



Section 7
Études de cas



7.0 Études de cas

Les programmes Let's Talk et Peer Support d'OC Transpo : La santé au travail

Instantané de l'étude de cas

Deux programmes à succès et innovateurs d'OC Transpo, *Let's Talk* et *Peer Support*, ont pour objet de créer un environnement de travail de qualité pour les employés du transport routier de passagers. Ces programmes ont été conçus dans le but de créer un environnement de travail sain en permettant aux employés de régler efficacement les problèmes de travail et personnels qui peuvent affecter leur bien-être psychologique, le plaisir qu'ils éprouvent à travailler et leur capacité d'offrir le meilleur rendement possible.

À propos d'OC Transpo

OC Transpo est le réseau public de transport en commun qui dessert les 397 kilomètres de la ville d'Ottawa. Il transporte approximativement 343 000 passagers par jour en semaine. Il compte plus de 2 200 employés qui offrent un service de transport en autobus, de train léger sur rail et de transport adapté à une population de 750 000 habitants. Son parc de véhicules comprend 920 autobus répartis sur 218 circuits, un service de 3 trains légers sur rail sur 8 kilomètres et 130 véhicules adaptés ParaTranspo. Le conseil municipal, avec l'appui du comité des transports formé de neuf membres du conseil, détermine l'application des services de transport et en assure la direction.

À propos des programmes

Les réseaux de transport sont fondés sur le travail d'équipe, la communication et le service à la clientèle. OC Transpo a identifié deux facteurs qui ont une influence positive sur les employés et contribuent à la satisfaction au travail, la réduction de l'absentéisme, une productivité accrue et la fidélisation des employés. Ces facteurs sont *la qualité des relations interpersonnelles et le règlement de conflits liés au travail*.

OC Transpo et la Ville d'Ottawa ont tiré ces leçons dans des circonstances tragiques, en 1999, lors d'un incident qui s'est déroulé dans le garage d'entretien où un ancien employé a ouvert le feu et tué cinq personnes, dont lui-même.

Une équipe de counseling traumatologique a été retenue pour travailler avec les employés dans la foulée de l'incident, non seulement pour aider les gens à vivre leur deuil mais aussi pour examiner de près la culture organisationnelle afin de trouver la cause de la frustration et de la colère qui ont mené à la tragédie.

Les employés et les professionnels de l'extérieur ont fait état d'une gestion de « dictature » et estimaient profondément que les employés ne contribuaient aucunement à façonner leur environnement de travail. Une vérification organisationnelle menée en 1996 avait aussi déterminé que l'organisation a toujours mis l'accent sur la prestation des services au détriment de l'individu.



De toute évidence, les communications internes et la responsabilité commune de régler les problèmes étaient insuffisantes. Les recommandations de mettre sur pied les programmes *Let's Talk* et *Peer Support* ont été l'aboutissement de ce processus. Chacun de ces programmes cible une facette différente des besoins des travailleurs.

Let's Talk

Let's Talk est un procédé mis sur pied dans le but de faire participer les gens aux décisions qui les touchent directement. Des groupes de pairs, formés d'employés qui travaillent dans un secteur semblable ou le même secteur, identifient les problèmes liés au travail qui constituent des sources de stress et d'insatisfaction, et déterminent des moyens de les régler en élaborant des solutions avec les membres de la direction, s'il y a lieu. Ces difficultés sont souvent des « points sensibles » qui pourraient devenir des griefs.

De prime abord, le programme *Let's Talk* est une tribune pour identifier et régler les problèmes, mais il est aussi un moyen de mousser la confiance et de favoriser le soutien entre les employés, les surveillants et les membres de la direction.

Des groupes d'employés se réunissent sous la gouverne « d'ambassadeurs », des employés de tous les niveaux et de tous les secteurs de l'entreprise qui ont reçu une formation spécialisée d'animateur offerte gratuitement par OC Transpo, afin de :

- identifier et préciser le problème;
- discuter des solutions possibles;
- voter sur une solution élaborée par le groupe;
- recommander un correctif et le mettre en vigueur.

Un groupe typique est formé de représentants des conducteurs et de la direction. Six conducteurs sont payés pour assister aux réunions qui ont lieu deux fois par mois. La direction est représentée par des membres des groupes suivants : les surveillants, les représentants du surintendant, les directeurs de programmes et les gestionnaires. Tous les participants reçoivent une formation de trois jours offerte par la Ville d'Ottawa, et OC Transpo offre aussi maintenant des séances de formation sur l'efficacité des réunions.

Le programme s'est révélé un moyen très efficace de contrer la négativité en milieu de travail. Il donne à tous les employés la possibilité d'apprendre de nouvelles habiletés et de promouvoir un environnement de travail plus satisfaisant et productif. Le programme repose sur la valorisation de la collaboration de toutes les personnes réunies autour de la table et la manifestation de respect, de sensibilité culturelle et des principes démocratiques.

Un cadre supérieur du service d'exploitation du transport a commun a fourni l'explication suivante : « Le concept est facile à énoncer mais sa mise en pratique est un peu plus difficile. Faire les choses dans un délai raisonnable tout en respectant les besoins des gens de participer au processus est un travail de longue haleine, mais il en vaut la peine. »

La direction d'OC Transpo a offert son plein appui au programme *Let's Talk* tout au long de sa mise en place, s'est impliquée lorsque son aide a été sollicitée et a intentionnellement encouragé la délégation de responsabilités aux personnes les plus directement affectées. Les séances *Let's Talk* n'abordent jamais les enjeux des conventions collectives, surtout parce qu'il existe d'autres mécanismes et procédés à cette fin.

Le programme a gagné en popularité au cours de son évolution et représente aujourd'hui une manifestation essentielle des valeurs organisationnelles d'OC Transpo. Un processus de renouvellement perpétuel, qui prévoit la formation de nouvelles personnes et une participation cyclique à la direction du processus, assure l'autonomie du programme.

Le code de conduite d'OC Transpo est une des grandes réussites du programme *Let's Talk*. Il a exigé de longues heures de collaboration et de mise au point de la part des participants lors des réunions de groupe. Voici un autre exemple : le programme *Let's Talk* a été le point de convergence des groupes de travail qui ont proposé les nouvelles politiques d'affectation des vacances aux membres de la direction. Ces politiques sont actuellement en vigueur et témoignent d'un sentiment accru de justice et d'équité.

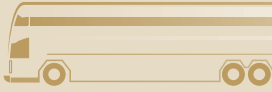
Peer Support

Peer Support est un autre programme créé dans la foulée de la tragédie de 1999 qui propose une solution de rechange au programme officiel d'assistance aux employés.

Le réseau *Peer Support* consiste en une équipe de collègues de travail qui ont reçu une formation gratuite à l'interne pour leur inculquer des habiletés de base en counseling, en règlement de problèmes, en prise de décisions et en capacité de référence. Les membres du programme sont parfois appelés à offrir une perspective ou à utiliser des techniques particulières. Dans d'autres occasions, ils prêtent une oreille amicale et impartiale. Les membres du programme offrent des solutions pratiques ou des conseils pour tenter d'améliorer une situation, des conseils pour désamorcer une situation de stress, de l'information importante ou une référence chez un professionnel.

Le groupe du programme *Peer Support* compte actuellement 36 conseillers qui ont reçu une formation initiale d'une trentaine d'heures en communications, en écoute active, en compte rendu d'incident critique, en gestion du stress, en gestion du deuil, en intervention en cas de suicide, en confidentialité, en règlement de conflits, en gestion de la colère et en atténuation du stress. Les membres du programme *Peer Support* reçoivent 16 heures de formation supplémentaire par année sur des sujets pertinents.

Le processus de sélection est élaboré. Les candidatures sont examinées par un comité dans le cadre d'un processus comprenant des entrevues. La décision finale d'approuver les nouveaux membres du groupe incombe au président du syndicat et au directeur.



Les participants se réunissent deux fois par année afin de discuter d'une multitude de sujets, depuis les questions explosives jusqu'aux besoins en formation. L'assurance de la qualité est garantie par un processus de sélection rigoureux et des évaluations continues. Le processus d'évaluation comprend plusieurs éléments, dont un comité d'examen formé de pairs et un groupe spécial formé pour répondre aux plaintes. Ce dernier groupe comprend trois membres du programme *Peer Support* choisis au hasard, le coordonnateur du programme et un représentant du bureau du directeur.

Le programme *Peer Support* a commencé à s'imposer comme un programme qui tient compte des employés en adoptant un logotype créé par un conducteur. Il poursuit ses efforts dans cette veine par des affiches présentant des photos instantanées des nouveaux membres, installées sur tous les babillards de l'entreprise.

En résumé

Après un peu plus de cinq ans, les parties prenantes à l'interne se sont appropriées des programmes *Let's Talk* et *Peer Support*, et ces manifestations de l'engagement d'OC Transpo envers ses employés suscitent énormément de respect de la part des employés. Les programmes ont fortement contribué à entretenir un sentiment « communautaire » et ne sont pas vus comme un lien important avec la haute direction.

L'avenir des programmes *Let's Talk* et *Peer Support* dépend énormément du développement des compétences, plus particulièrement des compétences en gestion nécessaires à la reconnaissance, à la mise en œuvre et au maintien de pratiques efficaces propices aux relations de travail étroites, des relations qui portent non seulement sur les exigences opérationnelles et la prestation du service mais aussi sur les besoins individuels des employés et des gestionnaires.

Profil de l'étude de cas

Ces projets ont réussi car les compétences essentielles et les éléments de succès suivants sont présents et possèdent une grande valeur :

- **Leadership/parrainage** : Les cadres supérieurs et les dirigeants syndicaux sont engagés envers le processus permanent du changement de culture. L'expérience d'OC Transpo a mis en évidence la nécessité d'effectuer deux investissements importants : 1) s'engager à changer la culture afin de créer un environnement de travail plus positif et 2) se doter de ressources habilitantes et prendre le temps de créer et de maintenir des « agents de changement » positifs [*Let's Talk* et *Peer Support*] qui favorisent l'interdépendance des employés et la collaboration entre les employés et la direction, comme conditions préalables essentielles au règlement favorable de problèmes d'équipe/esprit/moral des employés.
- **Engagements supplémentaires de la part des cadres supérieurs** :
 - Les programmes ont été acceptés par tous les employés de tous les niveaux. Tous les employés accordent la priorité à ces programmes, ce qui indique clairement aux cadres responsables que le temps que les employés consacrent à ces projets est un bon investissement.

- Des ressources humaines et financières en appui au programme sont fournies.
- Des investissements ont été faits pour la formation et le perfectionnement, afin d'améliorer les compétences pour les communications interpersonnelles, ce qui a aidé les gens à mieux travailler à régler les problèmes tout en comprenant les conséquences pour les affaires.
- **Dotation en personnel** : Afin de réussir, les programmes de ce genre doivent fonctionner sans la participation continue de la haute direction. La gestion du programme exige la délégation de tâches aux cadres intermédiaires et aux employés responsables. Chez OC Transpo, la coordination des programmes *Let's Talk* et *Peer Support* représente un tiers de tâche d'un employé à plein temps. Les services des ressources humaines, de la formation et des opérations fournissent des ressources au programme et coordonnent la formation.
- **Formation** : La formation offerte dans le cadre de ces programmes a été mise sur pied à l'interne, à partir de ressources existantes, dont le matériel de formation du Programme d'aide aux employés.
- **Marketing, communications et promotion** : La visibilité du programme a été une priorité dès le départ. Le lancement du programme, les affiches et les dépliants distribués à l'interne ainsi que d'autres mécanismes ont été organisés de façon à joindre les conducteurs et les opérateurs sur le terrain ainsi que les employés dans les bureaux et dans les ateliers. Des comptes rendus et une mise à jour du matériel promotionnel sont réalisés à intervalles réguliers afin de maintenir la visibilité et l'intérêt du programme.
- **Contrôle de la qualité** : Les deux programmes prévoient un mécanisme conséquent d'évaluation à l'interne.

Bienfaits manifestes

Les bienfaits suivants des programmes ont été confirmés hors de tout doute :

- Amélioration du moral des employés et, par voie de conséquence, de leur rendement.
- Des communications entre les employés et la direction plus efficaces.
- Une participation plus personnelle aux affaires de l'entreprise par les employés de tous les niveaux.
- La sensibilisation des employés à la santé de l'entreprise, ce qui facilite les interventions hâtives.
- Les connaissances et les qualités des employés aux premières lignes sont utilisées pour le bien commun.



Conditions préalables à l'adaptation

Cette étude de cas est présentée dans le but d'offrir aux parties prenantes de l'industrie un plan directeur pour la création efficace de programmes internes pour promouvoir la santé et le bien-être des employés. Le **plan d'action** doit tenir compte des conditions préalables manifestes suivantes :

- Un ferme engagement de l'entreprise à réexaminer et à rebâtir/revivifier la culture de l'organisation fondé sur le fait qu'il favorisera la satisfaction des employés face à leur travail et la fidélisation des employés, de même que la santé générale de l'organisation.
- L'acceptation du programme par les cadres supérieurs, les syndicats et les employés responsables.
- Un soutien à l'échelle de l'entreprise pour l'élaboration de programmes qui exprimeront la nouvelle culture.
- Des buts et des objectifs bien définis.
- Des investissements en capital et en ressources humaines pour la formation, y compris la rémunération des employés responsables impliqués dans la formation et la prestation du programme.
- Des politiques, des procédures et des méthodes bien définies.
- Un engagement à continuer à investir dans les programmes au fil de l'évolution des besoins organisationnels et des ressources humaines.

Stock Transportation, Kingston : Planification et recrutement des effectifs

Instantané de l'étude de cas

Pour maximiser les efforts de recrutement et de fidélisation des employés, il faut comprendre ce qui attire les employés qui réussiront et demeureront à l'emploi de l'entreprise pendant longtemps en ciblant les principaux segments de marché d'employés dans les campagnes de recrutement et les stratégies de fidélisation, et fonder nos efforts sur ces connaissances.

Stock Transportation a beaucoup investi pour connaître l'essence même du conducteur d'autobus scolaire moderne, plus particulièrement ses caractéristiques démographiques et psychologiques, ses besoins et ses désirs, ce qui le motive et ses points sensibles, et est maintenant en mesure d'attirer et de fidéliser le nombre nécessaire de candidats possédant les compétences requises.

À propos de l'entreprise

Stock Transportation est la deuxième plus importante entreprise d'exploitation d'autobus scolaires au Canada. Elle exploite 3 400 autobus en Ontario et en Nouvelle-Écosse et dessert plus de 2 000 circuits en Ontario, en Nouvelle-Écosse, à New York, au Missouri et au Texas.

La division de Kingston consiste en 114 circuits de transport scolaire dans la région de Kingston, une région plutôt urbaine de 110 000 habitants. Il y a un conducteur à plein temps pour chacun des circuits.

Historique du recrutement

Stock Transportation subit les mêmes pressions financières graves que les autres entreprises de transport scolaire en Ontario mais celles-ci n'atténuent en rien l'obligation de s'assurer que les enfants sont transportés vers l'école et vers leur domicile en toute sécurité.

Les faibles salaires jumelés au fait qu'il s'agit d'un travail à temps partiel et saisonnier réduisent la taille du bassin de candidats qui alimente le sous-secteur.

Malgré les efforts des organismes tels que le Conseil canadien du transport de passagers et de plusieurs entreprises de transport scolaire au Canada pour présenter l'emploi comme un poste à temps partiel offrant une alternative au travail à plein temps, plusieurs personnes ne voient pas l'emploi de conducteur d'autobus scolaire comme un travail durable.

Les changements financiers et familiaux auxquels doivent s'adapter les personnes qui décident de faire carrière comme conducteur d'autobus scolaire ne constituent pas un atout pour le poste. Le défi pour Stock, et tous les autres membres de ce sous-secteur, consiste à surmonter ces obstacles et à maintenir un certain niveau de recrutement et de fidélisation afin de pouvoir continuer à offrir un service fiable et de qualité supérieure à ses clients.

Ce processus débute par des prévisions continues réalisées grâce à un réseau formel de personnes de l'industrie. Stock organise des « sommets » périodiques au



cours desquels les divisions internes de l'entreprise se réunissent afin d'examiner des pratiques exemplaires pour l'embauche, de continuer à établir des objectifs de recrutement et d'élaborer de nouveaux moyens innovateurs de bâtir ses effectifs.

Le taux de roulement du personnel a augmenté à Kingston au cours des deux dernières années, ce qui a obligé l'entreprise à trouver de nouvelles façons d'attirer et de fidéliser des conducteurs d'autobus dédiés. L'analyse du roulement a révélé que plusieurs conducteurs ont quitté l'entreprise pour trouver un emploi à plein temps et profiter des avantages sociaux que celui-ci procure. D'autres ont été attirés par une nouvelle entreprise qui a ouvert ses portes dans la région de Kingston. Plusieurs conducteurs ayant quitté leur poste ont indiqué que l'emploi de conducteur d'autobus scolaire devenait de plus en plus exigeant et difficile.

Les effectifs de Stock à Kingston consistent en 134 conducteurs de tous les genres, dont environ 25 pour cent de retraités, 25 pour cent de parents de jeunes enfants et un nombre de plus en plus grand de « pères au foyer ». Les autres conducteurs font aussi du travail agricole ou ont un deuxième emploi dans une autre industrie de ressources.

Comprendre les attraits

Stock croit qu'il est très important de comprendre à fond le type de personne qui peut devenir un conducteur compétent et heureux. L'entreprise a examiné attentivement les caractéristiques uniques des personnes attirées vers ce type d'emploi et a trouvé les traits communs suivants. Les conducteurs d'autobus scolaire :

- aiment travailler avec le public,
- ont des affinités pour les enfants et les jeunes,
- ont un mode de vie qui peut accommoder un salaire modeste et la satisfaction au travail,
- ont acquis de la maturité (indépendamment de leur âge) et sont responsables,
- sont motivés par autre chose que l'argent,
- sont attirés par le fait qu'ils peuvent passer une grande partie de la journée à faire d'autres activités, à s'acquitter d'autres responsabilités ou à occuper un autre emploi,
- sont fiers de leur travail et y voient une valeur autre que leur salaire.

Comme le poste de conducteur d'autobus est un poste à temps partiel, les gens ayant des obligations financières qui dépassent ce que rapporte un emploi à temps partiel quitteront éventuellement l'entreprise pour trouver un travail à plein temps. Stock en est consciente et sait que la grande majorité des conducteurs d'autobus voient le transport scolaire comme un emploi de transition qui dure jusqu'à ce que qu'un changement dans la situation familiale ou les obligations financières ne rende plus les horaires de travail et le salaire attrayants.

Le fait que Stock soit consciente de ces caractéristiques a donné lieu à de nombreuses pratiques de recrutement et de création de conditions d'emploi qui conviennent au mode de vie et aux besoins des conducteurs.

Création d'un environnement de travail à valeur ajoutée

Stock se fonde sur les attraits manifestes pour recruter des candidats conducteurs dans les environs immédiats du circuit à desservir en sachant que les gens sont extrêmement motivés par l'idée de travailler avec leurs voisins immédiats et pour ceux-ci.

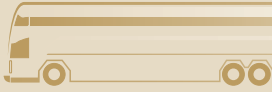
Stock permet à ses conducteurs d'emmener leur autobus à la maison après le travail. Cette approche est prévue au budget et intégrée aux calendriers d'entretien de Stock à Kingston. Ce « privilège » a trois avantages importants:

- Il élimine virtuellement les frais de transport, ce qui contribue à compenser le salaire relativement modeste.
- Le temps que le conducteur met à se rendre de son domicile au premier arrêt est énormément réduit car le conducteur n'a pas à se rendre au garage pour aller chercher l'autobus et retourner à son circuit.
- Les parents qui doivent garder leurs enfants d'âge préscolaire à bord de l'autobus ont le temps de fixer le siège d'enfant et de faire tous les autres préparatifs pour le trajet depuis leur « terminus à domicile ».

En plus d'offrir le privilège de garer l'autobus à la maison, Stock s'efforce de fournir d'autres avantages que le salaire afin de manifester son respect pour les conducteurs et de créer un sentiment d'appartenance au sein de ses effectifs. Voici quelques exemples :

- Un programme de relations des conducteurs.
- Des salons bien garnis pour les conducteurs.
- Du café frais en tout temps.
- Des activités « petit déjeuner » spéciales pour les conducteurs.
- La reconnaissance au moyen de prix informels pour les conditions météo difficiles.
- Des réunions mensuelles du comité des conducteurs afin de communiquer les problèmes aux supérieurs.
- La gestion des élèves et autres programmes de formation.
- Un barbecue de fin d'année.
- Un club social actif dont les activités sont subventionnées en partie par l'employeur.

Les relations et les communications entre les employés et les conducteurs figurent en tête de liste des priorités à l'échelle de l'entreprise. On s'attend à ce que les gestionnaires appliquent une véritable politique de la porte ouverte et écoutent ce que les conducteurs ont à dire. L'approche de Stock repose sur le principe suivant : « Nous valorisons l'employé, un point, c'est tout. » Cette philosophie a donné lieu à la création volontaire d'un environnement de travail comprenant un salaire, des conditions de travail, un soutien et une participation, qui constitue un forfait acceptable pour l'employé.



Maintien des effectifs

Stock maintient une équipe de cinq conducteurs disponibles en tout temps. Elle possède également une équipe secondaire de seize autres conducteurs sur appel, afin de combler les besoins à court préavis comme le remplacement en cas de maladie, et une banque de huit conducteurs compétents et formés qui peuvent être appelés pour s'acquitter des tâches de conducteur, au besoin.

L'existence d'un tel bassin d'employés confirme que Stock connaît très bien la réalité quotidienne de ses conducteurs. Compte tenu du pourcentage élevé de parents d'enfants d'âge scolaire qui sont sur le marché du travail, Stock se devait de posséder un bassin de conducteurs pouvant remplacer un collègue à brûle pourpoint comme dans le cas d'une maladie d'enfant ou autre. D'autres industries n'approuvent pas cette tolérance pour l'absentéisme mais elle permet à Stock d'assurer la loyauté et le bonheur de ses employés.

Un rapport de la situation des conducteurs, qui rend compte du roulement mensuel par rapport aux années précédentes, permet à la direction d'être informée de ce qui se passe chez les conducteurs et de connaître ses besoins en ressources humaines.

L'entreprise est toujours en mode recrutement. Elle annonce sur des panneaux sandwich extérieurs, elle travaille avec le conseil scolaire local et les groupes de parents du voisinage, elle pose des affiches dans les magasins situés dans les villages à l'extérieur de la grande région de Kingston et elle utilise le bouche à oreille. Stock possède un réseau interne de référence de conducteurs qui prévoit une récompense lorsqu'une candidature donnée en référence aboutit à l'embauche d'un conducteur.

Compétences des conducteurs:

Les candidats sont examinés sur bande vidéo afin de connaître leurs qualités et leurs compétences dans le cadre d'un processus d'entrevue complet comprenant la création de scénarios, l'examen des bandes vidéos et des questions d'examen qui révèlent les habiletés naturelles du candidat à faire affaire avec des enfants et des adolescents.

Tous les candidats retenus doivent posséder un permis de conduire de l'Ontario valide ainsi qu'un dossier sans tache, et ils doivent subir l'examen médical du ministère des Transports.

Sommaire du profil du projet

Le succès de Stock repose sur une bonne connaissance de sa source principale de ressources, c'est-à-dire qui veut devenir conducteur d'autobus et quelles raisons motiveront ces personnes à demeurer à l'emploi de l'entreprise. Cette initiative a réussi grâce à la présence des compétences essentielles et des éléments de succès suivants, et de l'importance qui leur est accordée :

- **Leadership/parrainage** : Le recrutement et la fidélisation des conducteurs d'autobus sont des priorités organisationnelles pour Stock, et elle y investit du temps et des ressources.

- **Structure, gestion** : La responsabilité générale d'élaborer et d'appliquer les stratégies de recrutement et de fidélisation incombe à un cadre supérieur du service de l'exploitation de Stock.
- **Dotation en personnel et ressources** : Les cadres supérieurs consacrent beaucoup de temps et de ressources à dénicher et à élaborer toute l'information possible sur les besoins, les désirs, les motivations et la satisfaction des conducteurs. De plus, les employés participent à des tribunes régionales et nationales et mettent en commun de l'information, des outils et des techniques puisés dans le système global (national) de Stock.
- **Exploitation** : L'entreprise fait preuve de souplesse en ce qui concerne ses conducteurs et l'attribution des autobus pour le transport personnel des conducteurs.
- **Mesure du rendement** : Malgré une faible augmentation du taux de roulement au cours des deux dernières années, cette approche a permis de maintenir un taux de roulement annuel inférieur à 5 pour cent pendant sept années de suite. Stock est engagée à recueillir des données de façon perpétuelle et à mettre l'information qu'elle possède au profit du vaste réseau de Stock afin de conserver son caractère proactif.

Bienfaits manifestes

Les bienfaits suivants des programmes ont été confirmés hors de tout doute :

- Mise sur pied et maintien d'un grand bassin de conducteurs remplaçants afin d'assurer la continuité des activités.
- La tolérance des absences, les nombreux avantages sociaux et la possibilité de garer l'autobus à la maison le soir sont les principaux attraits pour les conducteurs d'autobus scolaires de la région.

Conditions préalables à l'adaptation

Cette étude de cas est présentée dans le but d'offrir aux parties prenantes de l'industrie un plan directeur pour un recrutement et une fidélisation plus efficaces des conducteurs. Le **plan d'action** doit tenir compte des conditions préalables manifestes suivantes :

- La volonté de revoir la culture de l'entreprise, ses traditions et ses règles afin de répondre aux besoins d'un nouveau bassin de travailleurs non traditionnels.
- Des investissements pour déterminer les caractéristiques les plus probables des candidats possibles et élaborer des activités de marketing et des publicités qui joignent ces personnes.
- Une attitude à l'échelle de l'entreprise qui reconnaît l'immense valeur des conducteurs comme membres de l'entreprise et éléments de son succès.
- Des investissements dans une formation qui convient à la réalité des conducteurs offerte à des moments qui s'intègrent à leur mode de vie.



Edmonton Transit System : Approche stratégique au recrutement et à la fidélisation

Instantané de l'étude de cas

La Ville d'Edmonton a modernisé et réorganisé ses opérations. Le processus d'embauche d'Edmonton Transit System (ETS) est devenu un modèle à succès qui répond aux besoins en dotation en personnel du service en assurant une source continue de travailleurs compétents et qualifiés dans le marché concurrentiel d'aujourd'hui.

À propos de l'entreprise

ETS est un réseau de transport public qui véhicule 100 000 passagers par jour, en moyenne. Il compte 1 600 employés, dont la plupart sont des conducteurs. Son parc de véhicules comprend plus de 750 autobus et trolleybus diesel et 26 autobus communautaires qui desservent 140 circuits, un réseau de train léger sur rail de 37 véhicules et un service de transport adapté pour adultes. Le réseau est une division du service municipal des transports.

Historique du recrutement

Comme tous les autres acteurs de l'industrie du transport routier de passagers, le réseau de transport d'Edmonton a dû adapter ses pratiques de recrutement au marché de la main-d'œuvre en mutation. Peu de personnes étaient affectées au recrutement dans le passé. En fait, il n'y avait qu'un seul employé affecté à l'étude des dossiers des candidats, l'organisation des entrevues de 15 minutes et les décisions d'embauche fondées sur cette entrevue. La Ville a décidé de regrouper les services de ressources humaines de plusieurs services vers la fin des années 1990. Les divers portefeuilles, dont l'embauche du personnel d'ETS, ont été confiés à trois consultants en ressources humaines. Ce service, caractérisé par des dossiers mal maintenus, des procédés boiteux et la faible importance accordée au recrutement, n'a pas comblé les attentes d'ETS.

Les conséquences d'une approche non ciblée ont alors commencé à se faire sentir au sein d'ETS. Les normes de rendement étaient de moins en moins respectées, les plaintes et les confrontations avec les conducteurs étaient à la hausse, tout comme les problèmes de service à la clientèle, et le nombre de candidats était à la baisse. Les usagers du service ont aussi changé et les nouveaux usagers étaient plus exigeants, ce qui a compliqué la situation.

Conscients de l'existence de problèmes graves, ETS et le service des ressources humaines municipal ont évalué leurs besoins et déterminé qu'ils devaient donner la priorité à un effort concerté pour moderniser les procédés et améliorer la gestion des dossiers afin de créer un cadre pour améliorer les pratiques d'embauche.

Le processus de recrutement d'ETS est aujourd'hui un plan de main-d'œuvre global, « une perspective stratégique à long terme pour attirer, former et fidéliser des employés compétents et talentueux à l'échelle de la société afin d'assurer la réalisation continue des objectifs d'affaires ». ETS est complètement engagée à être connue comme un employeur de choix régional dans un marché où la concurrence des employeurs pour des candidats de qualité est plus féroce que jamais.

Planification des effectifs

La planification relève de l'équipe de gestion de l'exploitation d'ETS, qui consacre près d'un employé à plein temps à prévoir les besoins en ressources humaines. Les objectifs sont déterminés en examinant les tendances du marché de la main-d'œuvre et les mouvements de la population dans la région d'Edmonton et en effectuant une analyse minutieuse des tendances de croissance urbaine. Les stratégies d'aménagement du territoire de la municipalité sont intégrées au processus, afin que les prévisions tiennent compte des évaluations des futures demandes de services municipaux. De plus, une attention particulière est accordée à l'identification et la surveillance des retraites prochaines.

Recrutement

La société de transport en commun a créé un procédé transparent et conséquent qui élimine les obstacles systémiques au repérage des bons candidats, ce qui aide les personnes qui aspirent à travailler pour ETS à mieux comprendre le processus d'embauche et les exigences des différents postes. Au lieu de chercher à obtenir le plus de candidatures possibles, ETS établit un profil des compétences requises pour tous les postes et tente d'attirer des candidats compétents en fournissant le plus d'information possible sur le poste sur l'Internet.

Les avis d'emplois vacants sont préparés en fonction des compétences/caractéristiques particulières recherchées chez les candidats, et les messages et les images dans les avis et les annonces visent à offrir une représentation la plus fidèle possible du poste.

La section « ETS *Career Opportunities* » du site Web de la ville d'Edmonton (www.edmonton.ca) est devenu son principal outil de recrutement. Le site, qui offre un lien intégré à la vidéo promotionnelle du CCTP sur les carrières dans l'industrie intitulée « Embrayer sur votre carrière », explique les étapes de la démarche d'embauche aux candidats, comme suit, afin de les aider à comprendre les compétences dont ils ont besoin et les préparatifs qu'ils doivent effectuer :

- Exigences du poste (conditions préalables)
- Responsabilités du poste
- Défis
- Processus de recrutement et de sélection

ETS estime que ce premier tri encourage le candidat à s'évaluer par rapport aux compétences requises, aux connaissances et aux attitudes avant qu'il ne pose sa candidature. ETS peut ainsi optimiser le temps et les ressources investies dans les tests ou les entrevues ou les deux.

Edmonton Transit aménage un kiosque dans plusieurs foires de l'emploi chaque année, où elle offre du matériel promotionnel et des vidéos. L'affichage des postes vacants à l'interne joue aussi un rôle important mais le bouche à oreille demeure la deuxième source de recrutement en importance, et il n'exige qu'un minimum de technologie. Les stratégies et les médias de recrutement sont examinés régulièrement afin d'assurer une visibilité et un attrait maximums pour tous les groupes de la population régionale diversifiée.



Évaluation et tests

Les candidats qualifiés doivent subir trois tests fondés sur les compétences : un test de relations publiques sur vidéo, un test de compréhension écrite et un test des compétences de conduite sur vidéo. Les candidats sont informés des résultats de leurs tests et les candidats qui réussissent sont convoqués en entrevue. Les candidats qui échouent peuvent de nouveau poser leur candidature après une période d'attente de six mois. L'entrevue des conducteurs d'autobus est fondée sur les compétences et a pour but d'évaluer les candidats par rapport aux compétences que l'entreprise juge importantes.

La vidéo de présélection conçue à Seattle, dans l'état de Washington et comprenant des questions et réponses, pose cinquante questions sur des scénarios présentés sur la bande vidéo. Le test dure 90 minutes et met à l'épreuve le bon sens, l'intuition, les instincts, l'expérience en relations avec la clientèle, la conduite et le service à la clientèle. Les réponses représentant des pratiques exemplaires sont dissimulées dans les choix offerts. Cet outil est devenu un élément de base de l'évaluation des dossiers de candidats et offre une image réelle du poste.

Le lieu, les installations et la taille du groupe subissant le test ont été peaufinés au point d'offrir un processus très efficace qui n'exige que quelques administrateurs et beaucoup moins de temps que les méthodes précédentes. Le processus, agrémenté d'une série d'outils normalisés tels que les guides du participant et du gestionnaire et des présentations sur Power Point, est amélioré de façon continue.

Les candidats retenus sont interviewés par un groupe de trois membres qui évaluent la formation scolaire, l'expérience, les connaissances, les compétences et les habiletés, et le caractère approprié du poste pour le candidat. Pour être choisi, le candidat doit obtenir une note de 70 pour cent ou plus et présenter de bonnes références.

Enfin, il est important de noter qu'environ huit pour cent des candidats sont embauchés pour un poste permanent. L'examen de ce faible taux d'embauche par rapport au nombre de candidats confirme qu'il correspond à la réalité des programmes de recrutement, de sélection et de formation en place.

Formation des recrues

Les candidats retenus pour devenir des recrues ne connaîtront pas tous du succès à l'emploi de l'entreprise mais ETS travaille très fort afin de leur donner toutes les chances de réussir. L'horaire de formation des apprentis conducteurs a été élaboré de façon à améliorer les compétences et mousser la confiance. Le programme de formation original d'une durée de 24 jours a été réorganisé de façon à offrir une période de formation initiale de 3 semaines suivie d'une période d'expérience de deux semaines et d'une dernière semaine de formation. Cette méthode permet aux recrues d'effectuer leur dernière semaine de formation après avoir acquis une expérience pratique, ce qui facilite l'assistance corrective personnelle nécessaire.

Les formateurs que les nouveaux employés ont commencé à connaître et avec lesquels ils ont vraisemblablement établi de bonnes relations de travail continuent à

fournir leur appui longtemps après que la période de formation soit terminée. À l'instar des surveillants et des gestionnaires, les formateurs favorisent une politique de la porte ouverte propice aux bonnes communications à tous les niveaux de l'organisation. Comme les communications ouvertes au travail sont très importantes pour les nouveaux employés, toutes les nouvelles recrues sont jumelées à un mentor. De plus, le programme de gestion du rendement d'ETS a été peaufiné afin de reconnaître les réalisations de façon pertinente et d'offrir un soutien et des mesures supplémentaires pour les employés qui éprouvent des problèmes personnels.

Fidélisation

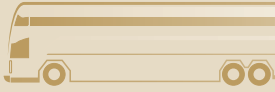
De plus, l'entreprise ne perd plus autant d'employés qu'au cours des années précédentes. Les gens qui quittent leur emploi le font dorénavant pour des raisons personnelles qui ne sont pas liées au travail. Le nombre de plaintes, toutes raisons confondues, provenant des employés, des gestionnaires et des passagers, sont à la baisse. Les surveillants émettent des commentaires favorables sur la qualité des employés et l'entreprise estime que plusieurs employés possèdent le potentiel et l'engagement pour devenir des gestionnaires.

Sommaire du profil du projet

Un des gestionnaires a très bien résumé la situation : « ETS a une longueur d'avance sur la courbe de la dotation en personnel pour la première fois depuis cinq ans. La concentration des activités d'embauche en début de processus et la réduction de la durée du cycle nous permettent maintenant de choisir le moment et la façon de passer nos annonces dans le but d'obtenir les meilleurs candidats. »

Cette initiative a réussi grâce à la présence des compétences essentielles et des éléments de succès suivants, et de l'importance qui leur est accordée :

- **Leadership/parrainage** : La transformation des pratiques de recrutement et de fidélisation d'ETS en un modèle efficace découle d'un ferme engagement envers une philosophie d'amélioration continue comprenant l'affectation des ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.
- **Dotation en personnel** : Des employés municipaux de divers services, dont la planification et les ressources humaines, contribuent au processus de planification et de recrutement des effectifs d'ETS. Les formateurs sont engagés à intégrer les nouvelles recrues aux effectifs d'ETS de façon efficace et productive.
- **Technologie** : Les pages ETS du site Web de la ville d'Edmonton font l'objet d'une mise à jour constante. Les statistiques sur les visites sont examinées régulièrement dans le cadre d'une analyse perpétuelle des médias de recrutement.
- **Communications et marketing** : ETS examine continuellement les nouvelles méthodes de marketing afin de maximiser l'exposition, la portée, les conséquences et les résultats des médias de recrutement utilisés.
- **Mesure du rendement** : Le nombre de conducteurs d'autobus embauchés a presque triplé au cours des cinq dernières années (de 50 par année en 2000 à 148 en 2005). On estime qu'Edmonton Transit embauchera au moins 150



conducteurs par année au cours des cinq prochaines années et ce nombre augmentera sûrement pour répondre aux besoins liés à la croissance de la société et à l'attrition.

Bienfaits manifestes

Les bienfaits suivants du programme d'ETS ont été confirmés hors de tout doute:

- Une meilleure compréhension des caractéristiques démographiques du marché et de la perspective du développement urbain et des banlieues a contribué à améliorer la planification des effectifs et les stratégies de recrutement.
- L'efficacité du recrutement signifie aussi répondre aux besoins de recrutement au moment opportun.
- Des nouvelles recrues de meilleure qualité.
- La création d'un environnement de soutien pour les nouveaux employés qui améliore leurs chances de succès et de longévité au sein de l'industrie.
- Moins de plaintes et de meilleures communications, du public et à l'interne.
- Diminution du roulement et un meilleur engagement des employés envers leur carrière.

Conditions préalables à l'adaptation

Cette étude de cas est présentée dans le but d'offrir aux parties prenantes de l'industrie un plan directeur pour un recrutement et une fidélisation plus efficaces des conducteurs. Le plan d'action doit tenir compte des conditions préalables manifestes suivantes :

- La reconnaissance du besoin urgent d'élaborer des méthodes d'embauche et de fidélisation innovatrices en fonction des défis du marché contemporain de la main-d'œuvre et l'acceptation des responsabilités de l'efficacité du processus de recrutement et de l'obligation de rendre des comptes à cet effet.
- La détermination de l'investissement (ressources humaines, capital) nécessaire à la réalisation des résultats escomptés, y compris l'utilisation des médias pertinents et des technologies de pointe, telles que les programmes de marketing et de sélection sur Internet, et l'engagement à effectuer cet investissement.
- Une méthode claire comprenant :
 - L'identification de « critères de succès » précis pour tous les postes afin de faciliter la sélection des candidats les plus susceptibles de réussir et de demeurer à l'emploi de l'entreprise.
 - L'utilisation de diverses stratégies médiatiques et techniques de sélection et d'entrevue ciblées et peaufinées afin d'attirer et d'identifier les candidats compétents.
 - L'élaboration des caractéristiques efficaces des procédés de sélection, de test, d'entrevue et d'évaluation des activités et des résultats afin de maximiser la productivité du programme
 - Une formation adaptée aux besoins particuliers des candidats.

- Les politiques de la porte ouverte des directeurs et des formateurs et des programmes de mentorat des employés visant à améliorer les communications, la satisfaction au travail et l'engagement professionnel.

Comité de l'Atlantique des achats d'autobus scolaires - Regroupement des acquisitions et des achats d'autobus scolaires

Instantané de l'étude de cas

Ce projet avait pour objet de regrouper les ressources des participants pour établir les devis et acquérir et acheter des autobus scolaires, afin de réduire les coûts, améliorer les normes des véhicules et les normes de sécurité connexes et de créer un fondement pour le resserrement des normes d'exploitation dans les provinces de l'Atlantique. Ces objectifs de fondement ont été atteints.

Cette pratique exemplaire est un exemple des projets de collaboration progressistes mis sur pied sous les auspices du Conseil de l'Atlantique des ministres de l'Éducation et de la Formation de l'Atlantique (CAMEF). Bien que cette étude de cas porte surtout sur la participation des ministères de l'Éducation et des Transports du Nouveau-Brunswick, il implique en réalité toutes les provinces de l'Atlantique et met en évidence ce que les gens et les entreprises peuvent réaliser lorsqu'ils s'engagent à travailler ensemble afin de trouver les meilleures idées et les meilleures politiques, réaliser des économies de volume et établir des pratiques exemplaires.

Cette pratique exemplaire met aussi en évidence comment un regroupement formé pour réaliser des économies de volume peut aussi obtenir plusieurs autres résultats avantageux.

À propos des participants

Le **Conseil des premiers ministres de l'Atlantique** est un organisme qui regroupe les quatre provinces de l'Atlantique au profit des résidents de la région de l'Atlantique. L'organisme a pour objet de renforcer le caractère concurrentiel de la région sur le plan économique et d'améliorer la qualité et le rapport coût-efficacité de l'approvisionnement en services publics dans la région de l'Atlantique.

Le **Conseil atlantique des ministres de l'Éducation et de la Formation (CAMEF)** est composé des ministres de l'Éducation et de la Formation. Formé en avril 2004, le CAMEF a remplacé la Fondation d'éducation des provinces de l'Atlantique (FEPA), qui avait été mise sur pied en 1994. Les provinces membres sont le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve et Labrador, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard. Le mandat du CAMEF consiste à fournir un cadre stratégique pour aider les quatre provinces de la région à entreprendre des initiatives communes en vue de répondre aux besoins en matière d'éducation publique.

Le **Comité de l'Atlantique des achats d'autobus scolaires** est formé de spécialistes techniques et de gestionnaires des quatre provinces de l'Atlantique. Le groupe établit les devis des autobus scolaires, prépare les appels d'offres et analyse les soumissions, et recommande l'octroi des contrats pour l'achat d'autobus scolaires pour la région.



La province du **Nouveau-Brunswick** : Au Nouveau-Brunswick, un groupe centralisé relevant du ministère des Transports possède et entretient le parc de véhicules. Les autobus scolaires sont exploités par le ministère des Transports. En qualité de plus important exploitant d'autobus scolaires de la région, il emploie 1 053 conducteurs syndiqués, et possède et exploite près de 1 200 autobus scolaires. Le Nouveau-Brunswick coordonne les marchés publics pour la région de l'Atlantique.

À propos du programme

Les exploitants d'autobus scolaires de toutes les tailles ont fait face à une augmentation marquée du prix des autobus scolaires au cours des vingt dernières années, ainsi qu'à des changements dans la façon dont les autobus sont fabriqués et assemblés. De plus, Transports Canada, l'Association canadienne de normalisation et les fabricants ont modifié les caractéristiques techniques des autobus scolaires afin de satisfaire aux normes de sécurité et de demeurer à la hauteur des technologies en émergence.

L'idée de regrouper le processus d'acquisition et d'achat des autobus a vu le jour en 1992 sur recommandation du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique et du CAMEF. Le mandat ainsi que le mode de fonctionnement du comité ont été établis à cette même époque.

Le Comité de l'Atlantique des achats d'autobus scolaires se réunit régulièrement depuis sa création afin de déterminer les devis qui s'appliquent à l'ensemble des provinces de l'Atlantique et de gérer le processus d'achat. La province du Nouveau-Brunswick s'occupe de préparer les appels d'offres relatifs aux caractéristiques, aux termes du RPANB (le réseau de possibilités d'affaires du Nouveau-Brunswick - système électronique de marchés publics).

L'établissement des devis

Le comité compte, dans ses rangs, des représentants des quatre provinces et plusieurs spécialistes dans des domaines clés afin d'établir les devis des autobus.

Le groupe est formé de gestionnaires, d'inspecteurs techniques, de représentants du ministère de l'Éducation, de gestionnaires de parcs de véhicules et d'experts en finances. Un des membres est aussi un membre important du groupe D250 de l'Association canadienne de normalisation, le groupe qui élabore les normes nationales des devis et les exigences relatives aux autobus scolaires pour le Canada. Ses connaissances des normes, qui offrent une orientation aux fabricants quant à la conception de l'autobus scolaire et ses caractéristiques de sécurité, représentent un avantage certain pour le comité pendant l'établissement des devis.

Le comité établit ses devis au moyen de discussions et de consensus, et confie à un des membres la responsabilité d'apporter les changements au document au fil des révisions. Après la réunion préliminaire, les changements au document sont apportés dans le cadre de conférences téléphoniques réunissant tous les membres. Il faut environ de deux à trois discussions pour mettre au point les documents d'appel d'offres.

L'achat

Lorsque le comité a approuvé le devis final pour l'appel d'offres et que les différents groupes ont déterminé le nombre d'autobus scolaires dont ils auront besoin, le document d'appel d'offres final est envoyé à la province du Nouveau-Brunswick qui s'occupe d'émettre les appels d'offres pour les autobus pour toute la région de l'Atlantique en vertu d'un accord d'achat régional.

Les données contenues dans les soumissions sont inscrites dans un chiffrier sur réception et le chiffrier est mis à la disponibilité du comité aux fins d'examen. Le contrat est octroyé au fournisseur qui satisfait le mieux aux conditions de l'appel d'offres et qui présente la meilleure valeur économique à toutes les provinces. Un seul fabricant est choisi pour fournir toute la région.

Chaque instance provinciale a la responsabilité de déterminer le nombre total d'autobus à commander, d'identifier les options dont elle aimerait doter les véhicules et d'émettre les bons d'achat au fabricant pour sa part de la commande. Sur réception de la commande, le fabricant détermine la date de fabrication des prototypes selon les caractéristiques de chaque instance.

Les représentants des différentes juridictions visitent le fabricant choisi afin d'examiner les prototypes d'autobus et s'assurer qu'ils répondent aux caractéristiques de la soumission. Le fabricant modifie son calendrier de production afin de corriger toute lacune détectée lors de l'examen des prototypes et fait connaître la date de fabrication des autres autobus ainsi que la date de leur livraison dans les différentes provinces.

Le comité a géré l'achat de 259 autobus pour l'année scolaire 2005-2006, la plus importante commande à ce jour. Les autobus ont été répartis comme suit :

- Nouveau-Brunswick : 99 véhicules
- Nouvelle-Écosse : 67 véhicules
- Île-du-Prince-Édouard : 26 véhicules
- Terre-Neuve et Labrador : 67 véhicules

Selon un des responsables du programme : « Nous croyons que cette approche est unique en Amérique du Nord. Malgré la tendance à la privatisation des autres services dans la région de l'Atlantique et dans les autres régions du Canada, nous relevons encore du secteur public, de sorte que nous avons l'obligation de rendre des comptes aux contribuables tout en assurant la sécurité de nos enfants et de nos conducteurs. Nos 3 000 véhicules sur la route nous confèrent de bonnes connaissances de la gestion des parcs de véhicules et nous permettent d'appliquer ces connaissances au parc d'autobus scolaires. »

« Mais surtout, nous pouvons travailler directement avec le fabricant, qui nous porte beaucoup d'attention car nous lui passons une grosse commande. »

Outre la possibilité d'effectuer des achats collectifs, le procédé permet au comité d'élaborer des modes de fonctionnement communs qui tiennent compte des besoins particuliers des différentes provinces. Le groupe peut élaborer une



approche commune pour les caractéristiques techniques telles que les groupes d'éclairage et les signaux d'arrêt escamotables, et présenter des recommandations sur d'autres procédures telles que les calendriers d'entretien, la formation et le fonctionnement des autobus.

Le processus de regroupement des achats a créé des changements pour les concessionnaires d'autobus dans la région de l'Atlantique, qui s'alignent désormais avec les fabricants. Les entreprises locales participent encore au processus mais plutôt à titre d'agent du fabricant.

Sommaire du profil du projet

Cette initiative a réussi grâce à la présence des compétences essentielles et des éléments de succès suivants, et de l'importance qui leur est accordée :

- **Leadership/parrainage** : Le Conseil des premiers ministres de l'Atlantique a habilité le comité et le programme et a prêté son appui à cette initiative pendant plus de dix ans en guise d'exemple des philosophies de coopération et de transfert de connaissances qui sont au cœur de ce groupe interprovincial.
- **Structure, gestion** : Le comité des provinces de l'Atlantique regroupe l'expertise technique et les connaissances opérationnelles collectives en une structure organisationnelle éprouvée qui facilite le processus décisionnel et l'exécution du projet.
- **Dotation en personnel** : Aucun ajout d'employés n'a été nécessaire car le comité est formé d'employés existants possédant des connaissances et des compétences directement liées à l'achat d'autobus scolaires. Le groupe se réunit plusieurs fois par année afin de discuter de points précis qui répondent à des objectifs établis.
- **Lignes directrices** : Ce processus respecte plusieurs lignes directrices, dont la réglementation existante sur l'acquisition et l'achat, la norme D250 de l'ACNOR sur les autobus scolaires, les normes de Transports Canada et les règles provinciales en matière de sécurité routière.
- **Contrôle de la qualité** : Plusieurs processus de contrôle de la qualité sont en place, dont une évaluation par les membres du groupe dans le cadre d'un cycle de suivi, l'essai des prototypes d'autobus fabriqués par les fabricants avant la fabrication à la chaîne de toutes les commandes et l'inspection des véhicules livrés par les provinces concernées.
- **Mesure du rendement** : Le Conseil des premiers ministres de l'Atlantique a évalué le rendement de ce groupe qu'elle considère comme un des programmes collectifs les plus réussis actuellement en vigueur dans les provinces de l'Atlantique. Le processus a permis d'équilibrer les coûts des fabricants, un avantage important dans les petits territoires, qui ont réalisé des économies considérables. Un des responsables du programme a dit : « Le prix unitaire actuel est semblable au prix d'il y a quelques années... et ... les économies qui en découlent pour les différents gouvernements sont tout aussi considérables. »

Bienfaits manifestes

Les bienfaits suivants du programme d'ETS ont été confirmés hors de tout doute :

- Optimisation du contrôle des coûts d'achat de nouveaux véhicules, permettant ainsi aux provinces participantes de toutes les tailles de profiter des avantages d'un pouvoir d'achat plus important.
- Contribution importante à la normalisation des normes des véhicules et de sécurité au sein de la région.
- Utilisation efficace des ressources humaines et autres ressources des participants pour le bien de tous.
- Création d'un cadre opérationnel éprouvé qui peut être utilisé pour gérer les coûts d'autres dépenses en capital ou des coûts d'exploitation choisis.

Conditions préalables à l'adaptation

Cette étude de cas est présentée dans le but d'offrir aux parties prenantes de l'industrie un plan directeur pour mettre sur pied un collectif pour les achats regroupés. Le plan d'action doit tenir compte des conditions préalables manifestes suivantes :

- Une dépense en capital importante pour plusieurs parties prenantes.
- L'engagement des participants envers un consensus collectif de coopération.
- Le feu vert des cadres supérieurs.
- Des objectifs et des normes clairement définis.
- Un maître d'œuvre pour diriger et vivifier le processus.
- Un cadre organisationnel qui facilite la prise de décisions et l'exécution du projet.
- Des politiques, des procédures et une méthode clairement définies.
- De vastes connaissances des besoins des utilisateurs finaux (conducteurs, mécaniciens, usagers, etc.).
- De vastes connaissances des lois, des règlements et des normes en vigueur.
- Les spécialistes compétents nécessaires (devis, achats, contrôle de la qualité, gestion des contrats, etc.).
- Des systèmes de validation et de vérification des coûts-avantages et de surveillance, de gestion et de rapports de projet.

Liste des ouvrages de référence

Cette liste des ouvrages de référence est largement représentative et non complètement inclusive de tous les ouvrages consultés dans le cadre de la recherche d'enquête exhaustive menée au cours de la présente Étude. Lors du développement du projet d'étude, des centaines de sites Internet canadiens et internationaux ont fait l'objet de vérification pour y repérer des informations pertinentes à l'Étude. Dans la plupart des cas, les sources Internet sont indiquées ci-après si elles sont citées dans le corps de l'Étude ou si elles fournissent d'autres renseignements qui sont incorporés à l'Étude.

Abelman, R. et I. Kotlyar. 2003. Simulation turns recruitment into a two-way street. Canadian HR Reporter. 1er décembre 2003

Acemoglu, D. et J.-S. Pishke. 1999. Certification of Training and Training Outcomes. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Alexander, S. 2001. HR e-power to the people. Info World. 12 février 2001.

Altair Engineering. 2004. Altair Engineering and Automation Alley Receive Federal Grant to Help Revitalize Public Bus Transportation. 2004.

American Public Transportation Association (APTA). 2001. Glossary of Transit Terminology as Defined for NTD Reporting - 2001.

American Public Transportation Association (APTA). 2006. 2006 Factbook.

Andre, C., F. LeLord et P. Legeron. 1997. Effectiveness of early intervention on 132 bus drivers who have been victims of aggression: a controlled study. Occupational Health and Industrial Medicine.

Vérificateur général de la Colombie-Britannique. 1997. BC transit: Managing operator productivity and BC transit: Its success as a market-focused organization. Colombie-Britannique: Gouvernement de la Colombie-Britannique.

Aust, B., R. Peter et J. Siegrist. 1997. Stress management in bus drivers: A pilot study based on the model of effort-reward imbalance. International Journal of Stress Management.

BC Transit. 2005. Capital Projects Update. Memo from R. H. Irwin, President and CEO, BC Transit to Members of the Victoria Regional Transit Commission.

Baldwin, J. et V. Peters. 2001. La formation comme stratégie en matière de ressources humaines: la réaction aux pénuries de personnel et au changement technologique. Ottawa: Statistique Canada.

Ballard Power Systems. 2004. Fuel Cell Buses.

Battery and EV Technology. 2004. Electric Buses Fueled by Air Concerns. Business Communications Co., Inc.



- Beadle, S., J. Devlin, B. Metcalfe, M. Reidy, R. Russwurm et T. Sanders.** 2001. *Apprentice Retention in the Skilled Trades: A Groundbreaking Study.* Hamilton: Industry-Education Council of Hamilton.
- Boudreau, J-P.** 2003. *Vue d'ensemble du transport scolaire.* Nouveau-Brunswick: Gouvernement du Nouveau-Brunswick.
- Brewer, A. et D. Hensher.** 1998. The importance of organisational commitment in managing change: Experience of the NSW private bus industry. *Logistics and Transportation Review.*
- Brewer, A.** 1996. Developing commitment between managers and employees. *Journal for Managerial Psychology.*
- Brodrick, C-J., D. Sperling et H. Dwyer.** 2002. Will diesel engines make a comeback? *Consumers' Research Magazine.*
- Bronson Consulting Group.** 1999. Étude de marché sur les carburants de remplacement, Table des transports sur le changement climatique. Ottawa: Transports Canada.
- Brown, D.** 2000. The technology is fine, the people are the problem. *Canadian HR Reporter.*
- Bryan, W.** 2005. When Two Decks Are Better than One. *Bus Ride Magazine.* Mars 2005.
- Bus Canada.** 2004. *The Canadian Bus Industry - A Mode On Its Own.*
- Business Week Online.** 2004. Tomorrow's safer cars. *Business Week.* 14 septembre 2004.
- Business Wire.** 2004a. Iteris lane departure warning system receives praise from commercial truck drivers. 4 septembre 2004.
- Business Wire.** 2004b. Tomorrow's Safer Cars. 14 septembre 2004.
- Cambini, C. et M. Filippini.** 2003. Competitive tendering and optimal size in the regional bus transportation industry: An example from Italy. *Annals of Public and Cooperative Economics.*
- Camo-route Inc.** 1998. *Diagnostic sur l'industrie du transport routier des personnes au Québec.* Québec: Camo-route inc.
- Camo-route Inc.** 2005a. *Diagnostic sectoriel: Transport routier de personnes 2004-2005.* Québec: Camo-route Inc.
- Camo-route Inc.** 2005b. *Rapport annuel 2004-2005.* Québec: Camo-route Inc.
- Comité d'examen de la Loi sur les transports au Canada.** 2001. *Vision fondée sur l'équilibre: Examen de la Loi sur les transports au Canada.* Ottawa: Gouvernement du Canada.

Association canadienne de l'autobus. 2004a. The Canadian bus industry - A Mode on its own. Ottawa:Association canadienne de l'autobus.

Association canadienne de l'autobus. 2004b. Off-reserve Aboriginal peoples get employment boost. Ottawa:Association canadienne de l'autobus.

Association canadienne de l'autobus and L-P Tardif & Associates Inc. 2000. E-Commerce and ITS applications in the intercity bus sector:An overview. Ottawa: Industrie Canada et Transports Canada.

Conseil canadien de développement social. 1999. Travail, famille et collectivité: Questions clés et orientations pour la recherche à venir. Ottawa: Ressources humaines et Développement social Canada.
<http://www.sdc.gc.ca/asp/gateway.asp?hr=/en/lp/spila/wlb/wfc/01presentation.shtml&hs=wnc>

Commission canadienne du tourisme. 2005. Faits et chiffres sur le tourisme canadien 2004. Ottawa: Statistique Canada.

Conseil des ressources humaines en camionnage. 2004a. Profile of driver shortage, turnover and future demand. Ottawa: Conseil des ressources humaines en camionnage.

Conseil des ressources humaines en camionnage. 2004b. Review of driver training and employment assistance programs. Ottawa: Conseil des ressources humaines en camionnage.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2002a. Exonération fiscale des avantages consentis au transport en commun par l'employeur. Toronto:ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2002b. Le transport en commun et la qualité de vie: Pour de meilleures collectivités. Exposé analytique no. 3, octobre 2002. Toronto:ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2002c. Le transport en commun: La voie vers une meilleure santé. Exposé analytique no 2, mai 2002. Toronto:ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2003a. Le financement provincial et territorial du transport urbain au Canada. Toronto:ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2003b. Résumé des conventions collectives des réseaux de transport collectif au Canada (personnel d'exploitation et d'entretien). Toronto:ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2003c. Les arguments économiques à l'appui du transport collectif au Canada. Exposé analytique no 5, mai 2003. Toronto:ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2003d. Le fer de lance du transport collectif: L'innovation dans le service et la technologie. Exposé analytique no 7, novembre 2003. Toronto:ACTU.



Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2004. Répertoire statistique du transport en commun au Canada: données d'exploitation de 2003. Toronto:ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2004a. Apprentissage électronique. Toronto: ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2004b Rapport d'un sondage sur les besoins en infrastructures du transport collectif pour la période 2004 - 2008. Toronto:ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2004c. Les sociétés de transport travaillent avec la clientèle de demain... les jeunes ! Exposé analytique no 8. Toronto:ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2005a. Le système rapide par bus: une perspective canadienne. Exposé analytique no 10 .Toronto:ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2005b. Résumé statistique du transport urbain au Canada: données d'exploitation de 2004. Toronto:ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2005c. Laissez-passer exonérés d'impôt consentis par l'employeur pour le transport en commun. Toronto: ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2005d. Le financement provincial et territorial du transport urbain au Canada. Toronto:ACTU.

Association canadienne du transport urbain (ACTU). 2006. Rapport d'un sondage sur les besoins en infrastructures pour la période de 2006-2010: Rapport sommaire. Toronto:ACTU.

Cape, D. 2002. Park and Ride:An Under-rated Public Good for Monocentric Cities - a U.K./North American Comparison. Lancaster: University of Lancaster.

Carroll, J. V. 2003. Vulnerability assessment of the US transportation infrastructure that relies on the global positioning system. *Journal of Navigation*.

Carter, A. 2001. Smart card technology just got smarter. *Metro Magazine*, Novembre/décembre 2001.

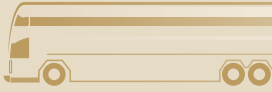
CGA- Canada. 2005. Growing Up:The Social and Economic Implications of an Aging Population.

Chabrow, E. 2004. Transportation IT spending projected to grow. *Information Week*. août 2004.

Commission for Integrated Transport. 2004. Competition in the Passenger Transport Industry.

Computing and Control Engineering. 2004. City council makes Portsmouth 'Europe's first mesh-enabled municipality'. *Computing and Control Engineering*.

- Conference Board du Canada.** 2004. Projections des équilibres financiers des gouvernements du Canada et des provinces et territoires : rendement économique et tendances. Ottawa: Conference Board du Canada.
- Cooke, M. et J. McMullin.** 2004. Labour force ageing and skill shortages in Canada and Ontario. Canadian Policy Research Networks.
- Crowley, D.** 2000. Profiling transit ridership. Toronto: ACTU.
- Cura, F.** 2006. Canadian Government Studying Transit Funding Role, Triggering Industry Optimism. American Public Transportation Association (APTA).
- Daily Commercial News and Construction Record.** 2002. Solar power bus stops to be tested: Canadian-designed. Daily Commercial News and Construction Record.
- Department for Transport.** 2004. Best Practice for Increasing Bus Use for Journeys to School. United Kingdom: Gouvernement of the United Kingdom
- DesRosiers, D.** 2004a. Canadian Automotive Industry Review: Canada/U.S. Issue. Richmond Hill: DesRosiers Automotive Consultants.
- DesRosiers, D.** 2004b. Canadian Automotive Industry Review: April 2004. Richmond Hill: DesRosiers Automotive Consultants.
- Dobie, K., J. Rakowki and N. Southern.** 1998. Motor carrier road driver recruitment in a time of shortages: What are we doing now? Transportation Journal.
- Electronic News (North America).** 2004. There's gold in them there highways. Electronic News (North America).
- Eng, P.** 1996. Virtual buses for novice drivers. Business Week. Janvier 1996.
- Compétences essentielles.** 2005a. Mécanicien de camion et transport: CNP 7321. <http://srv600.hrhc-drhc.gc.ca/esrp/english/profiles/9.shtml>
- Compétences essentielles.** 2005b. Répartiteurs et opérateurs radio CNP 1475. <http://srv600.hrhc-drhc.gc.ca/esrp/english/profiles/22.shtml>
- Evans, G. et J. Gunn.** 1998. Urban bus driving: An international arena for the study of occupational health psychology. Journal of Occupational Health Psychology.
- FAAC Inc.** 2005. MB-2000 Municipal Bus Simulator Gets Results. Ann Arbour: FAAC Incorporated.
- Falcon, K.** 2004. B.C. Transit Annual Report 2004. Colombie-Britannique: Gouvernement de la Colombie-Britannique.
- Federal Transit Administration.** 2004. Characteristics for Bus Rapid Transit for Decision Making. United States Department of Transportation.
- Fickes, M.** 2003. Leave the Security to Us. Access Control and Security Systems. Novembre 2003.
- Fleet Manager.** 2005. International Reveals '07 Costs. Fleet Manager. 1er décembre 2005.



- Fraser, J.** 2002. Le transport interurbain par autocar au Canada: Rapport du comité permanent du Sénat sur les transports et les communications. Ottawa: Le Sénat du Canada.
- Giannopoulos, G.A.** 2004. The application of information and communication technologies in transport. *European Journal of Operational Research*.
- Gobel, M., T. Springer et J. Scherff.** 1998. Stress and strain of short haul bus drivers: psychophysiology as a design oriented method for analysis. *Industrial Engineering and Ergonomics*. Aachen: University of Technology.
- Grant, M., K. See et D. Downing.** 1998. Transportation and global climate change: A review and analysis of the literature. Washington: U.S. Department of Transportation.
- Greene, K. J.** 2003. Emerging Trends in Human Resources. Conférence d'automne de l'ACTU, 2003. Toronto: ACTU
- Greyhound Canada.** 1999. 75 Years of Greyhound Canada.
- Grosswald, B.** 2002 "I raised my kids on the bus": Transit shift workers' coping strategies for parenting. *Journal of Sociology and Social Welfare*.
- Hartman, J.** 1998. Notions élémentaires sur les transports urbains et le changement climatique mondial. Ottawa: Association des transports du Canada (ATC).
- Hartman, N.J.** 2003. Ministry of Education Memorandum. Toronto: Gouvernement de l'Ontario.
- Harvie, C.** 2000. On the buses, it's a nightmare. *New Statesman*.
- Santé Canada.** 2004. La population vieillissante du Canada. Gouvernement du Canada.
- Hendrickson, A.** 2003. Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labour Research*.
- Hensher, D. A., J. Stanley.** 2003a. Performance-based quality contracts in bus service provision. *Transportation Research: Part A: Policy and Practice*.
- Hensher, D. A., P. Stopher et P. Bullock.** 2003b. Service quality - developing a service quality index in the provision of commercial bus contracts. *Transportation Research: Part A: Policy and Practice*.
- Hesseldahl, A.** 2004. Transit cards get smart. *Forbes.com*.
- HLB Economics.** 2002. Évaluation de la campagne de sensibilisation au Code de pratique des autocaristes et à la prestation volontaire de services de transport accessibles. Ottawa: Transports Canada.
- Holbeche, L.** 1995. Peering into the future of careers. *People Management*.
- RHDC.** 1998. Analyses des professions: Mécanicien d'équipement lourd. Ottawa: Gouvernement du Canada.

- RHDC.** 1999. Final project report on the activities carried out under an agreement between Human Resources Development Canada, Amalgamated Transit Union - Canada Council and the Canadian Urban Transit Association. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- RHDC.** 2001a. Classification nationale des professions. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- RHDC.** 2001b. Guide sur les carrières, deuxième édition. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- RHDC.** 2001c. Le Rapport statistique sur l'équité en matière d'emploi 2001. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- RHDC et la Ville de Toronto.** 2002. Skills Gap Research Study. Gouvernement du Canada et la Ville de Toronto.
- RHDC.** 2004a. Programme de formation d'apprentissage (Tableau des métiers): Mécanicien d'équipement lourd (CNP 7312). Ottawa: Gouvernement du Canada. http://www.ellischart.ca/english/Ellis_c94.html
- RHDC (2004b).** Emploi-Avenir: Mécaniciens d'équipement lourd (CNP 7312). Ottawa: Gouvernement du Canada. <http://jobfutures.ca/noc/7312p1.shtml>
- RHDC (2004c).** Emploi-Avenir: Conducteurs d'autobus et opérateurs de métro et autres transport en commun (CNP 7412). Ottawa. Gouvernement du Canada. <http://jobfutures.ca/noc/print/7412.html>
- RHDC (2004d).** Emploi-Avenir: Conducteurs de véhicules automobiles et opérateurs de transport en commun (CNP 741). Gouvernement du Canada. Ottawa. <http://jobfutures.ca/noc/741.shtml>
- RHDC (2004).** Analyses des professions: Mécanicien d'équipement lourd. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- Huntington, G.** 1998. Twenty-two reasons to use web-based technology. Canadian HR Reporter.
- IBI Group.** 2002. The Canadian Bus Industry and Its Research and Development Needs. Ottawa: Transports Canada.
- International Association of Public Transport.** 2005. Mobility in Cities: Database
- Irwin, R.H.** 2003. Status report on student transportation and youth pass program. British Columbia: B.C. Transit.
- Issacs, L.** 2003. Transit surveillance: wrecks, lies and videotape. American City and County.
- Jacobs, R., J. Conte., D. Day, J. Silva et R. Harris.** 1996. Selecting bus drivers: Multiple predictors, multiple perspectives on validity and multiple estimates of utility. Human Performance: Special Issue: Public Sector Assessment.



- Emploi-Avenir.** 2005. Surveillants du personnel des transports ferroviaire et routier (CNP 722). <http://jobfutures.ca/noc/722p1.shtml>
- Jones, C. (2004).** Bus line gets grant for safety; City's James River to use \$83,094 to equip vehicles with security technology. Times-Dispatch [City Edition]. 14 octobre 2004.
- Kang, A., D. Roderick, B. Allen et Hamilton Inc.** 2000. Bus rapid transit: An integrated and flexible package of service. 2000 Rail Transit Conference Proceedings Paper. VA: APTA.
- Kerschner, H. et R. Aizenberg.** 1999. Transportation in an Aging Society: Focus group project. Pasadena: Beverly Foundation.
- Knecht, B.** 2004. Mass Transportation to get sleek and daring. Architectural Record. June 2004.
- Kompier, M., B. Aust, A. Van Den Berg et J. Siegrist.** 2000. Stress prevention in bus drivers, evaluation of 13 natural experiments. Journal of Occupational Health Psychology.
- Lafrance, L.** 2002. L'abolition de la limite des 200 kilomètres. La revue de l'ATEQ. Automne 2002.
- Lathrop, J.** 1998. Brat Cam. New York Times [Late Edition]. 11 octobre 1998
- Lengnick-Hall, M.** 2003. The impact of e-HR on the human resource management function. Journal of Labour Research.
- L-P Tardif & Associates.** 2004. Déploiement d'un système STI d'aide à la conduite pour les conducteurs d'autobus scolaires (Système de pré-avertissement et détection de la présence d'enfants autour de l'autobus). Ottawa: Transports Canada.
- Lochhead, C.** 2003. Demographic Profile of the Transportation Sector. Ottawa: Centre syndical et patronal du Canada.
- Litman, T.** 2004. Transit Price Elasticities and Cross-elasticities. Victoria: Victoria Transport Policy Institute.
- MARCON-DDM HIT.** 2005. Transforming the Future: Moving toward fuel cell-powered fleets in Canadian urban transit systems. Ottawa: Ressources naturelles Canada.
- Marzolini, M.** 1998. Climate change and Canadians - selected results from a national survey. Toronto: Pollara.
- McCormick Rankin Corporation.** 2002. Les transports urbains au Canada - Le point. Ottawa: Transports Canada.
- Mejza, M., R. Barnard, T. Corsi and T. Keane.** 2003. Driver management practices of motor carriers with high compliance and safety performance. Transportation Journal.

- Mendelson, M. and K. Battle.** 1999. Aboriginal People in Canada's Labour Market. Caledon Institute of Social Policy.
- Metro Magazine.** 2005a. CUTA pleased with federal budget plan. Metro Magazine. 24 février 2005.
- Metro Magazine.** 2005b. 10 Innovative Motorcoach operators. Metro Magazine. Janvier 2005.
- Mitretek Systems.** 2003. Intelligent transportation systems benefits and costs: 2003 update. Washington: U.S. Department of Transportation Federal Highway Administration.
- Monro, A.** 2004. A bus that comes when you want it. New Statesman. 1 mars 2004.
- Moser, P.** 2001. Rewards of Creating a Fleet Safety Culture. Professional Safety: Journal of the American Society of Safety Engineers. Août 2001
- Morissette, R., X. Zhang.** 2001. Quelles entreprises ont des taux de vacances élevés au Canada ? Ottawa: Statistique Canada.
- Conseil canadien du transport de passagers.** 2000. Normes professionnelles nationales: Conducteur d'autobus professionnel. Toronto: CCTP.
- Conseil canadien du transport de passagers.** 2002. Au volant: Un guide des meilleures pratiques pour la planification, le recrutement et l'orientation des conducteurs d'autobus. Toronto: CCTP.
- Conseil canadien du transport de passagers.** 2003. Pénurie de métiers spécialisés dans l'industrie du transport. Toronto: CCTP.
- Conseil canadien du transport de passagers.** 2004. Compétences essentielles: Les meilleures pratiques du CCTP. Toronto: CCTP.
- Association des autocaristes canadiens.** 2002. Part of the solution. Toronto: MCC.
- Association des autocaristes canadiens.** 2003a. Comments on the proposed driver hours of service regulations. Toronto: MCC.
- Association des autocaristes canadiens.** 2003b. Position book. Toronto: MCC
- National Center for Education Statistics.** 2004. Digest of Education Statistics. Washington: U.S. Department of Education.
- Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie.** 2004. Atteindre un équilibre: L'expérience du Canada sur l'échange de droits d'émission.
- Ressources naturelles Canada.** 2004. Guide des données sur la consommation d'énergie. Ottawa: Ressource naturelles Canada.
- New Flyer Industries.** 2004. New Flyer Emerges as Market Leader in Hybrid Bus Technology.



Nova Scotia Department of Education. 2003. Career Options 2003 Skills.

OCDE. 2000. Transport écologiquement viable (TEV) - futurs, stratégies et pratiques exemplaires. Autriche: Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le ministère fédéral autrichien de l'Agriculture, des Forêts, de l'Environnement et de la gestion de l'eau.

Ochieng, W.Y., P.J. Shardlow and G. Johnston. 1999. Advanced transport telematics positioning requirements: An assessment of GPS performance in greater London. *Journal of Navigation*.

Office for National Statistics. 2005. Social Trends. No. 35. United Kingdom: Office for National Statistics.

Ministère des transports de l'Ontario. 2004. Sécurité des autobus scolaires: Guide de ressources. Toronto: Gouvernement de l'Ontario.
<http://www.mto.gov.on.ca/english/safety/schoolbus/schoolbus.htm>

Ontario School Bus Association. 2003a. Submission to the 2003-2004 pre-budget consultations - student transportation funding. Etobicoke: Ontario School Bus Association.

Ontario School Bus Association. 2003b. Submission to the standing committee on finance and economic affairs. Etobicoke: Ontario School Bus Association.

Ontario School Bus Association. 2003c. Will the new funding model help? Ontario's student transportation industry facing service vs. price dilemma. Etobicoke: Ontario School Bus Association.

Oppenheimer & Co. Inc. 2004. Laidlaw International: Initiating coverage with buy.

Price Waterhouse Coopers (2000). Quebec - bus passenger safety consultation proceedings. Ottawa: Transports Canada. .

Price Waterhouse Management Consultants. 1997. Human resources study of the Canadian motor carrier passenger industry. Toronto: The Motor Carrier Passenger Industry Steering Committee.

Groupe de travail du caucus du Premier ministre sur les questions urbaines. 2002. La stratégie urbaine du Canada: un modèle pour l'action. Ottawa: Gouvernement du Canada.

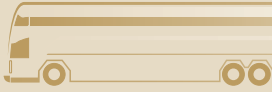
Ministère des transports du Québec. 2005. Répertoire statistique: transport adapté 2003. Québec: Gouvernement du Québec

Rainville, A. 2002. Nouveaux défis en RH et priorités pour l'année à venir. Comité de RH de TC, TC Express - le coin de CRHTC. Ottawa: Transports Canada.

Reeves, S. 2004. Terror-proofing America's transit lines. *Forbes.com*

Roberts, D. 2001. A handbook of innovative transit services to serve market niches. Toronto: ACTU.

- Roy, J.** 2001. Faire de TC un excellent milieu de travail. Le coin CHRTC. Ottawa: Transports Canada.
- Roy, J.** (2001b). Charge de travail, recrutement et maintien de l'effectif, et diversité. Le coin CHRTC. Ottawa: Transports Canada.
- Rupley, S.** 2004. A moveable mesh. PC Magazine. 21 septembre 2004
- Rydstedt, L, G. Johansson and G. Evans.** 1998a. A longitudinal study of workload, health and well-being among male and female urban bus drivers. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Rydstedt, L, G. Johansson and G. Evans.** 1998b. The human side of the road: Improving the working conditions of urban bus drivers. Journal of Occupational Health Psychology.
- Savas, E.S. and A. Cantarella.** 1992. A comparative study of public and private bus operation in New York City. New York: FTA Office of Technical Assistance and Safety.
- Skelly, M. J.** 1996. Comité intergouvernemental de recherches urbaines et régionales (CIRUR). Prestation des services dans les municipalités canadiennes.
- School Transportation News (2002).** It's no longer just routing and scheduling. School Transportation News [Industry Archives].
- Schwarz-Miller, A.** 2000. Motor bus deregulation and the gender wage gap: A test of the Becker hypothesis. Eastern Economic Journal.
- Singh, P. et D. Finn.** 2003. The effects of information technology on recruitment. Journal of Labour Research.
- Soll-Johanning, H., E. Bach, J. Olsen and F. Tüchsen.** 1998. Cancer incidence in urban bus drivers and tramway employees: a retrospective cohort study. Journal of Occupational and Environmental Medicine.
- Stark, A. et M. Krashinsky.** 1998. A review of issues surrounding the proposed economic deregulation of the intercity bus industry in Ontario. Toronto: ACTU.
- Statistique Canada.** 2000. Enquête sur les véhicules au Canada: quatrième trimestre 1999. Catalogue 53F0004XIE. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- Statistique Canada.** 2001. Enquête sur les véhicules au Canada: Quatrième trimestre 2000. Catalogue 53F0004XIE. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- Statistique Canada.** 2002. Enquête sur les véhicules au Canada: Quatrième trimestre 2001. Catalogue 53F0004XIE. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- Statistique Canada.** 2003. 2001 Recensement: série « Analyses ». Portrait ethnoculturel du Canada : une mosaïque en évolution. Catalogue 96F0030XIE2001008. Ottawa: Gouvernement of Canada.
- Statistique Canada.** 2003b. Enquête sur les véhicules au Canada: Quatrième trimestre 2002. Catalogue 53F0004XIE. Ottawa: Gouvernement du Canada.



Statistique Canada. 2004a. Enquête sur les véhicules au Canada: Quatrième trimestre 2003. Catalogue 53F0004XIE. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Statistique Canada. 2004c. Enquête sur les véhicules au Canada: Annuel 2003 (Révisé). Catalogue 53-223-XIE. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Statistique Canada. 2004b. Bulletin de service: Transport terrestre et maritime, Division des transports. Catalogue 50-002-XIB. Vol. 20 no. 3. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Statistique Canada. 2005. Bulletin de service :Transport terrestre et maritime: Division des transports. Catalogue 50-002-XIE. Vol. 21 no. 1. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Steinman, C. K. 1985. Public/Private Partnerships in Transit: Volume 2 Appendices. Washington: U.S. Department of Transport.

Talley, W. Wage Differentials of Intermodal Transportation Carriers and Ports: Deregulation Versus Regulation. Norfolk, VA: Old Dominion University.

Taylor, B. and C. Fink. 2003. The Factors Influencing Transit Ridership: Analysis of the ridership literature. Los Angeles: UCLA Institute of Transportation Studies.

Thomas, J. and E. Deakin. 2001. California Demographic Trends: Implications for transportation planning. Berkeley: University of California Transportation Center.

Technology Review. 2004. Car pool coordination. Technology Review. Juillet/août 2004.

Torjman, S. 1999. Reintegrating the unemployed through customized training. Ottawa: Caledon Institute of Public Policy.

Toronto Star. 2005. Buying Buses Won't Wait: TTC'S capital budget not settled but move likely to proceed. 8 février.

Transports Canada. 1997a. Accessibilité aux services et systèmes de transports: Une évaluation internationale TP 12927E. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Transports Canada. 1997b. Systèmes de transports intelligents pour accroître l'accessibilité des transports aux personnes âgées et aux handicapés. TP 12925E. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Transports Canada. 1998a. Transport accessible: Code de pratique des autocaristes. Ottawa: Gouvernement du Canada.
<http://www.tc.gc.ca/pol/en/acc/accf/accessCode.htm>

Transports Canada. 1998b. Examen de la sécurité des autobus. TP 13330 E. Ottawa: Gouvernement du Canada.
<http://www.tc.gc.ca/roadsafety/tp/tp13330/menu.htm>

Transports Canada. 1999a. Accidents mettant en cause des autobus scolaires 1987-1996. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Transports Canada. 1999b. Energy and Environmental Analysis Inc., Table des transports sur les changements climatiques, Étude 3: Véhicules routiers et carburants. Analyses des mesures technologiques, Table des transports sur les changements climatiques. Ottawa: Gouvernement du Canada.
<http://www.tc.gc.ca/programs/environment/climatechange/english/climatechange/table/menu.htm>

Transports Canada (2000). Le programme stratégique d'infrastructure routière, les améliorations technologiques et opérationnelles sur les services ferroviaires des voyageurs, les transporteurs interurbains réguliers et les entreprises d'autocars nolisés. Le processus national sur le changement climatique. Table des transports. Ottawa: Gouvernement du Canada

Transports Canada. 2001a. Consultation sur la sécurité des autobus - Résumé des débats. TP 13713 E. Ottawa: Gouvernement du Canada,

Transports Canada. 2001b. The Canadian Intercity Bus Industry: Document d'orientation aux autobus. Ottawa: Transports Canada.

Transports Canada. 2003a. Rapport d'étape de 2001-2003 sur la stratégie de développement durable. Ottawa: Transports Canada.
<http://www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/review03/menu.htm>

Transports Canada. 2003b. Les transports au Canada 2003. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Transports Canada. 2004a. Projets retenus dans le cadre du Programme Initiatives de planification des transports et d'intégration modale. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Transports Canada. 2004b. Examen de la sécurité des autobus - Protection des passagers autres que dans les autobus scolaires. Ottawa: Gouvernement du Canada

Transports Canada. 2004c. Examen de la sécurité des autobus - Protection des passagers des autobus scolaires. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Transports Canada. 2004d. Systèmes de transport intelligents pour accroître l'accessibilité des transports aux personnes âgées et aux handicapés. Centre de développement des transports (TP 12926E). Ottawa: Gouvernement du Canada.

Transports Canada. 2004e. Revue annuelle, 2002-2003. Programmes de recherche et développement. Centre de développement des transports. Ottawa: Gouvernement du Canada
<http://www.tc.gc.ca/tdc/publication/areview/programs.htm#road>

Transports Canada. 2004f. Le programme "Fuel Sense": Améliorer l'efficacité du parc des véhicules et opération de transport en commun. Rapport de recherche sur le transport durable. Rapport de recherche 24. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Transports Canada. 2004g. Les transports au Canada en 2004. Ottawa: Gouvernement du Canada.



Transports Canada. 2004h. La sécurité routière au Canada: un aperçu. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Transportation Research Board – National Research Council. 1998a. Closing the knowledge gap for transit maintenance employees: A systems approach. TCRP Report 29. Washington: National Academy Press.

Transportation Research Board – National Research Council. 1998b. Continuing Examination of Successful Transit Ridership Initiatives. Research Results Digest 29. Washington: National Academy Press.

Transportation Research Board – National Research Council. 1998c. Passenger counting technologies and procedures: A synthesis of transit practice. TCRP Synthesis 29. Washington: National Academy Press.

Transportation Research Board – National Research Council. 1999a. The Role of Transit Amenities and Vehicle Characteristics in Building Transit Ridership: Amenities for Transit Handbook and the Transit Design Game Workbook. TCRP Report 46. Washington: National Academy Press.

Transportation Research Board – National Research Council. 1999b. Practices in assuring employee availability. TCRP Synthesis 33. Washington: National Academy Press.

Transportation Research Board – National Research Council. 1999c. Integrating School Bus and Public Transportation Services in Non-Urban Communities. TCRP Report 56. Washington: National Academy Press.

Transportation Research Board – National Research Council. 2001a. Part-time transit operators: The trends and impacts. TCRP Report 68. Washington: National Academy Press.

Transportation Research Board – National Research Council. 2001b. A challenged employment system: Hiring, training, performance evaluation and retention of bus operators. Synthesis 40. Washington: National Academy Press.

Transportation Research Board – National Research Council. 2001c. Identification of the critical workforce development issues in the transit industry. Research Results Digest Number 45. Washington: Federal Transit Administration.

Transportation Research Board – National Research Council. 2002a. Guidebook for Selecting Appropriate Technology Systems for Small Urban and Rural Public Transportation Operators. TCRP Report 76. Washington: National Academy Press.

Underwood, G., P. Chapman, N. Brocklehurst, J. Underwood and D. Crundall. 2003. Visual attention while driving: Sequences of eye fixations made by experienced and novice drivers. Ergonomics.

United States Department of Energy, Energy Efficiency and Renewable Energy. Alternative Fuels Data Center. (contenu mis à jour: 10/13/2004)
http://www.eere.energy.gov/afdc/altfuel/fuel_properties.html

United States Department of Energy, Energy Efficiency and Renewable Energy. Hydrogen, Fuel Cells and Infrastructure Technologies Program – Deployment. (contenu mis à jour: 07/01/2004)
<http://www.eere.energy.gov/hydrogenandfuelcells/deployment.html>

United States Department of Transportation, Federal Highway Administration. 2004. VDOT opens first rural smart traffic center. Public Roads. Mars/avril 2005.

United States Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics. 2006. National Transportation Statistics 2006. Washington: United States Gouvernement Printing Office.

United States Environmental Protection Agency (EPA). 2000. Regulatory Announcement: Heavy-duty engine and vehicle standards and highway diesel fuel sulfur control requirements.

United States General Accounting Office. 1992. Availability of Intercity Bus Service Continues to Decline. Report to the Chairman, Surface Transportation Subcommittee, Committee on Commerce, Science and Transportation, U.S. Senate, Juin 1992. GAO/RCED-92-126.

United States House of Representatives Committee on Transportation and Infrastructure Subcommittee on Highways, Transit and Pipelines. 2004. Hearing on Public Transportation Security.

Victoria Transport Policy Institute. 2005. School Transport Management: Encouraging Alternatives to Driving to School. TDM Encyclopedia. 9 mai 2005.

Walle, S. 2001. Outlook for the midsize bus marketplace. Nursing Homes. Mai 2001.

Wardman, M., J. Hine and S. Stradling. 2001. Interchange and Travel Choice. Edinburgh: Scottish Executive Central Research Unit.

Wargo, J. 2002. Children's Exposure to Diesel Exhaust on School Buses. New Haven: Environment and Human Health Inc.

Wellner, A. 2000. Click Here for HR. Business Week. 24 avril 2000.

Weststart-Calstart. 2003. National Fuel Cell Bus Technology Initiative: Overview.

Whitelegg, J. 1995. Health of Professional Drivers: A Report for Transport & General Workers Union. Lancaster: Eco-Logica Ltd.

Williams, D. 2001. People power. Ca Magazine. Août 2001.

Zangelidis, A. 2003. Profitable Career Paths: Accumulated Skills in Work, Their Degree of Transferability and Wage Premia. Coventry: University of Warwick.