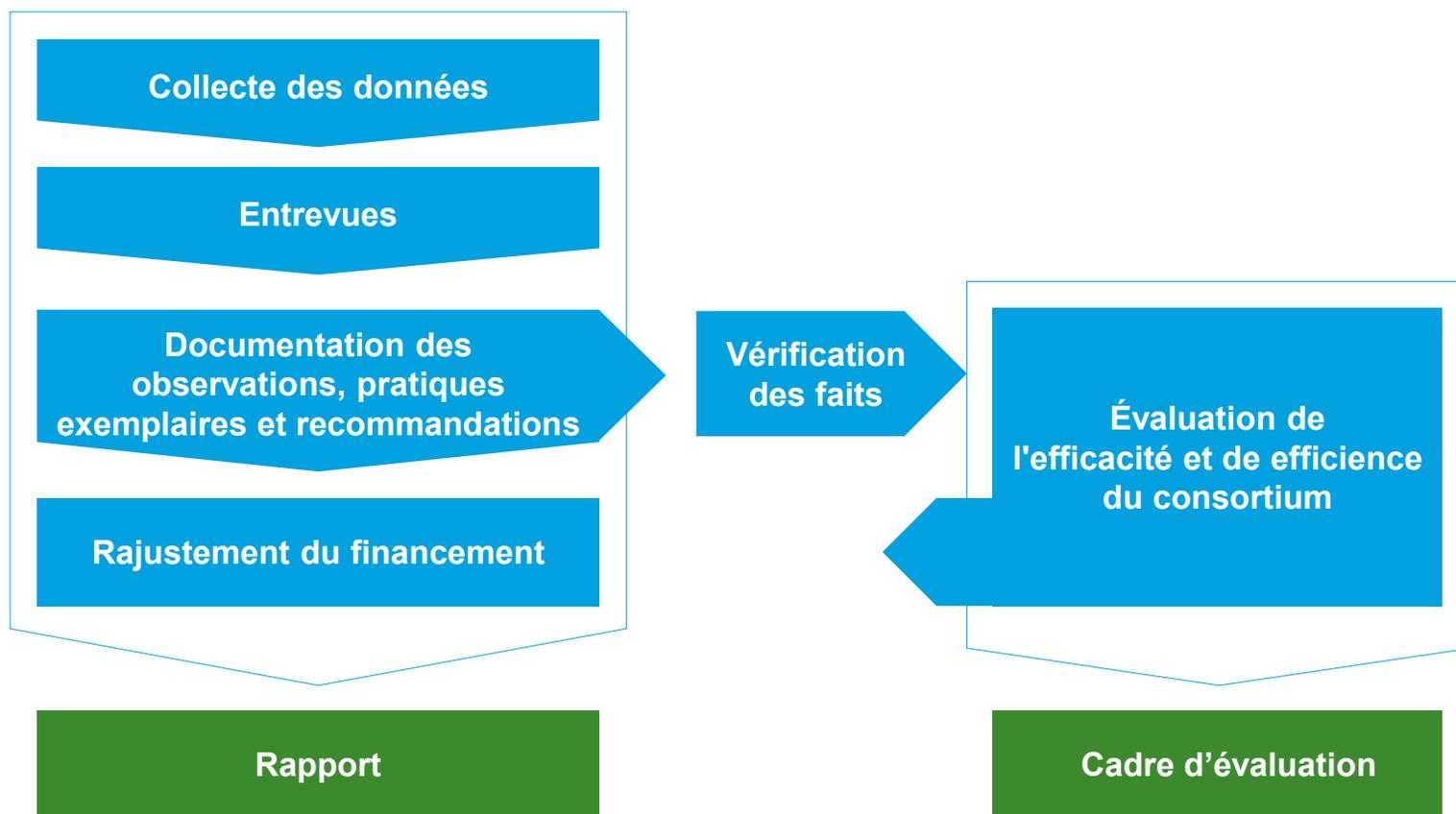
Présentation des examens de suivi de l'efficacité et de l'efficience

- L'examen de suivi donne à un consortium la possibilité d'améliorer sa note initiale.
- Pour obtenir une note plus élevée, les consortiums devront démontrer les mêmes qualités que ceux qui ont déjà obtenu des notes élevées.
- Il n'existe aucune garantie que la note d'un consortium à l'examen initial ne sera pas réduite.
- Nous recommandons aux consortiums d'attendre d'être prêts avant de demander un examen de suivi et qu'au moins un an se soit écoulé depuis l'examen initial.
- L'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience continuera d'évaluer les consortiums selon les mêmes critères fondamentaux que ceux qu'elle a toujours utilisés, mais formulera des recommandations approfondies fondées sur l'expérience qu'elle a acquise tout au long du processus d'examen concernant ce qui est considéré comme des pratiques gagnantes.
- On s'attend à ce que les consortiums :
 1. continuent d'optimiser les pratiques gagnantes actuelles;
 2. mettent en œuvre des changements en fonction des recommandations formulées lors de l'examen initial;
 3. tiennent compte des recommandations applicables formulées à l'intention des autres consortiums;
 4. mettent en œuvre les pratiques gagnantes décrites dans le présent Guide des pratiques gagnantes;
 5. examinent les trousseaux d'information publiés par le ministère et, le cas échéant, mettent en œuvre les recommandations / pratiques gagnantes.

Démarche et méthodologie

Aperçu

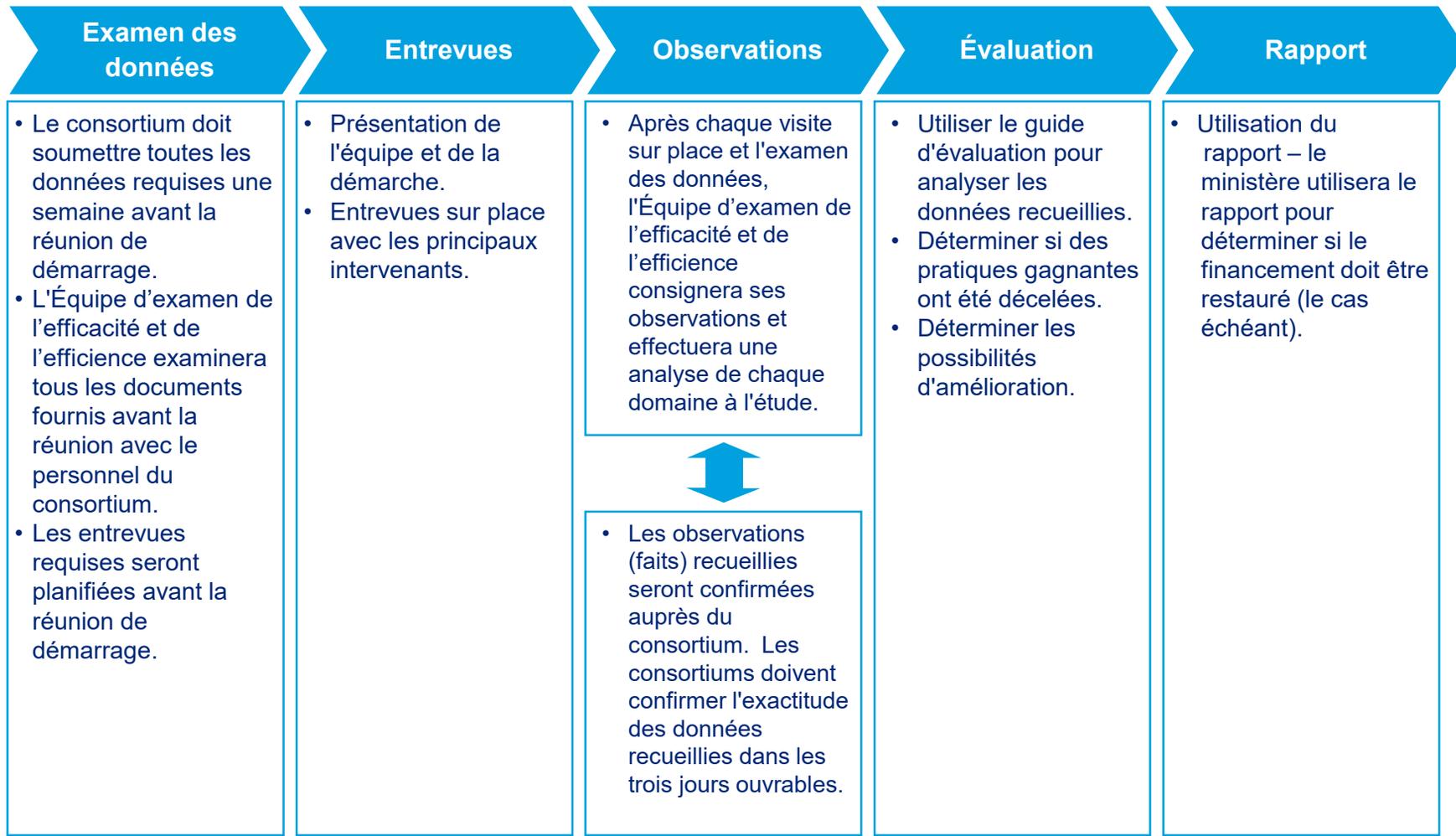
- La méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience repose sur une démarche en six étapes illustrée ci-dessous :



Le processus de vérification des faits permet aux consortiums de confirmer que l'examen de l'efficacité et de l'efficience repose sur une compréhension et une interprétation appropriées des données et des entrevues.

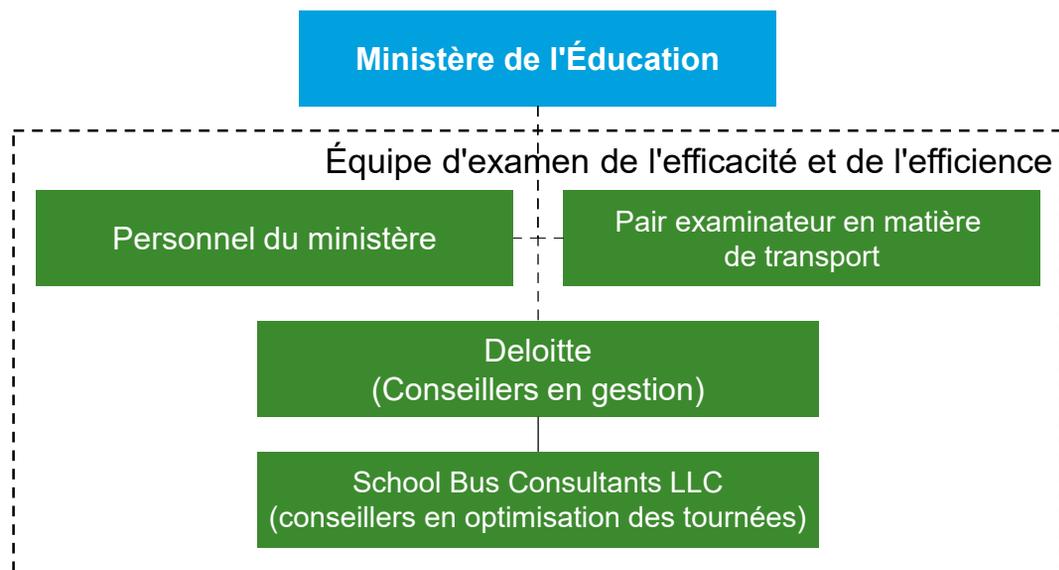
Méthodologie et démarche

Examens des consortiums



L'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité

- Deloitte dirige l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité et est responsable de la préparation globale des rapports sur l'examen de l'efficacité et de l'efficacité. Deloitte est également responsable de la réalisation de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité sur la gestion du consortium et les contrats.
- MPS est principalement responsable de la réalisation de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité sur les politiques et les pratiques ainsi que sur l'optimisation des tournées et la technologie.
- Le pair examinateur en matière de transport est disponible pour faire bénéficier l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité de son expertise. Il n'y a pas de pair examinateur en matière de transport pour l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficacité.
- Le personnel du ministère est disponible pour fournir un soutien à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité.



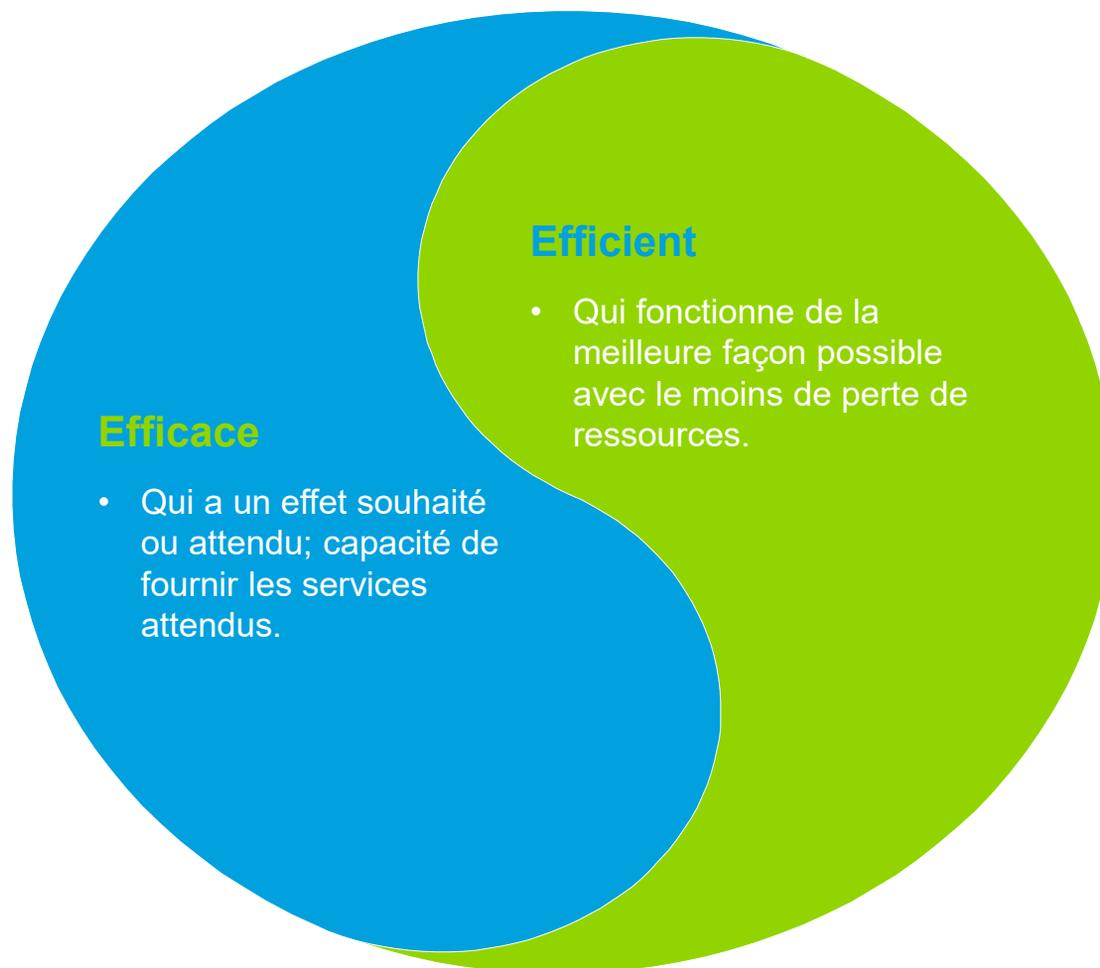
Guide d'évaluation

- Les examens de l'efficacité et de l'efficience évaluent quatre domaines de rendement :

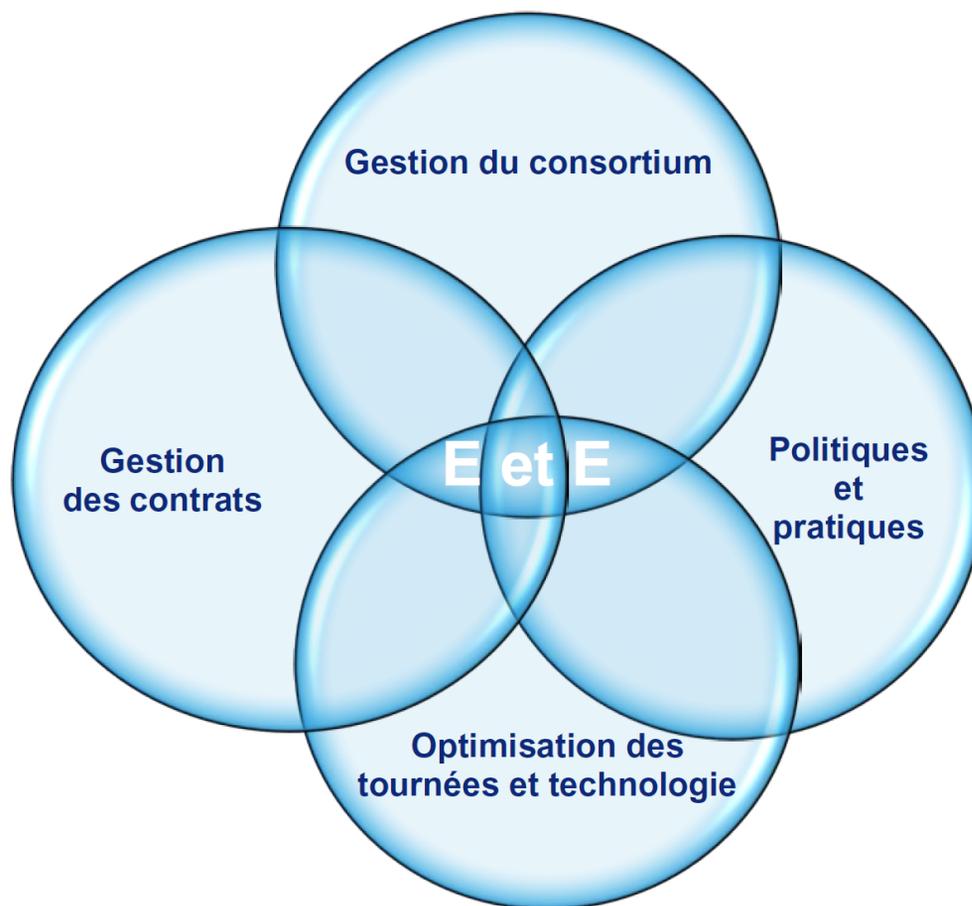
	Gestion du consortium	Politiques et pratiques	Optimisation des tournées et technologie	Contrats
Efficacité	Oui	Oui	Oui	Oui
Efficience	Oui	Oui	Oui	Oui

- **La gestion du consortium** englobe la gestion de l'ensemble de l'organisme. Les quatre principaux éléments de la gestion du consortium sont la gouvernance, la structure organisationnelle, les processus et les pratiques de gestion du consortium et la gestion financière.
- **Les politiques et pratiques** englobent l'élaboration, l'utilisation et la surveillance des normes de service de transport. Les trois domaines clés des politiques et des pratiques sont les suivants : les politiques et les pratiques générales de transport, le transport adapté et les programmes spécialisés et les programmes de sécurité et de formation.
- **L'optimisation des tournées et la technologie** couvrent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie pour la gestion du transport des élèves. Les quatre principaux éléments de l'optimisation des tournées et de la technologie sont la configuration et l'utilisation des logiciels et de la technologie, la gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves, les rapports du système ainsi que l'optimisation des tournées et la planification du transport régulier et adapté.
- **Les contrats** portent sur les processus et les pratiques que le consortium met en œuvre pour établir des relations contractuelles avec les fournisseurs de services. Les trois éléments clés des pratiques de passation des marchés sont l'achat de produits et de services, la structure des contrats et la gestion des contrats.

Efficace et efficient



Relations entre l'efficacité, l'efficience et les pratiques gagnantes



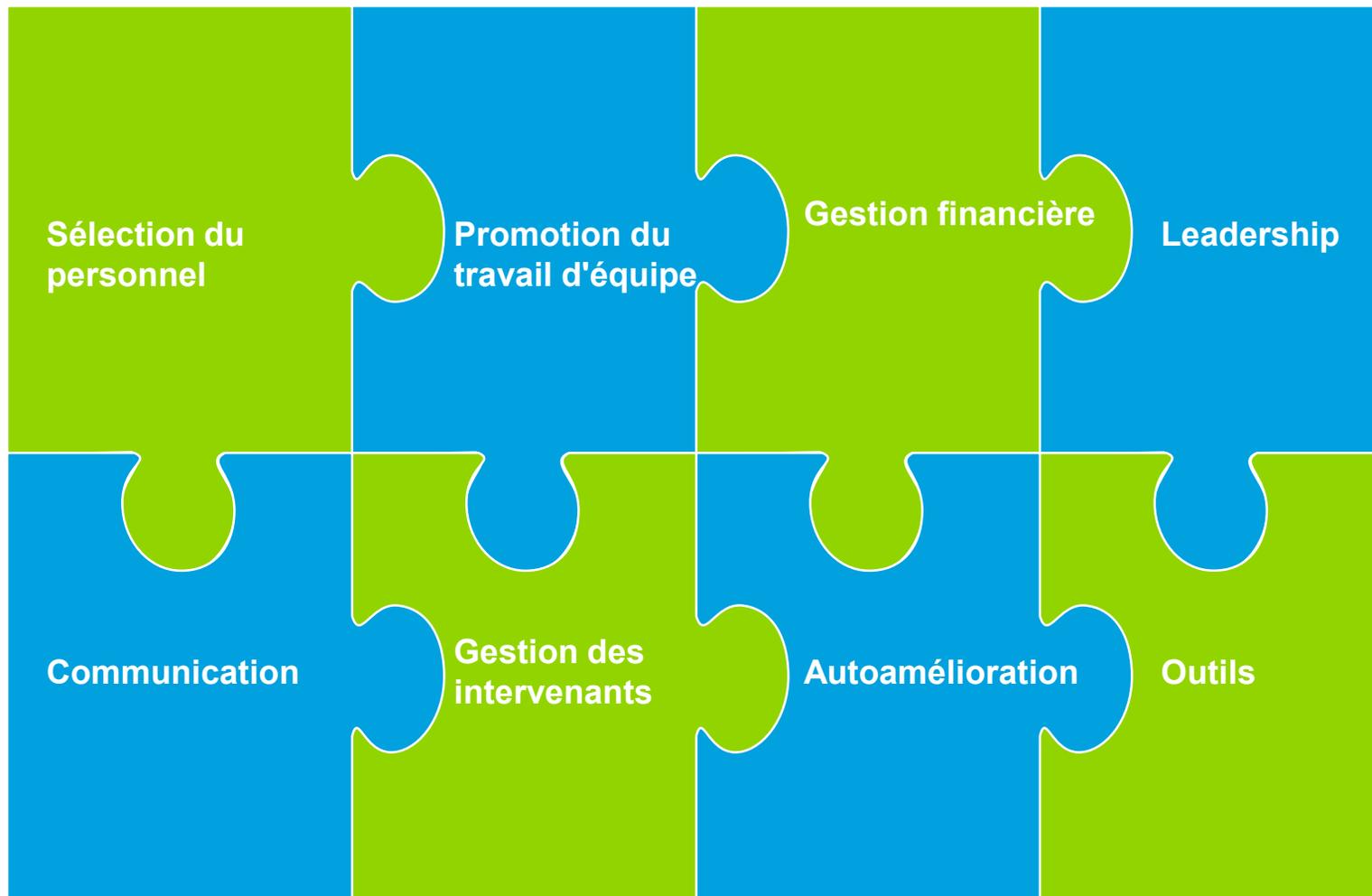
L'efficacité et l'efficience exigent la mise en œuvre des pratiques gagnantes dans tous les domaines. Si l'un des domaines commence à s'en éloigner, l'efficacité et l'efficience globales du consortium s'en ressentent alors.

Annexe 2

Cadre de gestion

Cadre de gestion

Il existe huit principes de gestion essentiels à la réussite d'une entreprise.



Cadre de gestion

Principe	Description
Sélection du personnel	La capacité d'embaucher les bonnes personnes qui possèdent les aptitudes et les compétences correspondant aux exigences stratégiques du consortium.
Promotion du travail d'équipe	S'assurer que tous les membres du personnel sentent qu'ils font partie d'un ensemble qui est plus grand qu'eux. Les équipes efficaces – qui représentent une diversité d'aptitudes, de compétences et de personnalités – aident le consortium à obtenir des résultats en incitant le personnel à travailler ensemble en vue d'atteindre un objectif commun.
Gestion financière	Fait référence au processus de budgétisation, d'économies, d'investissement, de dépenses ou autrement de surveillance de l'utilisation des ressources limitées du consortium en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.
Leadership	Le leadership devrait fournir au consortium une vision à laquelle il peut consacrer ses ressources. Sur le plan du caractère, un leader efficace planifie, conseille, encadre et motive toutes les personnes afin de les habiliter à faire de leur mieux.
Communication	Fait référence aussi bien au contenu qu'à la méthode utilisée pour transmettre de l'information au sein du consortium. Une communication efficace peut faciliter l'atteinte des objectifs du consortium en faisant en sorte que tous les membres du personnel aient une compréhension commune des attentes, des buts et des objectifs.

Cadre de gestion

Principe	Description
Gestion des intervenants	La façon dont le consortium communique et conserve des liens avec la collectivité, les autres consortiums, les parents, les élèves, les fournisseurs de services, le ministère de l'Éducation et les conseils membres. La gestion efficace des intervenants permet d'atteindre un équilibre entre la quête d'un plus grand nombre d'intrants et un processus décisionnel rapide et efficace.
Autoamélioration	Les efforts du consortium pour améliorer constamment son propre rendement. Sa capacité d'améliorer son propre rendement repose, à son tour, sur la disponibilité des bonnes personnes disposant des bonnes ressources et se communiquant entre elles les bons renseignements.
Outils	L'ensemble des ressources dont le consortium dispose et qui l'aident à atteindre ses buts et ses objectifs. Le fait d'avoir les bons outils (technologie, fonds, accès aux intervenants) peut faire en sorte que les dirigeants et le personnel soient en mesure d'exécuter leurs tâches d'une façon qui améliore le rendement global du consortium.

Deloitte.