



Étude 2006 sur les ressources humaines dans l'industrie de l'autobus au Canada

Rapport détaillé



*Motor Carrier Passenger Council Of Canada
Conseil canadien du transport de passagers*



Ce projet a reçu un appui financier partiel du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Les opinions et les interprétations exprimées sont celles des auteurs et ne correspondent pas nécessairement à celles du gouvernement du Canada.

Copyright © 2006 Conseil canadien du transport de passagers

Tous droits réservés. L'utilisation de cette publication, en totalité ou en partie, sa reproduction, son stockage dans un programme d'extraction ou sa transmission sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électronique, mécanique, photographique, photocopie ou enregistrement) est interdite sans le consentement préalable écrit du **Conseil canadien du transport de passagers** et contrevient à la Loi sur le droit d'auteur.

Publié en décembre 2006

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

L'information provenant de Statistique Canada est utilisée avec la permission de Statistique Canada. Statistique Canada interdit aux utilisateurs de copier les données et de les rediffuser dans leur forme originale ou dans une forme modifiée, à des fins commerciales, sans sa permission. L'information sur la disponibilité de données diverses provenant de Statistique Canada peut être obtenue dans les bureaux régionaux de Statistique Canada, sur son site Web à <http://www.statcan.ca> et en composant sans frais le 1-800-263-1136.

Exactitude, exhaustivité et fiabilité des données de l'étude

Les données produites dans le cadre de cette étude ou auxquelles elle fait référence ont été obtenues de sources jugées sûres ou fiables ou les deux. Le CCTP et ses divers consultants ont déployé tous les efforts raisonnables pour assurer l'exactitude des données.

En résumé, toutes les données contenues dans cette étude provenant de tierces parties sont fournies « telles quelles » et toutes les conclusions auxquelles elles mènent ou mesures entreprises à partir de ces données et informations relèvent entièrement de la responsabilité de l'utilisateur.

Remerciements

Le comité de direction remercie sincèrement le Conseil canadien du transport de passagers (CCTP) pour son parrainage et Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSC) pour son appui financier à cette étude.

Cette étude a été rendue possible grâce à la collaboration et la coopération des entreprises, des syndicats et des travailleurs de l'industrie de l'autobus, de même que des représentants des gouvernements, des fabricants et du secteur de l'éducation.

Les groupes de la gestion du projet et des recherches méritent une mention spéciale, notamment M. Ron Steeves, directeur de projet, ainsi que les employés du CCTP, le Groupe HDP, M. Michael Hicks, M. Denis Dufour, Ph.D. et le professeur David Cape, qui ont mené les recherches, les consultations et les entrevues, effectué les enquêtes et analysé les résultats, compilé les bases de données et rédigé le rapport.

Le Conseil canadien du transport de passagers (CCTP) offre une tribune nationale critique où l'industrie, les syndicats, le gouvernement et le secteur de l'éducation peuvent mettre en commun leurs ressources et leurs concepts afin d'élaborer une stratégie intégrée en ressources humaines pancanadienne. Le Conseil réunit les ressources financières et humaines nécessaires afin de faire de la *Vision une réalité*.

Les travaux du CCTP portent sur plusieurs secteurs d'activités : la sensibilisation à l'industrie de l'autobus au Canada et la défense de ses intérêts, les liens avec le gouvernement, le secteur de l'éducation et le public, la reconnaissance du service exceptionnel des professionnels de l'industrie de l'autobus, la promotion d'occasions de carrière à l'échelle de l'industrie et la formation et le perfectionnement exceptionnels qui ont contribué à la fiche de sécurité respectable de l'industrie.

Le CCTP est toujours à la recherche de moyens innovateurs de travailler avec l'industrie et le gouvernement à promouvoir le transport en autobus comme lien essentiel de l'infrastructure nationale de transport. C'est un privilège d'être associé aux hommes et aux femmes extraordinaires qui se vouent à ce service essentiel et de faire valoir leurs intérêts.

Pour plus de renseignements communiquer avec :



Motor Carrier Passenger Council Of Canada
Conseil canadien du transport de passagers

9555, rue Yonge, bureau 306
Richmond Hill (Ontario) L4C 9M5
Téléphone : 905-884-7782
Télécopieur : 905-884-8335
info@conseilautobus.ca
www.conseilautobus.ca



Comité directeur

Sheilagh Beaudin

Directrice générale
Association canadienne de l'autobus

Dan Bichel

Président local 615
Syndicat uni du transport

Joan Crawford

Présidente directrice générale
Conseil canadien du transport de passagers

Brian Crow

Président
Motor Coach Canada

Richard Donaldson

Directeur général
Ontario School Bus Association

Ken Foster

Directeur canadien
Syndicat uni du transport

Ray Frost

Président local 1624
Syndicat uni du transport

Robert Gendron

2e Vice-président, CSN
Réseau de transport de la Capitale

Eric Gillespie

Director Transit Services
Region of Waterloo

John Hollick

Peel Central Service Manager
Laidlaw Education Services

Bill Holmes

Coordinator Organizational Development
Program Human Resources
OC Transpo

Winston Ingraham

Academic Chair School of Trade & Technology
Nova Scotia Community College

John King

Transit Manager
Lethbridge Transit

Michel Larocque

Gérant Régional
Autobus Transco (1988) Inc.

Sylvain Langis

Président
Groupe Orléans Express Inc.

Frank Marasco

North Okanagan-Shuswap
School District No.83
Manager of Transportation and OH&S

Barbara Martin

Analyste en chef
Ressources humaines et Développement social
Canada

Ginette Milord

Directrice du transport
Réseau de transport de la Capitale

Jim Pattison

Manager of Human Resources
Pacific Western

Michael Roschlau

Président directeur général
Association canadienne du transport urbain

Lisa Trueman

Director Human Resources
Greyhound Canada Transportation Corp.

Robin West

Président local de Halifax
Syndicat uni du transport

Équipe de direction

Joan Crawford
Présidente directrice générale
Conseil canadien du transport de passagers

Ron Steeves

Chef de direction

Nancy Allen Deane

Directrice de l'administration
Conseil canadien du transport de passagers

Équipe de recherche

HDP Group
Mike Bradshaw
D'Arcy Kirk

David Cape

Denis Dufour

Michael Hicks

Ron Steeves

Conception graphique

Jackson Marketing
Darryl Jackson
Colin McRae
Paul Gallant

Service de traduction

Communications Norris-Villemaire Inc.
Yasmine Norris

Table des matières

Remerciements	3
Comité directeur	4
Introduction	11
Historique	12
Buts et objectifs de l'étude	13
Méthodologie	14
1.0 L'environnement économique, commercial et réglementaire en évolution	17
<i>1.1 Profil de l'industrie du transport routier de passagers</i>	<i>17</i>
1.1.1 Données sur l'industrie	17
1.1.2 Nombre de fournisseurs de services	19
1.1.3 Parc d'autobus	20
1.1.4 Âge du parc d'autobus	21
1.1.5 Emploi	24
1.1.6 Représentation syndicale	27
1.1.7 Recettes, subventions gouvernementales et marges bénéficiaires	27
1.1.8 Évolution de l'industrie	31
<i>1.2 Les syndicats - une force vive de l'industrie de l'autobus au Canada</i>	<i>37</i>
1.2.1 Aperçu	37
1.2.2 Les syndicats	38
1.2.3 Problématiques courantes	40
1.2.4 Convention collective	42
1.2.5 Grievs et résolution des différends	44
1.2.6 L'influence des syndicats sur l'avenir de l'industrie du transport routier de passagers	44
<i>1.3 La structure évolutive de l'industrie</i>	<i>45</i>
1.3.1 Consolidation de l'industrie	45
1.3.2 Alliances intermodales	46
1.3.3 Partenariats public-privé	46
<i>1.4 Réglementation actuelle de l'industrie</i>	<i>47</i>
1.4.1 Réglementation économique canadienne	47
1.4.2 Réglementation économique internationale	48
1.4.3 Points de vue sur la déréglementation	48
1.4.4 Règlements en matière de sécurité	49
<i>1.5 Investissement du secteur public et ses répercussions</i>	<i>51</i>
1.5.1 Transport interurbain et nolisé	51
1.5.2 Transports en commun	51
1.5.3 Transport scolaire	52
<i>1.6 Tendances émergentes et conséquences</i>	<i>54</i>
1.6.1 Changement démographique de la population canadienne	54
1.6.2 Impact du vieillissement de la population sur l'achalandage	56

Table des matières

1.6.3 Impact de l'accessibilité	57
1.6.4 Immigration et diversité ethnique accrues	61
1.6.5 Sécurité à la frontière	61
1.6.6 Sensibilisation à l'environnement	62
1.7 <i>Stratégies pour défendre et accroître l'achalandage des transports urbains</i>	64
1.7.1 Comptage des usagers et profil des circuits	64
1.7.2 Parité du traitement fiscal des frais de stationnement et des avantages consentis pour le transport collectif	65
1.7.3 Influencer le choix modal	65
1.7.4 Approches pour défendre et accroître l'achalandage en pratique	67
1.7.5 Péage autoroutier	67
1.8 <i>Rôle de l'industrie canadienne du transport routier de passagers au sein de l'industrie globale du transport</i>	69
1.8.1 Concurrence internationale	69
1.8.2 Compétition pour le financement	69
1.8.3 Compétition relative à l'achalandage	70
1.8.4 Performance relative aux autres pays	71
2.0 L'impact de la technologie	75
2.1 <i>Introduction</i>	75
2.2 <i>Technologies en émergence</i>	75
2.2.1 Communications en temps réel	75
2.2.2 Systèmes d'alerte et de contrôle	77
2.2.3 Systèmes de paiements	78
2.2.4 Systèmes de surveillance vidéo	78
2.2.5 Protection du conducteur	79
2.2.6 Infrastructure	79
2.2.7 Outils de formation	80
2.2.8 Systèmes de propulsion et combustibles	81
2.2.9 Construction des autobus	84
2.3 <i>Conséquences pour les ressources humaines</i>	87
2.4 <i>En résumé</i>	89
3.0 Analyse de la situation en matière d'emploi	93
3.1 <i>Profil de la situation</i>	93
3.1.1 Principaux métiers de l'industrie	95
3.1.2 Compétences requises	98
3.1.3 Formation scolaire des employés	101
3.1.4 Une main-d'œuvre vieillissante	105
3.1.5 Équité en matière d'emplois	109

Table des matières

3.2	Source de ressources humaines	118
3.2.1	Sources traditionnelles et nouvelles sources	118
3.2.2	Concurrence pour les habiletés et les ressources humaines	118
3.3	Transférabilité des compétences	119
3.4	Culture de l'industrie	120
3.4.1	Sécurité	120
3.4.2	Service à la clientèle	121
3.4.3	Conciliation travail famille	121
3.4.4	Absentéisme	122
3.4.5	Formation et perfectionnement	123
3.5	Santé et sécurité au travail	123
3.5.1	Stress au travail	123
3.6	Perfectionnement professionnel	125
3.7	Défis et efficacité de la gestion	125
3.7.1	Communications et relations entre les syndicats et la direction	126
3.7.2	Leadership	126
3.7.3	Gestion financière et de l'exploitation	127
3.7.4	Application de la nouvelle technologie	127
3.7.5	Gestion de la main-d'oeuvre	127
4.0	Prévisions des besoins en travailleurs et en compétences jusqu'en 2016	131
4.1	Objectifs de la section	131
4.2	Contexte	131
4.2.1	Évolution de l'industrie depuis 1997	131
4.2.2	Changements dans les effectifs depuis l'étude de 1997	132
4.3	Facteurs ayant contribué aux prévisions	133
4.3.1	Tendances démographiques et de la population	133
4.3.2	Environnement législatif et réglementaire	134
4.3.3	Rôle de l'automobile	134
4.3.4	Technologie	135
4.3.5	Questions environnementales	135
4.3.6	Offre et demande de main-d'oeuvre	136
4.3.7	Retraite des travailleurs	136
4.3.8	Tendances du transport urbain	138
4.3.9	Tendances du transport scolaire	138
4.3.10	Financement	139
4.4	Méthode	140
4.4.1	Envergure et structure	140
4.4.2	Élaboration des données	141
4.4.3	Éléments de calcul	142

Table des matières

4.5	<i>Prévisions du transport urbain</i>	142
4.5.1	Contexte de la recherche	142
4.5.2	Profil du sous-secteur urbain (données choisies)	143
4.5.3	Envergure des données	144
4.5.4	Sommaire du transport urbain	159
4.6	<i>Prévisions du secteur des autobus scolaires</i>	161
4.6.1	Contexte de la recherche	161
4.6.2	Profil du sous-secteur	162
4.6.3	Population d'âge scolaire	163
4.6.4	Élèves inscrits	165
4.6.5	Éléments et tableaux de prévisions	166
4.6.6	Sommaire	170
4.7	<i>Prévisions du transport interurbain</i>	170
4.7.1	Contexte de la recherche	170
4.7.2	Profil du sous-secteur	171
4.7.3	Éléments des prévisions du transport interurbain	171
4.8	<i>Prévisions concernant les autobus nolisés et d'excursion</i>	174
4.8.1	Contexte de la recherche	174
4.8.2	Profil du sous-secteur	174
4.8.3	Éléments de l'achalandage	174
4.8.4	Éléments des prévisions concernant les autobus nolisés et d'excursion	175
4.8.5	Sommaire	177
4.9	<i>Totaux de l'industrie 2006 - 2016</i>	178
4.9.1	Répercussions quantitatives de la retraite	180
4.10	<i>Coût en immobilisation de l'expansion des parcs de véhicules</i>	180
4.10.1	Urbain	180
4.10.2	Scolaire	180
4.10.3	Interurbain et nolisé/excursion	181
4.10.4	Prévisions des coûts d'immobilisation de l'expansion des parcs de véhicules	181
5.0	Formation, perfectionnement, recrutement et fidélisation des ressources humaines	185
5.1	<i>Aperçu de la section</i>	185
5.1.1	Objectifs de la section	185
5.1.2	Méthode	185
5.2	<i>Programmes de perfectionnement des ressources humaines</i>	185
5.2.1	Programmes offerts	185
5.2.2	Formation et avancement de carrière	188
5.2.3	Étendue de la formation	190
5.2.4	Programmes d'apprentissage et coopératifs	193
5.2.5	Programmes de formation et de prestation de la formation les plus populaires	196

Table des matières

5.2.6 Raisons d'offrir la formation	198
5.3 <i>Changements en matière de compétences requises au sein de l'industrie</i>	198
5.3.1 Choix pour l'élaboration et la prestation de la formation	200
5.3.2 Le rôle des établissements tiers	200
5.3.3 Coûts de la formation	201
5.4 <i>Rémunération et avantages sociaux</i>	201
5.4.1 Rémunération	201
5.4.2 Avantages sociaux	202
5.5 <i>Principaux enjeux du recrutement et de la fidélisation</i>	203
5.5.1 Recrutement	203
5.5.2 Absentéisme	205
5.5.3 Fidélisation	207
5.5.4 Renouvellement des effectifs	210
5.6 <i>Conséquences des tendances de l'industrie</i>	210
5.6.1 Structures organisationnelles	210
5.6.2 Avancement de carrière	210
6.0 Synthèse et recommandations	215
6.1 <i>Tendances récentes</i>	215
6.1.1 Transport urbain	216
6.1.2 Transport scolaire	217
6.1.3 Interurbain, nolisé et excursion	218
6.2 <i>Perspectives de croissance</i>	218
6.3 <i>Changements dans les compétences requises</i>	219
6.4 <i>Planification et recrutement des effectifs</i>	219
6.5 <i>Points d'intérêt critiques</i>	220
6.5.1 Le travail en partenariat	220
6.5.2 L'innovation	220
6.5.3 La sécurité	220
6.5.4 L'environnement	221
6.5.5 Le service à la clientèle et l'intégration sociale	221
6.5.6 Collaboration entre les parties syndicale et patronale	221
6.5.7 Gestion de l'information	221
6.5.8 Qualité et quantité de ressources humaines	222
6.6 <i>Vision</i>	223
6.7 <i>Recommandations</i>	224
Stratégie A : Planification et recrutement de la main-d'oeuvre	224
Stratégie B : Formation, apprentissage continu et ressources	224
Stratégie C : Fidélisation et conditions de travail	225
Stratégie D : Défense de l'intérêt de l'industrie	225

Table des matières

6.7.1 Stratégie A : Planification et recrutement de la main-d'oeuvre	226
6.7.2 Stratégie B - Formation, apprentissage continu et ressources	231
6.7.3 Stratégie C : Fidélisation du personnel et conditions de travail	237
6.7.4 Stratégie D : Défense de l'intérêt de l'industrie	242
7.0 Études de cas	247
Les programmes Let's Talk et Peer Support d'OC Transpo : La santé au travail	247
Stock Transportation, Kingston : Planification et recrutement des effectifs	253
Edmonton Transit System : Approche stratégique au recrutement et à la fidélisation	258
Comité de l'Atlantique des achats d'autobus scolaires - Regroupement des acquisitions et des achats d'autobus scolaires	263
Liste des ouvrages de référence	269

Introduction

Les déplacements des Canadiens

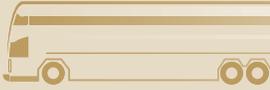
L'industrie du transport routier de passagers veille au transport de millions de personnes tous les jours et représente 92 pour cent des déplacements publics, tous les modes confondus. C'est un pilier de l'économie du Canada, un élément essentiel de la pérennité de notre structure sociale et de nos engagements en tant que pays à contribuer à un environnement durable.

Parmi les nombreux avantages, on retrouve:

- **La mobilité** - accès public au travail, sécurité des voyages, services pour les personnes âgées et handicapées, dessertes rurales
- **Les facteurs économiques** - transport abordable, développement économique et création d'emplois
- **La qualité écologique** - diminution des bouchons de circulation, amélioration de la consommation énergétique et de la qualité de l'air.

Malgré son rôle crucial, la qualité et les compétences de plus de 90 000 travailleurs, l'industrie de l'autobus est devenue de plus en plus vulnérable à la suffisance du financement public, à l'accroissement du nombre d'employés qui prendront leur retraite sous peu et au fait que l'utilisation de la voiture privée domine toujours même si les prix du carburant sont à la hausse et que les embouteillages persistent.

Dans le but d'évaluer la situation, le Conseil canadien du transport de passagers a commandé une étude pancanadienne, indépendante, afin de revoir le rôle et les enjeux de l'industrie canadienne du transport routier de passagers, d'examiner son évolution ainsi que sa compétitivité à l'échelle internationale, et d'évaluer l'impact d'un certain nombre de facteurs clés sur l'industrie et ses effectifs. Le rapport décrit la démographie des effectifs, l'offre et la demande par métier, les principaux défis en ressources humaines, les pratiques exemplaires retenues, l'incidence de la technologie et le milieu d'affaires en regard des ressources humaines.



Historique

Une étude des ressources humaines réalisée en 1997, ci-après appelée l'étude Price Waterhouse (PW), a recensé plusieurs *enjeux de ressources humaines stratégiques* portant sur la capacité de l'industrie à gérer ses ressources humaines, notamment :

- La gestion des effectifs vieillissants.
- Le développement d'aptitudes en communications interpersonnelles et une orientation service à la clientèle.
- Le maintien de la sécurité des employés.
- L'amélioration des communications.
- Le recrutement et la fidélisation des employés très compétents.
- L'amélioration de l'image et du professionnalisme des conducteurs/opérateurs.
- La réduction de l'absentéisme.
- Le respect de l'équité en matière d'emploi pour les femmes et les minorités visibles.

Les recommandations suivantes ont été formulées afin de créer des assises pour les futures mesures tangibles que prendront l'industrie et les fournisseurs de services pour parer aux besoins en matière de ressources humaines :

- Créer une tribune des ressources humaines à l'échelle de l'industrie.
- Encourager l'industrie à acquérir de nouvelles compétences.
- Faciliter la gestion du changement.
- Favoriser les mesures mixtes impliquant les travailleurs et la direction à l'échelle locale.
- Améliorer la capacité à gérer le changement à l'échelle locale.
- Planifier et élaborer une approche stratégique en gestion des ressources humaines.

L'industrie a fait face à plusieurs situations sans précédent depuis la tenue de l'étude PW qui ont eu une influence marquée sur sa façon de faire des affaires, comme *des risques accrus pour la sécurité, le SRAS et autres pandémies, les enjeux environnementaux, les lois restrictives et une augmentation de la violence en milieu de travail*. Plusieurs *questions récurrentes liées aux ressources humaines* recensées dans l'étude continuent à se faire sentir au sein de l'industrie, au même titre que la nécessité de les régler efficacement et de composer avec cet environnement en mutation.

Des progrès ont été réalisés à plusieurs niveaux. À titre d'exemple, le CCTP a été constitué en 1999 en tant que tribune de ressources humaines pour toute l'industrie. Ses efforts ont surtout porté sur la mise en œuvre de plusieurs des recommandations, dont l'amélioration de l'image et du professionnalisme des conducteurs d'autobus, par la mise sur pied des programmes nationaux tels que *les normes professionnelles, l'accréditation des programmes d'études, l'agrément des conducteurs, la sensibilisation au choix de carrières et les pratiques exemplaires de recrutement*. De plus, les associations ont resserré leur rôle de défenseurs des

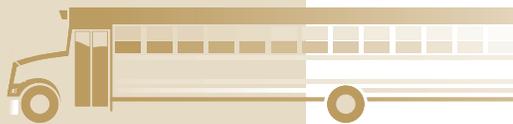
intérêts de l'industrie de l'autobus auprès des gouvernements, et de collaborateurs à l'élaboration et à la prestation efficaces de programmes éducatifs. Les entreprises ont progressivement réglé plusieurs problèmes et font preuve d'une plus grande ouverture pour la mise en commun des pratiques exemplaires et des politiques, dont plusieurs sont présentées dans la section *Études de cas* du rapport complet.

Les progrès à venir de l'industrie à ce chapitre sont comparés et mentionnés tout au long de l'étude **Allons de l'avant**.

Buts et objectifs de l'étude

L'étude avait les principaux objectifs suivants :

- Évaluer l'environnement d'affaires d'aujourd'hui et de demain.
- Identifier, évaluer et prévoir les tendances et les développements technologiques en ce qui a trait aux nouvelles exigences en compétences des ressources humaines.
- Élaborer un profil des travailleurs précisant les nouvelles exigences en compétences et identifier les étapes nécessaires pour assurer un futur apport suffisant de travailleurs de métiers spécialisés.
- Examiner la planification des activités actuelles de formation et de perfectionnement de la main-d'œuvre et recommander des stratégies de recrutement, de fidélisation et de rendement du capital investi dans les stratégies de formation.
- Identifier les « pratiques exemplaires » de l'industrie pour les principaux enjeux reconnus par l'industrie.
- Élaborer une vision globale et des recommandations pour la création d'une stratégie en ressources humaines ciblée pour le secteur.



Méthodologie

Comme l'indique le tableau ci-après, l'étude se compose de six sections, chacune portant sur des questions, des préoccupations et des enjeux précis.

Tableau 1: Étude sectorielle des ressources humaines de l'industrie du transport de passagers

Sections	Objectifs
Section 1: L'environnement économique, commercial et réglementaire en évolution	Évaluer le milieu d'affaires actuel et futur ainsi que les facteurs, les tendances et les développements économiques, commerciaux et réglementaires qui auront une incidence sur la structure future, les occasions d'affaires, la croissance et les pratiques, surtout en regard des questions liées aux ressources humaines et aux travailleurs.
Section 2: L'impact de la technologie	Identifier et évaluer les tendances et les développements technologiques dans le contexte des besoins émergents en compétences des ressources humaines
Section 3: Analyse de la situation en matière d'emploi	Mettre au point un profil de l'effectif comprenant les compétences exigées en constante évolution et cerner les mesures à prendre pour assurer la suffisance future des effectifs compétents
Section 4: Prévisions des besoins en travailleurs et en compétences jusqu'en 2016	Établir un profil de la demande de métiers spécialisés et des prévisions sur 5 à 10 ans.
Section 5: Formation, perfectionnement, recrutement et fidélisation des ressources humaines et la fidélisation	Évaluer les stratégies et les pratiques de recrutement, de formation, de perfectionnement et de fidélisation et examiner les types et les niveaux de formation offerts actuellement au sein de l'industrie.
Section 6: La synthèse et les recommandations	Résumer les sections précédentes et la recherche afin d'en dégager une analyse et une compréhension des principaux enjeux auxquels est confrontée l'industrie du transport routier de passagers en matière de ressources humaines et de mettre au point un Plan d'action comportant des recommandations.

Les résultats sont le fruit de recherches poussées, plus particulièrement :

- Six séances de consultation auprès de plus de 150 participants représentant des employés et des employeurs de l'industrie, les syndicats, les associations, le secteur de l'éducation, le secteur manufacturier et les gouvernements.
- Plus de cinquante entrevues avec d'importants groupes de parties prenantes dont les employeurs, les associations de l'industrie, les représentants syndicaux, les établissements d'enseignement, le secteur manufacturier, les organismes gouvernementaux et les personnes-ressources internationales.
- Huit visites d'installations chez des fournisseurs de services de transport urbain, interurbain, scolaire, et de transport nolisé et d'excursion à l'échelle du pays.
- Questionnaires en ligne et sur papier auprès d'un échantillon représentatif d'employeurs, de propriétaires, de directeurs et de professionnels en ressources humaines comprenant tous les sous-secteurs dans toutes les provinces et tous les territoires.
- Collecte de données téléphoniques pour quatre études de cas.
- Entrevues téléphoniques poussées visant à obtenir des données fiables d'intérêt pour les sous-secteurs du transport scolaire et interurbain.
- Examen approfondi des sources secondaires, des bases de données et des recherches sur Internet.



Section 1

L'environnement économique, commercial et réglementaire en évolution



1.0 L'environnement économique, commercial et réglementaire en évolution

1.1 Profil de l'industrie du transport routier de passagers

L'industrie canadienne du transport routier de passagers, aussi appelée *l'industrie de l'autobus*, est un pilier de l'économie canadienne. Elle regroupe les activités de près de 1 500 entreprises dont le chiffre d'affaires global a été plus de 7,6 milliards de dollars en 2004 et qui emploient plus de 90 000 personnes équivalent temps plein. Elle est un élément essentiel de l'infrastructure canadienne de transport. L'industrie de l'autobus déplace plus de 1,5 milliard de passagers par année (Statistique Canada, 2005).

L'industrie regroupe cinq sous-secteurs :

- Les réseaux urbains de transport en commun
- Les services réguliers de transport interurbain par autocar
- Les services de transport scolaire.
- Les services d'autobus nolisés et d'excursion.
- Les services de transport adapté.

En règle générale, l'ensemble de l'industrie se définit en fonction de ces cinq sous-secteurs, cependant les fournisseurs de services offrent toute une gamme de services qui chevauchent plusieurs des sous-secteurs.

1. 1. 1 Données sur l'industrie

Afin de décrire le secteur, Statistique Canada met en tableaux les données recueillies selon les codes du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Voici les quatre catégories principales et leur code SCIAN respectif :

- Services urbains de transport en commun (4851);
- Transport interurbain et rural par autocar (4852);
- Transport scolaire et transport des employés par autobus (4854); et
- Services d'autobus nolisés (4855).

Les activités commerciales associées à ces catégories engendrent la majeure partie des recettes de l'industrie et en outre, elles rejoignent essentiellement la définition générale susmentionnée de l'industrie du transport routier de passagers. Deux distinctions à signaler cependant - les services de transport scolaire et le transport des employés sont regroupés et la vaste catégorie *Autres services de transport en commun et de transport terrestre de voyageurs* (4859) figure également dans le classement des données. Les services de transport des employés, les autres services de transport en commun et de transport terrestre ainsi que les services de transport adapté ne sont pas actuellement représentés parmi les activités menées par le Conseil sectoriel de l'industrie, à l'exception des services exploités par des sociétés dont l'activité principale se retrouve parmi l'un des quatre sous-secteurs principaux.

Modes de transport urbain

Transport en commun: autobus équipé de portes avant et arrière, d'un moteur à l'arrière, de sièges à dossier bas, sans rangement pour les bagages et sans toilette desservant de multiples arrêts; il peut s'agir d'autobus articulé, soit d'une longueur de 55 pieds ou plus composé de deux compartiments de passagers reliés entre eux par une section articulée qui permet de tourner les coins.

Trolleybus: un véhicule électrique de transport collectif roulant sur pneumatiques, à direction manuelle, alimenté par une ligne aérienne dont la source d'énergie ne se trouve pas à bord du véhicule. Aussi connu sous les noms de « autobus électrique » et « trolley ».

Rail léger: un train électrique ayant une capacité d'achalandage léger par rapport au rail lourd; pouvant emprunter des corridors de priorité exclusive ou réservée au transport collectif avec des quais d'embarquement surélevés ou de surface; et comportant une ou plusieurs voitures. Aussi connu sous les noms de « tram », « tramway ».



Rail lourd : un train électrique ayant une capacité d'achalandage lourd, roulant dans des corridors rapides exclusifs; comportant plusieurs voitures; doté d'une grande accélération et d'une grande vitesse; avec des quais d'embarquement surélevés et une signalisation d'avant-garde. Aussi connu sous les noms de « rail rapide », « métro », « métro surélevé », « métro aérien ».

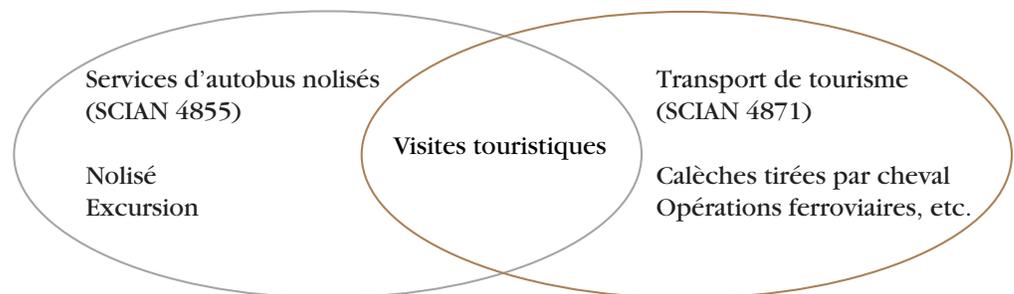
Train de banlieue: services de desserte locale et régionale entre une ville centrale et ses banlieues et/ou une autre ville centrale. Le train peut être tiré par une locomotive ou être autopropulsé; proposant des cartes d'abonnement ou des tarifs fixes de gare à gare; exploité selon les pratiques d'emploi ferroviaires et comportant habituellement une ou deux gares dans le district d'affaires urbain. Aussi connu sous le nom « chemin de fer de banlieue ».

Transport adapté: services de transport comparables ... à l'intention de personnes ayant une déficience et qui ne sont pas en mesure d'utiliser le réseau de transport fixe.

Source: American Public Transportation Association (APTA), 2001

En outre, lorsque les données de Statistique Canada sont citées dans la présente étude pour présenter des tabulations de données cumulatives de l'industrie, les totaux comprendront la catégorie 4859 qui n'est pas représentée par le CTPP.

En raison d'une modification apportée aux techniques d'enquête utilisées par Statistique Canada en 2001, les descriptions statistiques de l'industrie ne sont pas comparativement valides d'une année à l'autre et par conséquent, il faut prendre beaucoup de précaution pour en dégager des tendances. L'utilisation des données pour décrire l'industrie est limitée dans une certaine mesure en raison du fait que, comme l'illustration le démontre, certains fournisseurs de services déclarent leur activité commerciale sous un des principaux codes du SCIAN alors qu'une partie de leur exploitation commerciale serait mieux reflétée dans une autre catégorie.



1. 1. 2 Nombre de fournisseurs de services

En 2004, on compte environ 1 469 fournisseurs de services et plus de 68 pour cent de l'exploitation se trouve dans le sous-secteur du transport scolaire (tableau 1-1).

Tableau 1-1 : Nombre de fournisseurs de services par sous-secteur de l'industrie (2004) ¹

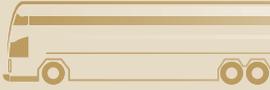
	Scolaire et employés	Autre navette	Nolisé	Transport urbain	Interurbain et rural	Total
Fournisseurs de services	1 004	223	125	86	31	1 469
Pourcentage du total	68,3 %	15,2 %	8,5 %	5,9 %	2,1%	100%

Source: Statistique Canada, données provisoires de 2006 du Bulletin de service - Transport terrestre et maritime

¹Les informations présentées par Statistique Canada sont une estimation tirée d'une enquête-échantillon. La stratégie de l'échantillonnage englobe toutes les strates d'entreprises dont les recettes dépassent le 1 million de dollars et certaines strates inférieures au seuil. Il faut interpréter les résultats découlant de cette méthode comme étant une représentation raisonnable de l'industrie.

Autres services de transport terrestre

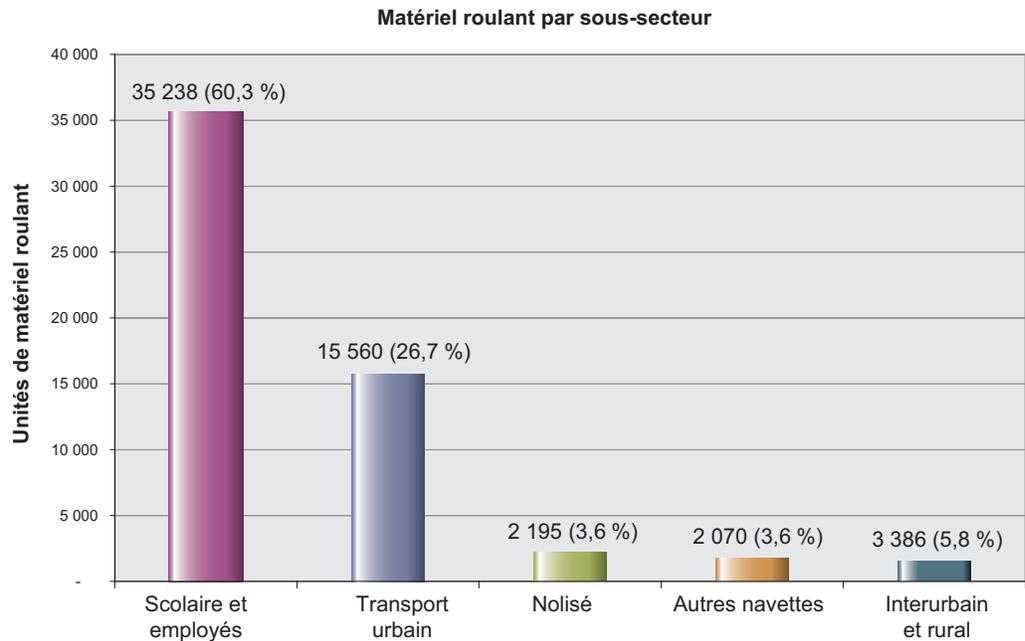
- Besoins spéciaux (i.e. services de transport pour les personnes ayant une déficience physique ou mentale, pour les personnes âgées à mobilité réduite et pour les autres personnes de la collectivité ayant des besoins spéciaux)
- Navette
- Covoiturage par auto
- Covoiturage par fourgonnette



1. 1. 3 Parc d'autobus

En 2004, le parc de matériel roulant de l'industrie, composé de 58 449 unités (i.e., autobus, fourgonnettes, autocars, wagons de métros, tramways, locomotives, etc.) se concentre essentiellement dans le sous-secteur du transport scolaire et des employés qui exploite plus de 60 pour cent de la flotte de l'industrie. (figure 1-1).

Figure 1-1 : Matériel roulant de l'industrie (2004)

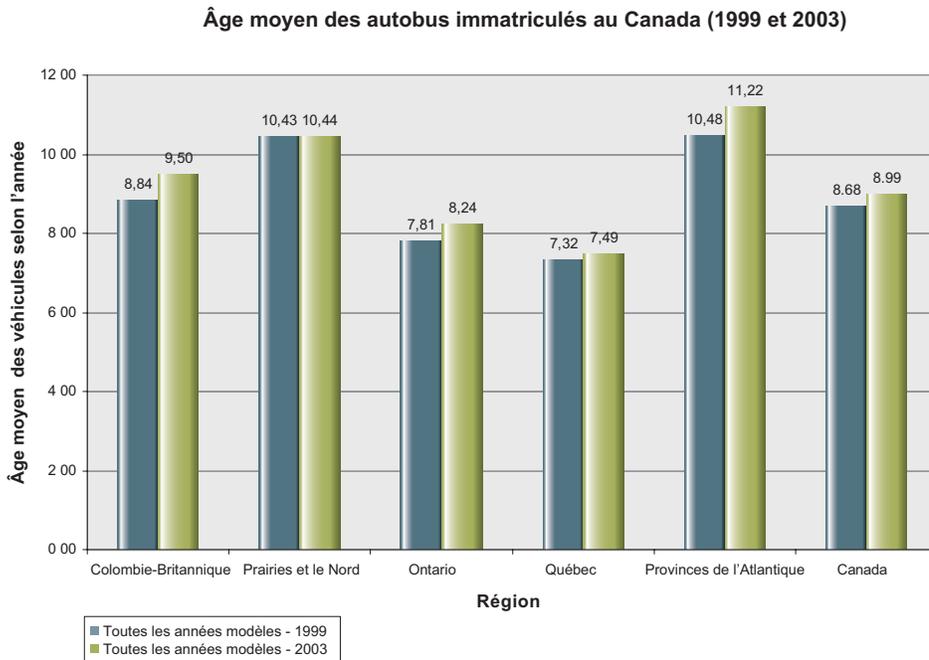


Source: Statistique Canada, données provisoires de 2006 du Bulletin de service - Transport terrestre et maritime

1. 1. 4 Âge du parc d'autobus

Légèrement à la hausse de 1999 à 2003, l'âge moyen des tous les autobus immatriculés au Canada—y compris ceux qui ne font pas partie de l'industrie—est sensiblement plus jeune en Ontario et au Québec que dans les autres régions du pays. (figure 1-2).

Figure 1-2 : Âge des autobus au Canada



Source: Statistique Canada, Recensement des véhicules au Canada, Catalogue 53F0004XIE, quatrième trimestre 1999; Catalogue 53-223-XIE, annuel 2003 (Révisé)

Suite à un examen plus en profondeur des chiffres de 2003, des disparités régionales importantes ressortent dans la ventilation de l'âge des véhicules, la plus notable étant la concentration de véhicules datant des années modèles de 1985 ou plus tôt. Au Québec et en Ontario, ces véhicules plus âgés ne représentent que 2,9 pour cent et 5,6 pour cent, respectivement des autobus immatriculés au provincial. En Colombie-Britannique, ce groupe d'autobus plus âgés constitue 9,9 pour cent de tous les autobus. Ce chiffre passe à 15,1 pour cent dans les Prairies et la région du Nord et à 18,7 pour cent dans les provinces de l'Atlantique. (tableau 1-2).

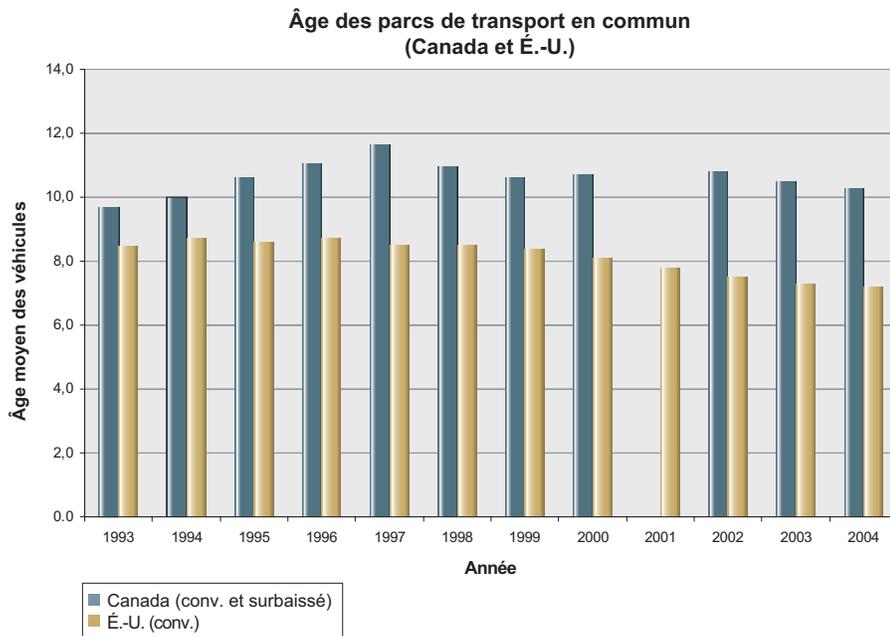


Tableau 1-2 : Autobus immatriculés par région (2003)

Véhicule Année modèle	Colombie- Britannique	Prairies et Nord	Ontario	Québec	Provinces atlantiques	Canada
pré-1986	9,90 %	15,10 %	5,60 %	2,90 %	18,70 %	8,90 %
1986	1,60 %	2,40 %	0,90 %	0,90 %	2,40 %	1,50 %
1987	2,00 %	3,80 %	1,50 %	0,70 %	2,20 %	2,00 %
1988	3,10 %	4,30 %	2,10 %	1,00 %	2,80 %	2,60 %
1989	4,70 %	4,70 %	2,70 %	1,90 %	3,90 %	3,30 %
1990	4,80 %	5,00 %	4,30 %	3,00 %	7,40 %	4,50 %
1991	6,00 %	4,70 %	5,00 %	4,90 %	6,60 %	5,10 %
1992	4,50 %	4,60 %	5,40 %	5,70 %	6,20 %	5,20 %
1993	4,00 %	4,40 %	4,80 %	5,00 %	4,90 %	4,70 %
1994	4,40 %	3,70 %	4,30 %	8,20 %	2,30 %	4,80 %
1995	5,60 %	4,10 %	6,30 %	5,30 %	6,40 %	5,50 %
1996	6,80 %	3,70 %	6,70 %	6,90 %	2,00 %	5,60 %
1997	4,40 %	5,00 %	5,50 %	6,60 %	5,00 %	5,40 %
1998	7,60 %	5,40 %	6,90 %	6,30 %	7,50 %	6,50 %
1999	6,50 %	6,00 %	8,30 %	8,20 %	4,60 %	7,20 %
2000	7,70 %	5,90 %	9,20 %	7,70 %	5,90 %	7,70 %
2001	7,30 %	6,10 %	8,10 %	8,60 %	4,20 %	7,30 %
2002	4,60 %	6,40 %	6,00 %	8,50 %	4,40 %	6,40 %
2003	3,60 %	3,80 %	5,40 %	5,20 %	1,30 %	4,40 %
2004	0,80 %	0,80 %	1,00 %	1,90 %	1,20 %	1,20 %
Inconnu	0,00%	0,00 %	0,00 %	0,60 %	0,00 %	0,10 %
Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

En comparant l'âge moyen des véhicules desservant les réseaux urbains de transport en commun du Canada à ceux des États-Unis, un écart appréciable des tendances semble se dessiner (*figure 1-3*). Sur la période de dix ans à partir de 1994, les chiffres américains de l'âge moyen des autobus conventionnels indiquent une baisse soutenue, notamment de moins de 9 ans en 1994 à 7,2 ans en 2004. Par contre, l'âge moyen des autobus conventionnels et à plancher surbaissé au Canada est passé d'une moyenne d'âge de 10 ans en 1994 à une pointe de 11 ans et demi en 1997 pour retomber en 2004 à 10,3 ans.

Figure 1-3 : Âge des autobus de transport en commun au Canada et aux É.-U.



Source: Département des Transports américain, Bureau of Transportation Statistics, 2006; ACTU, communications personnelles; McCormick Rankin Corporation, 2002.



1. 1. 5 Emploi

L'industrie du transport routier de passagers compte plus de 90 000 employés équivalents temps plein (ÉTP) dans l'ensemble du pays (*tableau 1-3*). Ce sont les grandes sociétés de transport collectif urbain qui regroupent le plus grand nombre d'employés. Or, les services de transport scolaire et de transport des employés, le deuxième sous-secteur en importance selon le nombre de ÉTP, offrent de l'emploi aux conducteurs/opérateurs à temps partiel et sur une base saisonnière comme le font d'ailleurs les services d'autobus nolisés et d'excursion; par conséquent, le nombre réel de personnes travaillant au sein de l'industrie est beaucoup plus élevé que le chiffre d'équivalents temps plein indiqué. Selon les ÉTP, ce sont les sous-secteurs du transport urbain et du transport scolaire qui regroupent 85,6 pour cent du nombre total d'employés de l'industrie.

Tableau 1-3 : Employés équivalents temps plein par catégorie d'emploi et par sous-secteur (2004)

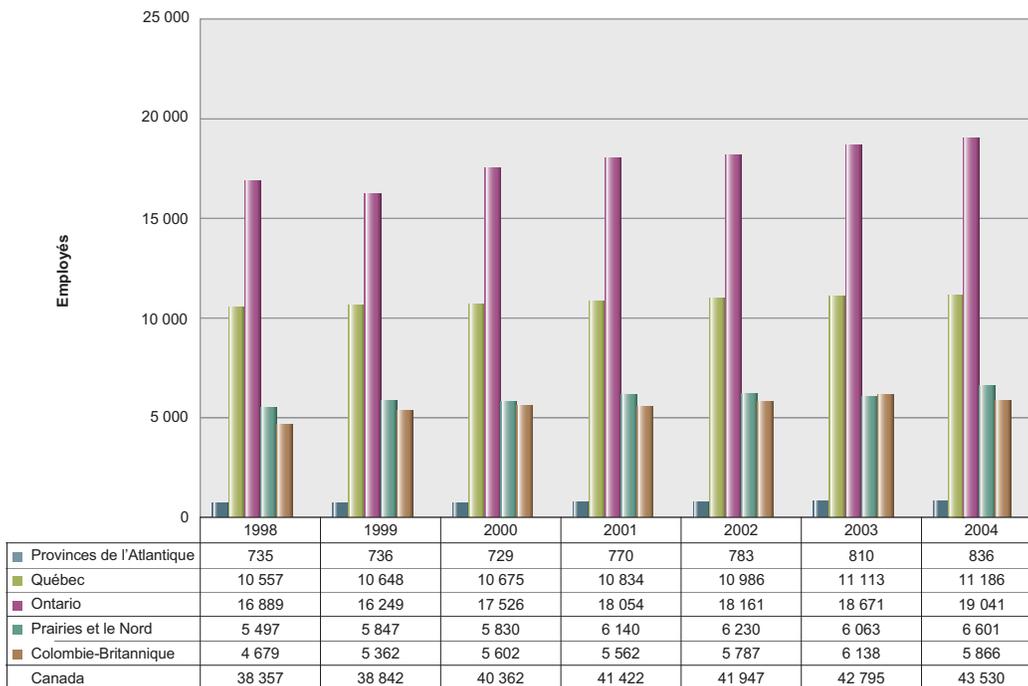
Catégorie d'emploi	Transport urbain	Scolaire et employés	Interurbain et rural	Nolisé	Autre navette	Total
Opérateurs / conducteurs	24 249	29 431	4 249	2 645	2 347	62 920
Mécaniciens	3 265	1 539	447	215	80	5 547
Autres	16 771	2 593	2 051	566	508	22 489
Total	44 285	33 563	6 747	3 426	2 934	90 956
Entreprises déclarantes	86	1 004	31	125	223	1 469

Source: Statistique Canada, données provisoires de 2006 du Bulletin de service - Transport terrestre et maritime

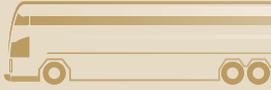
1. 1. 5. 1 Tendances en matière d'emploi dans l'industrie

Uniquement les données sur le transport urbain sont disponibles et fiables pour la période de 1998 à 2004, inclusivement. Toutes les régions affichent une croissance de l'emploi durant cette période, reflétant une augmentation nationale cumulée de +18,23 pour cent (*figure 1-4*). Du point de vue régional, c'est en Colombie-Britannique que l'on retrouve le taux de croissance le plus élevé, soit +25,4 pour cent, suivie des provinces des Prairies à +20,1 pour cent et de l'Atlantique à 13,7 pour cent.

Figure 1-4 : Transport urbain (temps plein et temps partiel) par région (1998-2004)



Source: Données de l'ACTU - 2006



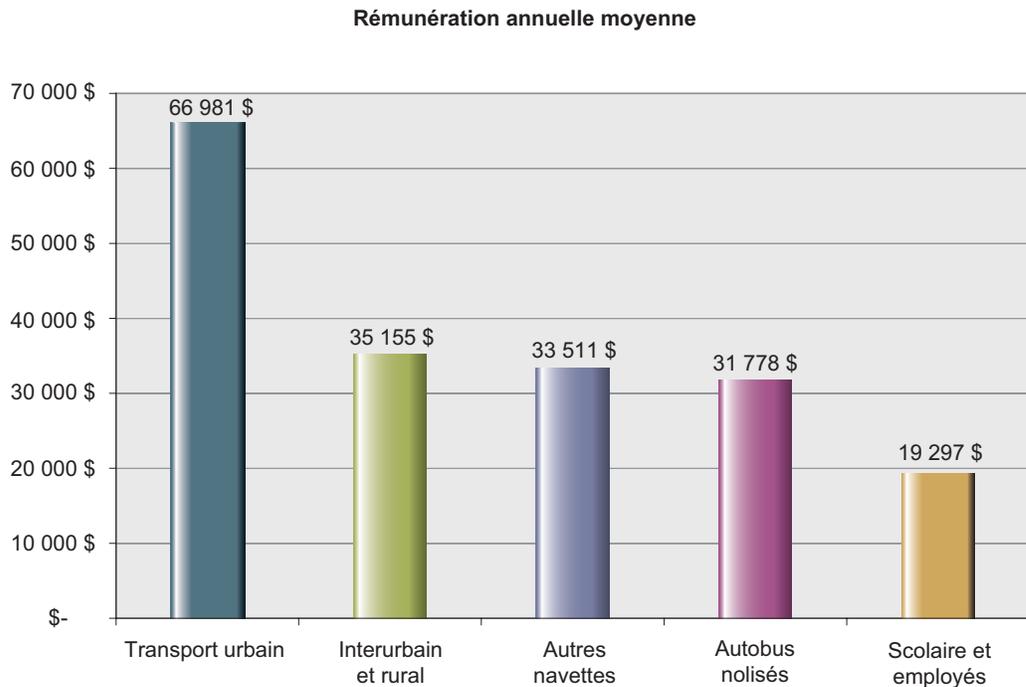
Compétition et rémunération

Certains intervenants de l'industrie sont préoccupés par le manque de mesures innovatrices de recrutement et de fidélisation, de la concurrence accrue pour retenir des employés et des directeurs en raison d'un resserrement du marché du travail ce qui pourraient engendrer une hausse des salaires et aggraver leurs conditions économiques déjà amplement tenues

1. 1. 5. 2 Rémunération au sein de l'industrie

Les données disponibles (2004) incorporent la rémunération annuelle moyenne (taux horaire, salaires et avantages sociaux ainsi que d'autres dépenses comme la sous-traitance, la formation, les uniformes, les repas et autres coûts associés aux ressources humaines) des opérateurs/conducteurs, des mécaniciens et d'autres employés pour présenter des chiffres cumulatifs de chaque sous-secteur (figure 1-5). Les sous-secteurs du transport urbain et du transport scolaire et des employés représentent 47,2 pour cent et 39,9 pour cent des employés de l'industrie, respectivement. Ces données illustrent clairement les différences d'exploitation des sous-secteurs, à savoir les subventions accordées au transport urbain, la syndicalisation, la saisonnalité des services d'autobus nolisés et du transport scolaire ainsi que les emplois à temps partiel du transport scolaire. Les autres facteurs qui peuvent influencer sur les données de rémunération ne sont pas aussi évidents. Par exemple, les chiffres ne révèlent pas l'écart important qui existe entre les services de transport scolaire offerts par le secteur privé d'une province par rapport à ceux offerts par le secteur public d'une autre province.

Figure 1-5 : Rémunération annuelle moyenne par sous-secteur de l'industrie (2004)

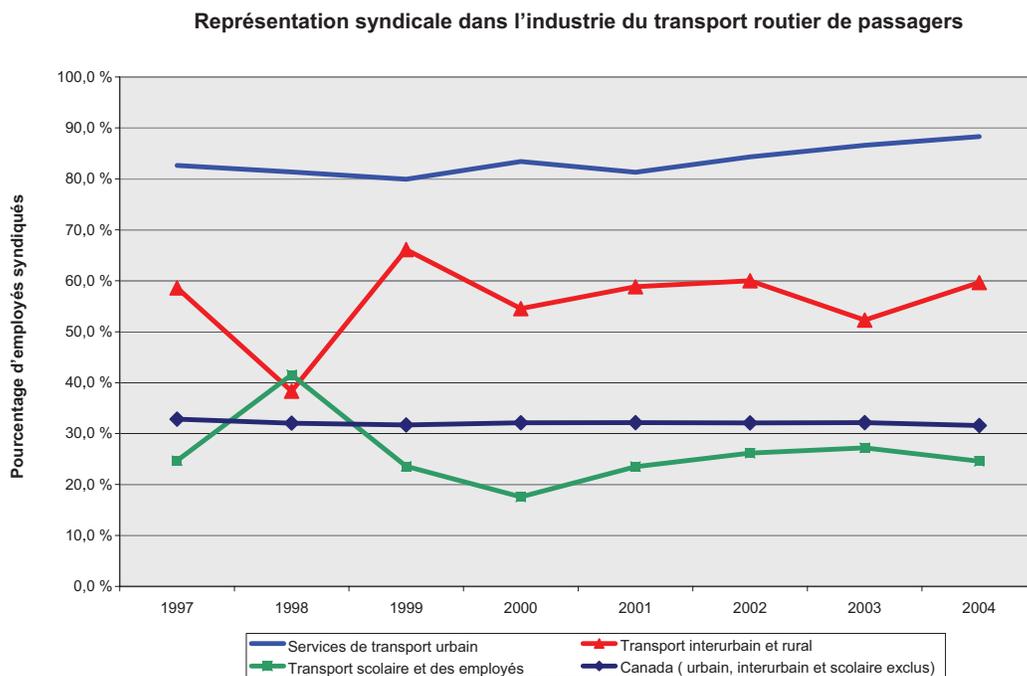


Source: Statistique Canada, données provisoires de 2006 du Bulletin de service - Transport terrestre et maritime

1. 1. 6 Représentation syndicale

Le niveau de représentation syndicale au sein de l'industrie varie énormément d'un sous-secteur à l'autre. Le sous-secteur du transport urbain présente le niveau de syndicalisation le plus élevé car près de 90 pour cent de tous les employés étaient représentés par un syndicat en 2004. Ce chiffre était légèrement sous les 80 pour cent en 1999. Bien que les chiffres fluctuent, ils révèlent qu'environ 60 pour cent des employés des services du transport

Figure 1-6: Représentation syndicale dans l'industrie de l'autobus



Source: Enquête sur la population active, tableaux personnalisés, RHDSC, 2005

1. 1. 7 Recettes, subventions gouvernementales et marges bénéficiaires

1. 1. 7. 1 Recettes de l'industrie et contributions gouvernementales

L'industrie de l'autobus a présenté un chiffre d'affaires de plus de 7,6 milliards de dollars en 2004. Comme l'illustre la figure 1-7, le transport urbain, exploité en grande partie par des sociétés publiques, est le sous-secteur qui affiche le plus de recettes, à savoir 67,8 pour cent du total de l'industrie. Il est important de préciser que 51,6 pour cent des recettes du transport urbain sont constitués de subventions d'exploitation et d'apport de capitaux du gouvernement. La figure 1-7a et le tableau 1-4 illustrent la nécessité de ces contributions aux services urbains de transport en commun qui, sans ces contributions, auraient perdu plus de 2 milliards de dollars en 2004.

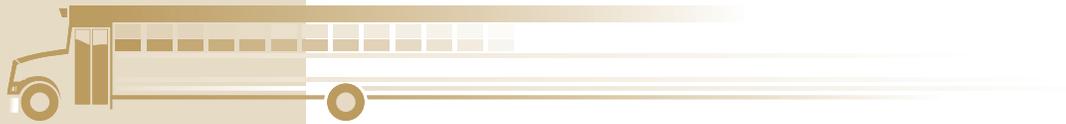
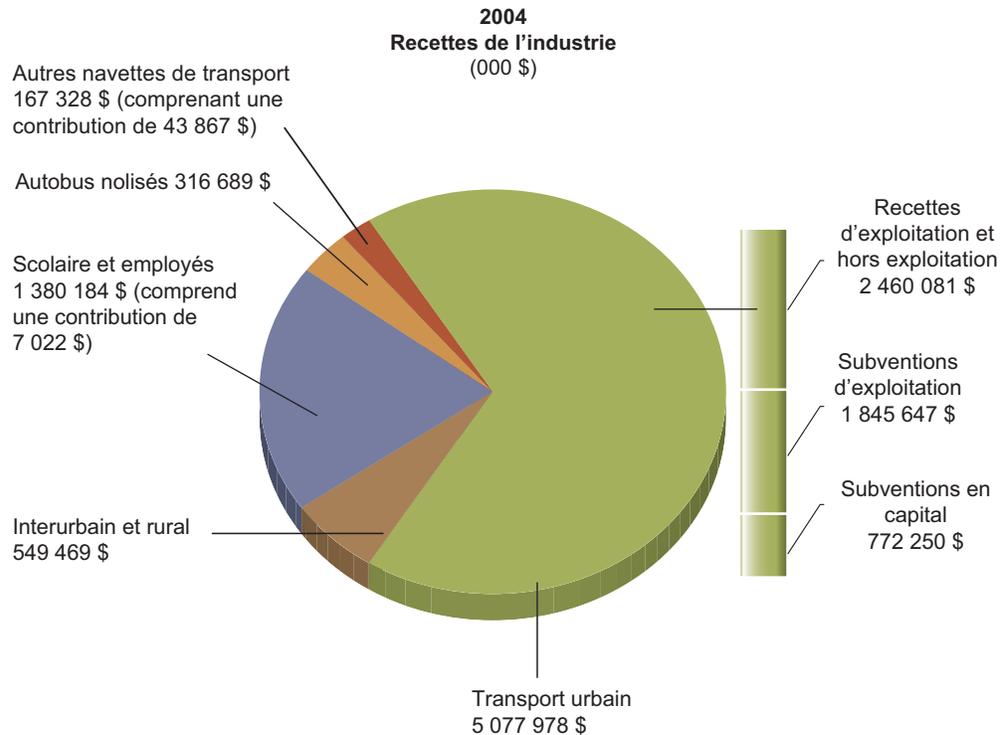


Figure 1-7a : Recettes de l'industrie et contributions gouvernementales 2004



Source: Statistique Canada, données provisoires de 2006 du Bulletin de service -Transport terrestre et maritime

1. 1. 7. 2 Marges bénéficiaires de l'industrie

Comme nous l'indiquent les données provisoires suivantes de 2004 ainsi que les données les plus récentes de Statistique Canada, les marges de profit de l'industrie sont très faibles et certains sous-secteurs dépendent de subventions gouvernementales pour assurer leurs niveaux actuels d'exploitation et de services.

Table 1-4 : Profits des sous-secteurs et l'impact des contributions (en '000 \$) - 2004

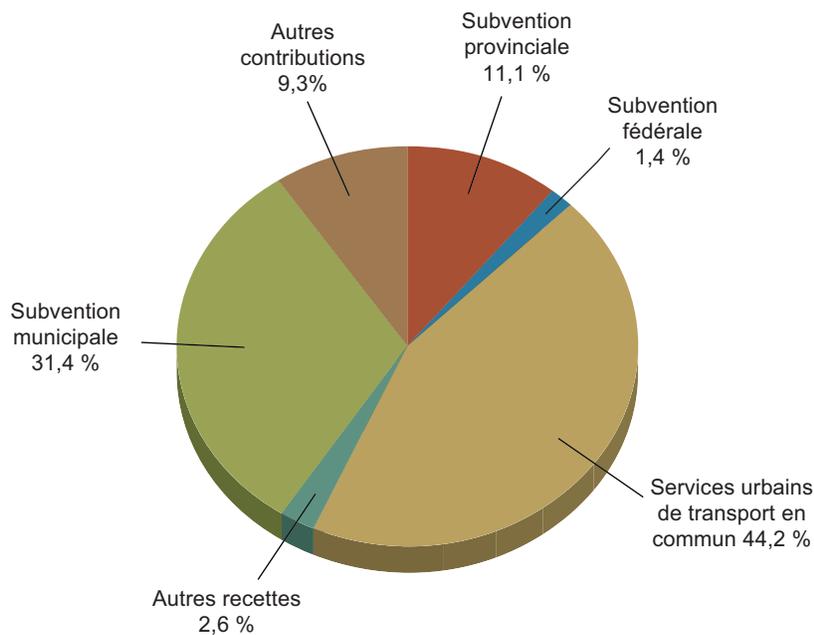
	Transport urbain	Interurbain et rural	Scolaire et employés	Autobus nolisés	Autres navettes
Revenu net subventions incluses	591 880	(2 546)	102 114	26 566	10 767
Pourcentage net - revenu total	11,66 %	n/d	n/d	8,39 %	6,43 %
Bénéfice/ (perte) net sans subventions	(2 026 017)	(2 546)	9 5 092	26 566	(33 100)

Source: Statistique Canada, données provisoires de 2006 du Bulletin de service - Transport terrestre et maritime

Le transport urbain compte particulièrement sur les subventions gouvernementales, voir ci-haut, comme source principale de revenus et cela est attribuable en grande partie à la complexité des infrastructures urbaines et la nature essentielle des services urbains.

« De 1996 à 2004, les contributions gouvernementales (au secteur urbain) ont augmenté en moyenne de +3,8 pour cent par année. Durant la même période, les recettes d'exploitation des réseaux urbains de transport en commun ont connu une hausse (en moyenne) de +5,2 pour cent par année. Par conséquent, la contribution totale du gouvernement aux recettes du transport urbain a chuté de 56 à 53 pour cent (durant cette période). » [Transports Canada - Les transports au Canada 2005; il s'agit de la même source pour les deux figures ci-après]. La figure 1-7b présente les détails des subventions gouvernementales de 2004 au secteur du transport urbain et les autres sources de revenu.

Figure 1-7b : Recettes de 2004 du transport urbain selon la source



1. Autre contribution comprend les taxes dédiées, les transferts d'organismes régionaux; fonds de réserve.
2. Autres recettes incluent les services d'autobus nolisés, d'autobus d'écoliers et autres services d'autobus de voyageurs

Source: *Compilation de Transports Canada, adaptée des données de l'Association canadienne du transport urbain (ACTU).*

Transports Canada a adopté une nouvelle présentation des données relatives aux recettes de l'industrie. Ainsi, en présentant par catégorie de sous-secteur les recettes générées par les différentes activités des transporteurs actifs au sein de plus d'un sous-secteur, on croit que les données à la figure 1-7c reflètent plus fidèlement les recettes engendrées par le(s) transporteur(s) exploitant dans ledit (lesdits)



sous-secteur(s). En raison des changements qu'a apportés Statistique Canada aux critères de sondage, les données de 2001 - 2004 sont les plus fiables.

Figure 1-7c : Recettes de l'industrie de l'autobus selon les sous-secteurs, 1997 - 2004

	(Millions de dollars)							
	1997	1998	1999	2000	2001 ¹	2002	2003 ²	2004 ³
Nombre de sociétés	877	1 110	1 062	968	1 813	1 715	1 497	1 500
Sous-secteurs								
Services urbains de transport en commun	1 672	1 694	1 817	1 956	2 092	2 234	2 317	2 500
Services de transport scolaire	826	894	915	964	1 112	1 220	1 233	1 250
Nolisés, navettes et services d'excursion	316	369	352	449	469	506	552	540
Services de transport interurbain régulier	241	240	236	271	332	329	319	370
Autres recettes d'exploitation/voyageurs	191	216	219	225	246	283	197	190
Livraison express de colis	79	87	88	96	98	100	101	105
Total (excl subventions gouvernementales)	3 326	3 499	3 627	3 961	4 349	4 672	4 719	4 955
Subventions gouvernementales	2 137	2 386	2 562	2 271	2 355	2 440	2 774	2 780
Total	5 463	5 885	6 189	6 231	6 703	7 112	7 493	7 735

1. De 1997 à 2000: Comprend les transporteurs ayant des recettes annuelles supérieures à 200 000 \$. À compter de 2001, Statistique Canada a lancé un nouveau sondage « Transport des voyageurs par autobus et transport urbain » englobant un plus grand nombre de sociétés (aucun seuil de revenus).
2. Données provisoires de 2003.
3. Données estimatives de Transports Canada.
4. Incluent les subventions d'exploitation et d'immobilisation aux services urbains de transport en commun.

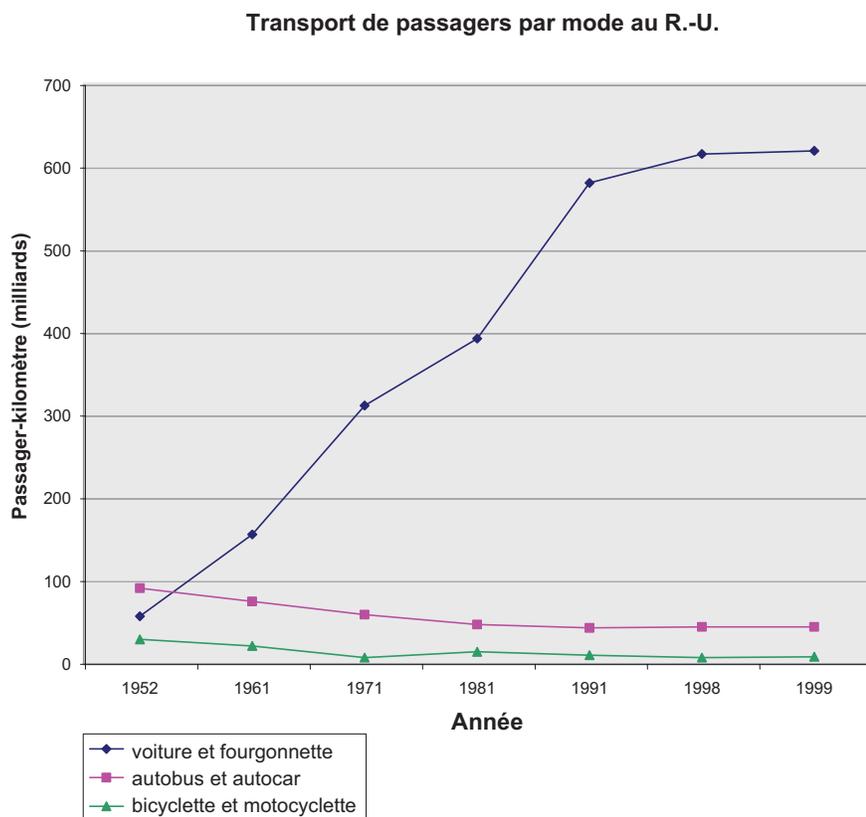
Sources: *Transports Canada, adapté de Statistique Canada, statistique des voyageurs par autobus et transport urbain, Cat. 53-215,*

1. 1. 8 Évolution de l'industrie

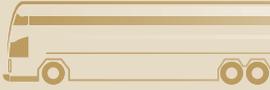
L'industrie du transport routier de passagers est une industrie en pleine maturité qui remonte au tournant du siècle dernier. Toutefois, depuis le milieu des années 1900, l'industrie de l'autobus fait face à de nombreux défis imposés par son concurrent principal, le véhicule automobile.

Puisque les données canadiennes ne sont pas comparables, nous avons recours aux statistiques du Royaume-Uni et des États-Unis, les figures 1-8 et 1-9 respectivement, pour illustrer comment l'automobile est devenue, au fil des ans, le moyen de transport de la majorité des voyageurs sur les routes de ces pays, et ce dans le but d'élucider une tendance similaire au Canada.

Figure 1-8 : Tendances à long terme du transport des passagers au R.-U.



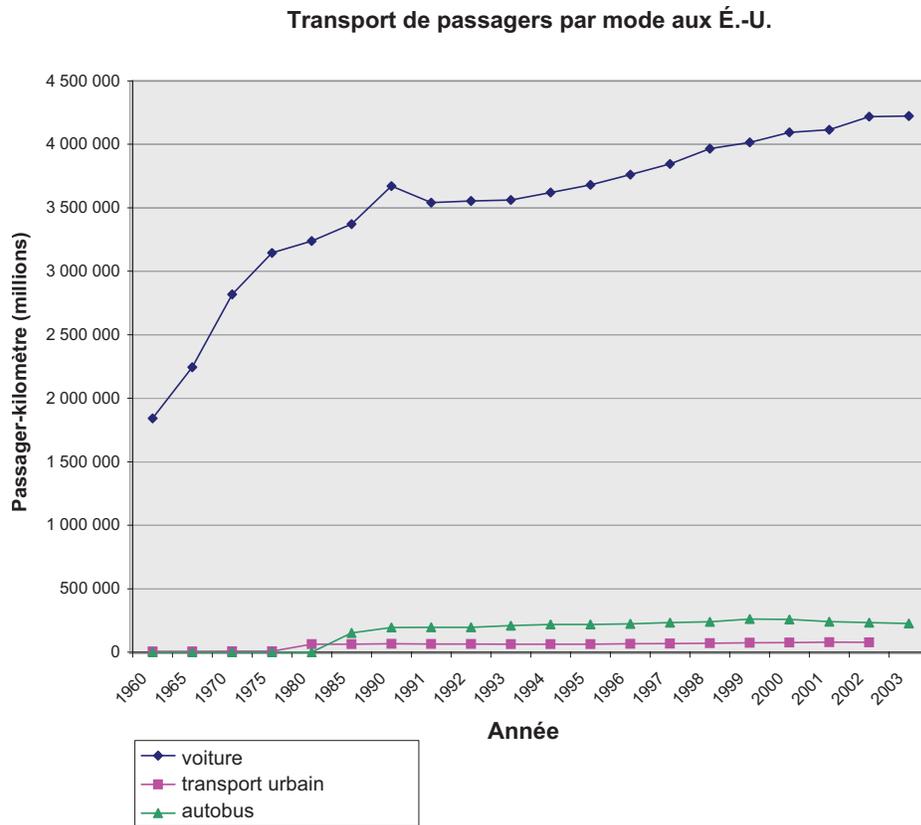
Source: Bureau des statistiques nationales, 2005



Passager-kilomètre:

une unité de mesure de transport d'un passager sur une distance d'un kilomètre. Par exemple, un autobus transportant 50 passagers sur une distance de 10 kilomètres enregistrerait 500 passagers-kilomètres. Une voiture ayant une seule personne à bord devrait parcourir 500 kilomètres pour accumuler un nombre équivalent de passagers-kilomètres.

Figure 1-9 : Tendances du transport de passagers aux É.-U.

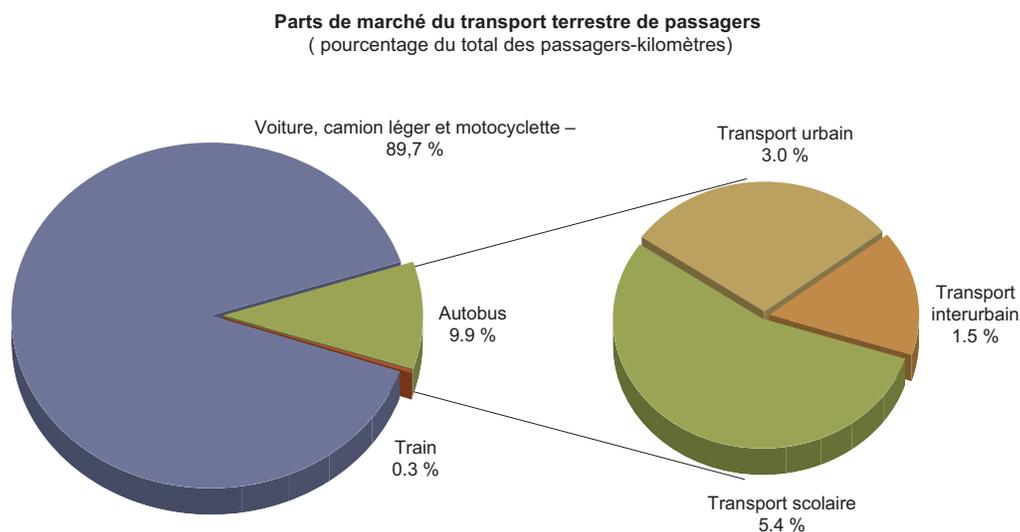


Source: U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics, 2005

1. 1. 8. 1 Parts de marché de l'industrie de l'autobus au Canada

Des données canadiennes récentes provenant du ministère des Ressources naturelles Canada établissent la position de l'industrie de l'autobus au sein du marché du transport terrestre de passagers en termes de parts de marché relatives, à présent et au cours des dix dernières années. De façon générale, la taille du marché de l'industrie de l'autobus est éclipsée par le véhicule automobile, sous toutes ses formes. En 2002, les autobus représentaient 9,9 pour cent des passagers-kilomètres sur route et sur rail. (*figure 1-10*)

Figure 1-10 : Parts de marché du transport terrestre de passagers 2002



Source: Ressources naturelles Canada, 2004

Malgré la tendance historique constamment à la hausse du véhicule automobile, les données ci-après nous indiquent que la part de l'autobus dans le transport de passagers s'est améliorée. Au cours des dix dernières années, la part de l'autobus a augmenté d'environ 10 pour cent (*figure 1-11*). Cette amélioration de la part de l'autobus par rapport au déplacement total de passagers sur route et sur rail se reflète également par une augmentation générale et une croissance soutenue du nombre de passagers-kilomètres effectués par autobus depuis 1990 (*figure 1-12*). Par contre, malgré la croissance importante au début des années 1990, le véhicule automobile privé (voiture, camion léger et motocyclette) n'affiche aucun gain en matière de passagers-kilomètres parcourus entre 1994 et 2002 (*figure 1-13*).

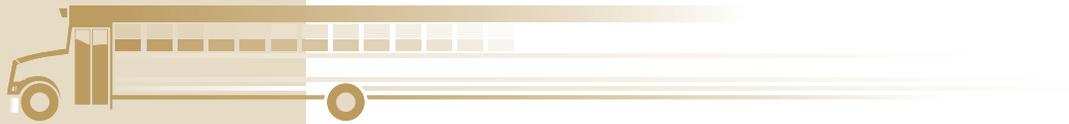


Figure 1-11 : Parts de marché du transport par autobus

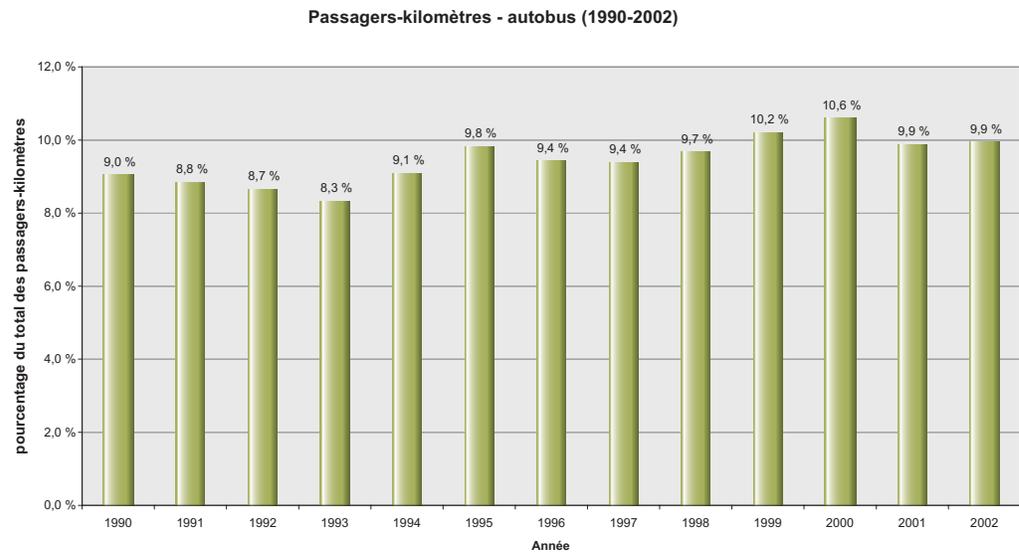
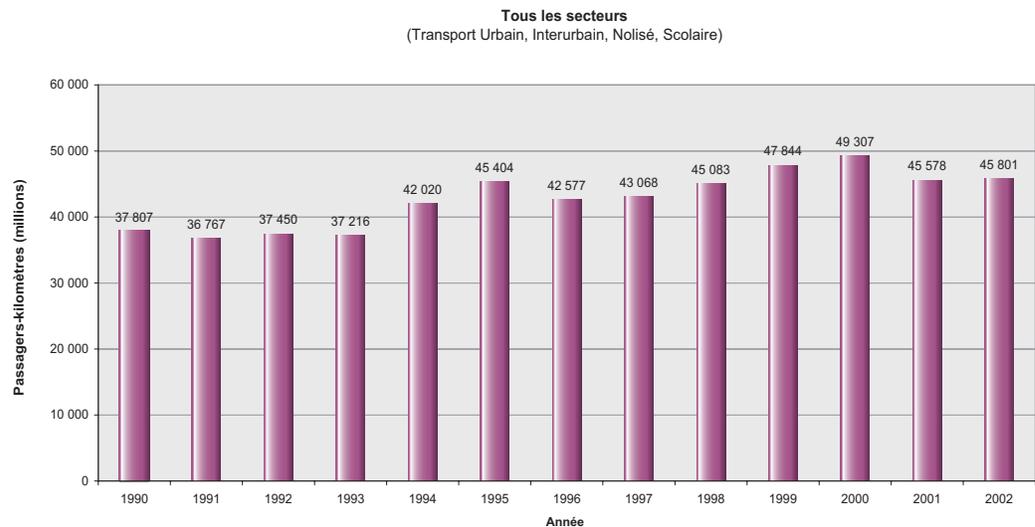
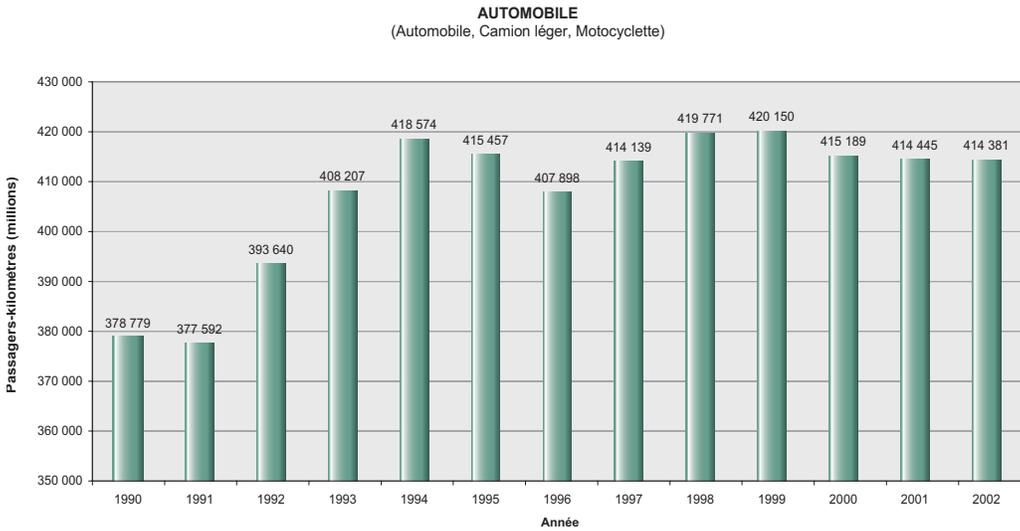


Figure 1-12 : Passagers-kilomètres - autobus (1990-2002)



Source: Ressources naturelles Canada, 2004

Figure 1-13 : Passagers-kilomètres - automobile

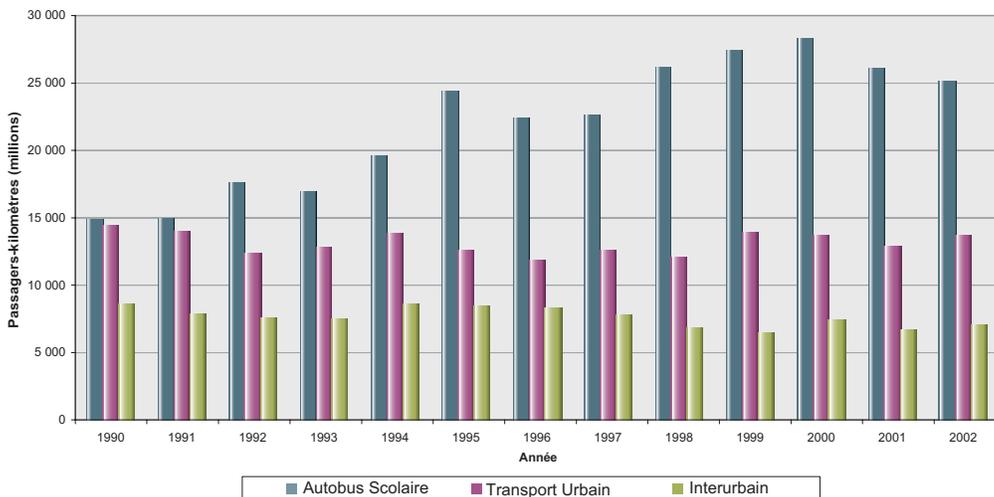


Source: Ressources naturelles Canada, 2004

Ventilation par sous-secteur de l'industrie (figure 1-14):

- les passagers-kilomètres du transport scolaire ont connu une tendance à la hausse au cours de la période 1990-2000, mais sont retombés depuis lors;
- les passagers-kilomètres du transport urbain ont démontré une stabilité relative au cours de la même période; et
- les passagers-kilomètres du transport interurbain par autocar maintiennent une tendance à la baisse depuis 1994.

Figure 1-14 : Passagers-kilomètres par sous-secteur (1991-2002)



Source: Ressources naturelles Canada, 2004



En ce qui concerne l'achalandage, le tableau 1-5 indique la progression du nombre de passagers dans les sous-secteurs du transport interurbain et du transport en commun de l'industrie. Durant cette période de dix ans, les sous-secteurs ont connu des hausses et des baisses de l'achalandage.

Tableau 1-5 : Passagers transportés par les services interurbains et de transport en commun, de 1985 à 2003

Année	Passagers ¹ interurbains (millions)	Taux de croissance (pour cent)	Passagers ² transport en commun (millions)	Taux de croissance (pour cent)
1992	14,9		1 432,1	
1993	10,9	(27,0)	1 396,5	(2,5)
1994	11,4	5,3	1 360,7	(2,6)
1995	12,5	9,3	1 361,1	0,0
1996	13,6	8,8	1 352,9	(0,6)
1997	14,7	8,1	1 382,2	2,2
1998	14,3	(2,7)	1 388,4	0,4
1999	13,9	(2,8)	1 442,0	3,9
2000	14,3	2,9	1 493,9	3,6
2001	15,2	6,2	1 481,1	(0,9)
2002	15,1	(0,6)	1 537,1	3,8
2003	14,0	(7,4)	1 559,7	1,5
2004 ³	15,5	10,9	1 558,2	2,5

Source: Transport Canada, 2004g

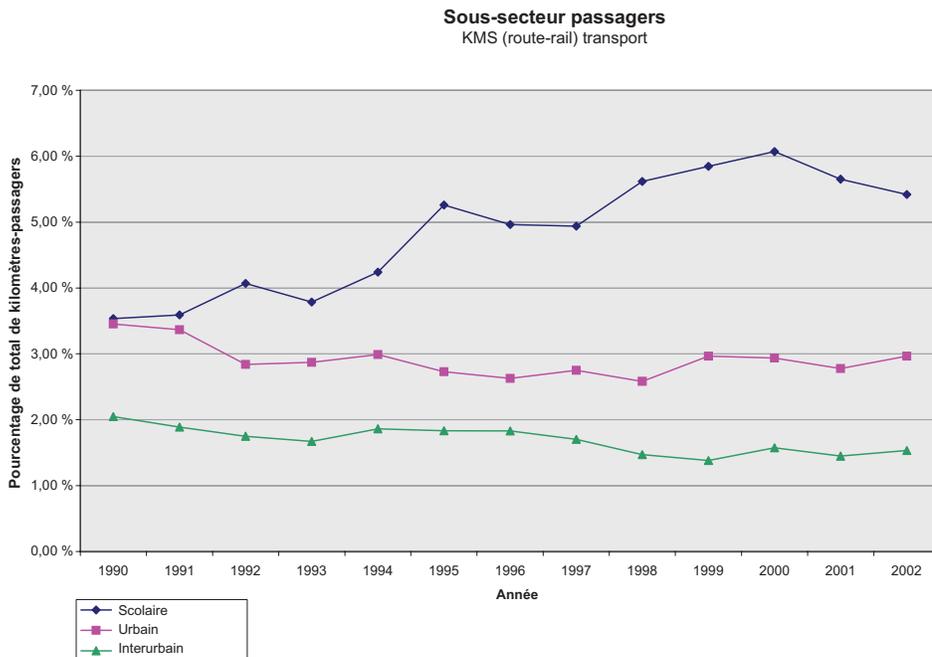
¹ Usagers des services interurbains réguliers.

² Usagers des services urbains de transport en commun uniquement.

³ Interurbain, estimation de Transports Canada

La figure 1-15 illustre bien les gains appréciables du sous-secteur du transport scolaire en parts de marché du transport terrestre, au cours de la dernière décennie.

Figure 1-15: Parts de marché des passagers du transport terrestre (autobus)



Source: Ressources naturelles Canada, 2004

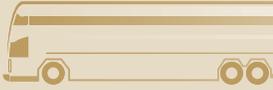
1. 2 Les syndicats – une force vive de l’industrie de l’autobus au Canada

Au cours de l’étude, les intervenants ont indiqué que les relations entre la direction et les travailleurs sont généralement harmonieuses partout au pays et que les deux parties sont ouvertes à la collaboration. Ces relations devraient demeurer positives, surtout si les parties continuent à reconnaître qu’elles doivent travailler ensemble afin de surmonter les difficultés perpétuelles les plus inquiétantes telles que la violence et la sécurité.

1. 2. 1 Aperçu

A Une entité vitale de l’industrie des transports depuis plus d’un siècle dans nombreuses collectivités canadiennes, le mouvement syndical veille à actualiser et à réorienter ses efforts dans l’intérêt de ses membres au sein de l’industrie du transport routier de passagers et ce, dans une conjoncture qui a évolué de façon radicale depuis les premières revendications relatives aux conditions de travail décentes et aux traitements équitables.

Aujourd’hui, bon nombre des syndicats représentant les travailleurs du milieu des transports collectifs ont bien évolués et possèdent des services de recherche, d’élaboration de politiques et de lobbying. Les syndicats sont bien renseignés, possèdent une acuité politique et agissent de façon stratégique.



Par exemple, le Syndicat uni du transport, conseil canadien (SUT) s'est présenté devant le Comité des finances du gouvernement fédéral, tous les ans depuis une décennie pour faire valoir la nécessité d'un financement accru pour le transport en commun et des incitatifs comme les laissez-passer exempts d'impôt fournis par l'employeur dans le but d'augmenter le nombre d'usagers du transport collectif.

Le SUT se penche également sur les lois concernant les droits de la personne, le Code du travail du Canada et autres pièces législatives ou règlements de sorte que la portée de leurs dispositions s'applique aussi aux situations les plus locales et de moins grande envergure.

Le bien-être du travailleur appartenant à une unité d'accréditation ou relevant d'une section locale demeure le point central des démarches syndicales qui sont le plus communément évoquées dans la convention collective, à l'échelle locale.

Comme le mentionne le paragraphe 1.1.6, le niveau de représentation syndicale au sein de l'industrie de transport routier de passagers varie énormément d'un sous-secteur à l'autre.

Parmi les employés syndiqués figurent les opérateurs/conducteurs, les responsables de l'entretien et les mécaniciens, les répartiteurs, les inspecteurs, le personnel chargé de la formation, des ventes et les employés de bureau pour ne nommer que ceux-là.

1. 2. 2 Les syndicats

Tous les syndicats décrits ci-après ont collaboré avec le CCTP, soit en siégeant au conseil d'administration, à l'un des comités ou des groupes d'études ou à titre de conseiller.

Syndicat uni du transport, conseil canadien (SUT)

Créé en 1982, le Conseil canadien est le principal porte-parole du Syndicat uni du transport pour toute question liée au transport collectif au Canada y compris les questions de nature législative ou politique, du milieu de l'éducation, de la santé et sécurité, ou des aspects culturels et du bien-être social. Le SUT compte plus de 25 000 salariés répartis dans 41 unités de négociation au sein des services urbains de transport en commun et des services du transport interurbain au Canada.

Fiers de son engagement soutenu auprès du Conseil canadien du transport de passagers, les membres du syndicat regroupent des personnes de diverses cultures parmi les conducteurs, les techniciens d'entretien (principalement des mécaniciens et des préposés à l'entretien des autobus), et le personnel de supervision, de sécurité et des ventes.

Le Conseil canadien du SUT est résolument engagé à améliorer les conditions de travail et la qualité de vie de tous ses membres par le biais de programmes de formation et de perfectionnement et en défendant les intérêts des travailleurs.

Syndicat canadien des employées et employés professionnels et de bureau – SEPB (COPE)

Affilié au Congrès du travail du Canada (CTC), les membres du SEPB se composent de 34 000 salariés répartis dans 49 sections locales à travers le Canada.

Anciennement connu sous le nom du Syndicat international des employés professionnels et de bureau (SIEPB), le syndicat représente les employés de bureau, les techniciens, les employés professionnels et les représentants des ventes tant du secteur public que privé. Les membres du SEPB travaillent dans plusieurs secteurs industriels, y compris les sociétés de la Couronne, les commissions scolaires, les caisses populaires et d'économie, les compagnies d'assurances et les utilités publiques, les usines de papier, les sociétés de transport, les centres communautaires et les bureaux de syndicats et bien d'autres employeurs.

Le SEPB représente environ 500 employés du transport en commun de l'île de Vancouver et du Lower Mainland de la Colombie-Britannique, et la plupart d'entre eux sont des formateurs, des horairistes, des policiers du transport en commun, du personnel des bureaux administratifs et des employés de bureau.

Travailleurs canadiens de l'automobile - TCA (CAW)

Les TCA constituent le plus important syndicat du secteur privé au Canada ayant plus de 250 000 membres répartis dans 282 sections locales et oeuvrant dans 1,600 milieux de travail. Avec ses membres et ses services internes, les TCA planchent sur les processus de négociation collective et se préoccupent d'un ensemble d'enjeux liés au milieu de travail et aux questions économiques et de justice sociale.

Bien connus pour leur présence dominante dans le secteur automobile avec plus de 40 000 membres, les TCA représentent environ 5 pour cent des syndiqués de l'industrie de l'autobus au Canada. Parmi les principales unités de négociation on retrouve la société Coast Mountain Bus, le fournisseur de services urbains de transport en commun dans le Lower Mainland de la Colombie-Britannique (3 100 travailleurs, dont 90 pour cent sont des conducteurs) et un certain nombre d'employés de Laidlaw travaillant dans le transport scolaire dans différentes régions du pays (1 250 travailleurs).

Syndicat canadien de la fonction publique - SCFP (CUPE)

Comptant 550 000 membres et 2 500 sections locales au sein de 12 divisions, le SCFP est l'un des plus importants syndicats au Canada. Le SCFP représente les travailleurs des secteurs suivants : soins de santé, éducation, municipalité, bibliothèques, université, services sociaux, services publics, transports, services d'urgence et lignes aériennes. Outre la section locale 301 qui représente les conducteurs du transport urbain de Montréal, la présence du SCFP au sein de l'industrie de l'autobus se manifeste dans différentes régions de l'Ontario, du Québec, et des provinces de l'Atlantique, surtout dans les secteurs du transport urbain et des autobus scolaires.



Travailleurs unis des transports - TUT (UTU)

Les Travailleurs unis des transports – par l’intermédiaire de la Fraternité des agents de train (BRT), l’un des syndicats prédécesseurs – a fait son apparition dans l’industrie de l’autobus en 1928, à peu près en même temps que les sociétés de chemin de fer lancent leur première compagnie d’autobus.

Les TUT comptent 5 500 membres au sein de l’industrie des transports au pays et plus de 80 000 au total en Amérique du Nord. Le syndicat regroupe ses activités dans trois secteurs prioritaires de services à ses membres, notamment la prévention et les domaines législatif et financier. On dénombre des unités de négociation à la Ontario Northland et dans le secteur ferroviaire de la société GO Transit, dans la Région du Grand Toronto.

Confédération des syndicats nationaux – CSN (CNTU)

La Confédération des syndicats nationaux est une confédération québécoise de neuf groupes comprenant des syndicats, des centrales et des fédérations. La CSN s’est engagé à mettre en place des structures démocratiques, socio-économiques, politiques et culturelles qui assureront une qualité de vie à leurs membres.

La CSN représente environ 1 100 conducteurs au sein de l’industrie du transport routier de passagers au Québec, regroupés dans des unités de négociation dans les villes de Québec et de Laval.

Autre

Un petit nombre de travailleurs de l’industrie de l’autobus est également représenté par la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE) et les Métallurgistes unis d’Amérique.

1. 2. 3 Problématiques courantes

Selon un échantillonnage de représentants syndicaux à qui on a demandé quels étaient les enjeux les plus cruciaux ou émergents qui figureront dans les rondes de négociation à venir ou qui font régulièrement l’objet de discussion avec les parties patronales, aucune problématique n’est ressortie plus importante qu’une autre, à l’exception de la violence auprès des conducteurs qui est une préoccupation générale. Par conséquent, les enjeux sont présentés en ordre alphabétique.

Absentéisme

Dans l’industrie du transport routier de passagers, l’absentéisme pose un certain défi par rapport à d’autres industries semblables. Les représentants syndicaux maintiennent que c’est attribuable en partie à la santé physique des conducteurs puisqu’ils sont exposés à un grand nombre d’usagers du transport et qu’ils sont assujettis à des fluctuations de température lorsque les passagers montent ou descendent de l’autobus en fonction des conditions climatiques.

Au Canada, dans les milieux de travail syndicalisés, le taux d’absentéisme est généralement fixé selon une « moyenne d’unité de négociation ». C’est une formule établie par l’employeur et qui est fondée sur le nombre moyen d’heures travaillées

et le nombre d'heures absentes et qui fait l'objet d'examen lors de la création des unités de négociation. Les représentants syndicaux ont indiqué que bon nombre d'employeurs sont réticents à partager les données sur l'absentéisme de façon régulière et en conséquence, il leur est difficile d'examiner et de comprendre les tendances.

Dans un réseau de transport urbain de taille moyenne, les conducteurs disposent d'un seuil de 20 jours par année. Lorsqu'ils dépassent ce nombre, les deux parties, l'employeur et la section locale, se penchent sur la question pour en déterminer les causes et prendre des mesures disciplinaires, le cas échéant.

À l'heure actuelle, les syndicats demeurent convaincus que le taux d'absentéisme sera stable ou pourrait même être appelé à augmenter en raison des niveaux de stress élevés des conducteurs.

- **Pandémie de grippe et autres risques sanitaires**

Les syndicats ont effectué des recherches exhaustives sur cette question et recommandent, dans le cadre d'une négociation collective, les éléments suivants: des mécanismes de surveillance de la santé des employés; une formation et l'outillage d'équipes internes en cas de grippe; des moyens pour venir en aide aux employés malades; le maintien des salaires pour ceux qui sont affligés; la facilité du retour au travail après la mise en quarantaine; des procédures et des fournitures sanitaires adéquates; et une ventilation appropriée dans les immeubles et les véhicules.

- **Privatisation et partenariats public-privé**

Ces deux enjeux, la privatisation et les partenariats public-privé, continuent de dominer les débats syndicaux au sein de l'industrie du transport routier de passagers puisque les emplois constituent l'une des priorités syndicales au moment des négociations de conventions collectives.

En raison des contraintes liées aux coûts, plusieurs réseaux de transport ont recours à la sous-traitance pour combler certains postes au volant (transport adapté, par exemple) et à l'atelier (responsables de l'entretien et du nettoyage des autobus).

En regard d'un partenariat public-privé, les syndicats croient qu'il peut réussir si le gouvernement s'occupe du financement des équipements, de la technologie, de la sécurité des personnes et de la sensibilisation du public aux bienfaits du transport en commun et d'un comportement acceptable à bord des autobus. Les syndicats ont exprimé des préoccupations quant à la qualité des services assurés par les sous-traitants.

- **Conciliation travail-famille**

Outre le Code canadien du travail, les gouvernements provinciaux appliquent différentes normes de travail concernant les heures de service. Pour les syndicats, les heures de service sont l'amorce de discussion relative à « l'équilibre travail et vie personnelle ». Les syndicats canadiens croient qu'un certain nombre de facteurs y compris la violence, la pression et le stress attribuables à une mauvaise planification des trajets, les conditions météorologiques et les structures en place comme les quarts de travail



fractionnés et les listes de relève contribuent à la hausse du degré d'insatisfaction professionnelle chez les employés qui cherchent à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Dans le sous-secteur des services urbains de transport en commun, les femmes avec enfants éprouvent de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et les horaires de travail; par contre, elles sont de plus en plus en demande car l'industrie de l'autobus tente de renflouer le bassin de main-d'œuvre.

- **Technologie**

Selon les représentants syndicaux, la sécurité dans le transport en commun passera l'adoption des technologies avancées. La présence du système de positionnement mondial (GPS) et les caméras à bord des autobus sont maintenant chose courante et continueront de prendre de l'essor dans la mesure où l'industrie met en valeur le potentiel d'une capacité de service accrue.

Tandis que les syndicats insistent pour dire que les employeurs ne doivent pas avoir recours à la technologie à des fins punitives ou disciplinaires, ils reconnaissent cependant que les avancées technologiques sont permanentes et qu'elles peuvent offrir une contribution positive aux travailleurs.

- **Violence contre les conducteurs du transport en commun et autres salariés**

Les syndicats consacrent beaucoup d'attention et d'efforts de recherche à cette question. Ils préconisent la poursuite judiciaire comme élément le plus dissuasif contre des gestes de violence à l'égard des conducteurs et, dans le cadre des plus récentes négociations collectives ou de celles à venir, la prévention de la violence est l'une des principales revendications syndicales.

Au début de l'été 2006, le Syndicat du transport uni, conseil canadien, était l'hôte de la première Conférence sur la violence et la sécurité dans l'industrie du transport routier de passager. La conférence a mis l'accent sur la nécessité de recueillir des données récentes et utiles de toutes les régions du pays de sorte que les parties patronale et syndicale puissent faire des représentations plus efficaces auprès de tous les paliers de gouvernement afin que des programmes et des mesures législatives soient adoptés pour réduire la recrudescence d'activités violentes.

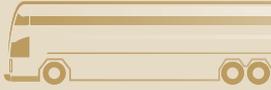
1. 2. 4 Convention collective

Il incombe aux syndicats de négocier les conventions collectives en mettant sur pied des équipes chargées de la négociation qui se composent habituellement du président de la section locale, d'un représentant des finances, et de représentants des milieux de travail, soit des conducteurs soit des employés d'entretien.

De 1999 à 2005, il a eu 47 arrêts de travail impliquant 18 856 travailleurs, ce qui équivaut à une perte de 355 030 jours-personnes - un chiffre sensiblement plus élevé que les autres modes de transport, dont les secteurs du transport aérien, ferroviaire et maritime, et les industries du taxi et du camionnage.

De façon générale au Canada, les **trois enjeux les plus importants** à la table, lors des négociations entre les compagnies d'autobus ou les sociétés de transport publiques et les syndicats sont les suivantes:

- **Sécurité d'emploi:** en raison du recours accru à la privatisation et aux partenariats public-privé, la sécurité d'emploi revêt une très grande importance dans les négociations actuelles et dominera les négociations dans les cinq à dix prochaines années.
- **Salaires:** les traitements accordés au sein de l'industrie, surtout aux services urbains du transport en commun et interurbains par autocar, satisfont les normes actuelles à l'exception de certaines provinces comme l'Alberta et la Colombie-Britannique, où les salaires élevés de l'industrie des ressources naturelles viennent soutirer les talents du bassin de main-d'œuvre de l'industrie du transport routier de passagers. Les questions salariales englobent les taux de base et les échelles salariales ainsi que les questions de traitement des heures supplémentaires (primes de quart, primes de poste, etc.). Les allocations à titre de témoin et pour la rédaction de rapports d'accidents, qui s'appliquent presque uniquement aux conducteurs au volant qui sont témoins d'une variété d'accidents et d'incidents, font souvent l'objet de discussion lors des négociations.
- **Sûreté et sécurité des employés:** en raison d'une incidence accrue des gestes violents contre les conducteurs, surtout dans le transport urbain et en raison de leur nature complexe et de très grande portée, impliquant les services policiers des transports, les employés de l'entretien et autres membres du personnel, les syndicats cherchent à obtenir des engagements fermes et une allocation financière précise en vue de la formation, de la protection durant les heures de travail, des campagnes de sensibilisation du public, et de l'aide pour les victimes. L'engagement du STU pris en mars 2006, suite à la « Conférence sur la violence et la sécurité dans les industries du transport en commun et du transport interurbain » est un excellent exemple d'une approche syndicale pro-active sur le sujet de la violence et la sécurité au travail. Le syndicat s'engage à mettre l'accent sur les points suivants:
 - Élaborer et promouvoir une politique de « tolérance zéro » et une campagne de sensibilisation du public
 - Créer un formulaire de rapport de voies de fait normalisé pour tous les réseaux/sociétés qu'il représente
 - Distribuer à toutes les sections locales les dépliants « Le droit de refuser de travailler » conformément aux règlements de santé et sécurité
 - Mettre en place des bases de données pour recueillir le nombre d'incidents de violence contre les salariés syndiqués et la jurisprudence sur les voies de fait contre les travailleurs du secteur des transports
 - Collaborer avec les représentants de l'industrie via la mise sur pied de comités paritaires patronaux/syndicaux pour régler cette problématique
 - Consulter les magistrats et les services policiers
 - Faire des représentations auprès des gouvernements fédéral et provincial pour des modifications au code criminel et pour un financement accru pour la sécurité dans les transports



Consolidation de l'industrie

Les parties prenantes de l'industrie conviennent que le resserrement économique se traduit par une concentration des fournisseurs de services. Les plus importants sont en mesure de capitaliser sur les économies d'échelle et de suivre la cadence des hausses de coût et de la pression en baisse sur les recettes. L'incidence dans plusieurs collectivités — surtout très marquée dans les provinces de l'Atlantique — est considérable puisque plusieurs petites entreprises locales, de petite taille, doivent se retirer du marché, malgré leurs longs antécédents dans la communauté. Souvent, personne n'est en mesure de prendre la relève du fournisseur qui envisage sa retraite ou ne désire le faire.

Suite à un examen d'environ soixante conventions collectives du transport en commun, on retrouve les revendications suivantes : une allocation pour les outils et l'assurance connexe; l'approvisionnement et le nettoyage d'uniformes; des congés (deuil, parental, etc.); des avantages sociaux (congés de maladie, soins dentaires, soins oculaires, médicaments, etc.); des négociations en lien avec les périodes de probation, le temps d'affectation, le temps d'arrivée, et la retraite.

1. 2. 5 Griefs et résolution des différends

En marge du processus de négociation collective, le recours aux griefs constitue l'outil conventionnel de négociation des syndicats. Ainsi, les griefs non résolus peuvent déclencher diverses mesures syndicales, y compris les arrêts de travail.

Bien que plusieurs employeurs et sections locales au Canada aient mis en place divers mécanismes de règlement extrajudiciaire des différends et d'autres méthodes consensuelles pour régler les conflits internes, les griefs portent généralement sur l'interprétation précise qu'accordent les parties patronale et syndicale aux dispositions d'une convention collective en vigueur.

Les représentants syndicaux interrogés ont également indiqué que le nombre plus élevé de griefs et de cas d'arbitrage était parfois attribuable à un manque d'expérience de la part d'un des représentants patronal-syndical, et par conséquent, l'efficacité recherchée dans le cadre d'un processus de négociation est compromise.

1. 2. 6 L'influence des syndicats sur l'avenir de l'industrie du transport routier de passagers

La sécurité et la protection des employés étant une préoccupation importante, les syndicats canadiens qui négocieront le contrat de travail des employés au cours des prochaines années exigeront un engagement formel des employeurs à améliorer la protection des hommes et des femmes de l'industrie, notamment :

- Un train de mesures de sécurité en place en tout temps pour protéger les travailleurs en cas d'interventions sanitaires d'urgence ou d'une pandémie;
- Un investissement dans des campagnes d'éducation du public concernant les comportements acceptables dans un environnement de transport urbain avec l'accent sur les conséquences.

À l'heure actuelle, les syndicats auront une influence accrue et plus avertie sur l'élaboration des politiques, à savoir :

- Une présence accrue au niveau fédéral afin d'influencer l'élaboration de politiques sur les transports en commun. Outre les questions directement liées au financement et aux politiques de transport, l'accent sera aussi mis sur les représentations pour protéger la vie privée et les renseignements personnels.
- Une pression politique en collaboration avec les employeurs locaux, provinciaux et nationaux, afin de poursuivre les agresseurs et les auteurs d'actes violents à l'endroit des employés de l'industrie de l'autobus jusqu'aux limites prévues par la loi.

Selon les sources syndicales, l'obtention d'une entente satisfaisante pour la section locale demeure un des rôles clés des syndicats. Veiller à la pérennité de l'industrie canadienne du transport par autobus demeure également l'une de leurs coresponsabilités primordiales.

1. 3 La structure évolutive de l'industrie

1. 3. 1 Consolidation de l'industrie

La structure de l'industrie a changé de façon appréciable suite aux nombreuses consolidations; Laidlaw, en particulier, avait une stratégie musclée de croissance au cours des années 1990. Parmi ses acquisitions remarquées figurent l'achat de Greyhound Canada en 1997, Greyhound Lines aux États-Unis et Voyageur Colonial Bus Lines en 1998, et la société Penetang-Midland Coachlines en 2000. Plusieurs compagnies de transport scolaires ont également fait l'objet d'acquisition de la part de Laidlaw.

Selon le rapport du Comité permanent sénatorial sur le transport interurbain par autocar (Fraser, 2002), les sociétés Laidlaw ont indiqué détenir 45 pour cent des parts du marché de l'achalandage dans un mémoire écrit remis au comité. En revanche, la part de *Greyhound Canada Transportation Corporation* se chiffre à 40 pour cent.

Le rapport Fraser fait grand état des inégalités de la réglementation économique qui ont eu une influence prédominante sur l'élaboration de stratégies corporatives. En fait, l'une des principales préoccupations du rapport porte sur les changements organisationnels découlant d'une restructuration suite à une fusion, acquisition ou à une autre transaction et leur incidence sur la culture de l'entreprise. Il s'agit d'une question qui affecte le professionnalisme, le recrutement et le maintien en poste des employés dans des secteurs démographiques clés, comme l'ont si bien noté le rapport de la *Transportation Research Board* des États-Unis (2001c), l'Étude des ressources humaines du secteur réalisée par Price Waterhouse (1997) et le Rapport sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée du CCTP (2003).

Par ailleurs, Orléans Express est aussi très actif au chapitre des fusions et acquisitions. Orléans Express compte 500 employés et transporte 1,7 million de passagers par année et près d'un million de colis. Keolis, un important conglomerat français, est maintenant propriétaire d'Orléans Express qui a fait l'acquisition récemment du Groupe SMT/Acadia ce qui en fait le plus important exploitant de services de transport réguliers au Québec, au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Écosse. Les intérêts étrangers sont également un facteur en Ontario puisque Coach Canada a fait l'acquisition de Trentway-Wagar et Coach Canada fait partie de Stagecoach Group, une société qui exploite des services de transport par autocar au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Canada et en Nouvelle Zélande.

Bien qu'il existe très peu de documentation décrivant l'incidence de la consolidation du transport scolaire au Canada, ce sous-secteur a connu une importante consolidation en raison de la stratégie d'acquisitions de Laidlaw. Une analyse récente des investissements du sous-secteur relève une fragmentation du marché et la nature sensible de l'industrie aux fluctuations des prix et conclut que

Très peu d'information ressort des groupes d'études ou des entrevues à l'égard de l'importance des initiatives intermodales. Les participants ont tout de même donné quelques exemples d'initiatives conçues pour assurer des liaisons modales :

- *L'intégration de stationnement pour vélos pour favoriser l'accès aux usagers;*
- *Les stationnements incitatifs pour désencombrer les centres-villes;*
- *L'expansion du transport par rail léger en complémentarité avec le transport en commun; et*
- *Le partage de la capacité véhiculaire parmi les sous-secteurs.*



Partenariats public-privé

Un partenariat public-privé est une initiative de collaboration visant la fourniture d'infrastructure ou la prestation de services, reposant sur l'expertise du partenaire le mieux apte à répondre à des besoins publics clairement définis au moyen de l'affectation des ressources et de l'imputation des risques et des récompenses les plus appropriées.

Dans le cadre d'un partenariat public-privé, le secteur public est responsable de la surveillance et de l'évaluation de la qualité alors que le secteur privé est plus étroitement lié à la prestation réelle du service ou à la mise en œuvre du projet.

Les partenariats public-privé peuvent être classés en fonction de l'importance de la participation des secteurs public et privé et du degré d'imputation des risques entre les deux.

Source: Bureau des partenariats public-privé, Industrie Canada

les améliorations de marges proviendront éventuellement d'une plus grande concentration des activités (Oppenheimer & Co. Inc., 2004).

1. 3. 2 Alliances intermodales

Bon nombre d'exemples témoignent de la croissance des alliances stratégiques intermodales entre les sociétés de transport par autobus et les autres modes de transport. La gare Pacific Central à Vancouver, C.-B. est probablement le premier exemple canadien de l'intermodalité à l'œuvre. En 1992, suite à un changement de propriétaire de la gare, Greyhound s'est associé à VIA Rail et le CN en vue d'une remise à neuf complète des installations. Les travaux comprennent même une protection contre les séismes et des rénovations intérieures et extérieures.

Moyennant une surcharge minimale, les services d'un taxi sont combinés aux services d'autobus de Trans-Cab de Peterborough en Ontario. Dans les régions de faible densité de population, c'est un avantage certain (Skelly, 1996). L'Association des autocaristes canadiens (MCC) déclare avoir signé des ententes avec des compagnies privées et l'autorité de l'aéroport international Pearson, totalisant plus de 90 millions dollars; lorsqu'il y a des intempéries ou des pannes mécaniques et les services de transport aérien ou ferroviaire sont inaccessibles, des autocars sont mis à la disposition des passagers pour qu'ils arrivent à bon port. Des gares intermodales qui assurent la liaison entre le transport en commun urbain et le transport interurbain, ont aussi facilité l'établissement de services intégrés dans la ville de Québec et à St. Catherines en Ontario; ce niveau de collaboration n'est pas toutefois aussi réussie ailleurs. À Toronto par exemple, les terminus de transport urbain et interurbain par autocar sont normalement isolés des autres services de transport, dont VIA Rail, GO Transit et le métro quoique les services GO d'autocars interurbains soient reliés à la nouvelle gare (2002) Union Station. Des efforts sont en cours pour corriger la situation et la société de développement économique de Toronto (TEDCO) collabore avec GO Transit, Greyhound Canada et d'autres intervenants dans le but d'établir un nouveau terminal intermodal à Toronto.

1. 3. 3 Partenariats public-privé

La formule de coopération entre les secteurs public et privé comporte tout un défi en ce qui concerne le maintien des niveaux de service. Les responsables du service dans les secteurs public et privé, les exploitants, le personnel d'exploitation et le public voyageur ont couramment recours aux contrats fondés sur le rendement pour l'atteinte de résultats positifs. Selon l'une des formules, les fournisseurs de services reçoivent une compensation en fonction d'un niveau de service minimal et d'une augmentation de l'achalandage (subside par passager), le tout fondé sur des obligations gouvernementales et des avantages prévus pour les usagers. Par conséquent, les fournisseurs de services ont un incitatif à améliorer leur rendement et à trouver de nouvelles occasions de croissance en se fondant sur leurs connaissances du marché. (Hensher, 2003a). Comme le précisent Savas et Cantarella (1992), les contrats fondés sur le rendement se révèlent très avantageux puisqu'il est plus facile d'exiger que les fournisseurs respectent les normes de rendement qu'une entité publique. La mise au point d'un indicateur de qualité du service (IQS) pour mesurer la satisfaction de la clientèle en ce qui concerne le service est une autre

façon pour les fournisseurs et les organismes de réglementation de s'assurer que les niveaux de services sont conformes aux étalons reconnus (Hensher, 2003b).

1. 4 Réglementation actuelle de l'industrie

1. 4. 1 Réglementation économique canadienne

La réglementation gouvernementale de l'industrie de l'autobus fait l'objet de grands débats au sein des sociétés de transport par autobus, surtout au sein du sous-secteur du transport interurbain par autocar. Les écrits évoquent essentiellement la réglementation économique en lien avec les restrictions liées à l'accès au marché et à l'interfinancement des routes. L'adoption de la Loi sur le transport par véhicule à moteur (LTVM 1954) a confirmé la compétence fédérale eu égard aux compagnies de transport extra-provincial par autocar (soit celles qui franchissent des frontières provinciales et internationales). Par l'entremise de la LTVM de 1954, le gouvernement fédéral a transféré la responsabilité de réglementer les fournisseurs de services de transport extra-provincial par autocar aux gouvernements provinciaux et a légiféré afin qu'ils soient réglementés de la même façon que les autres fournisseurs relevant de la compétence provinciale. Cela n'a pas toutefois donné lieu à un consensus parmi les différentes juridictions quant à la rigueur de la réglementation. Par conséquent, toute une série de règlements existent à travers le pays : l'île du Prince-Édouard, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut ont des trajets déréglementés; l'Ontario, l'Alberta, le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve, le Labrador et le Yukon sont assujettis à une certaine réglementation économique tandis qu'une réglementation économique importante s'impose en Colombie-Britannique, en Saskatchewan, au Manitoba, au Québec et en Nouvelle-Écosse (Fraser, 2002).

Les adeptes d'un cadre réglementaire gouvernemental allèguent que l'interfinancement des routes rurales tel qu'appliqué par ce régime constitue un compromis acceptable pour les protéger contre la concurrence pour les liaisons plus rentables. En revanche, ceux qui préconisent la libération du marché avancent que la concurrence permet à l'industrie de prendre de l'expansion, de réduire les tarifs, d'encourager l'innovation et d'apporter des améliorations des services aux usagers. Outre l'approbation du gouvernement provincial, la déréglementation de l'industrie exigerait l'offre d'incitatifs aux exploitants privés pour maintenir les dessertes rurales non rentables. Ces incitatifs pourraient coûter plus de 30 millions de dollars, comme le précise le rapport sur les services de transport interurbain par autocar du Comité permanent sénatorial des transports et des communications (Fraser 2002).

Des modifications récentes au Règlement sur le transport par autobus au Québec ont eu pour effet de supprimer la limite de 200 kilomètres pour tout trajet aller-retour effectué par un autobus scolaire nolisé. Bien qu'ils doivent respecter en tout point les autres exigences du Règlement, les exploitants d'autobus scolaires sont maintenant autorisés à offrir des services d'autobus nolisés partout en province sans restriction de kilométrage. Ce changement réglementaire aidera non seulement à maximiser l'utilisation du parc d'autobus de la province mais aussi à stimuler la concurrence dans les régions éloignées qui sont généralement moins bien desservies par les fournisseurs traditionnels d'autobus nolisés. (Lafrance, 2002).



1. 4. 2 Réglementation économique internationale

La réglementation au niveau international est également assez variée. Christopher Harvie (2000) compare les services urbains d'autobus en Écosse avec ceux de l'Allemagne. Or dans ce pays, l'établissement des horaires, les acquisitions et les subventions relèvent du secteur public tandis que les sociétés sont de propriété privée. Au cours des vingt dernières années, l'achalandage a augmenté de l'ordre de 300 pour cent et l'Allemagne a vu l'introduction de nouveaux autobus silencieux, à plancher surbaissé ou à planchers multiples, l'arrivée d'un système de billetterie efficace, des voies réservées aux autobus et des services d'autobus à la demande (BusPhone) durant les périodes hors pointe. L'Écosse d'autre part, a consacré peu d'investissements ou d'innovations en matière de services accrus au cours des dix ans suivant la déréglementation. Durant ce temps, les milles-autobus ont augmenté de l'ordre de 25 pour cent tandis que les passagers-milles ont chuté du même pourcentage.

1. 4. 3 Points de vue sur la déréglementation

La déréglementation n'est pas la panacée pour prévenir la chute de l'achalandage. Suivant la vague post-réglementaire de liaisons abandonnées, le nombre d'usagers a retrouvé son niveau antérieur. Bien que la déréglementation ait apporté des réductions de coût par mille autobus de l'ordre de 30 pour cent au Royaume-Uni, on a noté également la conséquence, soit des réductions salariales (Stark & Krashinsky, 1998). Dans le cadre de leur étude du processus d'appel d'offres utilisé en Italie (le plus bas soumissionnaire d'un service donné reçoit une subvention), Cambini et Filippini (2003) ont déterminé que lorsqu'il s'agit d'un régime monopolistique, la demande de soumissions concurrentielle est supérieure à la concurrence en juxtaposition entraînée par la déréglementation des routes. Aux États-Unis, un rapport publié par le *General Accounting Office (GAO)* indique que la déréglementation engendre progressivement une baisse appréciable des services aux collectivités rurales. L'étude du GAO a également trouvé que plus de 50 pour cent des collectivités américaines avaient perdu leurs services réguliers de transport par autocar dans les sept ans suivant la déréglementation de 1982 (General Accounting Office, 1992). Malgré la réglementation qui existe au Canada, plusieurs intervenants chevronnés de l'industrie ont souligné la perte appréciable de desserte rurale à travers le pays.

Malgré le fait qu'il existe bien des arguments dans la littérature pour appuyer les deux points de vue sur la déréglementation, la position conjointe de l'industrie présentée par l'Association des autocaristes canadiens (MCC), l'Association canadienne de l'autobus (CBA), l'Association des propriétaires d'autobus du Québec (APAQ) et la Ontario Motor Coach Association (OMCA) stipule que « la décision de déréglementer l'industrie ou de maintenir la réglementation relève du gouvernement [fédéral] selon ce qui est dans le meilleur intérêt public » (MCC, 2002, 2003b).

Le rapport Fraser de 2002 décrit la situation dans laquelle se retrouve l'industrie. Sans consensus au sein de l'industrie et des autorités provinciales, le gouvernement ne se sent pas interpellé pour modifier les politiques actuelles. Et puisque les parties concernées ne semblent pas être prêtes à faire consensus, les cadres

réglementaires demeureront fragmentés dans un avenir prévisible. Des mesures analogues au régime déréglementé de l'industrie du camionnage extra-provincial ont été recommandées dans le but de progresser vers un modèle semblable. Plus particulièrement, une des recommandations envisageait la modification des politiques actuelles afin d'introduire le principe de l'inversion du fardeau de la preuve pour l'octroi des permis. Ceci comportait un changement important puisque durant les années 1970 pour les prémunir contre les nouveaux exploitants potentiels, les fournisseurs de services disposaient d'une surcapacité d'achalandage de 25 pour cent ou plus sur les routes établies et réclamaient qu'une concurrence accrue ne soit pas nécessaire puisqu'ils garantissaient des services adéquats à partir des terminus.

1. 4. 4 Règlements en matière de sécurité

La feuille de route en matière de sécurité des passagers et du public au sein de l'industrie de l'autobus canadienne est exceptionnelle. Pour la période de 2000 à 2004 inclusivement, seulement 186 des 20 417 (0,91%) véhicules de tout genre impliqués dans un accident mortel de la route au Canada étaient des autobus. Seulement 0,20 pour cent (28 des 14 135) des mortalités survenues lors d'un accident routier durant cette période mettent en cause un autobus. (Transports Canada, 2005).

Par ailleurs, les exploitants du transport interurbain et des autobus nolisés et d'excursion sont touchés par la réglementation en matière de sécurité régissant les transporteurs inter-provinciaux et ils doivent s'y conformer.

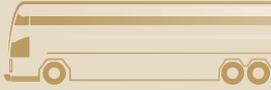
- Le Code canadien de sécurité pour les transporteurs routiers de 1987 comprend une refonte et une amélioration des lois et règlements provinciaux et territoriaux en matière de sécurité des transporteurs routiers dans le but d'appliquer et de faire respecter des normes de sécurité cohérentes dans l'ensemble du pays.
- À compter de janvier 2006, le Règlement sur les certificats d'aptitude à la sécurité des transporteurs routiers modifie la Loi sur le transport par véhicule moteur et prévoit un cadre national pour la mise en oeuvre provinciale d'un processus de cotation de sécurité des entreprises extra-provinciales, y compris l'établissement et la conservation d'un profil de sécurité de chaque entreprise de transport établie dans la province où réside le transporteur routier.
- À compter de janvier 2007, les révisions au Règlement sur les heures de service des conducteurs entrent en vigueur et elles s'appliquent à tous les conducteurs extra-provinciaux. Le temps maximal de conduite journalière est réduit dans le but de rehausser les facultés de vigilance du conducteur.

En ce qui concerne le sous-secteur des autobus scolaires, l'analyse contextuelle reflète les répercussions positives des nombreuses exigences en matière de sécurité des écoliers imposées aux constructeurs. Pour la période de dix ans de 1992 à 2001, un totale de 26 039 autobus scolaires étaient impliqués dans 25 806 collisions, dont 145 accidents mortels et de ce nombre seulement 7 mettaient en cause des passagers d'autobus scolaires. Durant la période de 8 ans de 1997 à 2004, seulement 108 (0,32 %) des 33 352 véhicules impliqués dans un accident mortel de la route au Canada étaient des autobus scolaires. (Transports Canada)

Le principe d'inversion du fardeau de la preuve

« Le requérant d'un permis auprès d'une régie provinciale l'obtiendrait sans audience, à moins qu'une personne puisse démontrer que l'octroi du permis irait à l'encontre de l'intérêt public. »

Source : Fraser 2002



Les mortalités et les hospitalisations attribuables aux collisions lors d'accidents de la circulation sont manifestement en baisse au cours des dernières décennies au Canada. Par exemple, depuis 1982, le taux de mortalité sur les routes a décliné d'environ 50 %. Nous avons enregistré cette baisse même s'il y a un plus grand nombre de véhicules et de conducteurs avec permis sur nos routes.... Les interventions gouvernementales telles que le port obligatoire de la ceinture de sécurité et les dispositifs de retenue pour enfants, ainsi que des pénalités plus sévères en matière de conduite en état d'ébriété, des campagnes d'éducation du public et d'application des lois, des véhicules plus sécuritaires, et des améliorations à l'infrastructure du réseau routier ont tous contribué à une sécurité accrue pour les usagers des routes du Canada. Des améliorations apportées au délai d'intervention dans les cas d'urgence et de traumatisme ont également fait baisser le taux de mortalité.

Transports Canada, 2004b

Le port des ceintures de sécurité, particulièrement la mise en oeuvre des ensembles de retenue pour enfants à bord des autobus pour écoliers, font l'objet d'une discussion publique depuis que les ceintures de sécurité sont reconnues et acceptées comme solution sécuritaire dans les voitures. Les résultats de la *National Transportation Safety Board* des États-Unis (Conseil national de la sécurité des transports) et de la *National Academy of Science* (Académie des sciences des États-Unis) (NHTSA) à la fin des années 1980, ne pouvaient appuyer la mise en oeuvre de dispositifs de retenue pour enfants dans les autobus scolaires. La NHTSA a conclu que « les données sur les collisions d'autobus scolaires démontrent qu'une exigence fédérale de doter les autobus de ceintures de sécurité accorderait peu de protection, si protection il y a, lors d'une collision ».

De plus, on a établi que la conception détaillée du système de protection complet des passagers introduit en 1980 par les Normes de sécurité des véhicules automobiles du Canada (NSVAC) 217, 220, 221, 222 et 301 offre une protection adéquate. Les tests effectués par Transports Canada démontrent que les ceintures de sécurité superposés présentent des risques potentiels différents, tels que des blessures au cou et au visage, à moins que les sièges ne soient conçus de façon différente (Transports Canada, 2004c).

Les expériences réalisées avec les ensembles de retenue des enfants, comme celle de Etobicoke en Ontario suggèrent que les jeunes enfants portent le dispositif selon la consigne, mais que le port de la ceinture diminue chez les adolescents. C'est aussi le cas avec les passagers du transport interurbain, tous les âges confondus. Dans un rapport portant sur les questions de sécurité du transport interurbain par autocar, Transports Canada a conclu que le port de ceintures de sécurité ne serait bénéfique potentiellement que dans très peu de cas. Cela exigerait une gestion de la part des fournisseurs de services d'autobus et une utilisation constante de la part des passagers pour atteindre un niveau acceptable d'efficacité. Les avantages sont trop incertains pour exiger le port obligatoire de la ceinture de sécurité sans indication manifeste de la part du public et de l'industrie du transport routier de passagers en faveur de l'établissement d'une norme (Transports Canada, 2004b).

De juin 1999 à juin 2000, Transports Canada a tenu des consultations régionales sur les règlements de sécurité applicables aux autobus scolaires et aux autocars. Selon le consensus constaté lors des séances de consultation, les ceintures de sécurité à bord des autobus scolaires et des autocars n'étaient pas retenues comme étant une priorité. D'autres questions plus importantes au chapitre de la sécurité soulevaient plus d'intérêt, notamment la formation des conducteurs et leur recrutement, la gestion des passagers et le transport des passagers ayant des besoins spéciaux. Au cours de cette étude, les parties prenantes de l'industrie ont fait ressortir qu'une mise en oeuvre des dispositifs de retenue pour enfants dans l'ensemble du sous-secteur soulèverait des questions semblables à celles découlant de l'expérience à Etobicoke.

Cependant, à compter du mois d'avril 2007, le règlement de Transports Canada exigera que tout nouvel autobus scolaire soit équipé d'un certain nombre de dispositifs de points d'ancrage, selon le nombre de places assises du véhicule. Le but de la réglementation vise l'utilisation des ensembles de retenue pour bébé et les sièges d'appoint pour enfants à bord des autobus.

1. 5 Investissement du secteur public et ses répercussions

1. 5. 1 Transport interurbain et nolisé

Au chapitre du financement provenant du secteur public, les fournisseurs de services de transport interurbain reçoivent des subventions minimales du gouvernement provincial; aucune aide fédérale directe n'est consentie à ce sous-secteur. La question du financement du sous-secteur soulève toute une polémique parce que les sociétés de transport urbain qui sont largement subventionnées grâce à des ententes provinciales-municipales chevauchent parfois les marchés de transport interurbain (MCC, 2002). Le rapport émis par le Comité sénatorial (Fraser 2002) décrit quelques solutions de rechange pour les programmes éventuels afin d'aider les exploitants du transport interurbain, soit des subventions d'exploitation analogues à celles versées à VIA Rail et aux sociétés d'exploitation des traversiers, ou une subvention axée sur les revenus afin de maintenir le service aux localités éloignées. Le rapport fait également mention de taxes supplémentaires sur l'essence et le programme actuel de subventions de Transports Canada comme autres sources éventuelles de financement.

1. 5. 2 Transports en commun

Les réseaux de transport publics sont financés par l'intermédiaire des gouvernements provinciaux ou territoriaux et directement par les municipalités. Au cours des dernières années, les provinces ont raffermi leur financement des transports en commun (ACTU). En outre, les décisions récentes des gouvernements fédéral et provinciaux d'allouer une bonne partie des recettes provenant de la taxe sur le carburant pour les investissements en transport collectif de sorte à augmenter le nombre d'usagers représentent une hausse appréciable des engagements envers le financement du sous-secteur. Dix des treize provinces/territoires investissent dans le transport collectif et les gouvernements contribuent davantage dans le transport spécialisé par rapport au transport conventionnel. Six provinces (l'Alberta, la Colombie-Britannique, le Manitoba, l'Ontario, le Québec et la Saskatchewan) s'assurent d'investir dans les deux types de transport. L'Île-du-Prince-Édouard, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut ne fournissent aucune forme de subvention directe.

Même si la plupart des provinces accordent un certain niveau de financement, la valeur monétaire des programmes de subvention est fort minime. Le financement indirect tel que les subventions non attribuées des provinces qui sont versées aux municipalités (recettes générales pouvant servir au transport en commun) et les impôts spécialement affectés (i.e. les taxes sur l'essence et les droits d'immatriculation des véhicules) est assez répandu. Dans l'ensemble le financement est à la hausse mais plusieurs juridictions croient qu'il n'est pas adéquat (ACTU, 2003-2005).

Financement de l'exploitation des services urbains de transport en commun:

En 2004, les subventions d'exploitation accordées par les gouvernements dépassaient 1,845 milliard de dollars, représentant 43,2 pour cent des recettes d'exploitation totales (données provisoires de Statistique Canada).

Consultation sur la sécurité des autobus scolaires et des autocars

Recommandations des participants

- *Rendre les programmes de formation (y compris le perfectionnement et l'agrément) obligatoires pour tous les conducteurs d'autobus partout au Canada;*
- *Promouvoir l'agrément des conducteurs afin de sécuriser les passagers;*
- *Lancer une campagne de sensibilisation faisant état du professionnalisme et de la valorisation de la fonction de conducteur d'autobus;*
- *Examiner les conditions de travail ... et la rémunération afin d'aborder les questions liées au recrutement et à la fidélisation d'employés; et*
- *Lancer une campagne d'éducation du public afin de mettre un frein au comportement inacceptable de certains passagers et de renforcer les bonnes attitudes auprès du public.*

Transports Canada, 2001a



Le principe utilisateur-payeur

Les ressources publiques devraient-elles servir à financer un mode de transport en particulier ? Voilà un enjeu politique, surtout à la lumière des préoccupations de développement durable qui favorisent le délaissement de la voiture privée pour des modes de transport plus écologiques et plus acceptables du point de vue social. L'imputation du coût intégral de l'infrastructure, des coûts sociaux et écologiques d'un mode de transport aux usagers aurait une incidence importante sur les choix que font les personnes et les entreprises et sans doute l'industrie de l'autobus serait davantage utilisée.

« ...il suffit de faire payer aux usagers les coûts réels qu'ils occasionnent pour arriver à une utilisation efficiente de la route et à une utilisation équilibrée des divers modes de déplacement. »

Source: Comité d'examen de la Loi sur les transports au Canada, 2001

Financement de l'infrastructure des services urbains de transport en commun:

Pour l'année 2004, les subventions d'immobilisation accordées par les gouvernements dépassaient les 772 millions de dollars. (données provisoires de Statistique Canada).

L'Association canadienne du transport urbain (ACTU) évalue les besoins en infrastructure pour les services urbains de transport en commun pour la période de 2006 à 2010 à 20,7 milliards de dollars (ACTU, 2006). Ces constatations se fondent sur un sondage mené en 2005 auprès des membres de l'ACTU à qui l'on demandait de décrire leurs besoins en capitaux d'infrastructure selon les quatre catégories suivantes :

- réfection/renouvellement planifiés présentement;
- réfection/renouvellement selon le financement externe;
- expansion/achalandage accru planifiés présentement; et
- expansion/achalandage accru selon le financement externe.

Les répondants ont préféré de beaucoup l'expansion et un accroissement de l'achalandage à la réfection (56 % à 44 % respectivement), en se fondant sur les besoins prévus en déplacements de la population canadienne. Il faut s'attendre à un manque à gagner important de financement durant cette période puisque les municipalités et les autorités connexes n'ont pas encore prévu les investissements dans leurs budgets. Les projets inclus dans les plans actuels totalisent 79 pour cent du financement octroyé et la portion restante (21 %) est tributaire d'un financement externe. Le sondage de l'ACTU illustre le besoin d'un programme fiable de financement gouvernemental à long terme afin de répondre aux besoins de transport (accrus et prévisibles) de la population canadienne (ACTU, 2004b). Les engagements récents du gouvernement fédéral à l'égard du transfert de fonds provenant de la taxe fédérale sur le carburant pour le transport en commun serviront à combler l'insuffisance de fonds mais, pour le moment, cela ne constitue pas une solution à long terme ni une solution durable (Metro Magazine, 2005). Par ailleurs, l'attribution des fonds fédéraux aux initiatives de transport est à la discrétion des provinces et des municipalités.

1. 5. 3 Transport scolaire

Le financement du transport des écoliers relève également du palier provincial; cependant les formules de financement varient d'une province à l'autre. Bien que les subventions soient tirées à même les recettes générales d'un gouvernement provincial, la Nouvelle-Écosse et la Saskatchewan comptent sur une aide municipale partielle et les districts scolaires du Manitoba obtiennent un revenu supplémentaire grâce à la taxe sur le transport. Dans certaines provinces, l'attribution des fonds se fait en fonction du nombre d'étudiants tandis que d'autres provinces accordent un montant forfaitaire global selon la demande de l'exploitant (Boudreau, 2003). En Ontario, une nouvelle formule de financement sera mise au point où le montant total d'aide sera le point de départ plutôt que le point d'arrivée du financement. (Ontario School Bus Association (OSBA), 2003b & 2003c).

Ce nouveau modèle tient compte « du transport en général; du transport adapté accessible; du transport dans le cadre d'un programme d'éducation spécialisée; des autres besoins spéciaux en transport; et des allocations pour les programmes de sécurité, d'administration, des priorités locales et des risques locaux » (Hartman, 2003). Or, la formule adopte les recommandations formulées par le Groupe d'étude sur l'égalité en matière d'éducation présidé par le docteur Mordechai Rozanski. Ce dernier recommande non seulement la mise en place d'une subvention pour le transport mais aussi l'octroi immédiat de fonds aux commissions scolaires dans le besoin afin d'assurer une certaine stabilité au secteur. La création de consortiums de transport régional et l'établissement de commissions de services régionales faisaient également partie des recommandations. Selon Richard Donaldson de l'OSBA, le gouvernement provincial étudie présentement le nouveau modèle de financement proposé et il pourrait entrer en vigueur dès la rentrée scolaire de l'automne 2005. Le nouveau modèle viendrait remplacer le système qui attribue les fonds en fonction d'un régime dépenses historiques. Or, les commissions scolaires qui dépensaient davantage recevaient un financement supérieur tandis que les commissions rentables étaient pénalisées puisqu'elles recevaient moins d'aide (OSBA, 2003a).

Au Québec, bien que le financement du transport scolaire relève du ministère des Transports, les commissions scolaires reçoivent une enveloppe globale d'un montant fixe. Cette enveloppe comporte des clauses d'indexation dans le cas d'une hausse du prix du carburant ou pour d'autres éléments extraordinaires. Les commissions scolaires négocient des ententes avec des entreprises d'autobus scolaires privées et la durée des contrats peut varier, allant jusqu'à trois ans.

De façon générale, dans la plupart des régions du pays, les contrats de transport scolaire sont offerts par le biais d'appels d'offres à des entreprises privées dans le cadre d'enveloppes budgétaires établies par une organisation centrale. On reconnaît que les commissions scolaires locales sont mieux placées pour connaître les besoins locaux. Parfois dans certaines juridictions, le transport scolaire est un service public assuré par la commission scolaire ou une agence gouvernementale, p. ex. le palier provincial pour le cas du Nouveau-Brunswick.

Malheureusement la majorité de la documentation portant sur le financement du transport des écoliers était plutôt de nature descriptive que stratégique ou fonctionnelle. Ce qui nous avons réussi à obtenir nous vient principalement de la Ontario School Bus Association mettant en lumière uniquement une des treize provinces et territoires. À ce jour, une association nationale des services de transport scolaire n'existe pas au Canada.

L'enjeu du financement et son incidence sur les ressources humaines et financières a largement retenu l'attention des intervenants de l'industrie à travers le pays. Dans les sous-secteurs du transport urbain et transport scolaire, il est reconnu que le financement ne suit pas le rythme des critères d'exploitation. Bien que le Québec serve de modèle aux autres provinces en matière de subventions au transport scolaire, l'Ontario continue de subir les conséquences d'un financement inadéquat. Les réseaux urbains du pays sont mis à rude épreuve pour répondre aux besoins actuels de fonctionnement et satisfaire les exigences futures en immobilisation.

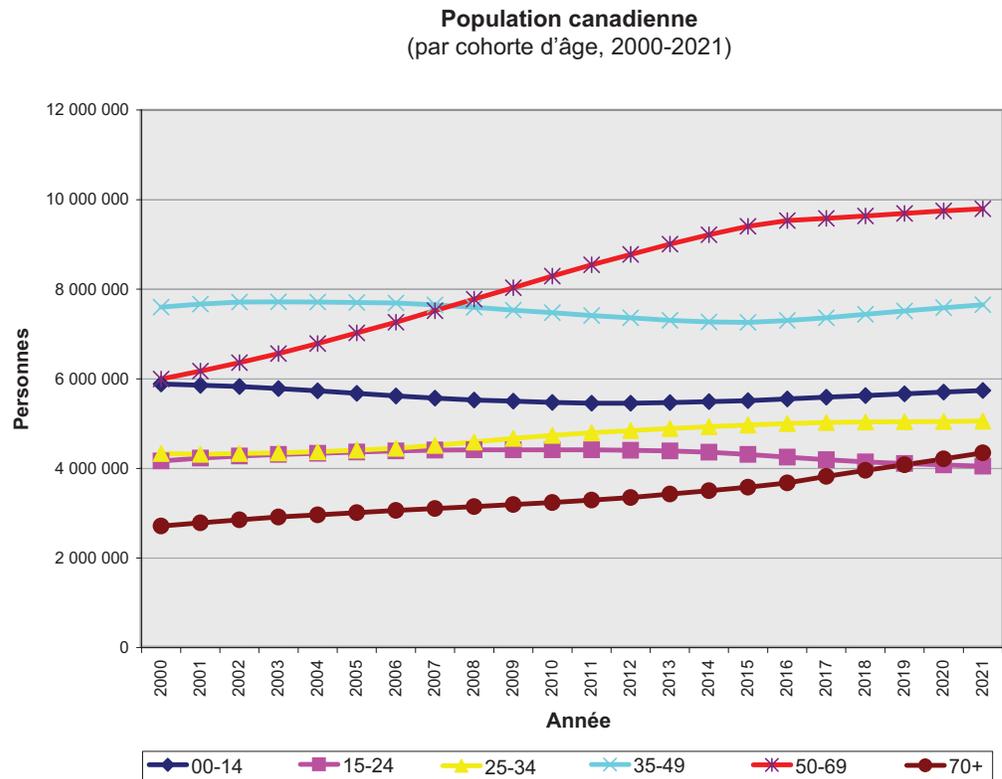


1. 6 Tendances émergentes et conséquences

1. 6. 1 Changement démographique de la population canadienne

Comme l'illustre la figure 1-16, la distribution de la population canadienne selon l'âge changera énormément au cours des 15 prochaines années. La seule cohorte qui enregistrera une croissance marquée sera celle des personnes de 50 ans et plus.

Figure 1-16 : Prévisions de la croissance démographique



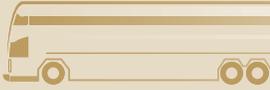
Source : The Centre for Spatial Economics, données non publiées, 2004

Tableau 1-6 : Déplacement projeté de la population canadienne entre 2000 et 2016 selon la cohorte d'âge

Cohorte d'âge	00-14	15-24	25-34	35-49	50-69	70+
Changement dans la population	-333 900	83 845	667 103	-302 660	3 537 067	963 629
Pourcentage de changement	-5,68 %	2,01 %	15,40 %	-3,98 %	59,00 %	35,54 %

Source: *The Centre for Spatial Economics, données non publiées, 2004*

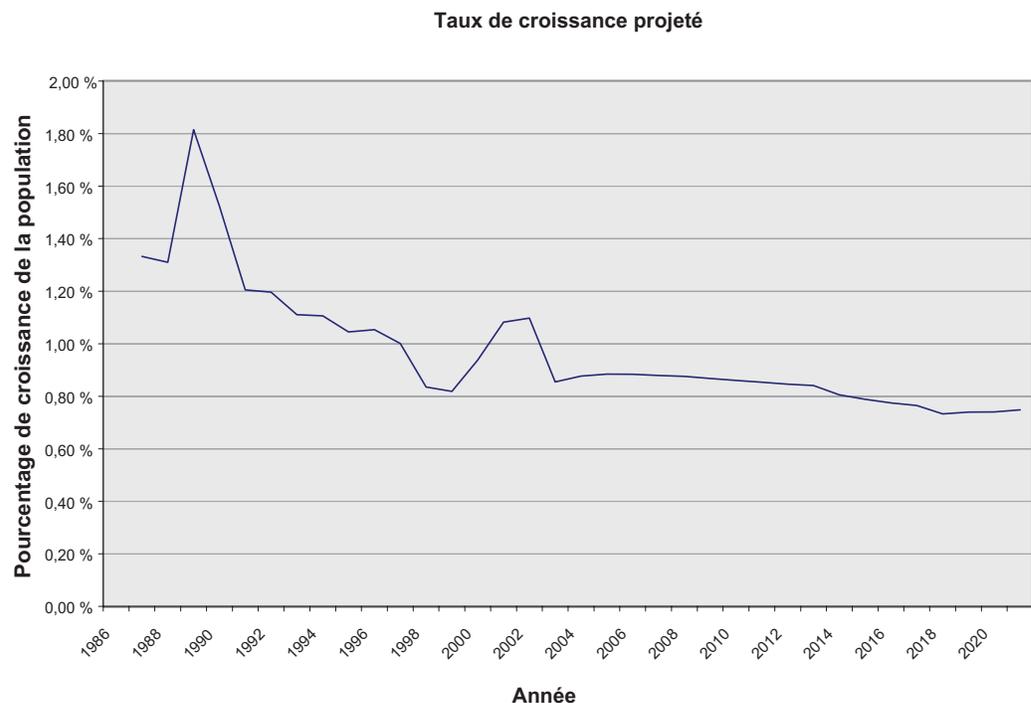
Contrastant avec la hausse rapide du nombre de personnes âgées au Canada, l'on constate les projections du taux de croissance globale de la population qui laissent croire que la population augmentera très lentement. Le taux de croissance, actuellement inférieur à 0,9 %, passera à moins de 0,8 % d'ici à 2014 et l'on s'attend à ce qu'il poursuive sa chute (*figure 1-17*). L'immigration est directement responsable d'une bonne partie de cette croissance marginale de la population en général et compense l'augmentation naturelle nette de la population canadienne en déclin.



1. 6. 2 Impact du vieillissement de la population sur l'achalandage

L'impact d'une population vieillissante sur la démographie de l'achalandage du transport routier de passagers est difficile à quantifier précisément: « le comportement des déplacements des [personnes âgées] ... a changé et continuera de changer. Toutefois, les répercussions de ces tendances pour le transport en commun ... et les autres modes de transport demeurent

Figure 1-17 : Taux de croissance projeté de la population canadienne



Source: The Centre for Spatial Economics, données non publiées, 2004

Les données citées par Thomas et Deacon et par la U.K. Commission for Integrated Transport (commission britannique sur le transport intégré) (2004) démontrent clairement que les générations précédentes de personnes âgées de 65 ans et plus favorisent en plus grand nombre leur voiture privée. Dit autrement, les aînés conduisent de plus en plus.

En outre, des groupes de discussion menées aux États-Unis (Kerschner, 1999) ont soulevé plusieurs thèmes qui pourraient contrecarrer les opinions toutes faites quant à l'incidence d'une proportion croissante d'aînés sur l'industrie du transport routier de passagers:

- la voiture privée est le mode prédominant de transport des aînés;
- les insuffisances des autres services de transport sont aussi réelles que perçues;
- les aînés affirment qu'ils « sont prêts à tout pour rester au volant de leur voiture », craignant que le retrait de leur mobilité aurait un impact négatif significatif sur leur qualité de vie;

- bon nombre de personnes âgées qui ne conduisent plus leur voiture pour des raisons médicales ne sont pas assez en forme, puisqu'elles dépendaient trop de l'automobile dans le passé, pour emprunter facilement les autres modes de transport conventionnel et se verront peut-être contraintes à dépenser davantage pour le transport adapté.

Néanmoins, l'industrie de l'autobus connaîtra sans doute au cours des dix prochaines années des augmentations appréciables au chapitre de la demande en services provenant des personnes âgées. Outre les dispositifs pour accueillir les personnes à mobilité réduite, les autocars devront s'équiper pour répondre aux passagers ayant d'autres handicaps tels que les déficiences auditive et visuelle (ACTU, 2004b). Parmi les innovations en matière de transport conçues spécialement pour les personnes ayant une déficience figurent les autobus à plancher surbaissé, soit à quelques centimètres du sol pour faciliter l'embarquement en bordure du trottoir ainsi qu'un autocar d'une capacité de 23 passagers pouvant loger jusqu'à neuf fauteuils roulants (Walle, 2001).

Les autocars sont également équipés de dispositifs pour faciliter l'accès des fauteuils roulants. Les autocaristes les plus importants indiquent qu'au moins 10 pour cent de leur parc d'autocars sont équipés de plate-forme élévatrice. Un programme fédéral, auquel on a mis fin, offrait une aide financière aux compagnies d'autobus pour adapter les autobus actuels ou équiper les nouveaux véhicules des dispositifs.

1. 6. 3 Impact de l'accessibilité

La plupart des pays évaluent qu'environ 12 à 14 pour cent de leur population est handicapée dans une certaine mesure et que de 5 à 10 pour cent a une mobilité réduite. En 2001, 3,6 millions de Canadiens, soit près de 13 pour cent de la population canadienne de plus de 31 millions, vivaient avec une déficience et ce chiffre passera à 5 millions, en 2011. Typiquement, 0,5 à 1 pour cent de la population se déplace en fauteuil roulant, soit une partie du temps ou pour des activités précises. En l'an 2025, les 65 ans et plus représenteront 23 pour cent de la population adulte du pays, les personnes handicapées 21 pour cent, et 12 pour cent de la population aura une déficience propre au transport (Transports Canada, 1997a, 1997b).

La mise en place du transport accessible a suivi un long processus d'améliorations apportées à la conception physique et au fonctionnement des réseaux de transport dans le but d'en retirer progressivement les obstacles à l'accès pour certains segments de la population. Au cours des dernières années, l'accent est mis sur des réseaux de transport intégrés pour tous plutôt que d'offrir des services de transport adaptés uniquement à certains groupes d'utilisateurs, comme les personnes en fauteuil roulant.

Au cours des années 1980, la recherche a décrit les capacités de personnes ayant une déficience et des personnes âgées à la lumière des exigences ergonomiques nécessaires à la conception des automobiles, des autobus, des gares et des aires de marche. Des recherches ultérieures portant sur les besoins de personnes ayant une déficience sensorielle ont présenté des recommandations sur la présentation et

Les obstacles à l'accès au transport collectif ou au transport adapté pour les personnes âgées

- absence et mauvaise conception des abris d'autobus
- conditions climatiques défavorables
- temps d'attente
- distances de marche
- horaire de services en soirée et des fins de semaine
- méconnaissance de l'information et des options disponibles
- mauvaise planification personnelle des déplacements à long terme.

Kershner, 1999



l'affichage des informations. Sans doute, les améliorations à venir en matière d'accessibilité du transport reposeront sur l'utilisation des technologies électroniques.

Dans un rapport réalisé par Transports Canada, on mettait l'accent sur la réalisation des activités suivantes de recherche et développement en matière de systèmes de technologie de l'information (STI) afin d'accroître l'accès au transport des personnes âgées et des personnes ayant une déficience :

- élargir l'application des cartes de paiement intelligentes de sorte qu'une seule carte puisse servir pour les transports publics dans plusieurs villes et villages ainsi que pour les services téléphoniques et les services de transport ferroviaire;
- étudier la possibilité d'utiliser des cartes à puce pour entreposer des renseignements facultatifs sur les besoins des passagers afin d'aider les fournisseurs de services dans la prestation des services;
- mettre au point des équipements de communication permettant aux passagers de communiquer avec les fournisseurs de services et de demander le passage d'un autobus communautaire;
- établir un système qui fournit des renseignements sur les transports, les déplacements ainsi qu'un répertoire d'adresses commerciales via un câble à destination d'un ordinateur personnel ou d'un téléviseur, ou par l'entremise de Internet ou de diffusion sur un appareil portable; et
- envisager d'autres façons économiques d'utiliser les STI pour venir en aide aux personnes ayant une déficience. Une possibilité concerne l'utilisation d'une boucle magnétique dans les véhicules de transport pour permettre aux personnes ayant une déficience auditive d'entendre les consignes directement dans leur prothèse auditive sans interférence due aux autres conversations et au bruit de fond (Transports Canada, 2004d).

Transports Canada a élaboré le site Web « Voyage accessible », un guichet unique d'information, qui offre des renseignements sur les services de transport et de tourisme adapté au Canada dans le but de rendre les déplacements plus faciles et agréables pour les personnes ayant une déficience, leur accompagnateur et les personnes âgées. Le site Web est un outil de communication qui vient appuyer la politique canadienne d'éliminer les entraves indues dans les services de transport et dans les installations de compétence fédérale; la politique présente également des objectifs élargis d'accessibilité. Les usagers pourront repérer sur le site des informations d'ordre pratique sur les fournisseurs de services de transport accessible, leurs coordonnées et les restrictions, le cas échéant. Le site renferme aussi des informations sur les politiques et les procédures ainsi que sur les moyens de demander des renseignements, de déposer une plainte ou d'envoyer des commentaires.

Le site Voyage accessible offre également un lien à un autre site fédéral, les Personnes handicapées en direct (PH en direct) où l'on accède à un monde d'information sur les services et les règlements gouvernementaux. Les utilisateurs pourront y naviguer et trouver des renseignements sur des possibilités d'emploi, la façon de modifier son logement pour accueillir un fauteuil roulant et sur les programmes de crédits d'impôt.

Le Canada préconise actuellement une approche volontaire pour améliorer l'accessibilité. Le Code de pratique des autocaristes, entré en vigueur le 1er octobre 1998, est un bon exemple de cette approche volontaire (Transports Canada, 1998a). Il est conçu dans le but d'éliminer les obstacles des services de transport réguliers au Canada afin d'assurer l'accès à toutes les personnes ayant une déficience. Élaborée par les représentants des transporteurs et les consommateurs, l'application du code est surveillée par Transports Canada.

Les exploitants de transport interurbain par autocar offrent plusieurs services pour répondre aux besoins des personnes à mobilité réduite. Les transporteurs garantiront les services suivants moyennant un préavis approprié:

- 24 heures d'avis pour une aide à l'embarquement et au débarquement ou pour le transfert d'un moyen de déplacement;
- 48 heures de préavis pour voyager dans un autocar équipé d'une plate-forme élévatrice ou pour rester dans un moyen de déplacement sur roues durant le trajet;
- 72 heures de préavis si le voyage comporte des correspondances et plusieurs autocaristes.

Sur présentation des documents pertinents, les accompagnateurs et les animaux aidants peuvent accompagner gratuitement le voyageur. Les aides à la mobilité sont transportés sans frais comme bagage prioritaire.

Les dispositions concernant les nouvelles technologies de plateformes et de services spécialisés aux terminus ont fait l'objet d'une évaluation par Transports Canada dans le cadre de l'application d'un code de pratiques pour les services de transport interurbain par autocar voulant offrir des services de transport adapté sur une base volontaire. Une enquête auprès des usagers à mobilité réduite et des fournisseurs de services dans les terminus portait sur le respect du code. Le rapport recommandait l'approche américaine en vertu de laquelle le nombre d'autocars équipés de plateformes est stipulé dans les règlements; cependant, les fournisseurs de services d'autobus s'y opposent fermement et continuent d'appuyer l'approche dite volontaire. Dans la mesure où l'industrie s'efforce de rendre le réseau de transport plus accessible compte tenu des changements démographiques au sein de nos collectivités, les autocaristes devront composer non seulement avec les demandes accrues et plus exigeantes de la part des voyageurs ayant des besoins spéciaux mais aussi avec les exigences en formation correspondantes (HLB Economics, 2002). Le programme du CCTP sur les passagers ayant des besoins spéciaux et le Programme Ambassadeur de l'ACTU ont déjà pris en compte le besoin d'une formation spécialisée.

Au niveau provincial, nombreux efforts sont déployés pour répondre aux besoins des personnes ayant une mobilité réduite. Par exemple, le gouvernement de l'Ontario a adopté la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes ayant déficience en remplacement de la loi de 2001. Selon la nouvelle loi, le gouvernement travaillera de concert avec la communauté de personnes handicapées et les représentants des secteurs public et privé pour élaborer et mettre en oeuvre une série de normes d'accessibilité pour l'ensemble de la province, qui devront être



Le Code de pratique des autocaristes

Le Code de pratique des autocaristes décrit les pratiques exemplaires afin d'offrir des services sécuritaires et courtois aux voyageurs ayant une déficience. Piloté par le Comité consultatif sur le transport accessible (CCTA), le Code a vu le jour après une période de deux ans grâce à un groupe d'intervenants de l'industrie et de représentants des consommateurs.

En vertu des dispositions du code, le transport accessible d'une personne ayant une déficience est garanti pourvu qu'elle donne le préavis nécessaire (24, 48 ou 72 heures, selon le type de service requis). Si la personne ayant une déficience doit être accompagnée lors de ses déplacements, l'accompagnateur voyage gratuitement.

Les passagers qui éprouvent des difficultés peuvent initier un processus de plaintes en trois étapes, dont le dernier recours se fait auprès de Transports Canada. Les plaintes sont très rares, même si le nombre de demandes de transport accessible par autocar est à la hausse et que le marché prend de l'essor.

Source: Greyhound Canada, 1999

atteintes par étape de cinq ans ou moins de sorte que tout l'Ontario sera accessible en 20 ans. Les normes s'appliqueront tant du côté public que privé et tiendront compte d'un éventail de déficiences — y compris physique, sensorielle, mentale, développementale et cognitive.

Les fournisseurs de services de transport publics de l'Ontario doivent consulter les personnes ayant une déficience et passer en revue tous les éléments de leur fonctionnement en vue d'identifier les obstacles et d'établir les mesures à prendre pour éliminer les entraves. Lors de l'élaboration des plans, les exploitants doivent tenir compte du fait qu'ils sont non seulement des fournisseurs de services mais aussi des employeurs. Il faut mettre les plans d'accessibilité au point tous les ans en consultation avec les personnes ayant déficience. La date limite des premiers plans était fixée au 30 septembre 2003. Pour venir en aide aux réseaux de transport en commun, la *Ontario Community Transportation Association (OCTA)* a élaboré un guide sur la planification de l'accessibilité à l'intention des services de transport public, intitulé le *Transit Accessibility Blue Print*. (Plans d'accessibilité des membres de l'OCTA)

Au Québec, les services de transport adapté sont présentés auprès de 95 pour cent de la population québécoise. Plus de 60 000 personnes utilisent les services ce qui signifie plus de 4,5 millions de déplacements par année (*tableau 1-7*).

Tableau 1-7 : Transport adapté au Québec, 1998-2002

	1998	1999	2000	2001	2002
Fournisseurs de services	102	104	104	106	102
Municipalités	881	911	893	845	783
Personnes admises	50 033	52 963	55 836	59 609	62 786
Déplacements	4 085 760	4 314 469	4 427 573	4 534 853	4 804 712
Véhicules	327	347	364	381	394
Subventions	37 960 000	41 400 000	44 210 000	46 380 000	49 220 000

Source: Ministère des Transports du Québec, 2005

Ailleurs, comme en Alberta, en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick, le gouvernement provincial fournit les renseignements quant aux services offerts dans les diverses localités.

Dans toutes les municipalités du pays, les fournisseurs de services de transport adapté cherchent à rendre le service plus inclusif et plus abordable. Les statistiques suivantes (Tableau 1-8) indiquent que les personnes à mobilité réduite répondent bien aux nouveaux services. À l'heure actuelle, elles représentent moins de 1 pour cent du nombre total d'utilisateurs des réseaux urbains de transport au pays et le taux de croissance annuel est prévu à 3 pour cent. Le nombre de personnes admises (i.e., personnes qui satisfont les critères d'admissibilité et qui se sont inscrites pour accéder aux services de transport adapté/spécialisé) indique une progression constante.

Tableau 1-8 : Statistique d'exploitation – Services urbains de transport spécialisés (1994-2004)

Année	Population desservie	Zone de desserte (mètres carrés)	Personnes admises	Nbre de passagers	Total Kilomètres/ véhicules	Total Heures/ véhicules	Tarif adulte moyen comptant
1994	13 705 836	9 796 80	161 038	8 019 800	43 154 188	2 214 648	1,63 \$
1995	14 371 390	11 115,40	175 230	8 665 024	46 537 387	2 317 571	1,68 \$
1996	14 291 793	11 317,20	166 690	8 625 883	46 034 481	2 274 051	1,74 \$
1997	14 500 386	11 839,90	175 520	8 846 485	46 761 999	2 339 514	1,84 \$
1998	14 758 468	13 112,50	161 053	9 109 898	45 254 869	2 275 553	1,90 \$
1999	16 185 118	20 174,70	187 787	10 364 999	50 629 636	2 591 523	1,99 \$
2000	17 442 062	21 153,00	205 003	10 872 901	54 148 617	2 761 906	1,99 \$
2001	18 478 383	28 934,60	208 847	11 126 423	52 524 934	2 801 192	2,05 \$
2002	18 249 063	29 183,40	218 771	11 612 074	55 555 949	2 894 969	2,12 \$
2003	18 457 405	30 975 90	237 665	11 794 969	55 689 393	2 914 933	2,18 \$
2004	18 528 390	30 325,40	245 138	12 490 925	59 585 921	3 034 041	2,28 \$

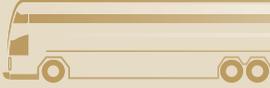
Source:ACTU 2005b

1. 6. 4 Immigration et diversité ethnique accrues

Le document Results Digest (2001c) de la Transportation *Research Board* des États-Unis et l'étude menée par Price Waterhouse (1997) évoquent la mise en place de meilleures techniques pour tenir compte des questions liées à la diversité ethnique tant chez les voyageurs que chez les conducteurs. Par ailleurs, les nouveaux immigrants constituent une source potentielle de main-d'œuvre pour l'industrie. Le Conference Board du Canada (2004) prédit une augmentation du niveau d'immigration annuel de 235 500 en 2003-2004 à 252 800 en 2015; par contre, les employeurs ne semblent pas trop se préoccuper de ce nouveau bassin de ressources humaines. Il faudrait déployer plus d'efforts pour tenter de les joindre et les sensibiliser en aplanissant les obstacles linguistiques et culturels et en facilitant l'accès au travail. Le rapport conclut que l'industrie de l'autobus doit fournir des cours sur la diversité et élaborer des programmes pour aider les immigrants à surmonter les défis linguistiques et à acquérir de nouvelles compétences de concert avec les agences gouvernementales afin d'encourager les nouvelles populations immigrantes à faire carrière au sein de l'industrie du transport

1. 6. 5 Sécurité à la frontière

Les préoccupations récentes concernant la sécurité à la frontière canado-américaine et en particulier l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO) qui exigera un passeport ou tout autre document de sécurité approprié de tous les voyageurs qui désirent entrer ou sortir des États-Unis se traduiront en défis supplémentaires pour les secteurs des autobus nolisés et d'excursion. Il faudra



ÉcoFlotte

ÉcoFlotte offre des conseils pratiques gratuits afin que les parcs de camions et d'autobus et autres véhicules commerciaux éconergiques puissent réduire... les frais de fonctionnement, améliorer la productivité et augmenter la concurrence.

Conducteur averti

Par le truchement d'un encadrement et d'une formation pratique sur la route, ce module innovateur de formation peut démontrer comment un conducteur peut réduire sa consommation de carburant de façon significative.

s'assurer que tous les employés appelés à faire des déplacements transfrontaliers ainsi que les voyageurs sont conscientisés et légalement autorisés à franchir la frontière; et il faudra aussi veiller à parer aux imprévus et aux délais possibles aux postes frontaliers et voir à la perception du public voyageur quant aux inconvénients et aux risques des voyages transfrontaliers.

1. 6. 6 Sensibilisation à l'environnement

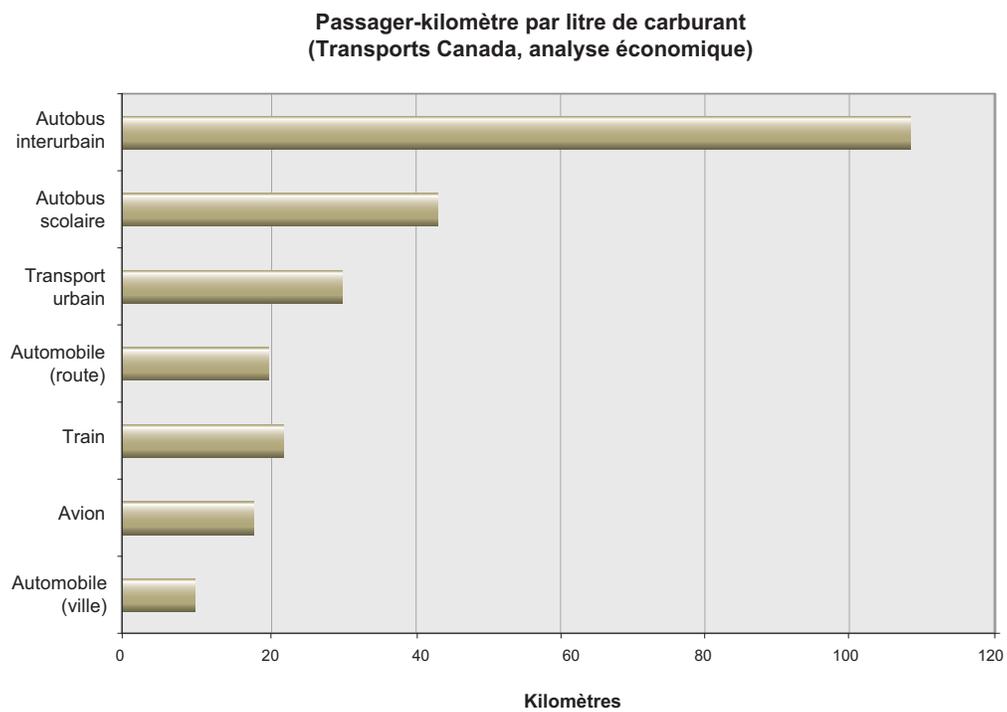
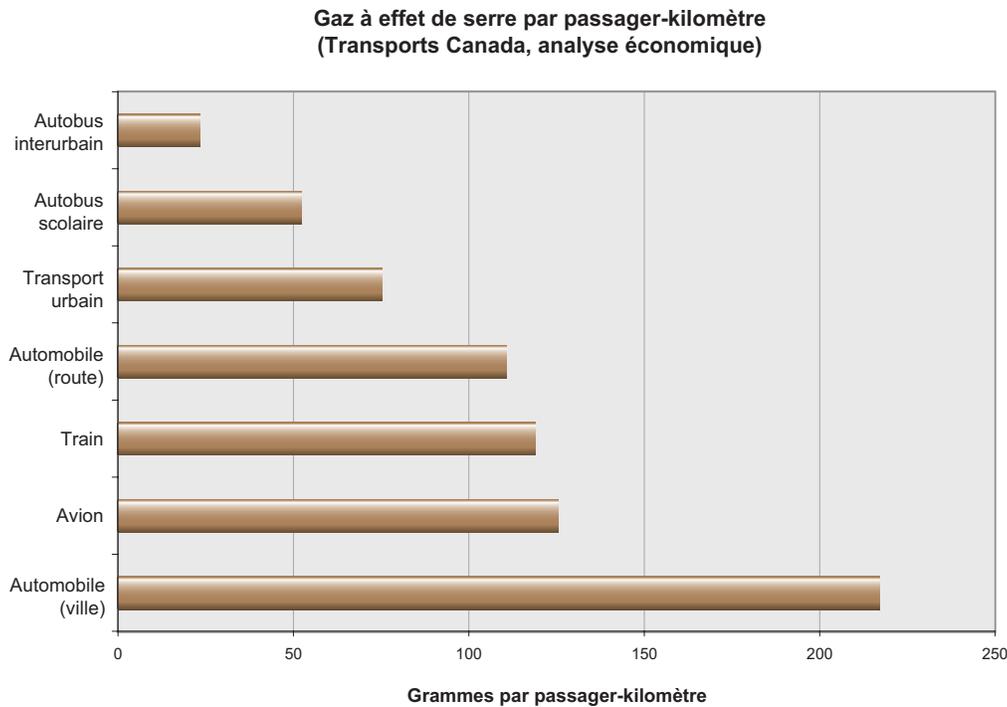
« Les transports sont la source la plus importante d'émissions de gaz à effet de serre (GES) au Canada, causant 25 p. 100 du total des émissions. » (Transports Canada - Le Protocole de Kyoto 2004)

La sensibilisation accrue quant aux effets environnementaux néfastes des émissions de gaz à effet de serre (GES) et des émissions provenant des automobiles peut potentiellement contribuer à l'augmentation du nombre d'usagers du transport collectif puisque l'industrie de l'autobus est un chef de file en matière d'efficacité énergétique et de réduction des émissions GES par rapport aux autres modes de transport (*figure 1-18*). Au nombre des GES dont la quantité et les effets sont les plus importants figure le dioxyde de carbone (CO₂), qui provient principalement de la combustion des combustibles fossiles. Or, la communauté internationale est intervenue en adoptant le Protocole de Kyoto, en vertu duquel les pays développés sont légalement tenus de réduire les émissions de GES d'ici à 2012. Le Canada avait convenu d'une réduction de 6 pour cent par rapport aux niveaux de 1990 (Hartman, 1998). Cependant puisque les émissions ont augmenté de façon appréciable depuis 1990, le Canada doit maintenant réduire ses émissions d'environ 30 pour cent (Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, 2004).

En mai 1998, les ministres des Transports des trois paliers de gouvernement, fédéral, provincial et territorial, ont créé la Table des transports sur les changements climatiques dans le cadre d'un processus national visant à élaborer une stratégie sur les changements climatiques à la lumière du Protocole de Kyoto. À la Table figuraient des spécialistes du secteur des transports provenant d'un groupe représentatif des milieux des affaires et des industries, du gouvernement, des groupes écologiques et des organisations non gouvernementales. Le mandat consistait à cerner des mesures précises afin d'atténuer les émissions de gaz à effet de serre produites par le secteur des transports au Canada (Transports Canada, 2000). Les stratégies en vue de réduire les émissions dans le secteur des transports visent principalement la diminution des déplacements en voiture privée et comprennent également les éléments suivants:

- investissement dans le transport collectif;
- attribution de voies réservées aux véhicules multioccupants;
- améliorations au flux de circulation;
- aménagement plus dense axé sur le transport collectif;
- construction de parcs de stationnement incitatifs;
- rajustements des prix relatifs au carburant, au réseau routier et au stationnement
- formation de conducteurs professionnels (Grant et al., 1998).

Figure 1-18 : Avantage écologique de l'industrie de l'autobus



Source : Transports Canada, 2001b



EcoPass: laissez-passer offerts par l'employeur

Parmi les programmes déjà offerts dans le but de rehausser les services et l'achalandage figurent le Eco Pass, Youth Pass and U-Pass (ACTU 2003d). Ciblants des niches du marché, ces programmes visent à encourager l'utilisation du transport en commun en offrant aux membres d'un groupe particulier, tels les employés ou les étudiants, des laissez-passer mensuels à prix réduit ou gratuits. Les coûts défrayés par l'employeur ou l'université sont récupérés en dépenses évitées pour des installations de stationnement ou en évitement fiscal. En revanche, le fournisseur de services de transport dispose d'un achalandage accru et ne contribue pas au développement d'infrastructure pour les voitures. Les universités canadiennes suivantes offrent le programme U-Pass : Calgary, Victoria, Guelph, Trent, McMaster, Queen, Dalhousie, et l'université de la Colombie-Britannique .

Un sondage sur les enjeux liés aux changements climatiques auprès de 1 974 Canadiens adultes révèle que les questions environnementales sont très importantes pour eux et que la majorité croit que des gestes personnels pourraient être bénéfiques. Cependant près de la moitié n'étaient pas en mesure de nommer un geste qu'ils pourraient poser. La plupart des répondants s'en remettent aux industries, aux scientifiques et aux gouvernements et pensent que ceux-ci devraient mener le bal, informer le public, mettre en œuvre les changements qui s'imposent et jouer un rôle de leadership sur le plan national et international. Parmi les mesures individuelles proposées en vue de l'atténuation des changements climatiques, la plus répandue (30 %) portait sur la réduction de l'utilisation de la voiture privée. Lorsque le public se familiarise davantage avec les effets d'un changement climatique, les solutions de rechange à la voiture privée sont perçues comme une contribution personnelle à la réduction des effets néfastes liés au changement climatique. (Marzolini, 1998).

Au niveau politique, des stratégies de mise en œuvre d'un système de transport veillant à la promotion d'un environnement durable doivent comporter un financement à long terme des réseaux de transport publics et un investissement dans les systèmes intégrés de transport multimodal. Pour des raisons constitutionnelles, le Canada était le seul pays des G7 sans programme national de financement du transport en commun jusqu'à ce que le groupe de travail sur les questions urbaines relevant du caucus du Premier ministre n'ait été créé et que l'on reconnaisse le transport en commun comme un nouveau secteur méritant un investissement national à long terme (Groupe de travail du Premier ministre sur les questions urbaines, 2002)

Les travaux effectués par la Table des transports sur les changements climatiques ont établi que l'une des mesures clés pour réduire les émissions de GES dans le secteur des transports était la formation. Le gouvernement du Canada, sous les auspices du plan de Kyoto, a confié à l'Office de l'efficacité énergétique de Ressources naturelles Canada (RNCAN), la mise au point de programmes de formation et de sensibilisation sur l'efficacité énergétique à l'intention de l'industrie de l'autobus, tout en encourageant la participation volontaire aux programmes. Le CCTP est l'un des partenaires de Ressources naturelles Canada de sorte que l'industrie de l'autobus participe à l'élaboration et la mise en œuvre des programmes.

1. 7 Stratégies pour défendre et accroître l'achalandage des transports urbains

1. 7. 1 Comptage des usagers et profil des circuits

L'établissement des profils des routes et des itinéraires peut aider les fournisseurs de service à comprendre les besoins, les caractéristiques et les opinions des usagers, présents et futurs, dans le but d'améliorer la planification, le marketing et la promotion, de formuler des politiques et de rehausser l'image du transport public. La recherche démontre la pertinence des caractéristiques individuelles et des ménages pour aider à définir les usagers actuels. Trois facteurs non reliés au service contribuent à la définition des profils des voyageurs et de leur choix de destination: accès à un véhicule, utilisation au point de destination et utilisation au point d'origine. Les autres facteurs qui peuvent influencer sur les déplacements et le mode

de transport sont l'âge de la personne, étape de la vie, type d'emploi et la qualité du trajet entre les points d'origine et de destination.

Deux approches de marketing ont retenu l'attention pour mousser le nombre d'utilisateurs; l'une cible les grands utilisateurs du transport et l'autre, les utilisateurs occasionnels. On avance l'argument qu'il est plus facile de rejoindre et d'encourager les utilisateurs actuels qui connaissent déjà le réseau de transport que de tenter de convertir de nouveaux adeptes (Crowley, 2000). Les grands utilisateurs, ceux qui se procurent des abonnements prépayés, devraient faire l'objet d'un sondage et ayant leurs besoins en tête concevoir des stratégies à leur intention (p. ex. traitement préférentiel et matériel promotionnel personnalisé). On pourrait inciter les utilisateurs occasionnels à emprunter les services de transport en commun plus régulièrement en leur offrant des tarifs réduits sur les billets prépayés

1. 7. 2 Parité du traitement fiscal des frais de stationnement et des avantages consentis pour le transport collectif

Les avantages d'un stationnement ou d'un transport payé par l'employeur sont tous les deux imposables en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu, et des efforts sont déployés depuis longtemps pour que le gouvernement fédéral autorise une exemption fiscale pour les frais de transport en commun puisque les études démontrent que l'exemption fiscale des avantages liés au transport en commun consentis par l'employeur, comme cela existe aux États-Unis depuis plus de 20 ans, provoque des retombées importantes sur les niveaux d'achalandage du transport collectif (ACTU, 2005c).

1. 7. 3 Influencer le choix modal

TMême si l'on avance qu'il est plus facile d'augmenter le nombre d'utilisateurs en ciblant les utilisateurs actuels, les répercussions de convaincre les navetteurs à délaissé leur voiture pour le transport collectif sont plus appréciables. Étant donné que la voiture accapare 75 pour cent des parts de l'achalandage (soit trois passagers en voiture pour un passager en transport collectif), « le détournement d'un petit nombre d'automobilistes vers le transport collectif engendrerait de fortes augmentations de la demande » (U.K. Commission for Integrated Transport, 2004). En ce qui concerne les stratégies nécessaires pour encourager un changement modal et le délaissement de la voiture, « si le réseau de transport collectif désire attirer un plus grand nombre d'utilisateurs et réduire les déplacements en voiture, les tarifs devront baisser et le service s'améliorer pour attirer les utilisateurs attentifs aux prix » (Litman, 2004).



Les installations les plus importantes aux points de correspondance

- *abribus de qualité*
- *information en temps réel*
- *horaire imprimé*
- *affichage de qualité*

Source : Wardman, 2001

Un examen des diverses initiatives liées à l'achalandage des transports collectifs publiées par le *Transit Cooperative Research Program* (programme de recherche coopératif sur le transport en commun américain) relève qu'une augmentation substantielle du nombre d'utilisateurs d'un réseau de transport est attribuée à une combinaison de diverses stratégies (Transit Cooperative Research Program, 1998b). Cet examen suggère que les approches retenues peuvent se résumer à partir des catégories suivantes:

- redressements des services;
- ajustements des tarifs et établissement des prix;
- initiatives de marketing et d'information;
- orientation de la planification; et
- coordination des services, collaboration et segmentation des marchés.

Les constatations principales d'un examen détaillé de la littérature universitaire sur les facteurs pouvant influencer l'achalandage se retrouvent ci-après.

Les facteurs pouvant influencer l'achalandage du transport en commun

- Le transport en commun fonctionne dans la plupart des régions et pour la plupart des déplacements comme un "bien inférieur" par rapport aux véhicules privés, de sorte que **la demande en services de transport est établie en grande mesure en fonction de l'accès aux véhicules privés.**
- Puisque les réseaux de transport dans la plupart des régions métropolitaines ont cédé des parts de marché aux véhicules privés, **deux marchés de transport collectif ont pris de l'expansion**, soit les voyageurs ayant un accès limité à la voiture (**enfants, aînés, handicapés et les pauvres**) et **les navetteurs de grands centres d'emploi.**
- Dans leur ensemble, les variables qui mesurent directement ou indirectement **l'accès et la commodité d'une voiture** (y compris le fait d'être propriétaire d'une voiture et la disponibilité du stationnement) **expliquent davantage les variations de l'achalandage que tout autre éventail de facteurs.**
- En ce qui concerne les facteurs internes, des améliorations à **l'approvisionnement des services** – par exemple, la fréquence, la desserte et la fiabilité – se sont révélées **plus importantes que le tarif** pour ce qui en ait de l'achalandage.
- Des études qui ont mesuré la **qualité de service ont découvert que la qualité du service est un facteur plus important que la quantité et les prix.**
- **Des programmes de tarifs ciblés** à l'intention de certaines populations, tels les étudiants et les passagers captifs, comportant des élasticités de prix selon la demande ont bien réussi à attirer des usagers.
- Même si nombreux facteurs qui touchent l'achalandage ne sont pas du ressort des gestionnaires des transports en commun, ils relèvent du champ de compétence des politiques publiques. **Les politiques qui appuient l'utilisation de la voiture privée** – comme les réseaux gratuits d'artères et d'autoroutes, les faibles taxes sur le carburant, le stationnement offert à grande

échelle sans frais - affectent l'utilisation des transports en commun beaucoup plus que les politiques qui encouragent les transports en commun avec l'octroi de subventions publiques.

Source : Taylor and Fink, 2003

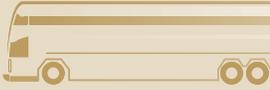
1. 7. 4 Approches pour défendre et accroître l'achalandage en pratique

Bien que la recherche accessible sur l'achalandage porte essentiellement sur le sous-secteur du transport en commun, la publication américaine Metro Magazine a présenté le profil des approches retenues présentement par certains fournisseurs de services oeuvrant dans les sous-secteurs du transport en commun, transport interurbain, transport nolisé et d'excursion en Amérique du Nord dans le but d'améliorer leurs services et accroître leur part du marché (*voir l'illustration*).

Dans le cadre d'une initiative canadienne, en juin 2002, la région de York a signé une entente de partenariat public-privé (P3) avec un groupe de sept entreprises connu sous le nom de York Consortium 2002. Le but de l'entente visait la conception, la construction, l'exploitation d'un réseau de transport rapide (VIVA) à la fine pointe de la technologie, dans la région de York ainsi que le développement d'un plan à long terme en vue d'un réseau complet de transport en commun rapide à York à compter du début de l'an 2005. Le constructeur d'autobus Van Hool qui a remporté le concours a fabriqué les véhicules de transport rapide en Belgique. Nouveaux et modernes, ces véhicules sont facilement accessibles par de larges portes, un plancher surbaissé et des rampes pour les fauteuils roulants et les poussettes. Alimentés à partir de carburant propre, les véhicules satisfont les normes d'émissions gouvernementales les plus récentes. À l'heure actuelle, 40 véhicules de transport rapide offrent le service VIVA et il en comptera 85 lorsque le réseau sera complètement opérationnel.

1. 7. 5 Péage autoroutier

La question du péage et du principe utilisateur-payeur doivent être soulevés puisque leur mise en application signifie des répercussions sur l'industrie de l'autobus. Bien qu'un consensus national sur le sujet nous échappe encore, ces questions ont néanmoins fait l'objet de discussions à quelques reprises dans le cadre de l'examen sur la Loi des transports au Canada effectué en 2000-2001. Le Comité d'examen sur la Loi des transports au Canada a commandé des rapports sur la question de l'utilisateur payeur et son rapport final comportait des recommandations à cet effet, notamment des droits pour l'utilisation des routes en fonction des coûts imposés et, dans la mesure du possible, selon le type de véhicule et de route et le degré de congestion dans les centres-villes. Dans le but d'enrayer les embouteillages, certaines villes comme Londres et Hong Kong ont élaboré et mis en oeuvre un programme de droits de péage. Bien que cette approche n'ait pas été retenue au Canada, il suffit de mentionner que les questions de péage et d'utilisateur payeur ne sont pas appelées à disparaître de la scène nationale puisque des études sont en cours dans des marchés sélectionnés.



Conducteurs d'autocars innovateurs 2005

Metro Magazine, janvier 2005

TECHNOLOGIE

- Créer une image positive en ligne en offrant aux clients l'achat électronique de billets, des sondages et autres renseignements en ligne
- Améliorer les communications et établir de meilleures relations avec les conducteurs via une communication en ligne des affectations futures et des renseignements en ligne sur la paie et les heures travaillées
- Améliorer l'expérience des voyageurs touristiques grâce à des présentations de DVD comme complément au récit donné par le conducteur

MARKETING

- Explorer les marchés complémentaires
- Accroître la participation communautaire
- Établir des partenariats avec les exploitants touristiques par autocar et aux destinations
- Offrir des excursions aux personnes ayant des besoins spéciaux
- Exploiter les postes de grande visibilité pour rehausser l'image

RESSOURCES HUMAINES

- Améliorer le service à la clientèle en mettant l'accent sur la formation (conducteurs, force de ventes et mécaniciens) et les communications avec les voyageurs (cartes de remerciements et sondages auprès de la clientèle)
- Fournir une formation rehaussée sur la conduite d'un autocar, l'entretien, la géographie et l'art de parler en public
- Offrir de l'entretien à la fine pointe en offrant de la formation et des mises à jours constantes aux mécaniciens et un équipement moderne
- Assurer un service d'aide et de soutien au personnel 24 heures sur 24
- Rehausser le sentiment d'appartenance et de fierté des conducteurs en leur assignant un autocar chacun

INNOVATIONS

- Offrir un service de luxe, de première classe pour combler l'écart créé par l'image moins luisante des transporteurs aériens
- Explorer les relations possibles avec les marchés ruraux en créant des alliances avec les agences de transport locales et les plus petits transporteurs afin d'établir des réseaux mutuels

1. 8 Rôle de l'industrie canadienne du transport routier de passagers au sein de l'industrie globale du transport

L'industrie de l'autobus est une des forces motrices de l'économie canadienne en contribuant à créer :

- une main-d'œuvre plus mobile, ce qui est valorisée tant par les employeurs que par les employés;
- une société et une population active plus inclusive, en réduisant les obstacles au transport pour nombreux groupes; et
- des collectivités plus durables, plus efficaces et plus saines.

La santé de l'industrie est d'une importance cruciale non seulement pour les fournisseurs de services et leurs employés mais aussi pour les usagers, de façon directe et indirecte.

1. 8. 1 Concurrence internationale

La concurrence pour s'approprier les intérêts des transporteurs canadiens est appréciable. Voici quelques exemples : Laidlaw International Inc., comprend l'exploitation de Greyhound Canada ; la prise de contrôle de Coach Canada par Stagecoach Group PLC , basé à Perth, en Écosse; et l'acquisition de Orléans Express par la société française Keolis.

1. 8. 2 Compétition pour le financement

Le financement fait partie intégrante de l'exploitation d'une grande majorité des transporteurs au sein de l'industrie canadienne de l'autobus; il peut aussi susciter parfois une certaine friction concurrentielle entre les différents secteurs et les modes de transport. L'industrie du transport interurbain par autocar doit relever des défis de compétition importante en raison de l'étalement des limites municipales de transport et de la concurrence de sociétés de la couronne fortement subventionnées (p. ex. VIA Rail). « Au fait, bien que cela puisse paraître illogique durant cette période de manque à gagner au niveau municipal, certaines collectivités effectuent une concurrence publique avec des services non subventionnés assurés par des sociétés privées de transport, mettant ainsi à l'écart le transporteur privé » (MCC, 2002). Voici la position de MCC à cet égard: il devrait être interdit aux sociétés de transport public (subventionné) de concurrencer les transporteurs privés et elles devraient s'en tenir à exploiter leurs services à l'intérieur des frontières municipales.

Selon l'Association des autocaristes canadiens (MCC), la participation gouvernementale devrait se limiter à la planification. Il faudrait rejeter les plans d'expansion qui déplacent les transporteurs privés et les remplacer avec des plans d'expansion de services actuels au profit des deux parties (MCC, 2003b). Les transporteurs privés ne sont pas toujours en mesure de concurrencer les faibles tarifs exigés par les sociétés de transport soutenues par les subventions gouvernementales.

Le transport urbain au Canada et aux États-Unis

Curieusement, ayant une population dix fois supérieure à celle du Canada, les données sur le transport urbain et son rendement ne reflètent pas le même rapport. Par exemple, bien que l'utilisation du transport public par tête au Canada est 50 p. cent plus élevée qu'aux États-Unis., le nombre de véhicules utilisés n'est guère supérieur que par un facteur de 7 (30 p. cent moins) et le niveau de service, par un facteur de 8 (20 p. cent de moins). Ce qui veut dire que les réseaux de transport en commun au Canada obtiennent un niveau de productivité plus élevé qu'aux É.-U. en ce qui concerne les kilomètres parcourus par véhicule et les passagers transportés par kilomètre.



1. 8. 3 Compétition relative à l'achalandage

Comme nous l'avons déjà démontré, l'automobile occupe une place prédominante dans la concurrence au sein de l'industrie du transport de surface. Dans les études réalisées dans le but d'encourager une plus grande adhésion au transport collectif (autobus et train), et étant donné qu'il en est dans l'intérêt public, la *Commission for Integrated Transport* du Royaume-Uni (2004) a conclu que :

- les modes de transport collectif **doivent concurrencer de façon plus efficace avec la voiture privée** et non vraiment aucun autre choix;
- **les retombées les plus importantes sont attribuables à la minimisation des coûts**—maintenir le tarif le plus bas possible et réduire le facteur temps des transports collectifs (attente, temps du trajet, et temps d'accès pour arriver à destination);
- **la coordination entre les fournisseurs de services et les modes de transport réduit les coûts**—temps perçu et réel des déplacements ainsi que le tarif des déplacements (lorsqu'un changement modal ou de service est nécessaire);
- la concurrence entre les fournisseurs peut faire baisser les coûts (principalement grâce au tarif), mais n'apporte pas les genres **d'améliorations aux services que l'on associe habituellement à une plus grande collaboration**; et
- **la propriété commune de différents modes de transport n'est pas une condition préalable** pour assurer la coordination et l'intégration.

Une étude de la capacité d'un réseau intégré de transport à concurrencer la voiture privée, surtout dans le domaine de la coordination des services exigée entre divers modes (Wardman, 2001), révèle que les automobilistes préfèrent voir des améliorations apportées aux transports collectifs que des mesures pour les dissuader d'utiliser leur voiture (i.e. fiabilité accrue du transport, fréquence et rapidité des services). Cependant, ils estiment, correctement ou non, que leur trajet sera long. L'étude conclut que des stratégies de communication plus efficaces sont nécessaires pour convaincre les automobilistes et pour informer les usagers actuels des niveaux réels de services, de la fiabilité et de la fréquence des transports collectifs.

1. 8. 4 Performance relative aux autres pays

Le Canada et les États-Unis font face à des enjeux similaires dans leurs efforts de recruter et de maintenir en poste des effectifs compétents dictés principalement par les changements technologiques et démographiques et par la croissance de l'industrie. Une étude réalisée pour le compte de la *American Public Transportation Association* (APTA) a souligné les efforts déployés par le Conseil canadien du transport de passagers (CCTP) comme étant une approche intégrée innovatrice pour traiter les questions liées à la main-d'œuvre et qui pourrait servir de modèle aux États-Unis.

Une comparaison des statistiques des voitures privées (Desrosiers, 2004) illustre non seulement la place prédominante qu'occupe l'automobile aux États-Unis mais aussi le fait que posséder une voiture s'avère beaucoup plus coûteux au Canada, ce qui pourrait se traduire en un avantage concurrentiel pour l'industrie canadienne de l'autobus (Tableau 1-9).

Tableau 1-9: Statistiques canadiennes et américaines sur la motorisation

Statistique	Canada	É.-U.
Véhicules selon l'âge de conduite de la population (2004)	0,694	1,009
Véhicules selon l'âge de conduite de la population (1960)	0,440	0,545
Kilométrage/an par véhicule (2004)	19 037	20 906
Kilométrage/an par véhicule (1960)	16 495	17 047
Durabilité des véhicules (2004)	230 000 – 250 000	300 000 – 320 000 km
Durabilité des véhicules (1970)	150 000 – 160 000	170 000 – 180 000 km
Abordabilité d'une voiture - semaines de revenus après impôts (2004)	26,0	18,6
Abordabilité d'une voiture - semaines de revenus après impôts (1991)	21,0	22,0

Source: DesRosiers, 2004a



Section 2

L'impact de la technologie



2.0 L'impact de la technologie

2.1 Introduction

L'industrie du transport routier de passagers peut bénéficier d'un large éventail de technologies existantes et en émergence, qui ont trait avant tout aux véhicules, aux systèmes de transport et aux systèmes de communication.

Dans ce contexte, l'industrie canadienne du transport routier de passagers a adopté une attitude progressiste face à l'innovation technologique et à ses applications dans plusieurs domaines (c'est ainsi que les autobus à plancher surbaissé représentent aujourd'hui plus de 24 pour cent des autobus urbains, par rapport à 2,3 pour cent en 1995). En fait, la grande majorité des technologies signalées ici, sinon toutes, ont déjà été adoptées ou sont en cours d'évaluation sur le terrain au Canada.

Il semble toutefois que l'industrie ne tire pas encore de cette diversité technologique tout ce qui pourrait optimiser le rendement de ses ressources humaines et ce qui pourrait l'aider, en particulier, à solutionner les problèmes importants et persistants qu'elle rencontre en matière de recrutement, de sélection, de formation et de fidélisation de son personnel.

Car certaines technologies contribuent à la viabilité économique des fournisseurs de services et, par conséquent, à la sécurité d'emploi de leurs employés alors que d'autres favorisent un milieu de travail plus sécuritaire et moins stressant. Certaines rehaussent l'image de l'industrie ou du fournisseur de services, d'autres facilitent l'accès à la formation, accroissent l'efficacité ou promeuvent les bonnes relations employeur-employés.

Le fait pour l'industrie ou pour une société d'intégrer les diverses technologies présentées ici à un programme bien pensé de promotion des ressources humaines pourrait contribuer à stabiliser et à valoriser l'ingrédient essentiel au fonctionnement de l'industrie, son capital humain.

2.2 Technologies en émergence

Les plus remarquables des applications technologiques en émergence comprennent les communications en temps réel, les cartes intelligentes, les abribus intelligents, les systèmes de transport rapide par autobus, les simulateurs d'entraînement perfectionnés pour conducteurs et les systèmes de surveillance. Il y a d'autres ressources dont on parle moins mais qui sont tout aussi pertinentes, comme le véhicule automatique intelligent et les systèmes intelligents de gestion de la circulation. Les prochaines sections examineront ces technologies ainsi que l'impact qu'elles pourraient avoir.

2.2.1 Communications en temps réel

La technologie des communications en temps réel a de quoi rendre les transports en commun beaucoup plus attrayants pour les usagers. Elle permet de communiquer et d'afficher dans les gares des renseignements constamment tenus à jour. Pour savoir à quelle heure arrivera le prochain autobus, les passagers n'ont qu'à consulter des kiosques installés dans les abribus ou les gares (*Computing and Control*

La participation des employés à l'intégration de la technologique

De concert avec l'association des conducteurs, la société Pacific Western a mis en place un programme de caméras à bord des autobus et a rendu son installation plus divertissante. Si aucun incident n'est enregistré par la caméra (puisque le seuil de mouvements n'est pas atteint), un témoin lumineux vert apparaît sur le module. À la fin de son quart de travail, le conducteur peut récolter les « points verts » et les échanger contre des coupons, des laissez-passer pour le cinéma, des chèques-cadeaux chez Swiss Chalet. En outre, les conducteurs ont aidé Pacific Western à assouplir quelque peu l'application du programme. Le passage à niveau sur la voie ferrée, exécuté tout à fait en conformité avec les limites de vitesse, par exemple, pouvait déclencher un témoin lumineux rouge (incident enregistré) par le logiciel.



Engineering, 2004). Ce système se répand de plus en plus dans les sociétés de transport en commun du Royaume-Uni et des États-Unis. Les dépenses et les recherches gouvernementales sur les équipements de communication en temps réel sont en hausse (*Chabrow, 2004; Transports Canada, 2004e*). La région d'York, en Ontario, prévoit mettre en opération complète un système du genre dès 2006, avec à l'appui un système de positionnement mondial (GPS) qui permet la localisation des autobus (*Toronto Star, 2004*).

Les sous-secteurs du transport scolaire et du transport interurbain par autocar ont déjà recours à cette technologie mais pour des raisons autres que le sous-secteur du transport urbain. La technologie des communications en temps réel sera appelée à jouer un rôle plus important en matière de sécurité et d'établissement des horaires dans le transport scolaire et le transport interurbain par autocar tandis qu'elle sert plutôt d'interface de communications constantes avec les usagers du transport en commun urbain.

Les villes européennes incorporent déjà les communications en temps réel à leurs terminus, appelées **abribus intelligents**. Les passagers peuvent facilement utiliser un kiosque pour planifier, modifier et payer leurs déplacements et ils auront bientôt accès aux renseignements nécessaires sur leur cellulaire, leur assistant électronique (PDA) ou leur ordinateur (*Giannopoulos, 2004*). De fait, le conseil du comté de Surrey, en Angleterre, lance présentement un programme appelé « *Buses 4 U* », qui permet aux résidents de réserver des autobus par messagerie texte (*Monro, 2004*), fonction qui est disponible sur l'ensemble du réseau de téléphonie cellulaire du Canada.

Les abribus peuvent même faire plus, en principe, et notamment permettre aux passagers de vérifier leur courrier électronique et de payer leur passage au moyen de cartes de crédit ou de débit. Autre atout de ces abribus intelligents : leur aspect moderne et attrayant (*Knecht, 2004*). Encore un peu et on pourra y offrir un accès Internet sans fil (*zones Wi-Fi*).

Les communications en temps réel sont aussi très utiles aux services d'exploitation car elles permettent aux fournisseurs de services de rejoindre le conducteur et d'avoir accès aux renseignements sur les circuits et sur l'entretien des véhicules en plus de relever les données sur la vitesse et le trajet réel. (*Computing and Control Engineering, 2004, Electronic News (North America), 2004*).

Si les technologies en temps réel affectent surtout les transports en commun urbains, elles peuvent aussi servir à suivre les autobus scolaires. C'est ainsi que Gecko Micro-solutions offre un logiciel qui permet de localiser les conducteurs, les véhicules et même les enfants. Des lecteurs de cartes et d'autres dispositifs suivent les élèves au moment où ils montent dans l'autobus ou en descendent, et peuvent aider le conducteur à surveiller ses passagers (*School Transportation News, 2002*). On peut prévoir dans un proche avenir l'installation à bord des autocars d'un équipement Wi-Fi, comme celui qu'a introduit VIA Rail sur son corridor Montréal-Toronto (2004), ce qui ajouterait à l'attrait des services de transport interurbain par autocar.

2. 2. 2 Systèmes d'alerte et de contrôle

On met au point des technologies d'alerte pour favoriser la conduite sécuritaire. C'est ainsi que les **systèmes de suivi de voie (LDW)** utilisés sur les camions utilitaires alertent le conducteur si son camion franchit la bande axiale de la chaussée sans qu'il le veuille (*Business Wire, 2004a*).

Certains constructeurs de véhicules automobiles développent des **systèmes de contrôle** qui communiquent avec le conducteur par un code de sons ou de vibrations qui lui permettent, sans cesser de fixer la route, d'obtenir des renseignements qui étaient jusqu'ici affichés au tableau de bord (*Business Wire, 2004b*).

Le moment où les enfants montent à bord de l'autobus scolaire et en descendent fait maintenant l'objet de recherches en matière de technologie d'alerte. Une étude subventionnée par le programme de recherche et développement sur les systèmes de technologie de l'information de Transports Canada a entrepris d'identifier le point/périmètre optimal où un **dispositif avertisseur de proximité** devrait alerter le conducteur afin d'accroître la sécurité personnelle des enfants ou d'autres piétons circulant tout près d'un autobus scolaire arrêté. En 2005, le Centre de développement des transports de Transports Canada a soumis à des tests trois de ces systèmes (*Transports Canada, 2004*). Les systèmes présentement disponibles peuvent détecter la présence d'enfants dans la plupart des zones à haut risque autour de l'autobus. Les conducteurs ont jugé ces dispositifs utiles lorsque leurs miroirs ne peuvent les renseigner, et très utiles pour leur signaler l'arrivée d'un véhicule lorsque la visibilité est mauvaise, comme en cas de neige et de brouillard (*L-P Tardif & Associés, 2004*).

Le système d'assistance sonore à la marche arrière équipé de SONAR « parle » au conducteur d'autobus pour l'avertir si quelqu'un se déplace entre le véhicule et un objet stationnaire ou si tout autre type d'objet se trouve dans le champ arrière de l'autobus. Le dispositif avertisseur reconnaît tous les changements d'information à la centième de seconde et les transmet au conducteur lorsque les données sur la marche arrière changent. On croit que ce type de système est supérieur à celui avec caméra de rétrovisée puisque les conducteurs doivent continuer d'utiliser les rétroviseurs ce qu'ils ne font pas lorsqu'ils regardent un écran de télévision sur le tableau de bord. Par ailleurs, ce système d'aide sonore s'adapte plus aux conditions climatiques du pays que les systèmes avec caméra dont la performance est inégale en raison de la neige, de la glace et du verglas.

Outre la technologie des abribus exposée ci-dessus, d'autres abribus sont conçus de manière à assister directement les conducteurs d'autobus. Par exemple, le **i-STOP** à l'énergie solaire, conçu au Canada, émet un rayon lumineux clignotant pour signaler au conducteur qu'un passager l'attend, ce qui est particulièrement utile lorsque la visibilité est réduite comme dans l'obscurité, la neige ou le brouillard (*Daily Commercial News and Construction Record, 2002*).



2. 2. 3 Systèmes de paiements

La **carte à puces** pourrait bien simplifier la façon de monter dans l'autobus et on estime qu'elle représente une forme de paiement pratique. Le solde de la carte intelligente peut être transféré à/d'une carte de crédit ou de débit, ce qui simplifie le paiement d'une manière incroyable. Les passagers ont même l'avantage de pouvoir utiliser leur carte dans les kiosques à journaux ou les casse-croûte des gares (*Hesseldahl, 2004*). Si les cartes à puces se retrouvent surtout aujourd'hui dans les systèmes de transport urbains, le sous-secteur du transport interurbain pourrait ajouter la carte intelligente aux formes traditionnelles de perception (*Association canadienne de l'autobus et L-P Tardif & Associés, 2000*). Si l'on a conçu ces cartes en pensant d'abord aux passagers, elles peuvent aussi aider les conducteurs en simplifiant et en accélérant l'accès à bord (*Carter, 2001*).

2. 2. 4 Systèmes de surveillance vidéo

La ressource technologique qui suscite le plus de controverse est sans doute le **système de surveillance vidéo**, ou de télévision en circuit fermé, qui est présentement utilisé par de nombreuses sociétés de transport en commun et de transport scolaire (*Lathrop, 1998*). La qualité de ces systèmes s'est beaucoup améliorée avec l'avènement de la surveillance vidéo numérique.

2. 2. 4. 1 Surveillance des passagers

Les systèmes de surveillance télévisée balayant les zones d'embarquement, de perception et des places occupées par les passagers peuvent assister le conducteur comme facteur de dissuasion face à la violence physique ou verbale et au vandalisme et comme élément de preuve en cas de plaintes ou de poursuites injustifiées. (*Issacs, 2003*). De fait, le risque de violence physique ou verbale est tout à fait réel, et la surveillance vidéo offre une défense typique. À New York, à la suite des attentats terroristes, de nouvelles technologies de sécurité sont apparues, dont des scanners portables pour détecter les produits chimiques et des systèmes perfectionnés de simulation de combat, à côté des méthodes et technologies traditionnelles – et plus courantes – telle la télé en circuit fermé, la pose de clôtures et les chiens renifleurs de bombes.

Une étude d'*Andre et al. (1997)* a établi que les conducteurs d'autobus urbains sont souvent victimes d'agression, ce qui est susceptible de décourager certaines personnes de postuler un emploi. Les systèmes de surveillance peuvent donc devenir un outil de recrutement, en démontrant l'importance qu'attache le fournisseur de transport à un milieu de travail sûr et sécuritaire.

Les systèmes de surveillance sont peut-être les plus utiles aux conducteurs d'autobus scolaires, qui ont la lourde responsabilité de surveiller les enfants tout en conduisant leur véhicule. Une petite caméra à l'intérieur de l'autobus peut dissuader les enfants d'écarts de conduite.

2. 2. 4. 2 Surveillance du conducteur

Les systèmes de surveillance qui enregistrent les activités de conduite ainsi que les prises de vue et son à l'intérieur comme à l'extérieur du véhicule sont d'une très grande valeur au moment de la reconstitution des détails d'un incident, surtout lorsqu'ils sont apparentés aux paramètres d'utilisation de l'autobus (soit la vitesse, l'accélération, le freinage, etc.) Par contre, de tels systèmes de surveillance sont sujets à controverse et il faut bien prendre soin, avant de les installer, d'en discuter l'utilisation avec le personnel. Ils peuvent être perçus comme une menace à la vie privée et à l'autonomie du conducteur, et suggérer un manque de confiance.

Certaines sociétés de transport utilisent ces systèmes pour superviser le travail de leurs employés. Ainsi la société *James River Bus-Lines* vérifie si le conducteur respecte la vitesse prescrite et les autres règlements (*School Transportation News, 2002*). Tout en faisant état d'excellentes relations avec ses employés, la société *Meridian Transportation Services* va jusqu'à utiliser à la fois un système de positionnement mondial (GPS) et la technologie sans fil pour aviser automatiquement les surveillants qu'un autobus dépasse la vitesse autorisée – et pour émettre ses propres contraventions (*Metro Magazine, 2005*). Un surveillant explique que l'équipement de supervision sert d'outil d'apprentissage et que les conducteurs ont bien accepté la supervision; cependant, on n'a pas étudié la réaction des conducteurs à l'utilisation de caméras vidéo (*Jones, 2004*).

2. 2. 5 Protection du conducteur

On assure maintenant la protection du conducteur grâce à des écrans protecteurs de plastique incassable. Aux États-Unis, la société *Greyhound Lines* a mis au point et commencé à poser des **écrans latéraux**, qu'elle compte installer sur 1 700 de leurs 2 400 autocars, pour éviter à leurs conducteurs toute confrontation physique (*U.S. House of Representatives Committee on Transportation and Infrastructure Subcommittee on Highways, Transit and Pipelines, 2004, Fiskes, 2003*). *Greyhound Canada* a annoncé récemment qu'un écran protecteur semblable s'agencera à tout nouvel achat d'autocars.

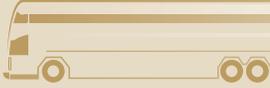
2. 2. 6 Infrastructure

On définit le **système rapide par bus (SRB)** comme « un mode de transport rapide sur pneumatiques qui fait appel à des stations, des véhicules, des voies de circulation, un plan d'exploitation souple et des solutions technologiques dans le but d'offrir un service de qualité supérieure axé sur la clientèle, qui se révèle rapide, fiable, confortable et rentable » (*ACTU, 2005a*). Le système SRB emprunte souvent des voies aménagées en site propre, qui lui sont réservées, et marie les améliorations technologiques à des plans uniques d'exploitation et de marketing (*Federal Transit Administration, 2004, Kang et al., 2000*). Il présente de nombreux avantages pour les passagers et pour l'environnement, notamment une sécurité et une fiabilité accrues, des modalités de paiement plus faciles, une meilleure accessibilité et un remède à la congestion. Parmi les avantages cités pour les réseaux de transport collectif, on retrouve :

Projets SRB existants et prévus au Canada

- Québec (*Métrobus*)
- Montréal (voie médiane et couloir réservé à contresens, *Via-bus de l'Est*)
- Ottawa (*Transitway*)
- Vancouver (*B-Line*)
- Calgary (voie SRB)
- Gatineau (*Rapibus*)
- Toronto (SRB de *Oakville à Pickering*)
- Mississauga (corridor de transport rapide doté de stations offrant une correspondance avec les transports en commun)
- Toronto (voies réservées aux autobus de la *TTC*)
- Winnipeg
- Région de York (*VIVA*)
- Halifax (*MetroLink*, circulation mixte)
- Brampton (*AcceleRide*)
- Edmonton (Corridor SRB à l'étude)
- Victoria (SRB *Victoria-Langford*)

Source: *CUTA, 2005a*



**SRB / Projets
internationaux**

Australie

Adelaide, Métro O-Bahn

Brésil

Curitiba, SRB

Colombie

Bogota, Transmilenio

Nouvelle-Zélande

Auckland North Shore, SRB

Royaume-Uni

Leeds, Superbus

Londres, BusPlus

West Sussex, Fastway

- Une mise en place progressive
- Une souplesse de fonctionnement
- Des coûts moins élevés
- Une plus grande capacité
- Des changements possibles à l'aménagement du territoire
- Une rapidité et une fiabilité accrues du service
- Une hausse de l'achalandage

(ACTU, 2005 a)

L'utilisation d'autobus rend les SRB extrêmement flexibles et, selon l'application, ces systèmes peuvent être aisément modifiés ou même supprimés en déplaçant des barrières de béton modulaires; plus permanents, les systèmes express sur rail sont aussi beaucoup plus coûteux à installer. En outre, l'aménagement d'un SRB deviendra pleinement opérationnel bien des années avant qu'un train léger sur rail (TLR) puisse transporter ses premiers passagers.

Les systèmes SRB existent dans plusieurs villes du monde et la *Federal Transit Authority* américaine subventionne actuellement dix projets pilotes pour procéder à une évaluation complète. Au Canada, Ottawa exploite son *Transitway* depuis 1983, et la *B-Line* de Vancouver s'est intégrée avec succès au réseau régional de transport en commun depuis sa mise en service en 1996. La première phase du SRB de la société de transport de Calgary est entrée en opération le 30 août 2004.

On ne semble pas avoir recueilli le point de vue des opérateurs de SRB, on ne peut donc pas encore en mesurer l'impact sur le recrutement et la fidélisation du personnel. Il n'en demeure pas moins que les systèmes SRB représentent une tendance en émergence pour les réseaux de transport collectif.

Les **centres de gestion de la circulation**, déjà en fonction dans certaines villes américaines, sont censés améliorer la fluidité de la circulation. Des caméras installées aux intersections sont reliées à une centrale des opérations, où les fournisseurs de service sont immédiatement informés des accidents et des bris d'équipement (*U.S. Department of Transportation, Federal Highway Administration, 2004*). L'accès aux données peut être fourni aux fournisseurs de service en temps réel pour leur permettre de modifier le trajet des autobus si une intersection est bloquée. En outre, plusieurs villes utilisent des feux de circulation contrôlés par les véhicules de transport en commun, un peu comme les tramways de Toronto.

2. 2. 7 Outils de formation

Le fait d'attirer des employés qualifiés et qui comprennent bien les exigences de l'emploi est un important facteur de fidélisation. Les technologies de **simulation, d'évaluation et de formation en ligne** peuvent favoriser les processus de recrutement et du maintien en poste du personnel.

Les simulateurs d'autobus, analogues à ceux utilisés dans les navires et les aéronefs, présentent une nouvelle technologie pour l'industrie. À Toronto, GO Transit est très satisfait de son investissement et y a recours non seulement pour la formation de ses

nouveaux opérateurs mais aussi dans le cadre de son programme de perfectionnement des conducteurs.

Le simulateur est configurée de sorte qu'un conducteur, trois « passagers », deux autres personnes en formation et un formateur peuvent tous y prendre place. La possibilité d'interagir avec d'autres personnes présente l'un des avantages importants de cette méthode d'apprentissage. Chez GO Transit, on explique que cette approche vient en aide au conducteur en devenir car l'examen des pairs lui apporte des critiques difficilement transmises par le formateur.

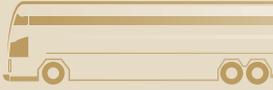
L'unique simulateur de GO Transit a coûté approximativement 300 000 dollars canadiens. Il existe toute une gamme de simulateurs sur le marché offrant une panoplie d'options et se détaillant à 1 million de dollars et plus.

Une évaluation administrée sur support vidéo en ligne, qui simule l'emploi et offre un premier aperçu réaliste des exigences du poste, donne aux candidats une meilleure idée de l'emploi qui les intéresse. Par ailleurs, la société entrevoit la façon dont les candidats peuvent réagir en situation d'emploi. La société de transport de la ville de New York rapporte que l'utilisation pour la formation de simulateurs de conduite d'autobus lui a permis de réduire de 43 pour cent son taux d'accidents dans les quatre-vingt-dix premiers jours suivant l'affectation des nouveaux conducteurs et de 35 pour cent son taux d'élimination des candidats (*FAAC Inc., 2005*). GO Transit a reçu le premier simulateur de conduite interactive au Canada en 2005. Grâce à des programmes d'études illustrant des scénarios de transport en autobus et de transport adapté, les moniteurs peuvent personnaliser la formation afin d'évaluer et de perfectionner des compétences précises.

Un **site Web interactif** peut faciliter la formation et la fidélisation en fournissant au personnel rétroaction, suivi, évaluation et encadrement. (*Williams, 2001*). Les employés peuvent suivre des cours en ligne, s'inscrire et réserver leur place à des programmes de formation, et former rapidement des groupes de travail au moyen d'un intranet (*Huntington, 1998*). La société immobilière canadienne Royal LePage a multiplié de 300 pour cent ses contacts de recrutement en ajoutant à son site Web un simulateur en ligne. (*Abelman, 2003*). Même si l'auteur Deryck Williams (2001) fait valoir que la simulation demeure le système le plus efficace, les technologies en ligne sont beaucoup moins dispendieuses et peuvent aussi améliorer le recrutement (*Singh et Finn, 2003*).

2. 2. 8 Systèmes de propulsion et combustibles

Même si les faits indiquent clairement que le transport par autobus affiche une efficacité énergétique supérieure aux autres modes de transport en contexte urbain et interurbain, (*Price Waterhouse, 1997*), le public et les milieux politiques exercent de fortes pressions pour que l'industrie adopte des technologies de propulsion plus respectueuses de l'environnement.



Le Canada est responsable d'environ 2,1 pour cent du total des émissions de gaz à effet de serre, ce qui en fait le 9^e plus important émetteur au monde. Le gouvernement canadien a ratifié le Protocole de Kyoto en 2002; en vertu de cet accord, qui est entré en vigueur le 16 février 2005, le Canada s'est engagé d'ici 2010 à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 6 pour cent par rapport à son niveau de pollution de 1990. En 2001, 26 pour cent de nos émissions de gaz à effet de serre provenaient du transport routier (*Transports Canada*). En 2001, le Canada avait déjà dépassé de près de 30 pour cent ses niveaux d'émission de 1990; il faudra donc mettre en œuvre de très importantes réductions d'ici l'échéance de 2008-2012.

2. 2. 8. 1 Les systèmes de propulsion actuels

En partie pour les raisons qu'on vient d'évoquer, la recherche de systèmes de propulsion respectueux de l'environnement a suscité un large éventail de technologies en émergence, qui vont des améliorations à la conception actuelle du moteur diesel jusqu'à la pile à hydrogène dont on parle tant. Sans doute notre industrie aura-t-elle encore besoin du moteur diesel et de combustibles pour plusieurs années mais leur capacité de concurrencer à long terme les nouvelles technologies semble limitée.

En dépit des progrès qu'ont connus le moteur diesel et la technologie des combustibles, le diesel souffre toujours de ce qu'on a appelé le « dilemme du diesel ». Les émissions de moteur diesel comprennent des oxydes d'azote (No_x) et des particules. On ne peut réduire les uns sans augmenter les autres, et il faut accepter un compromis équivalent entre émissions d'oxydes d'azote et économie d'énergie (*Brodrick, Sperling et Dweyer, 2002*). Même si les combustibles diesel d'origine biologique répondent partiellement aux préoccupations écologiques parce qu'ils affichent de meilleures émissions et qu'ils sont dérivés de ressources renouvelables, ils ont aussi l'inconvénient d'être sujets au compromis particules/oxydes d'azote en plus d'avoir une efficacité inférieure d'environ 10 pour cent aux combustibles traditionnels d'origine fossile (*U.S. Department of Energy, Energy Efficiency and Renewable Energy, 2004a*). De même, les moteurs au gaz naturel comprimé (GNC), quoique plus efficaces que les moteurs diesel modernes, ont aussi des effets nocifs pour la santé car on a établi qu'ils produisent encore plus de particules très fines que les moteurs diesel (*Brodrick et al., 2002*).

2. 2. 8. 2 L'impact des émissions sur la population

Même si le débat public sur les systèmes de propulsion des autobus insiste souvent sur leur impact sur l'écosystème, les choix technologiques peuvent aussi avoir des conséquences directes pour les conducteurs et les passagers. Parce qu'ils sont exposés tous les jours aux émissions de combustible diesel, les conducteurs risquent davantage de contracter différents types de cancer (*Whitelegg, 1995; Soll-Jobanning, Bach, Olsen et Tüchsen, 1998*). De même, les passagers et notamment les enfants qui utilisent régulièrement les autobus scolaires sont exposés à des niveaux anormalement élevés de produits polluants (*Wargo, 2002*).

2. 2. 8. 3 Les substituts au moteur diesel

En quête d'un substitut pour le moteur diesel, on a mis au point et on continue de mettre au point de nombreuses technologies alternatives pour le système de propulsion. La technologie émergente la plus en vue est la **pile à hydrogène**. Quoiqu'elle paraisse clairement le système de propulsion de l'avenir, elle n'a pas encore atteint un niveau de développement commercialisable et elle ne dispose pas de l'infrastructure de ravitaillement qui permettrait de l'appliquer à grande échelle dans un proche avenir (*U.S. Department of Energy, Energy Efficiency and Renewable Energy, 2004b*). Il faudra compter sur la collaboration et la concertation de tous, voire les fournisseurs de services de transport en commun, les constructeurs de véhicules, les fournisseurs de piles à combustible et de leur approvisionnement, les établissements de formation et les paliers de gouvernements pour aplanir tous les obstacles importants d'ordre technique, économique, politique, administratif et opérationnel si le Canada désire effectuer le virage vers les véhicules à piles à combustible (MARCON -DDM HIT, 2005)

Néanmoins, un appui gouvernemental important au niveau international et la validation de prototypes font régulièrement progresser ce filon technologique. La Commission européenne a affecté 18,5 millions € au projet pilote CUTE (Clean Urban Transport Europe) pour aider neuf villes européennes à introduire l'hydrogène dans leur système de transport en commun: Amsterdam, aux Pays-Bas; Barcelone, en Espagne; Hambourg, en Allemagne; Londres, au Royaume-Uni; Luxembourg; Madrid, en Espagne; Porto, au Portugal; Stockholm, en Suède; et Stuttgart, en Allemagne. Dans le cadre de ce programme, la société Ballard Power Systems a livré en 2003 trente moteurs à piles à combustible de calibre industriel pour actionner des véhicules de démonstration dans dix villes européennes choisies. Aux États-Unis, le département de l'énergie soutient des programmes de démonstration des piles à combustible sur plusieurs grands marchés pour le transport en commun (par exemple, AC Transit d'Oakland, en Californie, qui a un parc de 800 véhicules et qui transporte chaque année 65 millions de passagers, recevra en septembre 2005 quatre autobus hybrides de 40 pieds, équipés de piles à combustible (U.S. Department of Energy, 2005; Weststart-Calstart, 2003; Ballard Power Systems Inc., 2004). Parmi les autres sites de démonstrations de la technologie des piles à combustible on retrouve les essais avec des autobus à Vancouver et à Chicago de 1998 et 2000, et à Palm Desert en Californie, de 2000 à 2001.

La technologie éprouvée la plus populaire, l'autobus à **moteur hybride diesel-électrique**, utilise un système électrique alimenté par une pile pour assister un moteur diesel de taille réduite et se répand de plus en plus dans les villes d'Europe et d'Amérique du Nord. Seattle et New York ont déjà mis en service ou commandé plusieurs centaines de ces véhicules, respectivement. BC Transit avec ses trois autobus hybrides en utilisation à Kelowna et trois autres à Victoria, est la première société de transport en commun au Canada à utiliser les hybrides pour la desserte régulière. Les achats par des sociétés canadiennes de transport en commun, notamment à Toronto, Ottawa et Vancouver, sont soit en cours ou imminents. Deux sociétés canadiennes, Orion Bus de Mississauga (Ontario) et New Flyer de Winnipeg (Manitoba) sont les principaux fabricants (*New Flyer Industries, 2004*).



Chacune de ces technologies présente des améliorations du point de vue de l'efficacité énergétique et des niveaux de bruit. Mais le coût initial de la technologie la plus avancée, le moteur hybride diesel/électricité, est actuellement de 50 pour cent plus élevé, en gros, que celui du moteur diesel moderne (Battery and EV Technology, 2004). Cependant, le gouvernement canadien rembourse présentement le tiers du prix d'achat des véhicules hybrides et de ceux qui utilisent un combustible de remplacement, ce qui rend beaucoup plus viable économiquement le renouvellement en ce sens du parc de véhicules (*Toronto Star*, 2005).

2. 2. 8. 4 Les combustibles de remplacement

Il faut aussi remarquer que les autobus urbains qui fonctionnent au **gaz naturel comprimé** (GNC) représentent aujourd'hui plus de 25 pour cent du parc d'autobus urbains aux États-Unis et qu'ils sont largement utilisés à travers le monde (Pékin, par exemple, compte sur plus de 2 200 autobus au gaz naturel et a décidé d'étendre l'application de cette technologie). Les moteurs au gaz naturel présentent l'avantage de réduire les coûts d'exploitation et les niveaux d'émission par rapport au moteur diesel traditionnel (*Weststart-Calstart*, 2003; *Globe and Mail*, 2005). La popularité du GNC au Canada est relativement faible étant donné les améliorations apportées aux moteurs diesel et les traitements postcombustion des gaz d'échappement qui « réduisent les émissions de plusieurs catégories de polluants atmosphériques à des niveaux comparables aux moteurs alimentés au gaz naturel » (MARCON-DDM HIT, 2005).

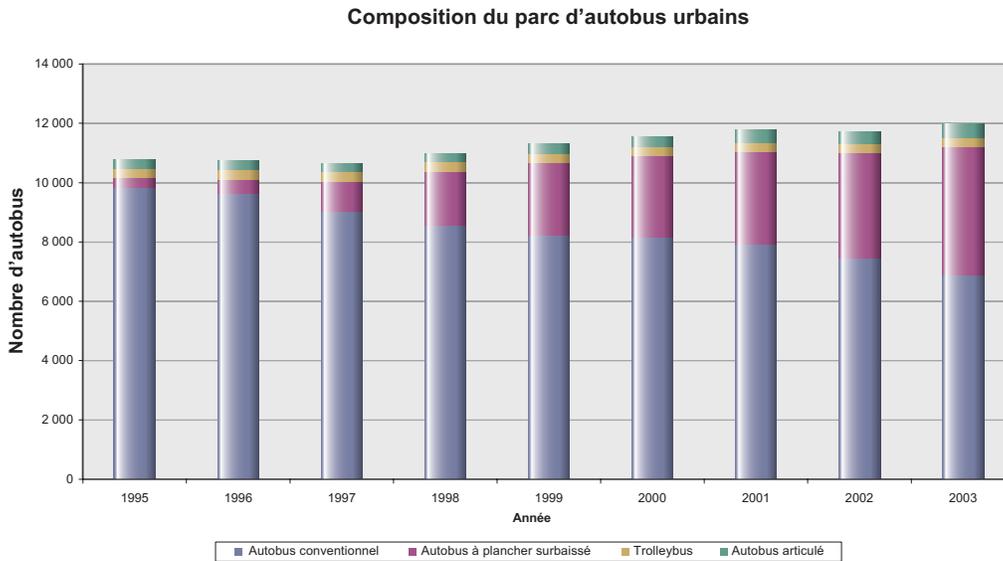
Le biodiesel est largement employé en Europe et aux États-Unis; au Canada, l'adoption se fait progressivement : on y recourt déjà abondamment à Toronto, Montréal et Halifax tandis qu'à Saskatoon on en est à l'étape du projet pilote. Combiné au combustible diesel, à raison de 5 à 20 parties de biodiesel pour 80 à 95 parties de diesel, par exemple, on peut généralement l'utiliser sans avoir à modifier le moteur et il présente l'avantage d'être moins polluant et de consommer une énergie d'origine renouvelable. Le biodiesel peut être produit à partir d'huiles végétales, d'huiles de poisson, de gras animal ou de graisses de restaurant

2. 2. 9 Construction des autobus

2. 2. 9. 1 Autobus urbains

Les autobus à plancher surbaissé ont amélioré la sécurité et le service pour les personnes ayant une déficience et cherchent à améliorer l'accessibilité et le confort. (U.S. Transportation Research Board-National Research Council, 1999a). En 1995, les autobus à plancher surbaissé ne représentaient que 2,3 pour cent du parc d'autobus urbains au Canada. En 2003, on en était à 29 pour cent, signe indiquant le retard par rapport au renouvellement du parc d'autobus, et qui suggère qu'environ 50 pour cent des véhicules des sous-secteurs aurait pu faire l'objet d'un remplacement au cours des dix dernières années (Figure 2-1). Même si les achats futurs sont des autobus à plancher surbaissé, le Canada se trouve loin derrière les États-Unis, pays où les réseaux de transport collectif sont obligés d'assurer l'accessibilité des services aux personnes ayant une déficience et où 96,9 pour cent des véhicules sont adaptés (APTA, 2006).

Figure 2-1: L'expansion des autobus à plancher surbaissé



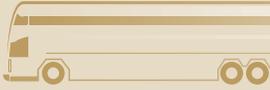
Source : *Transports Canada, 2004g*

On planifie présentement la construction de prototypes **d'autobus urbains modulaires**, dont des sections complètes seraient interchangeable (Altair Engineering, 2004). Ceci permettrait aux mécaniciens de n'intervenir que sur les éléments défectueux en remettant les autobus en service avec des modules de remplacement, ce qui pourrait réduire la nécessité d'effectuer des réparations en dehors des heures de pointe.

L'**autobus urbain à deux étages** moderne, qui peut transporter jusqu'à 96 passagers, a été introduit en Amérique du Nord quand la société BC Transit en a mis en service en 2002 et il continue de se répandre. Cinquante autobus à impériale entrèrent en service à Las Vegas, dont 26 dès le mois de mai 2005. Les sociétés de transport en commun de Portland, Oregon, et d'Oakland, Californie, envisagent d'y avoir recours (Bryan, 2005). La société BC Transit utilise ses autobus à deux étages - elle en a maintenant près de 45 - « sur les dessertes régionales où la demande est la plus forte, ce qui permet d'accroître la capacité et d'améliorer le service là où le système est le plus sollicité aux heures de pointe » (BC Transit, 2005).

2. 2. 9. 2 Autobus scolaires

Le design de l'autobus scolaire conventionnel repose sur un véhicule à propulsion à moteur avant comportant un cadre de châssis en échelle et ainsi le moteur se trouve à l'avant du conducteur. Les fabricants reçoivent les châssis roulants de cinq tonnes sur lesquels ils fixent la carrosserie associée d'un habitacle offrant 48 à 72 places assises. Les véhicules à nez plat, à moteur arrière, gagnent en popularité au Canada et offrent une plus grande capacité (72-84 passagers). Les autobus de gabarit réduit ne comportant pas plus de vingt places assises, montés sur des châssis roulants de $\frac{3}{4}$ de tonne ou de une tonne fournis par les principaux constructeurs, sont construits



de la même façon que les autobus conventionnels. Or, la conception des autobus scolaires poursuit son évolution comme le font d'ailleurs les autres modes de transport. La majorité des autobus scolaires – toute grandeur confondue – ont recours au moteur diesel.

2. 2. 9. 3 Autocars interurbains

La construction des autocars est aujourd'hui beaucoup plus raffinée et on fait des efforts pour réduire le poids à vide des autobus. Les **modèles de poids allégé** sont susceptibles d'avoir une plus faible consommation énergétique mais les économies de poids sont également nécessaires pour compenser l'installation du nombre croissant d'accessoires destinés à améliorer le confort des passagers sur les autocars modernes (*IBI Group, 2002; Transports Canada, 2003*). En outre, certains autocars récents disposent de boîtes-ponts très perfectionnées comportant douze vitesses de marche AV ou plus, automatisées, et ayant une capacité de programmation adaptée, une gestion active de stabilisation et un système de traction asservie. Le modèle d'**autocar à deux étages**, qui peut recevoir jusqu'à cent passagers assis et offrir une exploitation efficace, est populaire ailleurs mais n'a pas encore percé le marché nord-américain.

2. 2. 9. 4 Exigences environnementales et conception du moteur diesel

Pour l'année modèle 2007, les constructeurs de véhicules moteurs devront se conformer aux nouvelles réglementations exhaustives concernant les émissions, telles que présentées par l'agence de protection de l'environnement américaine (EPA – Environment Protection Agency). À compter de juin 2006, l'industrie de raffinage du pétrole devra limiter la teneur de soufre à 15 parties par million de carburant diesel. Outre les coûts additionnels associés au raffinage, on croit que ce programme se traduira également par une hausse du coût d'un véhicule neuf puisque pour satisfaire aux normes d'émissions de la EPA il faudra réaliser des avancées technologiques importantes sur les moteurs diesel, comme les dispositifs catalytiques de contrôle des gaz d'échappement (EPA, 2000). Bien que les modifications apportées de façon continue à la conception de moteur auront une incidence sur le prix éventuel du véhicule, selon les estimations récentes, il en coûterait de 5 000 à 6 000 dollars de plus pour un camion moyen et un autobus scolaire, et de 7 000 à 10 000 dollars de plus pour les véhicules utilitaires lourds pour satisfaire les limites d'émissions fixées par la EPA pour 2007 (Fleet Manager, 2005).

2. 2. 9. 5 Technologie de gestion des ressources humaines

L'élément technologique le plus largement utilisé par les gestionnaires de ressources humaines (RH) est le **système RH sur intranet**. Au lieu de prendre du papier pour toutes les transactions, les renseignements et les outils nécessaires sont disponibles sur un intranet, ce qui libère le personnel des RH, accroît l'efficacité et diminue les coûts (*Brown, 2000*). Le plus important, c'est la possibilité d'améliorer les relations entre les services de RH et les employés : le personnel de RH a plus de temps pour aider les employés à se donner un plan de carrière, à élaborer des parcours de formation, à composer avec les problèmes réels ou appréhendés et, d'une manière

générale, pour se consacrer aux besoins des travailleurs individuels. (Wellner, 2000; Alexander, 2001; Lengnick-Hall, 2003; et Hendrickson, 2003). Le simple fait d'accorder aux employés une attention plus personnalisée pourrait bien entraîner aussi une amélioration de la fidélisation (Alexander, 2001).

En outre, autoriser les employés à avoir accès à leurs données personnelles, aux renseignements concernant les avantages sociaux, la paie, les programmes de formation et les occasions d'apprentissage et de perfectionnement, donne au personnel un sentiment d'indépendance et l'impression de contrôler leur vie professionnelle (Alexander, 2001). On rapporte que des hausses de productivité et d'innovation ont suivi la mise en œuvre de tels programmes (Lengnick-Hall, 2003).

Il convient d'ajouter une mise en garde au sujet du déploiement des intranets. Certains spécialistes des RH ont fait valoir que les gens lisent les documents affichés sur le Web autrement que les textes imprimés sur papier et que plusieurs personnes ne savent pas vraiment utiliser les intranets d'une manière efficace. Les intranets peuvent devenir un fourre-tout et un fouillis de renseignements où il est difficile de naviguer. Certains services de RH ont vu leur taille réduite par suite de l'introduction d'intranets, et le personnel des RH pourrait craindre de devoir céder sa place à la technologie (Wellner, 2000). On a aussi reproché à la technologie numérique d'avoir redonné la responsabilité aux employés en matière de RH. Les sociétés de transport de passagers auront en outre le défi de fournir un accès intranet à des employés qui sont sur la route sans porter préjudice à leur temps de travail et à leur temps personnel (Lengnick-Hall, 2003).

Il existe plusieurs systèmes de communications électroniques pour les RH, qui offrent des programmes aussi bien aux grandes sociétés qu'aux petites entreprises, et dont pourrait grandement bénéficier l'industrie du transport. L'ACTU a déjà mis à profit des technologies d'apprentissage par communication électronique, comprenant un système de formation multimédia en ligne et un système de mentorat électronique, un « système novateur de référence par courriel » (ACTU, 2004a).

Parallèlement, les fournisseurs de services de transport interurbain surveillent l'utilisation des technologies de bord qui compilent les heures de conduite des conducteurs et veillent à la conformité avec les règlements en vigueur; c'est une technologie qui pourrait avoir une incidence importante, si jamais elle est homologuée et obligatoire, pour ce sous-secteur de l'industrie. À l'heure actuelle, le recours à la technologie est volontaire et on n'envisage pas de changement au cours des cinq prochaines années.

2.3 Conséquences pour les ressources humaines

L'application des nouvelles technologies augmentera pour l'utilisateur les exigences de compétence et de formation. Par exemple, les systèmes de positionnement mondiaux (sur lesquels se fonde la technologie en temps réel) sont sujets à des problèmes de blocage et d'interférence du signal. En milieu urbain, où il existe nombre d'obstacles susceptibles de bloquer le signal, il peut arriver que le signal ne passe tout simplement pas. (Ochieng et al, 1999). Carroll (2003) fait valoir qu'à



cause des risques de défaillance du signal GPS, les conducteurs devront recevoir une formation qui leur permettra de bien comprendre les limites et la vulnérabilité du système, de se rendre compte des lacunes technologiques et, le cas échéant, de passer à une méthode de navigation alternative.

Les changements technologiques au sein de l'industrie ont aussi un impact direct sur la compétence exigée des mécaniciens de sorte que l'industrie se devra d'attirer ou de former des personnes dotées de cette compétence.

Là où il faut assurer un perfectionnement des compétences en vue de l'utilisation des nouvelles technologies, les cours en ligne, les techniques de simulation et divers autres programmes de formation technologique avancée peuvent aider à fournir aux employés la compétence et la formation nécessaires.

L'application de la technologie a eu un effet positif sur la santé des conducteurs. Une recherche faite aux États-Unis par *Rydstedt et al. (1998b)* a relevé que la santé des conducteurs s'est améliorée quand on a eu recours à la technologie pour améliorer la circulation sur un trajet d'autobus donné. En outre, *Gobel et al. (1998)* ont observé qu'en repensant le cadre de travail des conducteurs (par exemple, en élargissant les artères et en offrant aux autobus une voie réservée) on réduisait d'une manière importante les niveaux de stress des conducteurs et les problèmes de santé qui s'y rattachent. En appliquant une technologie qui accroît la satisfaction du conducteur et qui diminue son niveau de stress (comme les signaux lumineux aux abribus, les systèmes d'alerte et de surveillance et les cartes intelligentes), on augmente la probabilité que l'industrie du transport routier de passagers soit perçue comme un lieu de travail attrayant.

Plusieurs publications et plusieurs études importantes examinent la façon de choisir la technologie appropriée. Elles soulignent l'importance d'associer le personnel à tous les aspects de l'introduction d'une technologie nouvelle, qu'il s'agisse de définir les besoins technologiques, de choisir la technologie appropriée, de prévoir l'impact des nouvelles technologies, et ainsi de suite (*Bronson Consulting Group, 1999; Transportation Research Board-National Research Council, 2002; Transportation Research Board-National Research Council, 1999a; Transports Canada, 1999*). Conscient de la chose, le CCTP a toujours veillé à faire participer des employés de tous les niveaux à l'élaboration de ses programmes : il a pu bénéficier de résultats positifs et de l'apport d'une qualité remarquable des conducteurs et des mécaniciens.

2. 4 En résumé

En général, les technologies qui touchent l'industrie du transport routier de passagers sont regroupées et exposées sous les catégories que voici:

- celles qui visent à améliorer **l'expérience du passager**. Il s'agit notamment de technologies en temps réel, d'amélioration des kiosques, des cartes intelligentes et de la conception des véhicules;
- celles qui affectent directement la **compétence des conducteurs**. Les technologies qui améliorent le rendement des conducteurs et l'ensemble de l'exploitation incluent, par exemple, les systèmes d'alerte de suivi de voie et les systèmes de surveillance vidéo; et
- **celles qui s'appliquent à tout le système** pour accroître l'efficacité des opérations et de l'organisation. Elles comprennent les systèmes rapides par bus intégrés et les systèmes de communication sur intranet et Internet.

En s'appuyant sur une analyse complète de la littérature pertinente et de la documentation afférente, il est raisonnable de conclure que l'introduction résolue des technologies présentées ci-dessus dans l'industrie de l'autobus devrait avoir un impact positif sur :

- l'image de l'industrie et des sociétés/entreprises, et donc sur la force d'attraction professionnelle de l'industrie;
- le recrutement, la sélection, la formation, la satisfaction professionnelle, l'engagement dans une carrière et la fidélisation;
- la sécurité et l'efficacité des opérations, et la commodité pour les passagers; et
- le nombre de passagers et la rentabilité.



Section 3

Analyse de la situation en matière d'emploi



3.0 Analyse de la situation en matière d'emploi

3.1 Profil de la situation

L'industrie regroupe plusieurs métiers exigeant chacun des compétences et comportant des responsabilités qui leur sont propres. Ces métiers se complètent les uns les autres afin que les fournisseurs de services puissent répondre à la demande des clients. Voici une liste partielle des métiers de l'industrie :

- Conducteurs d'autobus et de tramways.
- Répartiteurs.
- Surveillants et inspecteurs.
- Mécaniciens, techniciens et travailleurs d'entretien.
- Formateurs et employés affectés à la sécurité.
- Employés des ventes et du service à la clientèle.
- Employés aux finances et à l'administration.
- Planificateurs et horairistes.
- Gestionnaires et autres professionnels.
- Opérateurs de métro et autres trains légers sur rail.
- Coordonnateur de la circulation d'un réseau de métro.

Le métier de conducteur est le plus couramment associé à l'industrie et de loin le plus visible. Les données de Statistique Canada de 2004 révèlent que 69,2 pour cent des employés de l'industrie occupent le poste de conducteur/opérateur. Les mécaniciens forment le deuxième groupe le plus nombreux qui ne représente toutefois que 6,1 pour cent des employés.

L'éventail des métiers varie selon la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises ont besoin de ressources spécialisées telles que des spécialistes en ressources humaines, des formateurs et des éducateurs, des professionnels du service à la clientèle et du marketing et toute une panoplie de travailleurs administratifs et de gestion, et ont les moyens de se les payer. Les employés des petites entreprises sont souvent appelés à coiffer plusieurs chapeaux et leurs tâches quotidiennes dépassent généralement les paramètres des descriptions de tâches traditionnelles. Pour plus de renseignements sur la taille des entreprises, consultez le tableau 3-1.



Tableau 3-1 : Analyse des postes de l'industrie par métier - 2001 et 1991

Postes	2001		1991		Postes
	N ^{bre} total d'employés	Pourcentage du total	Pourcentage du total	N ^{bre} total d'employés (ETP)	
Conducteurs d'autobus, opérateurs de métro et autres transports en commun (CNP 7412)	57 090	66,00 %	65,10 %	55 730	Conducteurs
Mécaniciens (CNP 7321)	6 195	7,20 %	6,30 %	5 375	Travailleurs d'entretien et mécaniciens
Exploitation, finances et administration	6 145	7,10 %	8,30 %	7 110	Personnel administratif
Ventes et service	4 380	5,10 %	2,50 %	2 160	Marketing et service à la clientèle
Gestion	3 075	3,60 %	3,70 %	3 150	Gestion
Autres opérateurs d'équipement ou conducteurs de véhicules	2 845	3,30 %			
Surveillants (CNP 7222)	1 935	2,20 %	3,20 %	2 710	Surveillants et inspecteurs
Autres métiers	1 815	2,10 %			
Autres	1 400	1,60 %	9,00 %	7 680	Autres postes
Professionnels	1 230	1,40 %	2,00 %	1 700	Professionnels
Entrepreneurs et surveillants de métiers	350	0,40 %			

Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001
Price Waterhouse 1997

Malgré les différences entre les métiers pouvant être attribuées aux changements dans les méthodes de compilation, la comparaison des effectifs de 2001 à ceux de 1991 révèle une nouvelle tendance vers une administration allégée (tableau 3-1). La proportion de conducteurs et de mécaniciens est plus élevée et la proportion de tous les autres postes confondus a baissé (tableau 3-2). Les parties prenantes

interrogées ont précisé que malgré le nombre moins élevé de gestionnaires, ce changement est plutôt le résultat d'une pénurie de travailleurs possédant des compétences en administration générale que d'une rationalisation des activités.

Tableau 3-2 : Comparaison des postes au sein de l'industrie, 2001 et 1991

Métier	Pourcentage du nombre de travailleurs de l'industrie	Pourcentage du nombre de travailleurs de l'industrie
Conducteurs	66,0 %	65,1 %
Mécaniciens	7,2 %	6,3 %
Gestionnaires	3,6 %	3,7 %
Autres	23,20 %	24,90 %

Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001 Price Waterhouse 1997

3. 1. 1 Principaux métiers de l'industrie

3. 1. 1. 1 Conducteurs et opérateurs (CNP 7412)

Les conducteurs ne font pas que conduire; ils utilisent leurs compétences pour assurer le bon fonctionnement de leur véhicule et offrir un service à la clientèle de qualité.

Pour satisfaire aux exigences de conduite les plus élémentaires, le conducteur doit connaître les politiques, les directives et les réglementations, surtout s'il doit traverser plus d'un territoire. Les horaires, les itinéraires, les listes d'élèves et même les commentaires, les données historiques des visites touristiques et autres renseignements semblables complètent quotidiennement la formation de base et l'information contenue dans les manuels (Compétences essentielles, 2005).

Profils des conducteurs

Les conducteurs d'autobus urbains empruntent des circuits établis dans les villes et les banlieues et font monter des passagers aux arrêts identifiés, à heures fixes. Ils doivent souvent composer avec des bouchons de circulation et un volume élevé de véhicules tout en percevant le prix du billet, en émettant des correspondances et en validant les titres de transport. Plusieurs autobus urbains sont maintenant accessibles aux fauteuils roulants, ce qui peut obliger le conducteur à aider le passager à monter et à descendre de l'autobus en actionnant la rampe ou le mécanisme hydraulique et à fixer le fauteuil roulant.

Les conducteurs d'autobus interurbains cueillent les passagers au terminus urbain et les conduisent directement aux gares d'autres villes. Cependant, certains conducteurs d'autobus interurbains arrêtent fréquemment afin de faire monter et de laisser descendre des passagers et de cueillir et livrer des colis dans des agences locales. La cueillette et la livraison de colis sont un volet important du travail du conducteur d'autobus interurbain, qui peut parfois être appelé à lever des objets lourds et est tenu de conserver un registre précis de ses activités.



Les conducteurs d'autobus scolaires conduisent les élèves de la maison à l'école et aux activités parascolaires et vice versa, et font des arrêts dans les régions urbaines et rurales. Ces conducteurs ont la responsabilité supplémentaire d'assurer la sécurité des enfants qu'ils conduisent, c'est-à-dire de maintenir l'ordre et d'assurer la sécurité lors des arrêts fréquents qui se font souvent sur des routes achalandées et des chemins de campagne. Ils sont souvent appelés à contrôler la circulation au moyen de feux clignotants. Certains autobus scolaires peuvent accueillir les fauteuils roulants, ce qui oblige le conducteur à aider les passagers à monter et à descendre de l'autobus et à fixer le fauteuil roulant ou le triporteur.

La remise de rapports, une composante essentielle de tout programme, surtout les programmes d'entretien, est une responsabilité importante du conducteur. Les conducteurs remettent divers rapports dont des rapports d'inspection, des livrets d'entretien, des rapports de pannes et des rapports d'accident. Le déroulement du quart de travail du conducteur est aussi consigné dans un rapport. Les feuilles de temps, les sommaires de quart de travail et les livrets d'entretien varient selon le sous-secteur et l'entreprise, mais ils fournissent habituellement les renseignements suivants :

- Les heures travaillées.
- Le nombre de passagers.
- Des renseignements sur le véhicule.
- Des renseignements sur le circuit.
- La vente de billets.
- Le kilométrage.

En bout de ligne, les tâches les plus importantes du conducteur d'autobus exigent d'excellentes aptitudes à la communication et de l'entregent. En plus de faire des annonces et de répondre aux questions de leurs passagers, les conducteurs doivent parfois intervenir et prendre le contrôle de situations qui peuvent avoir une importance critique. Le règlement de conflits avec des passagers ou entre passagers, les parents ou même des passants et le fait de réagir aux situations d'urgence dans le but de protéger la santé et la sécurité des passagers sont des responsabilités quotidiennes dans la vie des opérateurs et des conducteurs.

Il y a un vent de préoccupation qui balaie l'industrie concernant la sécurité et le bien-être des hommes et des femmes de l'industrie du transport de passagers en raison de l'augmentation marquée des cas de violence à l'endroit des conducteurs. Les programmes visant à faire face à cette situation alarmante sont offerts sous deux formes à l'échelle du pays : des programmes de formation et de sensibilisation à l'intention des conducteurs et des opérateurs (p. ex., le programme de violence à l'endroit des conducteurs d'autobus de l'ACTU, offert partout au pays en 2006) et les programmes d'éducation du public visant à susciter le respect pour le conducteur et les autres passagers.

3. 1. 1. 2 Mécaniciens (NOC 7321)

Les mécaniciens et les techniciens inspectent, posent des diagnostics, réparent et entretiennent les systèmes et les pièces mécaniques, électriques et électroniques des véhicules de l'industrie (www.emploiavenir.ca, 2005). Leur travail consiste non seulement à réparer l'équipement mais aussi à analyser les problèmes et à trouver des solutions. Se fondant sur les documents techniques à leur disposition (p. ex., manuels d'atelier, fiches techniques), les mécaniciens et les techniciens utilisent les outils et la technologie pour gérer et exécuter les activités d'entretien (p. ex., entretien de routine, remise en état) dans les ateliers de réparation et/ou sur le terrain grâce à l'atelier mobile. Les mécaniciens ont aussi la responsabilité de documenter la réparation et l'état de l'équipement au moyen d'autorisations de travail et autres documents pertinents (Compétences essentielles, 2005a).

L'apprentissage continu contribue à la capacité du mécanicien à répondre aux exigences à son égard. Les mécaniciens doivent s'assurer que leurs compétences demeurent à la fine pointe de la nouvelle technologie et des progrès continuels dans ce domaine tout en continuant à parfaire leurs connaissances par la lecture, des cours et le travail pratique. Cet apprentissage est essentiel à leur travail car la technologie du transport avance à un rythme très rapide et les systèmes traditionnels sont en voie d'être remplacés par de l'équipement informatique sophistiqué. L'ordinateur portable est devenu l'outil le plus important dans le coffre à outils du mécanicien d'autobus.

3. 1. 1. 3 Répartiteurs/coordonnateurs de la circulation d'un réseau de métro

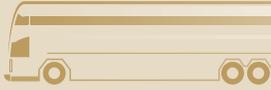
Les répartiteurs d'autobus affectent les conducteurs d'autobus et s'assurent que les conducteurs respectent les horaires. Ils coordonnent aussi les réponses à la multitude de problèmes de fonctionnement, depuis les horaires des équipes, les retards et les changements de circuit jusqu'aux pannes d'équipement et les accidents, à mesure qu'ils surviennent. De plus, les répartiteurs maintiennent des registres et émettent des rapports sur les activités des quarts de travail par circuit, par véhicule et par conducteur, les appels reçus, les accidents et les urgences (occupationalinfo.org, 2005). **Les coordonnateurs de la circulation d'un réseau de métro** offrent le même genre de service de résolution de problèmes de fonctionnement et de surveillance des signaux/panneaux d'aiguillage (Emploi-Avenir, 2005)

3. 1. 1. 4. Surveillants (CNP 7222)

Les surveillants de transport de passagers et autres conducteurs de transports en commun supervisent, coordonnent et préparent les horaires des activités des travailleurs qui conduisent les autobus, des métros, les trains légers sur rails, les voitures taxi et autres véhicules de transport (Emploi-Avenir, 2005).

***Les conducteurs d'autobus nolisés et d'excursion** transportent les passagers d'un point à l'autre à des fins précises, comme par exemple pour des visites touristiques, transportent des passagers de l'hôtel à l'aéroport ou à la gare ou transportent des groupes, comme par exemple des équipes de sport ou des groupes d'ainés. Les conducteurs d'autobus nolisés et d'excursion ont aussi parfois la responsabilité supplémentaire d'agir en qualité de guide touristique, de sorte qu'ils doivent connaître les points d'intérêt.*

***Les conducteurs de transport adapté** transportent des passagers dans des véhicules accessibles aux fauteuils roulants, aux triporteurs et aux personnes ayant des besoins spéciaux. Ils offrent un service de porte à porte pour aider les passagers de la porte de leur domicile jusqu'à l'autobus et pour monter à bord et descendre de l'autobus.*
Source: CCTP, NPN 2006



Les surveillants de transport ont la responsabilité d'établir les méthodes pour respecter les horaires de travail, de coordonner les activités de travail avec les autres groupes et de faire les demandes de matériel et de fournitures. De plus, ils règlent les problèmes, recommandent des mesures pour améliorer le rendement et présentent des recommandations sur l'embauche, les promotions et autres mesures visant le personnel. Les surveillants de transport peuvent avoir la responsabilité de préparer les rapports de travail et de former le personnel sur leurs tâches, les procédures de sécurité et les politiques de l'entreprise.

*Source :
www.saskjobfutures.ca,
2005*

3. 1. 2 Compétences requises

3. 1. 2. 1 Conducteurs

Les compétences minimums exigées des conducteurs d'autobus consistent en un **permis de conduire** valable (tableau 3-3), un dossier de conduite sans tache depuis un an et une mention de freins pneumatiques, si le conducteur conduit un véhicule muni de freins pneumatiques. Certains employeurs peuvent exiger un diplôme de fins d'études secondaires et jusqu'à trois mois de formation sur place.

En plus des exigences de base concernant le permis de conduire, les conducteurs ont intérêt à posséder des **compétences associées** qui pourraient améliorer leur rendement. Voici ces compétences propres à la conduite d'autobus : (Profil des compétences essentielles CCTP; CCTP, 2005; DRHC, 2001a, b; Underwood, G., Chapman, Brocklehurst, Underwood, & Crundall, 2003):

- Habiletés cognitives, comme par exemple l'orientation spatiale.
- Raisonnement mécanique.
- Résolution de problèmes.
- Arithmétique.
- Communications.
- Coordination motrice.
- Dextérité manuelle.
- Capacité d'attention visuelle.

La capacité de lire, d'utiliser des documents, de planifier des tâches, d'organiser et d'utiliser beaucoup sa mémoire sont des compétences essentielles pour les conducteurs (CCTP, 2004), surtout les conducteurs d'autobus scolaires, car les responsabilités uniques et importantes associées au transport de ce type de passagers exigent des compétences en gestion d'élèves (TRB, 1999c).

Les traits de caractère ont également un lien important avec les chances de réussite dans un emploi de conducteur. Jacobs et al. (1996) ont identifié cinq traits de caractère principaux :

- De la stabilité émotive pour faire face aux situations de stress.
- Une personnalité extrovertie.
- Des capacités intellectuelles.
- L'amabilité.
- La conscience.

Ces traits de caractère permettent de prévoir le rendement dans des situations où le temps est un facteur important, comme par exemple le respect de l'horaire de l'autobus. Jumelées aux tâches, aux habiletés cognitives et à l'information biographique, ces traits de caractère peuvent alors être utilisés dans un modèle composé afin de prédire le rendement du conducteur ou pour embaucher de nouveaux conducteurs moins susceptibles de s'absenter du travail et d'avoir des accidents (Jacobs et al., 1996).

La technologie et les changements démographiques sont les principaux facteurs qui influencent les compétences requises des conducteurs. Les conducteurs auront besoin d'une formation plus poussée et de perfectionnement propres à la technologie à utiliser et ils devront aussi développer leurs aptitudes à communiquer efficacement avec des passagers appartenant à des groupes démographiques et présentant des caractéristiques culturelles de plus en plus variés. Ces changements et les pressions qu'ils créent se traduiront par des exigences de plus en plus pointues pour les conducteurs efficaces.

3. 1. 2. 2 Opérateurs de métro et de trains légers sur rail, inspecteurs et répartiteurs

Comme l'**opérateur de métro ou de trains légers sur rail** doit posséder de l'expérience comme conducteur d'autobus de transport en commun (DRHC, 2001a) et que ces employés sont habituellement recrutés à l'interne, les compétences de base exigées pour ces postes équivalent plus ou moins à celles des conducteurs d'expérience. De même, dans les grandes entreprises syndiquées où l'avancement professionnel est surtout déterminé en fonction de l'ancienneté, les personnes qui occupent un poste de **répartiteur** ou **d'inspecteur**, entre autres, ont les mêmes antécédents. De bonnes aptitudes à la communication, surtout verbale, constituent un atout pour ces postes, au même titre que de bonnes connaissances de la façon de régler des problèmes et une capacité à prendre rapidement des décisions (Compétences essentielles, 2005).

3. 1. 2. 3 Surveillant du transport routier et du transport en commun (CNP 7222)

Les conditions d'emploi préalables à l'obtention d'un poste de surveillant du transport consistent habituellement en plusieurs années d'expérience dans un poste de conducteur et un diplôme d'études secondaires. Ces compétences offrent aux conducteurs plus de possibilités d'avancement au sein de l'industrie. Les personnes occupant déjà un poste de surveillant profitent de possibilités d'avancement beaucoup plus limitées.

3. 1. 2. 4 Mécaniciens de véhicules automobiles (CNP 7321)

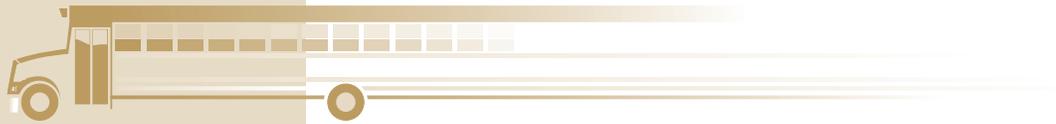
Le succès au poste de mécanicien de véhicules automobiles dépend largement des aptitudes du mécanicien. Cependant, la patience, la fiabilité, la coordination et l'agilité sont également requises, au même titre qu'une touche délicate et le souci du détail. La force physique peut parfois être exigée, selon l'environnement de travail. De bonnes aptitudes pour les mathématiques et l'informatique gagnent en importance au fil des changements technologiques au sein de l'industrie (ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Écosse, 2003).

La carrière d'un mécanicien de véhicule moteur accrédité commence par l'obtention d'un diplôme d'études secondaires tel que requis par la province de résidence. Les mécaniciens accrédités potentiels s'inscrivent à un programme d'apprentissage dans le cadre duquel ils travaillent sous la tutelle d'un compagnon d'apprentissage jusqu'à ce qu'ils accumulent un certain nombre d'heures de travail et qu'ils réussissent un examen (oral et/ou pratique) afin de devenir eux-mêmes des

Le programme Sceau rouge

Les apprentis inscrits au programme Sceau rouge qui ont terminé leur formation et acquis la désignation de compagnons d'apprentissage accrédités peuvent recevoir le Sceau rouge sur leur certificat de compétence et d'apprentissage en réussissant l'examen de compétences interprovincial. Le « Sceau rouge » permet aux travailleurs compétents de pratiquer leur métier dans n'importe quelle province ou n'importe quel territoire canadien où le poste est accrédité, sans avoir à subir d'autres examens.

Source :
www.sceau-rouge.ca



compagnons de stage accrédités. Une expérience de travail pertinente et la réussite d'examens d'exemption approuvés peuvent aussi mener à l'accréditation professionnelle (sceau-rouge.ca, 2004).

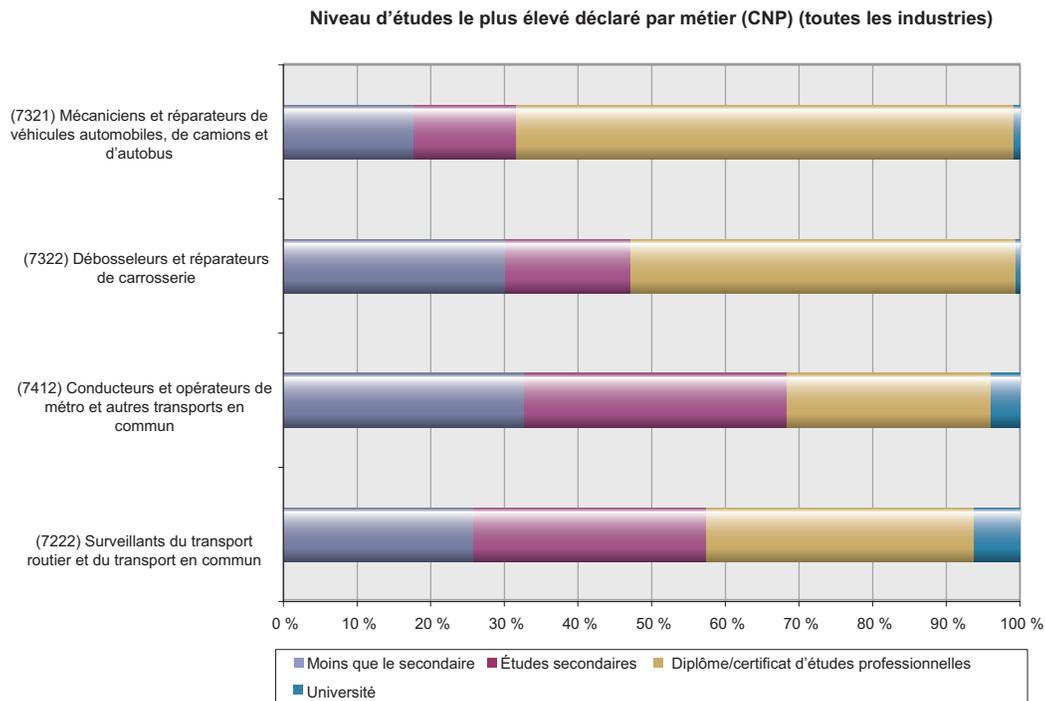
Bien qu'il n'existe aucune reconnaissance professionnelle nationale pour les mécaniciens, le programme d'accréditation Sceau rouge donne aux travailleurs professionnels la possibilité de subir un examen de compétences interprovincial, qui facilite les mouvements entre les provinces où le métier est accrédité.

Le métier de mécanicien de véhicule moteur est un très vaste regroupement d'individus possédant des compétences variées qui ne fait aucune distinction entre les spécialisations, comme par exemple diesel ou automobile, ni les principaux systèmes que le mécanicien maîtrise (carburant, freins, conduite et suspension, transmission, différentiel, essieux et arbres, contrôle des émissions et de l'échappement, moteurs, composantes électroniques et électriques, refroidissement et contrôle de la température). Ce classement très général complique l'identification des compétences existantes et le maintien d'un équilibre entre l'offre et la demande au sein de l'industrie.

3. 1. 3 Formation scolaire des employés

Les conducteurs et les surveillants, deux des trois métiers qui regroupent près de 80 pour cent des travailleurs de l'industrie (conducteurs, mécaniciens et surveillants), possèdent le même genre de formation scolaire (figure 3-1). Cependant, en moyenne, les surveillants ont fait des études un peu plus poussées et, toutes proportions gardées, ils sont plus nombreux à avoir terminé leurs études secondaires, et une part plus importante encore possède un diplôme ou un certificat non professionnel. Compte tenu des attentes plus élevées à l'égard de l'accréditation, les mécaniciens sont les plus susceptibles d'avoir reçu une formation spécialisée. Plus de 65 pour cent des mécaniciens détiennent un certificat ou un diplôme d'études professionnelles et seulement 18 pour cent des mécaniciens n'ont pas terminé leurs études secondaires.

Figure 3-1 : Formation scolaire par métier de l'industrie

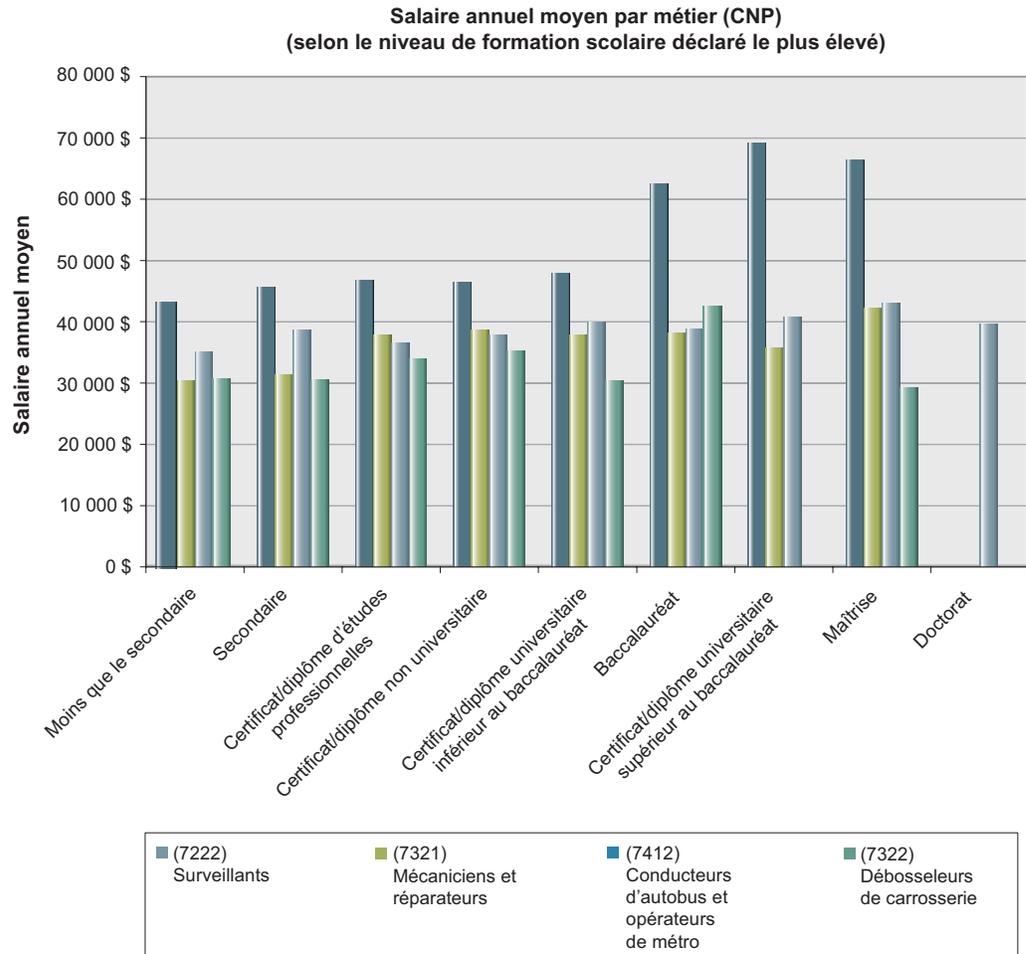


Source: Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001



Il existe très peu d'indications à l'effet que les mécaniciens et les opérateurs ayant une formation scolaire supérieure gagnent un salaire plus élevé. Cependant, les diplômés universitaires gagnent un salaire beaucoup plus élevé (figure 3-2).

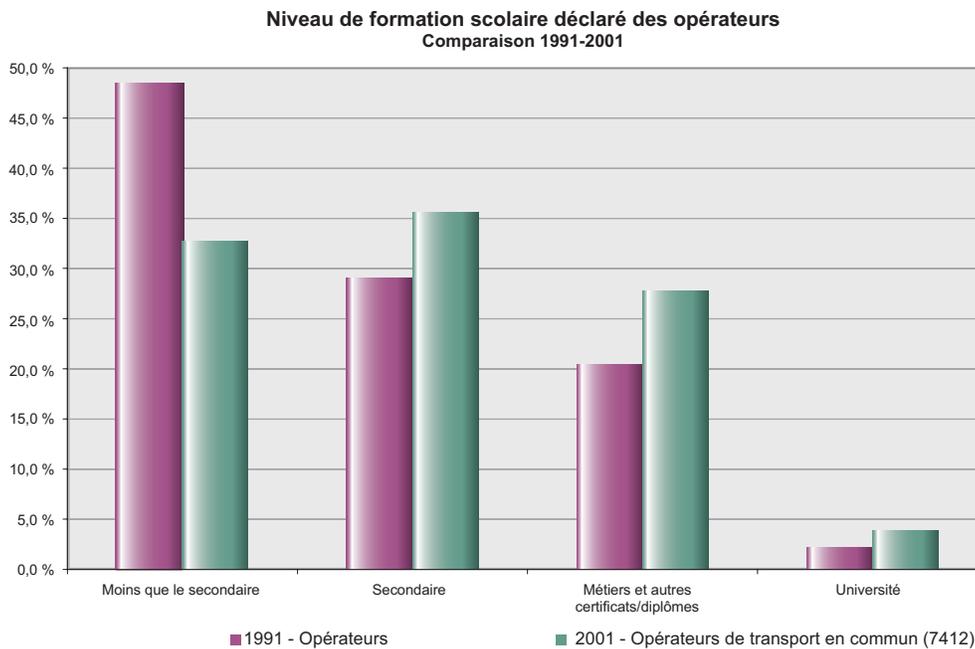
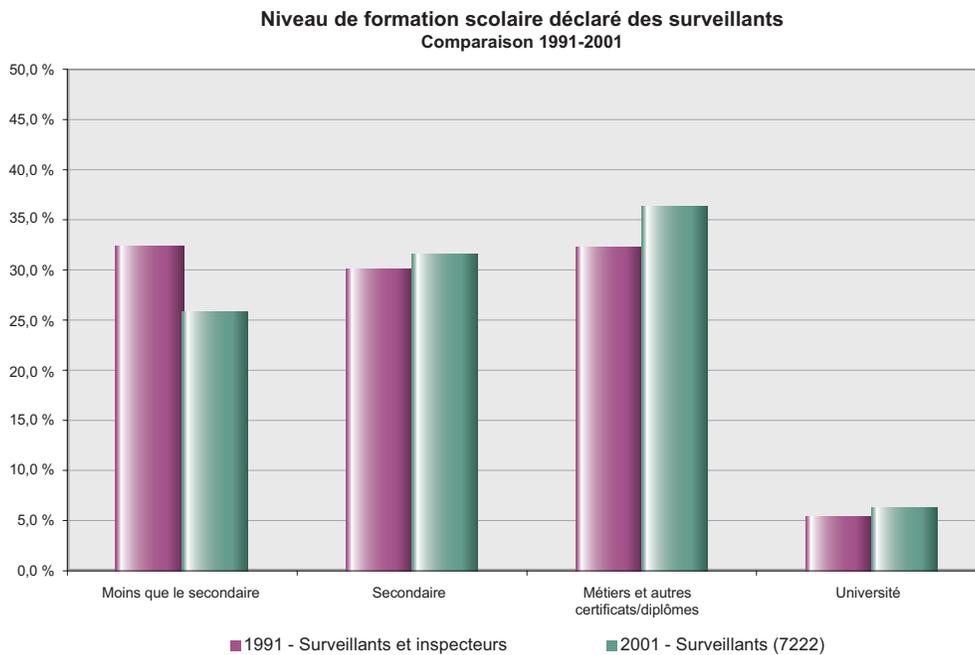
Figure 3-2 : Lien entre la formation scolaire et le salaire par métier de l'industrie



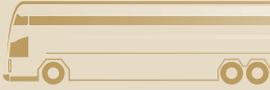
Source: Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001

La comparaison des niveaux de formation scolaire déclarés pour 2001, ci-dessus, aux niveaux identifiés dans l'étude de 1997 révèle une tendance vers une formation scolaire accrue chez les opérateurs et les surveillants (figure 3-3).

Figure 3-3 : Comparaison de la formation scolaire (1991-2001)

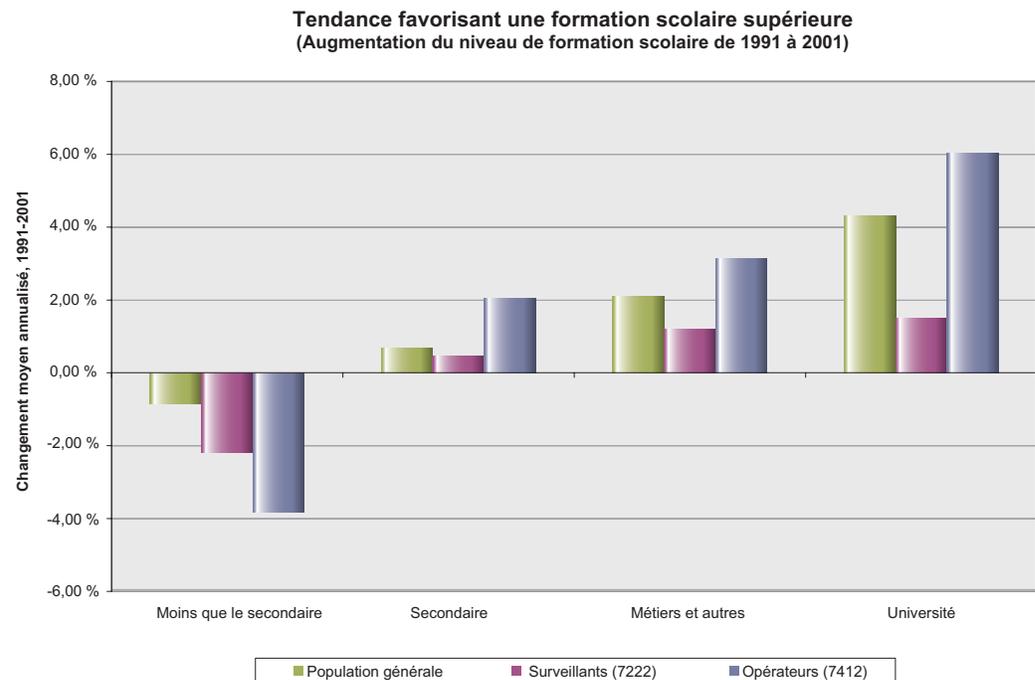


Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001, Price Waterhouse 1997



La comparaison des données des opérateurs aux données de la population générale de 15 à 65 ans révèle une augmentation marquée de la formation scolaire chez les opérateurs de 1991 à 2001 (*figure 3-4*). L'augmentation du niveau de formation scolaire chez les surveillants est beaucoup moins marquée que chez les opérateurs et la population générale car en 1991, elle était assez également répartie entre les trois principaux niveaux de formation scolaire (*moins que le secondaire, secondaire et métiers et autres*).

Figure 3-4 : Changements dans les niveaux de formation scolaire (1991-2001)



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001; Price Waterhouse 1997; Statistique Canada, <http://www40.statcan.ca/101/cst01/educ45.htm>, le 8 février 2006

3. 1. 4 Une main-d'œuvre vieillissante

Le vieillissement de la population générale aura sans doute des répercussions sur la composition et les besoins du marché de base de l'industrie et les usagers. Bien que la courbe de vieillissement des employés de l'industrie soit semblable à celle de la population générale, la proportion de travailleurs plus âgés est plus élevée dans le groupe des 40-59 ans de l'industrie que dans la population générale. La comparaison de ces chiffres aux statistiques de 1991 démontre clairement un changement dans la répartition des groupes d'âge des travailleurs au sein de l'industrie (figure 3-5). Le sous-secteur des autobus scolaires considère ses retraités comme des employés potentiels alors que la situation est plus problématique dans les sous-secteurs du transport urbain et du transport interurbain, où les employés prennent volontairement leur retraite dans la soixantaine, ou sont contraints de le faire pour se conformer à la convention collective. Par opposition, l'âge d'entrée des nouveaux employés a augmenté progressivement, un changement attribuable en partie à une réglementation accrue, des critères d'obtention de permis ou des exigences plus rigoureuses des employeurs.

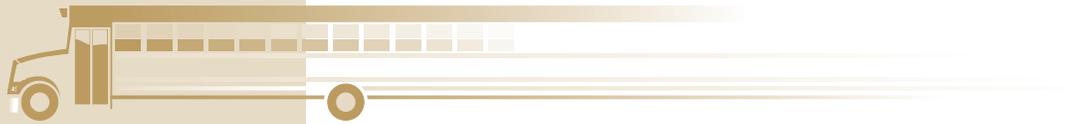
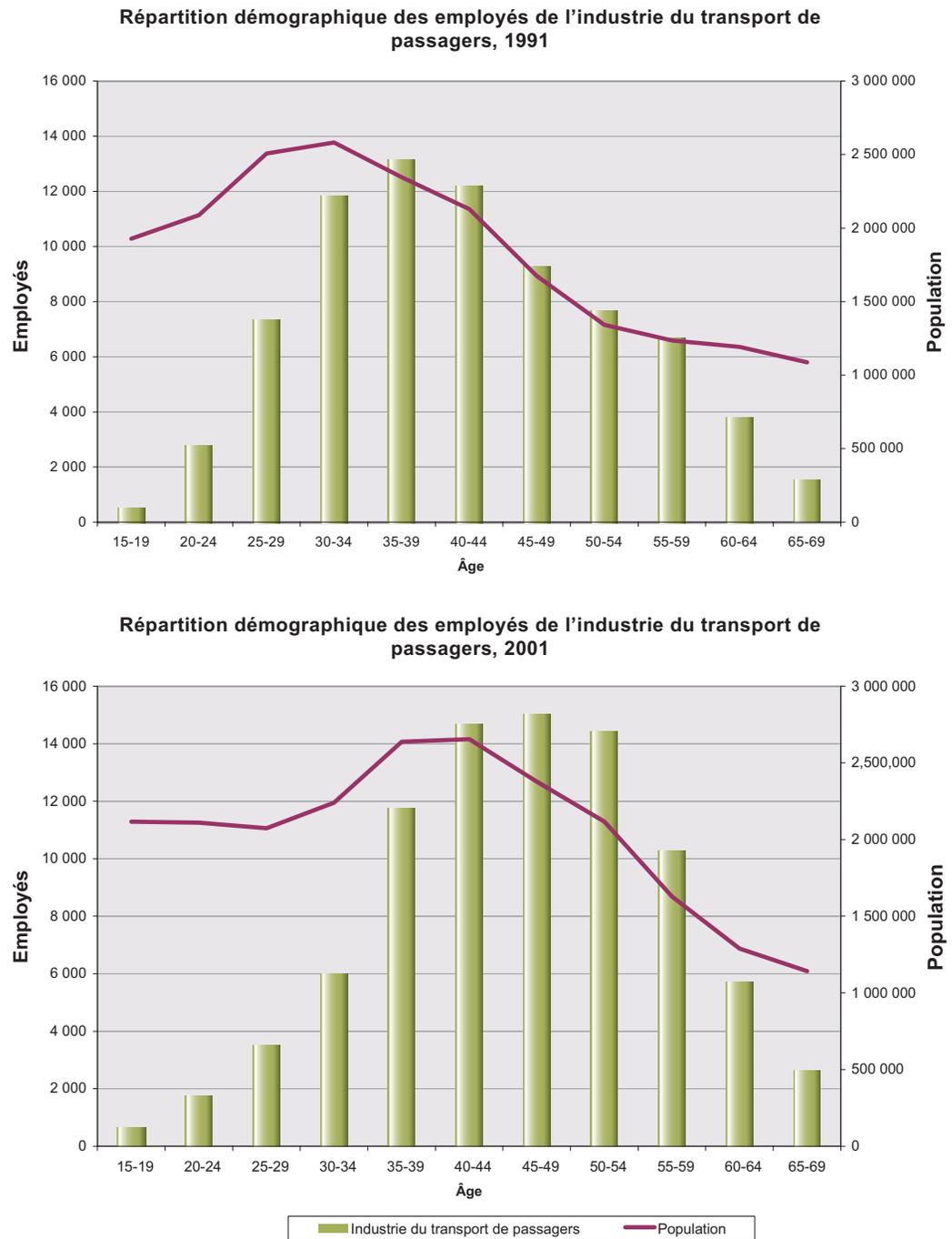


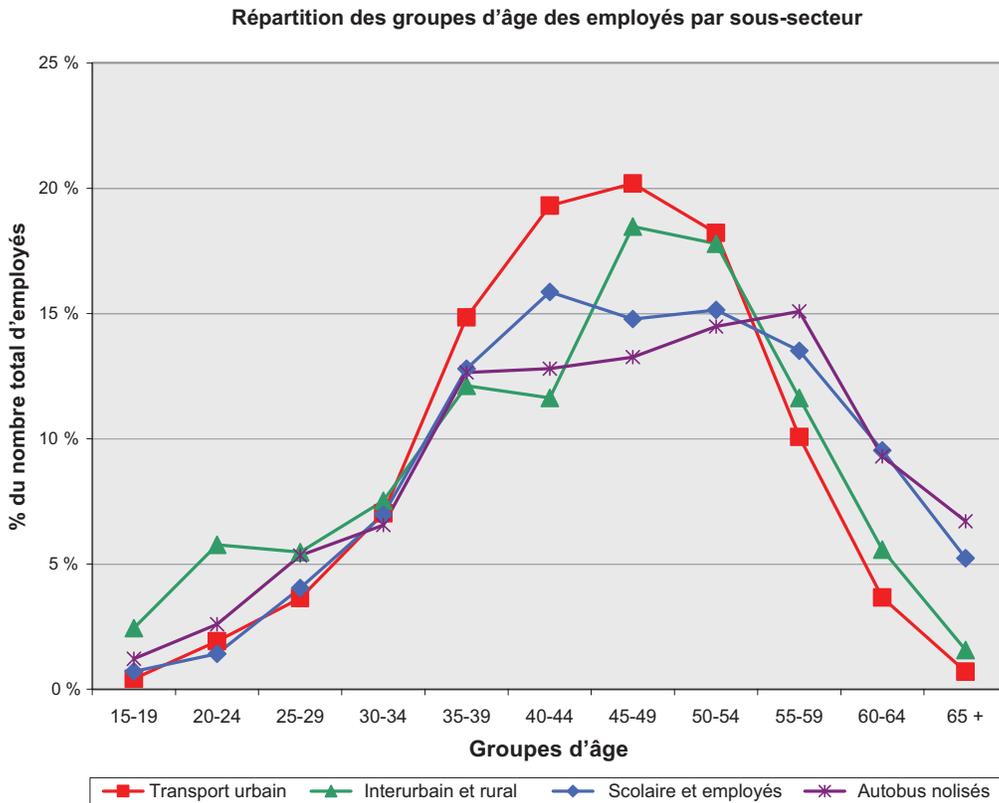
Figure 3-5: Âge des employés de l'industrie



Source : (données sur les employés de l'industrie) Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensements de 1991 et de 2001; (données sur la population) The Centre for Spatial Economics, 2004

La répartition par sous-secteur de l'industrie (figure 3-6) révèle que les sous-secteurs urbain et interurbain ont une forte courbe, car leurs propres courbes sont plus hautes et la répartition des groupes d'âge des employés connaît une chute plus radicale. La courbe des sous-secteurs des autobus scolaires et des autobus nolisés est moins prononcée et ces sous-secteurs conservent un pourcentage élevé d'employés plus âgés.

Figure 3-6 : Âge des employés des sous-secteurs

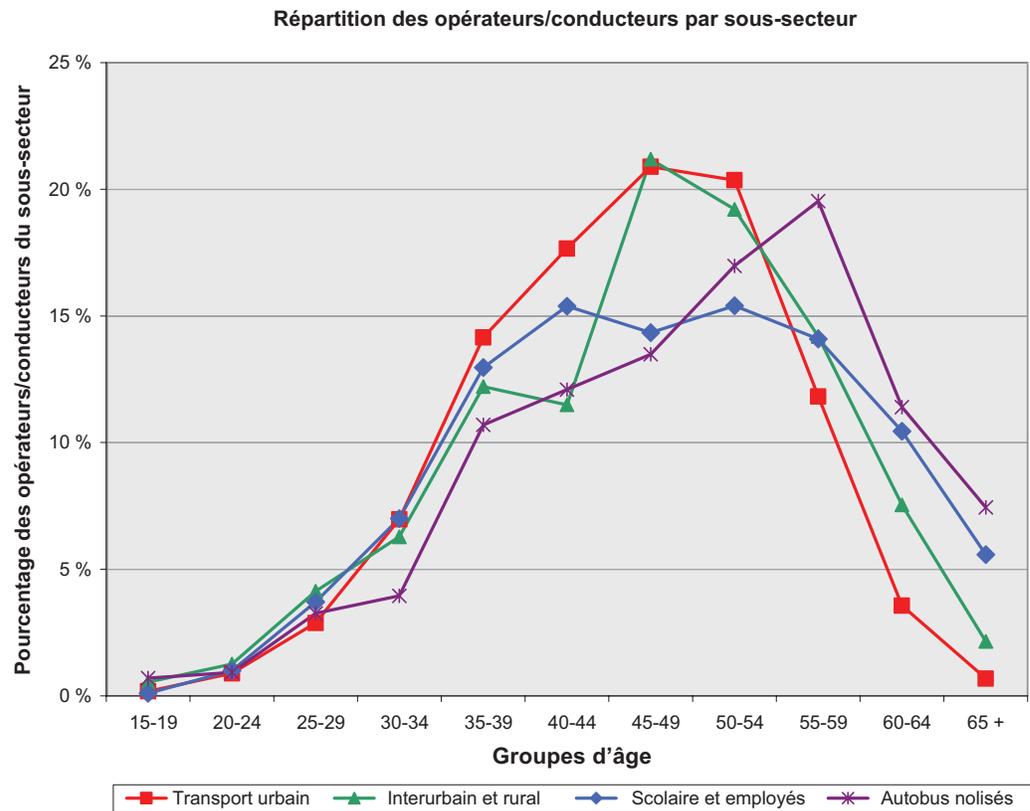


Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001

L'examen des groupes d'âge des conducteurs des différents sous-secteurs (figure 3-7) révèle qu'il y a plus de travailleurs plus âgés dans les sous-secteurs urbain, interurbain et nolisé que dans la population active en général. Ce fait est encore plus frappant dans le sous-secteur des autobus nolisés. Pour sa part, le sous-secteur du transport scolaire affiche une répartition est plus égale.



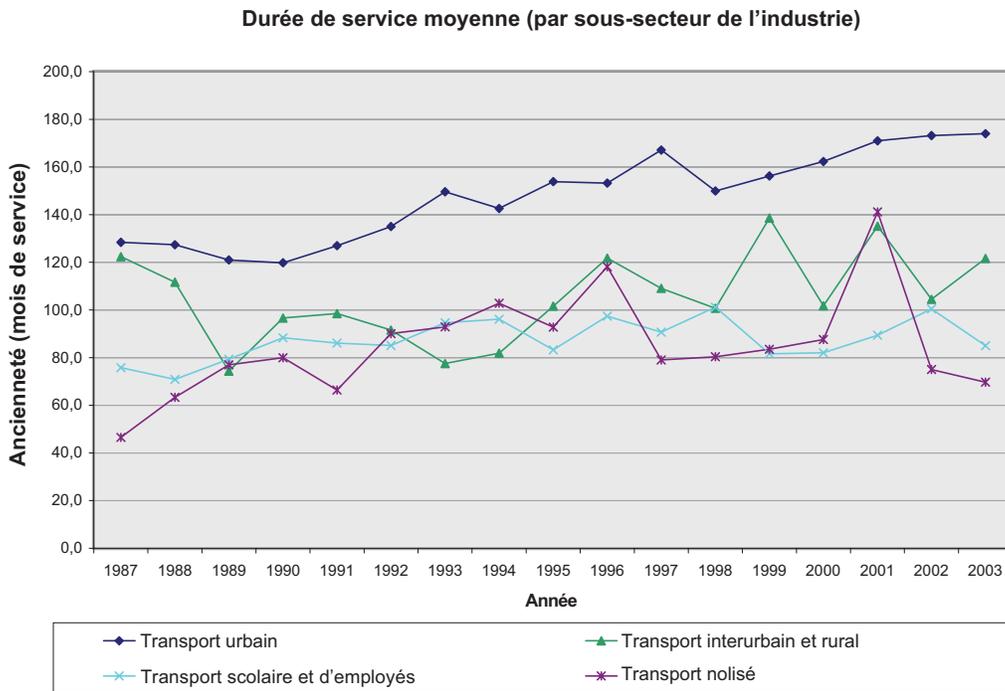
Figure 3-7: Répartition des opérateurs/conducteurs par sous-secteur



Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001

Le nombre de mois d'ancienneté des employés du sous-secteur du transport urbain augmente de façon constante depuis les quinze dernières années (figure 3-8). Les autres sous-secteurs offrent une moins grande stabilité à cet égard.

Figure 3-8 : Ancienneté des employés de l'industrie

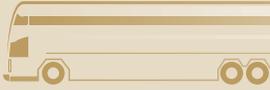


Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Enquête sur la population active, 2005

3. 1. 5 Équité en matière d'emplois

Les parties prenantes de l'industrie ont reconnu, dans les groupes témoins, en entrevue et dans leurs réponses aux questionnaires, la nécessité de former une main-d'œuvre offrant une image plus fidèle du fait canadien quant à la représentation des sexes et des groupes ethniques. La représentation des femmes et des groupes ethniques au sein de l'industrie a subi des changements positifs depuis la publication des résultats de l'étude Price Waterhouse (PW) de 1997. Plusieurs facteurs ralentissent toutefois le rythme de ce changement, En voici quelques-uns :

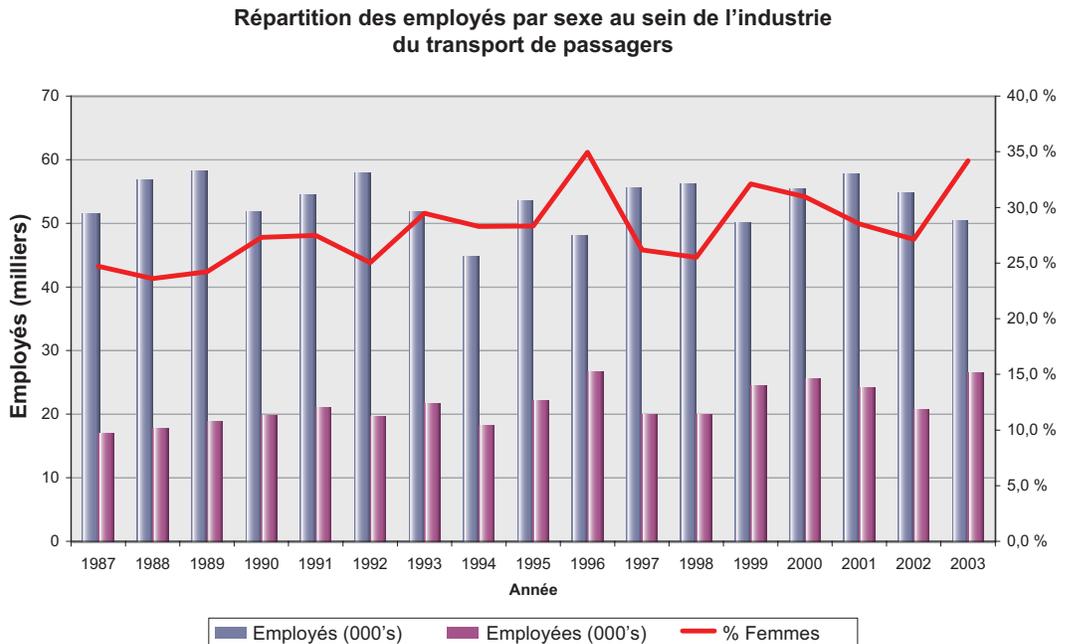
- La stabilité d'emploi/ancienneté.
- Les conditions de travail associées à la fonction des conducteurs/opérateurs, qui représentent plus de 69 pour cent des travailleurs de l'industrie (p. ex., travail par quarts, travail de nuit, voyages, risques inhérents à la situation).
- Les exigences liées aux langues officielles.
- Les compétences requises.
- Une concurrence accrue sur le marché des candidats en raison d'une meilleure santé économique au Canada.



3. 1. 5. 1 Représentation des sexes

Les efforts continus de l'industrie pour offrir une représentation des sexes plus conforme à la réalité ont toutefois connu des résultats irréguliers (figure 3-9).

Figure 3-9 : Femmes à l'emploi de l'industrie



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Enquête sur la population active, 2005

Certains progrès ont toutefois été réalisés au niveau des postes. La comparaison des données du recensement de 2001 aux données du recensement de 1991 présentées dans l'étude sectorielle de 1997 révèle que les femmes s'imposent dans plusieurs métiers de l'industrie (tableau 3-3).

Tableau 3-3 : Représentation des sexes par catégorie d'emploi 1991 et 2001

Catégorie d'emploi	Femmes	
	1991	2001
Opérateurs	34 %	36 %
Mécaniciens	0,6 %	2 %
Postes administratifs	56 %	62 %
Gestion	21 %	23 %
Professionnels	24,8 %	27 %
Surveillants/inspecteurs	16 %	18 %
Effectifs	33 %	33 %

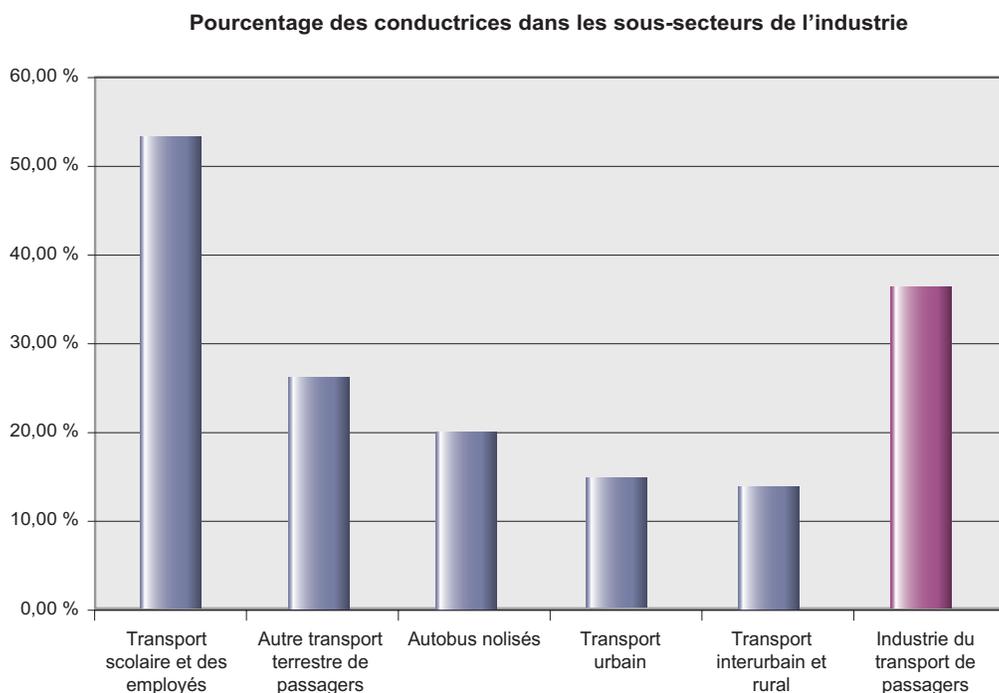
Source: Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001, Price Waterhouse 1997

Il y a un écart important dans les proportions d'hommes et de femmes dans les sous-secteurs de l'industrie. À titre d'exemple, les 36 pour cent des femmes occupant un poste de conductrice travaillent surtout dans le sous-secteur des autobus scolaires. Elles représentent 56 pour cent des effectifs dans ce sous-secteur, alors que moins de 15 pour cent des conducteurs dans le sous-secteur du transport urbain et interurbain sont des femmes (*figure 3-10*).

Le sous-secteur urbain emploie le plus faible pourcentage de femmes. De plus, malgré les fluctuations courantes des valeurs des données, les chiffres indiquent que les hommes gagnent systématiquement plus que les femmes et ce, dans tous les sous-secteurs (*figure 3-12*) car la proportion de femmes demeure plus élevée dans les postes les moins rémunérés.

La différence entre les salaires est plus faible dans le sous-secteur du transport urbain, surtout en raison de l'existence de conventions collectives.

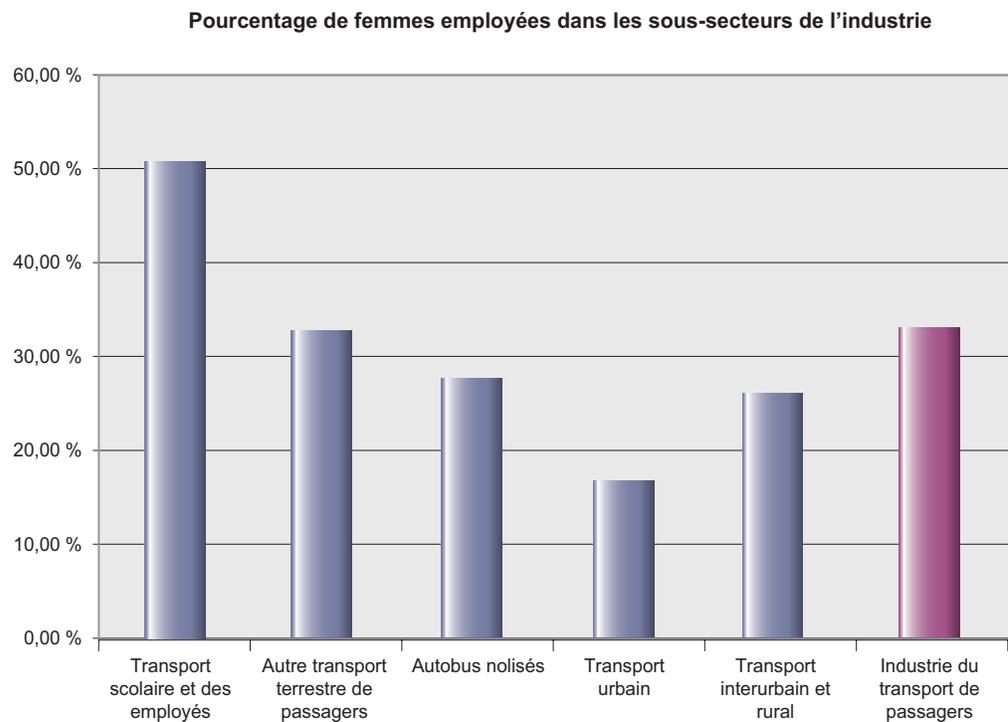
Figure 3-10 : Représentation des femmes dans les postes de conducteurs/opérateurs au sein de l'industrie



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001



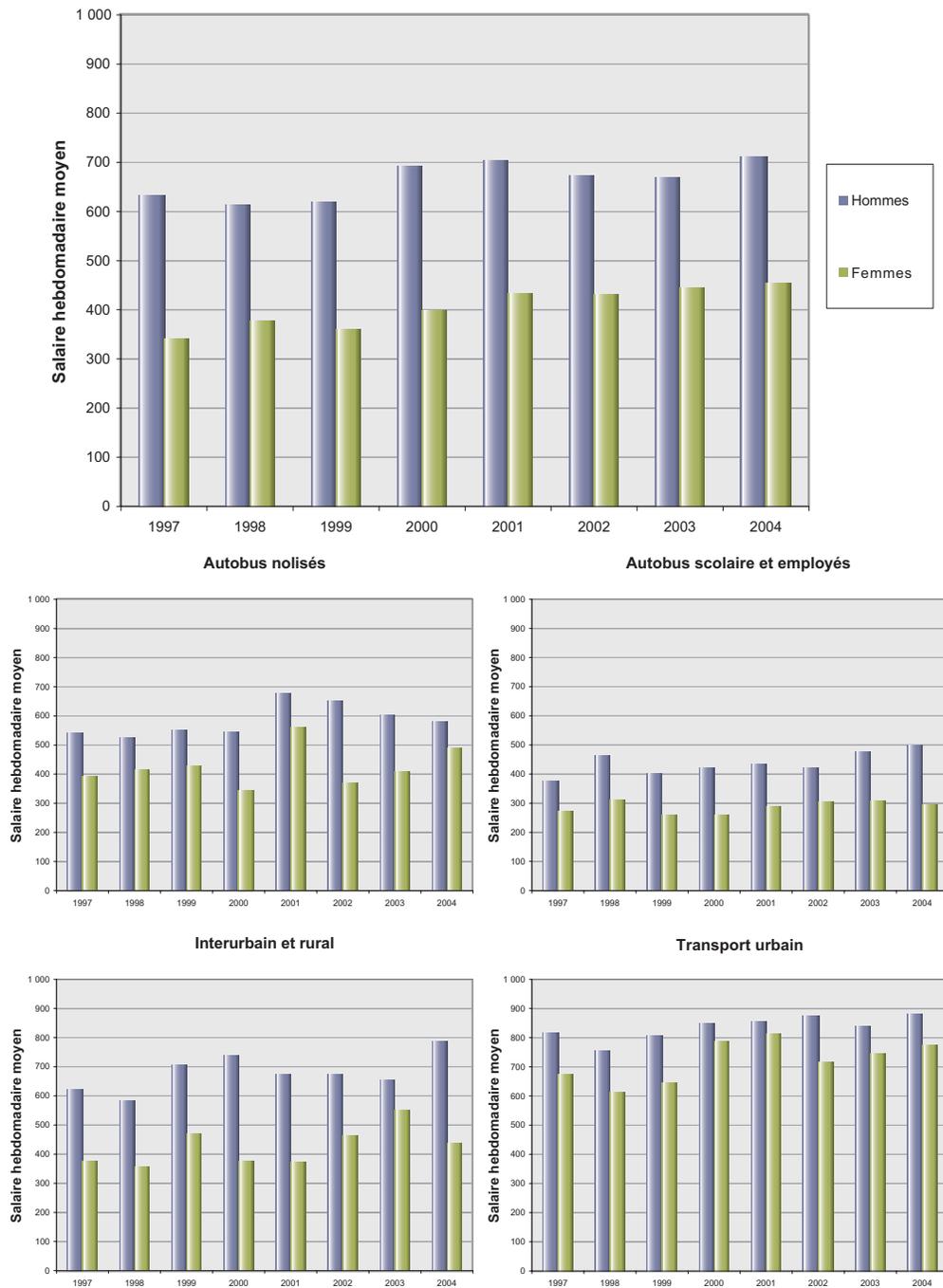
Figure 3-11: Représentation des femmes dans tous les postes de l'industrie 2001



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001

Figure 3-12 : Salaire des femmes et des hommes

Tous les sous-secteurs du transport terrestre



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Enquête sur la population active, 2005



Minorités visibles dans les grandes régions urbaines canadiennes

- 37 % des habitants de Toronto et de Vancouver appartiennent à une minorité visible.
- Plus de 90 % des minorités visibles du Québec habitent à Montréal.
- Plus de 91 % des minorités visibles de l'Alberta habitent à Calgary ou à Edmonton.

Source : Statistique Canada, 2003

Le nombre de femmes à l'emploi de l'industrie n'a connu qu'une augmentation marginale de 1991 à 2001 et ce, dans toutes les catégories d'emploi identifiées, à l'exception des postes administratifs, comme indiqué. Les participants à l'étude connaissent ces résultats et s'en inquiètent. Ils ont indiqué que les femmes sont encouragées à poser leur candidature pour tous les postes et que leur dossier est étudié au même titre que les candidatures masculines. Cependant, il semble également que les efforts pour attirer les femmes sont plus intensifs dans le sous-secteur des autobus scolaires.

Les contraintes de la vie et les choix de mode de vie expliquent en partie pourquoi le pourcentage de femmes est beaucoup plus élevé dans le sous-secteur des autobus scolaires que dans les autres sous-secteurs. Le poste de conducteur d'autobus urbain demeure le poste où l'écart entre le nombre d'hommes et de femmes est le plus prononcé depuis l'étude PW de 1997, malgré le fait que ce poste est le plus convoité de l'industrie.

3. 1. 5. 2 Diversité ethnique au sein de l'industrie

L'industrie poursuit ses efforts pour se doter d'une main-d'œuvre offrant une image plus fidèle de la diversité culturelle de ses usagers et de la population en général. De toute évidence, ce changement ne sera pas rapide en raison de la permanence qu'offrent plusieurs postes de l'industrie.

Les données les plus récentes (tableau 3-4) révèlent que les populations autochtones et les minorités visibles ne formaient que 10,6 pour cent de la main-d'œuvre de l'industrie en 2001, une augmentation de 3,1 pour cent par rapport à 1991. Les gains ont été plus marqués au chapitre de la représentation des minorités visibles, qui est passée de 4,9 pour cent à 7,9 pour cent, une augmentation qui correspond à l'augmentation de la représentation des minorités visibles au sein de la population active canadienne. La représentation autochtone est demeurée stable au sein de l'industrie au cours de la même période, malgré la baisse des effectifs autochtones au Canada.

Les pourcentages de 2001 pour les deux groupes illustrent les progrès réalisés au sein de l'industrie pour accroître l'embauche, la formation et le perfectionnement des Autochtones et des minorités visibles.

Tableau 3-4 : Autochtones et minorités visibles au sein de l'industrie

Groupe	Main-d'œuvre canadienne (1991)	Main-d'œuvre de l'industrie (1991)	Main-d'œuvre canadienne (2001)	Main-d'œuvre de l'industrie (2001)
Autochtones	2,9 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %
Minorités visibles	9,2 %	4,9 %	12,6 %	7,9 %
Total	12,1 %	7,5 %	15,2 %	10,6 %

Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensements de 1991 et de 2001, Price Waterhouse 1997

L'Association canadienne de l'autobus et le CCTP offrent divers moyens d'augmenter la représentation des communautés. Un mémoire d'entente a été signé avec le Congrès des Peuples Autochtones afin d'améliorer l'accès des jeunes Autochtones à la formation et aux postes de l'industrie (Association canadienne de l'autobus, 2004b). Ces mesures devraient aider les jeunes Autochtones à obtenir des emplois valables et l'industrie à améliorer les problèmes de la disponibilité des emplois et de la diversité de la main-d'oeuvre.

La répartition par métier et par sous-secteur de l'industrie met les écarts en évidence (*figure 3-13*). Le sous-secteur du transport urbain offre la plus grande diversité culturelle et le sous-secteur du transport scolaire et des employés en offre le moins. Cette situation s'explique en partie par les habitudes d'établissement des immigrants et la concentration des minorités visibles dans les grands centres urbains.

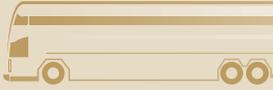
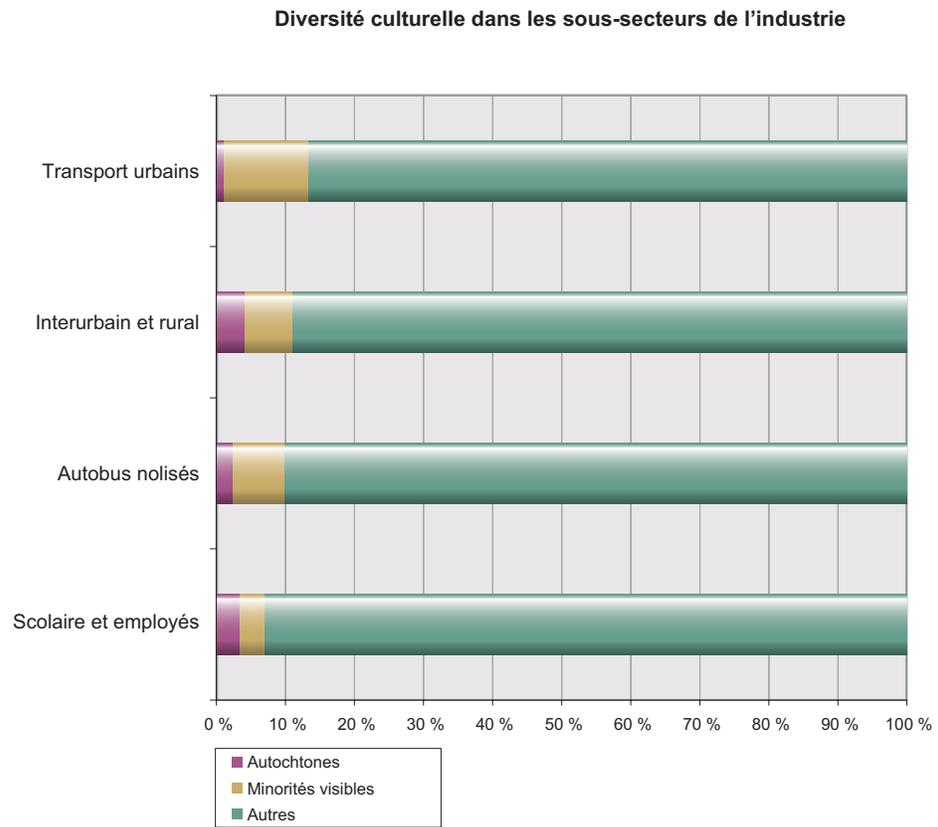


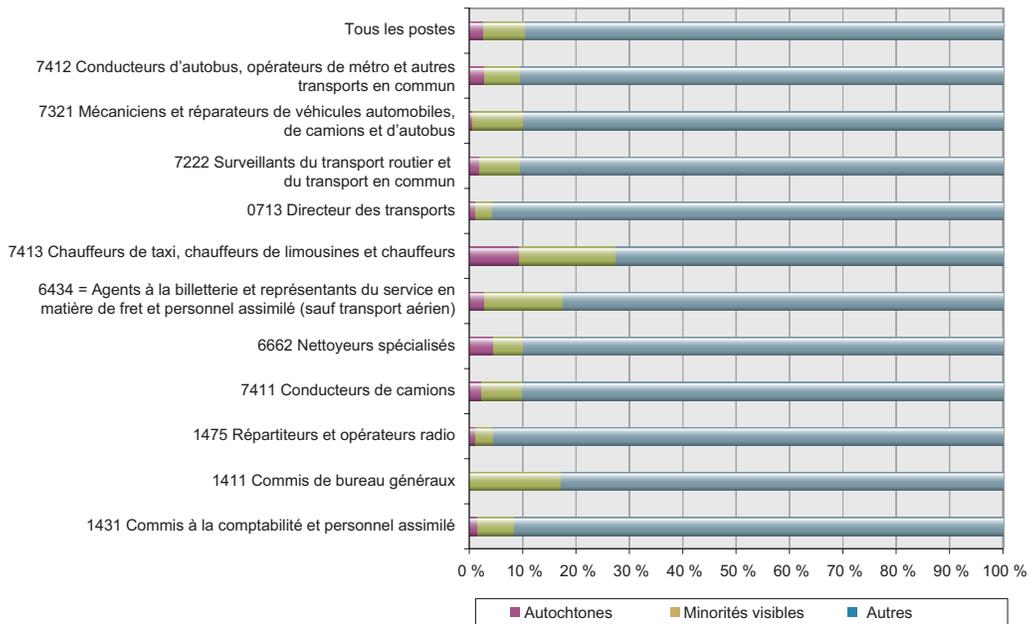
Figure 3-13 : Représentation des minorités visibles et des Autochtones



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001

Figure 3-14: Représentation des minorités visibles et des Autochtones par métier

**Diversité culturelle au sein de l'industrie du transport de passagers
(principaux métiers)**



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001



Plusieurs fournisseurs de services estiment que le meilleur moyen à court terme de trouver des gens ayant des compétences diversifiées est de faire appel aux retraités de l'industrie, même parmi leurs propres rangs. Ce groupe d'employés est en mesure de fournir aux employeurs la meilleure combinaison possible de compétences techniques et interpersonnelles dont ils peuvent profiter sur-le-champ.

Initiatives Camo-route

Camo-route a entrepris avec succès plusieurs projets pour maintenir le caractère concurrentiel de l'industrie tout en assurant la promotion de l'industrie au Québec et en soutenant la formation d'une main-d'œuvre qualifiée qui satisfait aux exigences actuelles et aux futures exigences de l'industrie :

- Formation harmonisée pour acquérir les compétences techniques et interpersonnelles propres à l'industrie du transport de passagers.
- Formation subventionnée par le gouvernement provincial visant à améliorer les compétences et la qualité marchande des futurs employés de l'industrie.

3. 2 Source de ressources humaines

3. 2. 1 Sources traditionnelles et nouvelles sources

L'étude sectorielle de 1997 révèle que l'industrie a élargi ses efforts de recrutement des conducteurs afin de mettre davantage l'accent sur les compétences interpersonnelles et de service à la clientèle. Ces compétences requises des futurs conducteurs ont plus d'importance que les compétences au volant lorsqu'il s'agit de choisir les candidats qui conviennent à l'industrie.

De nouvelles méthodes sont en voie d'être élaborées et appliquées à l'échelle de l'industrie afin de trouver un moyen efficace de recruter des employés compétents malgré le succès que connaissent les méthodes traditionnelles d'annoncer dans les médias imprimés, dans les autobus et à l'extérieur, les références des employés et les divers programmes gouvernementaux. Les outils en ligne améliorent le processus de formation, comme le décrit le module 2, et l'utilisation des sites Web des entreprises et d'emploi pour attirer les candidats et établir un premier contact est à la hausse. De plus, ces méthodes sont utilisées au-delà de la capacité des méthodes traditionnelles. Les outils en ligne sont utilisés non seulement pour diffuser l'information, mais aussi pour recueillir l'information et effectuer un premier tri car les candidats ont maintenant la possibilité d'en apprendre davantage sur l'entreprise et le poste offert, et peuvent même poser leur candidature en ligne. Ces candidatures en ligne permettent à l'employeur de faire automatiquement un tri rapide et efficace, et de réduire les coûts par la même occasion.

Le ciblage du profil du candidat idéal est essentiel dans les marchés où le nombre de candidats possibles est limité. Les entreprises ciblent maintenant des marchés d'employés particuliers par des visites des gestionnaires de parcs de camions dans les écoles et des entretiens avec les étudiants, en encourageant leurs propres employés compétents à reporter leur retraite ou en faisant du recrutement dans certaines communautés ethniques en particulier (souvent dans le but de trouver des candidats qui pourront servir cette même communauté).

Cette nécessité d'étendre le marché cible des efforts de recrutement vise surtout les postes de l'industrie de l'autobus pour lesquels les candidats doivent posséder des compétences préalables ou des compétences rares et particulières.

Plusieurs employeurs de l'industrie ont développé des habiletés à trier et à déterminer les compétences des candidats. Bien qu'il soit devenu essentiel de repérer les employés prometteurs parmi le très grand nombre de candidatures reçues, l'industrie doit aussi s'assurer que les activités de recrutement joignent le plus grand bassin de candidats possible.

3. 2. 2 Concurrence pour les habiletés et les ressources humaines

3. 2. 2. 1 Conducteurs

Les pénuries annoncées et la demande manifeste au sein de plusieurs sous-secteurs de l'économie canadienne (p. ex, le camionnage) pour des candidats possédant des compétences qui pourraient répondre aux besoins de l'industrie mettent en évidence la concurrence pour les candidats possédant le potentiel de devenir

conducteurs. Le taux de chômage depuis longtemps à la baisse au Canada (p. ex., de 9,3 % en mai 1996 à 6,1 % en mai 2006, Statistique Canada), témoigne du niveau de réduction du bassin de travailleurs. De plus, les critères d'embauche de plus en plus sévères, partiellement en raison des exigences législatives, ont réduit davantage le bassin de candidats possibles, ce qui a forcé les sous-secteurs de l'industrie à hausser la concurrentialité interne pour les conducteurs.

3. 2. 2. 2 Mécaniciens

Plusieurs secteurs de l'économie canadienne souffrent depuis longtemps de la pénurie de mécaniciens. Le nombre de mécaniciens dans plusieurs marchés est insuffisant et demeurera inférieur à la demande de l'industrie. Les employeurs sont donc contraints d'obtenir des mécaniciens en les achetant sur le marché (embauche de mécaniciens compétents fondée sur le salaire et l'environnement de travail) ou en optimisant leurs ressources en favorisant les programmes d'apprentissage au sein de l'entreprise ou en formant des partenariats entre l'industrie et les établissements de formation.

3. 2. 2. 3 Les répercussions pour l'industrie

Cette nécessité d'attirer les candidats, surtout les candidats possédant les compétences nécessaires pour devenir des employés satisfaits qui réussissent, oblige l'industrie à reconnaître l'importance de la valeur de la proposition que l'employeur ou de l'industrie fait au candidat. Le pouvoir est entre les mains de l'employeur lorsque les employés possibles sont plus nombreux ou encore que les occasions et les choix d'emploi sont plus rares. Les demandes et les exigences des candidats doivent entrer en ligne de compte dans plusieurs marchés d'aujourd'hui où les candidats sont moins nombreux et plus susceptibles d'être attirés chez un concurrent. La valeur de la proposition des employeurs de l'industrie de l'autobus prend encore plus d'importance car l'industrie est en concurrence directe avec d'autres industries pour le candidat idéal.

La capacité des employeurs de l'industrie à attirer et à choisir les candidats qui leur conviennent le mieux repose sur une gestion perspicace du processus d'embauche fondée sur une planification des effectifs, des critères de qualification des candidats bien définis, la connaissance et l'utilisation des méthodes de recrutement, un marketing ciblé et des programmes de tri et de traitement efficaces.

3. 3 Transférabilité des compétences

Il existe des normes d'accréditation provinciales pour les mécaniciens. De plus, le programme Sceau rouge offre une confirmation interprovinciale des compétences entraînant leur reconnaissance à l'échelle nationale. L'adhésion au programme d'accréditation du CCTP, qui porte sur les critères de rendement essentiels exigés dans tous les sous-secteurs, est volontaire pour les conducteurs. Le programme a pour objet d'officialiser/harmoniser la formation des conducteurs tout en offrant une plus grande mobilité intersectorielle ou géographique.

- *Promotion des carrières de l'industrie dans les centres d'emploi locaux, auprès des orienteurs scolaires, dans les conférences sur le transport et dans les foires de l'emploi.*
- *Programme de travail/d'études de mécanicien d'autobus.*
- *Compétences professionnelles de conducteur d'autobus du Centre de formation en transport de Charlesbourg, une école de transport financée par le secteur public*



Pratiques exemplaires pour la planification, le recrutement et l'orientation des conducteurs d'autobus

Le CCTP a mis sur pied Au volant, un guide sur les pratiques exemplaires pour la planification, le recrutement et l'orientation des conducteurs d'autobus, dans le but de combler le besoin de l'industrie pour des pratiques de ressources humaines plus concurrentielles :

« Le guide est la ressource idéale pour les directeurs et les recruteurs. Il met l'accent sur les facteurs critiques nécessaires à l'embauche des bons candidats. Au volant fournit l'information que vous devez détenir pour posséder une perspective à long terme de votre organisation, afin d'anticiper les forces émergentes de l'industrie, des clients et de la concurrence, et d'y réagir. »

Source: CCTP, 2002

3. 4 Culture de l'industrie

La culture traditionnelle de l'industrie a toujours été à l'image de la nature essentielle des services qu'elle doit procurer. L'industrie a toujours mis l'accent sur l'obtention de résultats financiers solides et un service fiable et ponctuel tout en imposant des normes de sécurité exemplaires sur la route et dans l'autobus.

La nouvelle tendance moderne de renforcer le service à la clientèle a eu des répercussions sur la culture de l'industrie. D'ailleurs, une formation accrue dans ce domaine est offerte, plus particulièrement en aptitudes pour les communications, en résolution de conflits et en connaissance de la diversité. La formation en conduite défensive, l'appui aux normes de compétence et la formation en conduite éconergétique demeurent d'une importance critique.

- Formation en conduite défensive
- Appui aux normes de compétence
- Service à la clientèle
- Réponse et gestion des situations d'urgence
- Conciliation travail famille
- Gestion de l'absentéisme
- Santé et sécurité au travail

3. 4. 1 Sécurité

La comparaison du taux de mortalité des passagers de voitures à celui des passagers d'autobus révèle que le transport en autobus est un mode de transport urbain beaucoup plus sécuritaire (ACTU 2002b). Il en va de même pour tous les sous-secteurs. Les passagers d'autobus ne représentent que 0,35 pour cent de tous les décès sur la route, tous sous-secteurs confondus (Transports Canada, 2005).

La culture de la sécurité au sein de l'industrie est encouragée dans le cadre de programmes de gestion de Best Practice Interventions (Moser, 2001). À titre d'exemple, l'industrie, le Conseil canadien du transport de passagers et Ressources naturelles Canada ont uni leurs efforts afin de mettre sur pied le programme **Conducteur averti**, un programme de formation sur la conduite éconergétique à l'intention des sous-secteurs du transport urbain, du transport par autocar et du transport scolaire. Ce programme fait actuellement l'objet de promotions à l'échelle de l'industrie et reçoit beaucoup d'appui. Ressources naturelles Canada est en voie de mettre en œuvre un programme d'évaluation afin de documenter les économies de coût et d'énergie réalisées.

Les exemples de pratiques exemplaires des États-Unis mettent aussi l'accent sur une culture de sécurité qui réduit au minimum les risques pour les conducteurs et le taux d'accident, une philosophie que prône l'industrie canadienne. Les trousseaux de formation contenant des outils d'étude peuvent aider à créer et à entretenir une culture de sécurité et de normes de sécurité au travail (Moser 2001; Mejza, M., Barnard, R., Corsi, T., et Keane, T., 2003).

Le maintien d'une telle culture de sécurité peut augmenter les revenus nets de l'industrie en réduisant les coûts associés aux accidents, les blessures personnelles, les demandes d'indemnisation et les sinistres d'invalidité, et augmenter la productivité.

3. 4. 2 Service à la clientèle

Le même message d'accorder plus d'attention au service à la clientèle a été clairement perçu dans toutes les consultations menées dans le cadre de cette étude. L'industrie reconnaît l'importance de fournir non seulement un service de transport sûr et efficace mais aussi d'assurer ce service de façon amicale. Malgré les nombreuses publicités montrant les comportements négatifs du public, l'industrie reconnaît que la grande majorité des passagers veut un service de qualité, et le mérite. De plus, la recherche a révélé un lien étroit entre le service et l'achalandage.

Ainsi, les pratiques d'embauche des membres de l'industrie sont beaucoup plus axées sur l'importance des compétences pour bien servir la clientèle :

L'industrie a réagi de plusieurs façons :

- en élaborant les normes professionnelles nationales pour les conducteurs d'autobus professionnels, qui établissent un niveau de compétences interpersonnelles élevé (CCTP);
- en élaborant un programme national d'accréditation dans le cadre duquel les entreprises doivent mettre en évidence la prestation d'une formation complète en service à la clientèle fondée sur les normes professionnelles nationales afin de se voir accorder cette marque de distinction;
- dans la même veine, les personnes qui reçoivent un agrément doivent afficher un comportement conforme aux normes professionnelles nationales;
- par le biais de programmes de formation offerts par les associations comme par exemple le Programme Ambassadeur de l'ACTU.

3. 4. 3 Conciliation travail famille

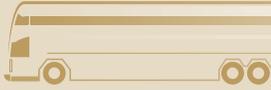
Au-delà des exigences des affaires, l'industrie est de plus en plus sensible au besoin des employés de concilier le travail et la vie familiale. Ce facteur a toujours créé des problèmes de recrutement et de maintien des effectifs, d'absentéisme, d'invalidité et d'insatisfaction au travail. Les travailleurs d'aujourd'hui connaissent très bien les conséquences de leurs conditions de travail sur leur qualité de vie. Plusieurs travailleurs veulent un emploi qui leur permet de concilier le travail et la famille. La sécurité d'emploi et le salaire ne sont que deux facteurs qui influencent le choix d'un emploi. La recherche a révélé que les emplois offrant un certain niveau d'autonomie, d'autorité décisionnelle et des possibilités de perfectionnement sont très attrayants. De plus, l'augmentation du nombre de familles à double revenu et monoparentales donne aux entreprises qui offrent des conditions spéciales et des horaires de travail souples un avantage concurrentiel au chapitre du recrutement. (Belcourt, Monica: Recruitment and Selection in Canada).

Certaines entreprises ont adopté des pratiques de recrutement et d'orientation plus sophistiquées pour régler ce problème et s'assurer que les personnes sont prêtes à

Normes de compétence et des connaissances des conducteurs

Le CCTP a fait des progrès remarquables au chapitre de l'avancement des normes professionnelles acceptées à l'échelle de l'industrie et de l'agrément des conducteurs et de l'accréditation des programmes de formation. Le nouveau programme de reconnaissance professionnelle qui confère aux conducteurs un titre de compétences reconnu à l'échelle de l'industrie est obtenu à l'issue d'un processus d'évaluation formel. L'accréditation des programmes de formation est une marque de distinction qui témoigne de la fierté d'une entreprise pour ses employés, ses services et sa place de chef de file dans une industrie de grande visibilité.

Source: CCTP



*Les programmes de formation **Conducteur averti** à l'intention des conducteurs professionnels d'autobus, d'autocars et d'autobus scolaires offrent un mélange judicieux de mentorat, de formation sur la route et de formation théorique, et portent sur les caractéristiques techniques, l'entretien, les techniques de conduite éconergétique, l'utilisation des carburants de remplacement et les technologies de pointe pour le transport. Ces programmes de formation ont aussi été améliorés par l'ajout de techniques de conduite défensive et reconnaissent que les conducteurs éconergétiques sont des conducteurs sécuritaires.*

Les conducteurs apprennent des techniques pour réduire le temps de ralenti, rouler à vitesse constante, accélérer et décélérer, et freiner efficacement, ce qui permet de voyager en douceur.

Les programmes offrent une solution gagnante à tous et aideront le Canada à respecter ses objectifs de réduction des gaz à effet de serre.

Source : CCTP et RNCAN

répondre aux exigences de l'industrie. De plus, le secteur de la main-d'œuvre travaille ardemment à trouver des solutions en collaboration avec les dirigeants et à défendre la situation auprès des gouvernements.

Dans son commentaire sur le nombre d'heures de service recommandées pour les conducteurs, l'Association des autocaristes canadiens (Motor Coach Canada) parle de la difficulté à atténuer les conséquences économiques des congés plus nombreux que prennent les conducteurs pour se reposer et la nécessité de combler les besoins en conducteurs (MCC, 2003a).

Une étude de 2004 financée par Santé Canada s'est penchée sur le lien entre les difficultés à concilier le travail et la famille et les contraintes imposées au système de soins de santé canadien. Près d'un travailleur sur cinq se dit en mauvaise santé. Les entreprises canadiennes travaillent fort afin de contrôler les coûts des avantages sociaux et la part qu'ils font payer à l'employé. Pour régler cette situation, les entreprises pourraient investir activement dans la santé de leurs travailleurs en leur offrant des programmes de mieux-être qui les aideront à faire face aux exigences de la vie moderne. L'Association des professionnels en ressources humaines de l'Ontario estime que chaque dollar dépensé pour offrir des activités de mieux-être rapporte de 2 \$ à 6 \$.

3. 4. 4 Absentéisme

Le taux d'absentéisme, surtout chez les conducteurs d'autobus est une préoccupation importante de l'industrie de l'autobus. Symptôme d'un problème plus grave, l'absentéisme est un élément d'un processus cyclique car il crée d'autres problèmes et manques d'efficacité au sein de l'entreprise qui minent le moral et la satisfaction professionnelle des employés et, en bout de ligne, mène à un taux d'absentéisme accru. Des programmes d'intervention et de prévention s'imposent à divers endroits du cycle (Jacobs et al., 1996; Kompier et al., 2000). L'application de programmes et de politiques d'intervention et de prévention a eu pour effet manifeste de réduire l'absentéisme, d'augmenter la productivité, d'améliorer le maintien des effectifs et finalement, de réduire les coûts (Jacobs et al., 1996; Kompier et al., 2000). Comme ces coûts sont très élevés, la direction et les syndicats doivent collaborer à trouver des solutions pour réduire l'absentéisme.

Les communications ouvertes entre la direction et les conducteurs d'autobus jouent un rôle important dans l'obtention de l'engagement des deux parties à régler les problèmes au travail. Cette collaboration est essentielle à la gestion des changements organisationnels, surtout au sein d'une industrie qui doit faire face aux fusions, aux acquisitions et aux progrès technologiques. Les conducteurs qui sentent leur liberté brimée, un manque de reconnaissance et une attitude de confrontation entre eux et leurs dirigeants manquent parfois de motivation au travail, ce qui laisse croire que la stratégie de gestion a des répercussions importantes sur l'engagement envers l'entreprise (Brewer 1996, 1998).

Voici des pratiques de gestion qui contribuent à réduire l'absentéisme chez les conducteurs (Jacobs et al., 1996; Kompier, M., Aust B., Van Den Berg A., Siegrist, J., 2000) :

- Un horaire de travail plus souple.
- Un meilleur contrôle des heures supplémentaires.
- Des politiques de congé de maladie positives.
- Des programmes pour encourager la présence au travail.

3. 4. 5 Formation et perfectionnement

Il devient de plus en plus important de favoriser une culture d'apprentissage, de formation et de perfectionnement des compétences pour tous les employés. Une stratégie efficace pour améliorer les habiletés de base est essentielle si l'industrie veut avoir accès aux bassins de travailleurs non traditionnels pour combler ses besoins de remplacement et de croissance. Bien que l'industrie assure la plus grande part de sa formation sur place, elle se doit d'étendre ses sources d'apprentissage et ses modes de formation. Les changements démographiques, les exigences des clients et la diversité culturelle favorisent les partenariats en matière de formation. Le programme d'accréditation du CCTP créé par l'industrie fournit aux entreprises les outils dont elles ont besoin pour évaluer leurs programmes par rapport aux normes professionnelles nationales qui constituent la norme d'excellence. L'utilisation et la promotion de programmes accrédités à l'échelle de l'industrie suscitent la reconnaissance du public et de l'industrie pour le professionnalisme de tous les secteurs de l'industrie et crée un meilleur rendement du capital investi.

3. 5 Santé et sécurité au travail

La question de la santé et la sécurité au travail des conducteurs retient beaucoup l'attention. La technologie impliquée peut grandement contribuer au mieux-être des conducteurs, comme mentionné précédemment, et les infrastructures, la conception de l'équipement et son utilisation peuvent avoir des répercussions importantes sur la santé physique et psychologique des conducteurs. Sur le plan physique, les conducteurs peuvent subir des blessures causées par le soulèvement de charges lourdes et la manutention, ainsi que des foulures qui exigent des programmes exhaustifs de gestion des invalidités et des programmes de travail modifiés. Le stress au travail est le problème qui touche le plus les conducteurs d'autobus.

3. 5. 1 Stress au travail

Le stress au travail des conducteurs peut être causé par plusieurs facteurs :

- Des interactions sociales négatives avec les passagers, pouvant comprendre de la violence physique et verbale.
- Les contraintes temporelles des horaires serrés.
- Les bouchons de circulation.
- Les exigences rigoureuses de l'environnement de travail.

Les exigences du travail augmentent le stress et la nécessité d'offrir un service rapide, ponctuel, amical et sécuritaire dans de mauvaises conditions de conduite peut facilement élever le niveau de stress (Rydstedt et al, 1998b, Rydstedt et al., 1998a, Kompier et al., 2000). Le stress peut aussi être causé par d'autres facteurs qui ne sont pas directement liés au travail :



- L'isolement par rapport aux collègues.
- Les horaires de travail irréguliers.
- Le faible niveau d'appui au travail.
- La conception peu ergonomique de l'autobus (Kompier et al., 2000).
- L'absence de politiques axées sur le travailleur et la famille (Grosswald 2002).

Le stress au travail cause des problèmes physiques et psychologiques qui affectent les systèmes cardiovasculaire et musculosquelettique et causent des troubles de fatigue et gastro-intestinaux plus graves que ceux qu'éprouvent les travailleurs dans des professions comparables. Ces problèmes de santé font monter le taux d'absentéisme et le nombre de demandes de prestations d'invalidité, réduisent l'effort au travail et augmentent les risques d'incident au volant (MCC 2003b; Rydstedt et al., 1998, B; Rydstedt et al., 1998, A; Kompier et al., 2000).

Les données provenant d'études menées dans plusieurs pays révèlent systématiquement que les conducteurs d'autobus, qui se distinguent des autres travailleurs par la « combinaison grave et unique des facteurs de stress au travail » auxquels ils sont exposés, se situent parmi les groupes de travailleurs les moins en santé, comme en témoignent les taux élevés d'absentéisme et d'attrition (Evans, 1998). L'échec de la conciliation travail famille, l'isolement, le manque de contrôle au travail, les horaires de travail fractionnés qui créent des journées de travail excessivement longues et les facteurs de stress liés aux bouchons de circulation et aux clients/passagers sont des facteurs critiques. Dans une étude sur la gestion du stress chez les conducteurs menée en 1997, Aust, Peter et Siegrist ont indiqué que les programmes de gestion du stress au travail qui offrent à la fois des mesures individuelles et structurales de réduire le stress sont réalisables et ont des effets bénéfiques sur les comportements critiques et contraires à la santé que manifestent les conducteurs pour faire face à la situation. L'annexe à la présente étude présente une pratique exemplaire de l'industrie pour la création et le maintien d'un environnement de travail sain.

3. 5. 1. 1 Prévention et santé psychologique

Très peu de choses ont été écrites à ce jour sur la prévention et la santé psychologique au travail, plus particulièrement pour les conducteurs d'autobus. La prévention se distingue de l'intervention car elle tente d'empêcher les personnes de se blesser ou d'être affectées par un incident au lieu d'intervenir après que l'incident se soit produit.

La division de la recherche sur la sécurité de l'Institut de la santé et sécurité au travail des États-Unis a publié un bulletin sur la violence en milieu de travail (57) en juillet 1996 qui aborde la question des facteurs de risque et des stratégies de prévention. Le rapport a identifié des facteurs qui peuvent augmenter les risques d'agression au travail : le contact avec le public, l'échange d'argent, la livraison de passagers ou de biens, le travail solitaire ou en petits groupes, travailler dans les quartiers ayant un taux de criminalité élevé et travailler dans un environnement communautaire (Violence in the Workplace (Current Intelligence Bulletin 57; Risk Factors). Tous ces facteurs s'appliquent à l'industrie.

Plusieurs stratégies de prévention ont été proposées, même si elles ne concernent pas directement les conducteurs d'autobus, comme par exemple les transactions sans argent, l'isolement par rapport aux passagers, la visibilité et l'éclairage, les dispositifs de sécurité et de l'équipement de protection personnel. Sur le plan administratif, il a été proposé d'adopter des politiques et des lignes directrices pour évaluer et déclarer les incidents et ainsi se doter d'un moyen de repérer et d'évaluer les menaces et les incidents violents. Les politiques et lignes directrices peuvent aussi servir à élaborer les stratégies de prévention nécessaires dans une région donnée et à évaluer l'efficacité de ces stratégies. De plus, il a été suggéré d'offrir une formation en réponses non violentes et en résolution de conflits afin de réduire le risque que la situation se détériore lorsqu'un incident survient.

3. 6 Perfectionnement professionnel

Étant donné que plus de 69 pour cent des employés occupent le même poste [celui de conducteur], il n'est pas étonnant que les possibilités de perfectionnement professionnel soient limitées. Le nombre de gestionnaires par rapport au nombre d'employés a diminué d'un recensement à l'autre (de 1 pour 11 en 1991 à 1 pour 13 en 2001). Il est donc nécessaire d'élaborer des stratégies d'amélioration des carrières et d'apprentissage continu pour ces postes. La technologie joue un rôle de plus en plus important dans les activités de l'industrie, ce qui crée des occasions d'apprentissage.

Plusieurs entreprises de l'industrie ayant récemment reconnu la valeur de la rotation d'emploi et du mentorat ont donné à leurs employés la possibilité de jouer plusieurs rôles différents. Les entreprises ont commencé à profiter des vastes connaissances et des compétences professionnelles de leurs travailleurs en donnant aux employés d'expérience à leur service la possibilité de contribuer à la formation des employés ayant moins d'ancienneté. L'occasion de sortir des rôles traditionnels est souvent perçue comme une récompense par les employés participants. Cependant, certains indices laissent entendre que plusieurs employés de l'industrie ne sont pas attirés vers les postes de surveillance ou de gestion car ces postes entraînent un changement dans les horaires de travail, confèrent des responsabilités accrues et offrent une rémunération qui n'est pas toujours plus intéressante que celle du poste laissé.

3. 7 Défis et efficacité de la gestion

Tout au long de l'étude, les membres et les parties prenantes de l'industrie ont eu l'occasion d'émettre leurs commentaires sur le travail de l'industrie et les enjeux qui continuent à la façonner. Plusieurs *enjeux stratégiques importants* concernant la capacité de l'industrie à gérer ses ressources humaines ont été mis sur la table en 1997.

L'industrie a vécu des événements sans précédent depuis l'étude Price Waterhouse qui ont changé à jamais la façon dont elle mène ses affaires, notamment *des risques accrus en matière de sécurité, le SRAS et autres pandémies, les enjeux environnementaux, les mesures législatives restrictives et une violence accrue en milieu de travail*. Plusieurs problèmes récurrents propres aux ressources humaines

Problèmes récurrents propres aux ressources humaines (1997)

- Gérer une main-d'œuvre vieillissante
- Accorder une importance accrue aux habiletés interpersonnelles et au service à la clientèle
- Assurer la sécurité des employés
- Améliorer les communications
- Recruter et fidéliser des employés compétents
- Améliorer l'image et le professionnalisme des conducteurs
- Réduire l'absentéisme
- Régler la question de l'équité en matière d'emploi pour les femmes et les minorités visibles
- Mettre à niveau les compétences fondamentales



Enjeux stratégiques importants (1997)

- *Constituer un engagement à changer*
- *Former les gestionnaires et les représentants syndicaux à répondre efficacement au changement*
- *Favoriser la collaboration entre les employeurs et les syndicats*
- *Développer des compétences interpersonnelles et organisationnelles innovatrices*
- *Mettre l'accent sur l'importance de la planification stratégique dans la gestion des ressources humaines*

reconnus continuent à se faire sentir dans l'industrie d'aujourd'hui, au même titre que la nécessité d'affronter le changement et de s'adapter à l'environnement en mutation.

Des progrès ont été réalisés à plusieurs niveaux. À titre d'exemple, le CCTP fondé en 1999 se consacre à améliorer l'image et le professionnalisme des conducteurs d'autobus grâce à des programmes nationaux tels que les normes professionnelles, l'accréditation, l'agrément, l'information sur les carrières et les pratiques exemplaires en recrutement. De plus, les associations et les syndicats défendent ardemment les intérêts de l'industrie de l'autobus auprès des gouvernements, et elles ont élaboré des programmes de formation efficaces dont elles assurent la prestation. Pour leur part, les entreprises acceptent plus facilement de mettre en commun leurs pratiques exemplaires et leurs politiques. D'ailleurs, plusieurs d'entre elles sont présentées dans la section sur les études de cas dans le présent rapport.

3. 7. 1 Communications et relations entre les syndicats et la direction

Les problèmes de communication persistent néanmoins à l'échelle de l'industrie. Les participants à l'étude s'inquiètent des relations tendues entre les dirigeants et les syndicats sur des questions telles que le contrôle des dépenses, plus particulièrement la sous-traitance, le recours aux travailleurs à temps partiel, les attentes salariales, les conditions de travail et le manque de reconnaissance.

Les travaux des membres de l'industrie ont toutefois entraîné d'importants changements depuis 1997. Plusieurs entreprises ont entretenu une très bonne collaboration avec leurs syndicats. La santé de ces relations demeurera importante pour les deux parties, surtout lors du règlement des problèmes d'absentéisme, l'allocation des heures de travail et la souplesse des horaires, les droits associés à l'ancienneté, le recours aux travailleurs contractuels et le coût unitaire des opérations. Les participants à l'étude ont indiqué que l'industrie reconnaît de plus en plus que la collaboration entre les syndicats et la direction a permis de régler plusieurs questions importantes, ce qui est très encourageant.

Plusieurs réseaux et entreprises ont mis en évidence leur volonté et leur capacité à mettre en œuvre des programmes de communications plus efficaces au sein de leurs entreprises. Les programmes proposés peuvent être formels, informels ou entre les deux, mais ils reconnaissent tous que toutes les communications, entre collègues ou entre les employés et la direction, améliorent le milieu de travail et le rendement. Plusieurs exemples sous-jacents des relations positives entre les syndicats et la direction ont été relevés au cours de l'étude, notamment la reconnaissance que les syndicats et la direction ont la responsabilité conjointe de régler les problèmes organisationnels existants.

3. 7. 2 Leadership

Le leadership est un heureux mélange de vision, de compétences, d'attitude et de connaissances appliquées. Il existe plusieurs exemples d'un leadership participatif qui transforme la façon dont l'industrie est perçue et les modes de gestion descendante traditionnels. Les participants à l'étude ont fait état d'une absence marquée de compétences ciblées dans le domaine de la gestion de l'information, des

affaires, de l'acuité financière et de marketing et en négociations efficaces. Les participants ont aussi fait état d'un manque général de programmes reconnus de formation des gestionnaires, de perfectionnement et de planification de la relève.

Les chefs de file de l'industrie font aussi partie des groupes vieillissants. Les entreprises se doivent d'accorder une grande priorité à l'élaboration de programmes de planification de la main-d'œuvre qui comprennent la planification de la relève, le mentorat et le perfectionnement des gestionnaires.

3. 7. 3 Gestion financière et de l'exploitation

L'envergure, la valeur économique et la nature essentielle des services de l'industrie ont augmenté la visibilité de l'industrie, non seulement aux yeux du public mais aussi auprès de tous les paliers de gouvernement. Les gouvernements fédéral et provinciaux, de même que les administrations municipales, accordent plus de place et de soutien à l'industrie, surtout au sous-secteur du transport urbain, de sorte que la responsabilité financière et fiscale est devenue d'une importance capitale. Les entreprises doivent s'assurer que ses gestionnaires possèdent des compétences supérieures en gestion financière.

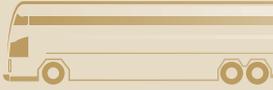
3. 7. 4 Application de la nouvelle technologie

L'industrie a mis en œuvre plusieurs améliorations technologiques, comme expliqué à la Section 2. Certaines technologies sont imposées par le gouvernement et d'autres sont imposées par les fabricants. Les technologies facultatives restantes doivent être choisies et acceptées par l'industrie. Dans ce dernier cas, l'industrie doit collaborer davantage avec les fabricants au développement conceptuel de la technologie émergente afin de s'assurer que le produit fini offre une valeur de coût-avantage raisonnable à l'industrie. Les coûts, autant les coûts d'investissement que de maintenance, et les cycles de remplacement sont les raisons les plus souvent invoquées pour justifier le refus d'adopter une nouvelle technologie. De plus, l'industrie hésite à mettre en œuvre des technologies coûteuses dont la rentabilité n'a pas été éprouvée.

3. 7. 5 Gestion de la main-d'oeuvre

L'industrie connaît de plus en plus de succès dans la gestion de sa main-d'œuvre depuis 1997. Bien que la situation ne s'applique pas à l'ensemble de l'industrie, il existe des pratiques de gestion progressistes dans plusieurs entreprises de l'industrie qui encouragent ces fournisseurs de services à demeurer concurrentiels et rentables.

Le sous-secteur des autobus scolaires, qui subit d'importantes pressions financières presque partout au pays, fait preuve de beaucoup d'innovation dans le recrutement de nouveaux candidats. Il a élaboré des pratiques de recrutement qui semblent lui permettre de repérer et de cibler avec énormément de précision certains segments du marché de la main-d'œuvre. Les chefs de file de ce sous-secteur réussissent à maintenir un entonnoir de recrutement productif dont les résultats dépassent de toute évidence les résultats obtenus par les autres entreprises de taille égale. De plus, le sous-secteur réussit à profiter des avantages intangibles de l'emploi, à savoir la



responsabilité de protéger l'avenir de ce pays, et à attirer et fidéliser des employés très influencés par les valeurs, les principes et l'altruisme.

Les réseaux de transport urbain commencent à mettre en évidence leur capacité à gérer à leur avantage le très grand nombre de candidatures qu'ils reçoivent. Confrontés à des exigences de plus en plus rigoureuses au chapitre des compétences, plusieurs réseaux de transport urbain vont au-delà des chiffres, c.-à-d. du recrutement visant uniquement à combler des postes, et choisissent les meilleurs candidats possédant les compétences particulières requises dans leur bassin de candidats.

De même, comme le perfectionnement des compétences devient de plus en plus important, les entreprises ont investi dans les ressources internes qui créent du savoir, des compétences et des qualités propres à leurs activités. Le perfectionnement des compétences a suivi le vent de maturation de l'industrie et a évolué au-delà des exigences opérationnelles pour englober les compétences dont les employés et les gestionnaires ont besoin pour fonctionner plus efficacement en groupe. L'industrie accorde plus d'importance à la gestion des conditions de travail et a investi dans ce domaine, et les relations organisationnelles efficaces auront des conséquences positives sur les problèmes critiques du stress et de l'absentéisme.

Les principaux enjeux sur lesquels l'industrie doit se pencher pour l'instant sont la gestion d'une main-d'oeuvre vieillissante, la planification de la relève, la représentation accrue des femmes et des minorités visibles et la mise en oeuvre de stratégies de recrutement et de fidélisation efficaces.



Section 4

Prévisions des besoins en travailleurs et en compétences jusqu'en 2016



4.0 Prévisions des besoins en travailleurs et en compétences jusqu'en 2016

4.1 Objectifs de la section

Cette section a pour objet de fournir des estimations quantitatives des compétences requises par catégorie d'emploi pour les dix prochaines années.

4.2 Contexte

4.2.1 Évolution de l'industrie depuis 1997

L'étude de 1997 a suggéré plusieurs futurs scénarios que pourrait subir le secteur mais elle n'avait pas le mandat d'élaborer des prévisions complètes des compétences requises de la part des employés.

Depuis cette date, l'influence de l'extérieur a été plus déterminante pour l'industrie que les changements à l'interne. Les facteurs démographiques, économiques et sociétaux ont tous joué un rôle.

Sur le plan démographique, le maintien de l'urbanisation canadienne et l'établissement des immigrants surtout dans les centres urbains ont été très bénéfiques pour le sous-secteur du transport urbain, tandis que le faible taux de natalité jumelé à cette même urbanisation a contribué à réduire la demande de transport scolaire.

Sur le plan économique, le prix des voitures et leurs coûts de fonctionnement (p. ex., l'essence, les assurances) ont représenté une menace pour les marges de profit de tous les sous-secteurs.

Sur le plan sociétal, le terrorisme répandu à l'échelle mondiale, la destruction du centre mondial du commerce de New York le 11 septembre 2001 étant l'exemple le plus horrible, et les crises telles que la pandémie du SRAS à Toronto, ont eu des répercussions négatives sur les voyages non essentiels, surtout, au détriment manifeste des sous-secteurs des autobus nolisés et d'excursion.

La capacité à reconnaître les tendances en matière de l'achalandage depuis 1997 a aussi été déterminante car la quantification de la demande de service, existante et possible, est essentielle à la détermination des futurs besoins en effectifs et en véhicules.

Le transport urbain a connu une augmentation annualisée de l'achalandage de plus de 2 pour cent par année de 1996 à 2005. Quant au transport interurbain, après avoir connu un faible taux d'achalandage de 1993 à 1996, il affiche une modeste augmentation de 4,7 pour cent pour la période 1997-2004. Le secteur des autobus scolaires a connu une baisse du nombre de passagers de 5,33 pour cent au cours des cinq dernières années. Il n'existe pas de données fiables pour le sous-secteur des autobus nolisés et d'excursion, mais il est raisonnable de supposer que la baisse importante du nombre de visiteurs au Canada a eu des conséquences négatives sur l'achalandage.

Futurs scénarios identifiés en 1997

- *Changement de l'orientation pour certains organismes de transport urbain.*
- *Restructuration importante du sous-secteur interurbain.*
- *Réduction ou élimination des services, surtout à destination des régions rurales.*
- *Le marché des autobus nolisés offrira des possibilités de croissance aux fournisseurs de transport.*
- *La fusion des services de transport des étudiants et de transport urbain se poursuivra.*
- *La restructuration du transport scolaire se poursuivra.*



Tendances de l'industrie

- Les gouvernements provinciaux et les administrations municipales changent de rôle.
- Changements dans le modèle de direction.
- Changements dans la réglementation.
- Changements dans les parts de marché.
- Pressions environnementales.
- Intégration des modes de transport.

Occasions identifiées en 1997

- Nouvelles sources de revenus et nouveaux services.
- Utilisation optimale du parc de véhicules.
- Établissements de plus grande taille (économies de volume, d'envergure et/ou densité).
- Nouveaux profils des clients.

Menaces identifiées en 1997

- Réduction possible de l'achalandage.
- Sécurité d'emploi.
- Croissance des modes de transport écologiques.

4. 2. 2 Changements dans les effectifs depuis l'étude de 1997

Les intervenants joints dans le cadre d'une enquête téléphonique menée par Price Waterhouse en 1996 ont été invités à prédire les changements dans les effectifs de leur sous-secteur au cours des cinq prochaines années.

	Augmentation	Diminution	Pas de changement
Urbain	35	29	36
Interurbain	28	20	52
Autobus nolisés	53	10	37
Autobus scolaires	24	32	45
Moyenne du secteur	35	22	43

Il est important de noter que 65 pour cent des répondants des sous-secteurs ne prévoyaient pas d'augmentation suffisante de la demande pour justifier une augmentation des effectifs. Seul le sous-secteur des autobus nolisés a répondu de façon très positive.

En réalité, les effectifs du transport urbain ont augmenté de 11,52 pour cent de 1996 à 2004. Il n'existe pas de données historiques fiables pour les autres sous-secteurs, une situation qui a largement nui à l'analyse sûre de ces sous-secteurs.

Le rapport de 1997 indiquait que les conducteurs de véhicules formaient de loin le groupe d'employés le plus nombreux de l'industrie de l'autobus, regroupant 65,1 des effectifs en l'année repère de 1991. Les travailleurs d'entretien et les mécaniciens représentaient 6,3 pour cent des effectifs.

Le pourcentage des conducteurs avait augmenté à 66 pour cent et le pourcentage des mécaniciens avait augmenté à 7,2 pour cent (tableau 3.2) lors du recensement de 2001. Statistique Canada a déclaré en 2004 que les conducteurs/opérateurs représentaient 69,3 pour cent des effectifs de l'industrie, ce qui fait état d'une augmentation percentile progressive dans ce secteur de l'industrie depuis 1991. Par contre, le pourcentage des mécaniciens était de nouveau de 6,1 pour cent.

L'étude de 1997 a aussi indiqué que 40 pour cent des travailleurs de l'industrie étaient âgés de plus de 45 ans. La figure 3-5 révèle une augmentation marquée de ce pourcentage au cours de la période 1991-2001, ce qui indique que le besoin de remplacer les travailleurs admissibles à la retraite se fera de plus en plus sentir au cours de la période visée par les prévisions.

Les prochaines sections du module tenteront de préciser les besoins en travailleurs (pour les secteurs, les sous-secteurs et, si possible, les régions) pouvant constituer des attentes raisonnables pour la période de prévision 2004-2016.

4. 3 Facteurs ayant contribué aux prévisions

Les prévisions ont été élaborées à partir de plusieurs éléments, dont ceux-ci :

- Tous les points pertinents mentionnés par les participants de l'industrie à l'étude.
- Les facteurs économiques et démographiques pouvant avoir eu des effets sur l'industrie.
- Des tendances et des données historiques sûres.
- Le matériel de recherche médiatique publié et autre.
- Des consultations extérieures choisies (p. ex., autorités des milieux législatifs et scolaires).
- Des caractéristiques régionales distinctives et des sous-secteurs.

Les prévisions portent donc sur les points suivants pour chacun des sous-secteurs pour la prochaine décennie : besoins de conducteurs, besoins de mécaniciens, besoins d'autres employés, besoins de tous les effectifs, besoins de véhicules, et coûts en capital des véhicules (certaines exclusions s'appliquent à plusieurs de ces sections. Elles sont précisées dans le texte.)

Le produit final est un outil manifestement crédible pouvant être utilisé par l'industrie à titre de « baromètre » de 10 ans (2006-2016) pour la planification financière, des effectifs et du parc de véhicules.

4. 3. 1 Tendances démographiques et de la population

La composition démographique du Canada est en évolution constante, comme mentionné précédemment, et la demande pour des services de transport change selon les tendances dans la composition, la croissance et le resserrement de la population et ce, dans tous les sous-secteurs.

Le taux de croissance annuel de la population canadienne, qui a atteint 1,80 pour cent en 1990, s'est mis à descendre après cette date pour atteindre son niveau actuel de moins de 1,0 pour cent, comme indiqué dans la Section 1. La baisse devrait se poursuivre au cours des dix prochaines années. Par contre, la population urbaine est à la hausse depuis plusieurs années, une situation surtout attribuable à la migration vers les villes et la prédisposition des immigrants à s'établir dans des quartiers urbains où ils retrouveront des gens de leur région d'origine. Par voie de conséquence, le sous-secteur du transport urbain et, dans une moins grande mesure le secteur des autobus scolaires, ont été les principaux bénéficiaires de ces tendances, et devraient continuer à l'être.

Le vieillissement de la population devrait avoir des avantages pour les services d'autobus nolisés et d'excursion car de plus en plus de personnes âgées ont manifesté une tendance à choisir l'autocar pour leurs activités touristiques et leurs voyages. Cependant, comme mentionné plus tôt, la capacité de conduire la voiture est extrêmement importante au maintien de la qualité de vie des personnes âgées et elles ne sont généralement pas prêtes à troquer cette mobilité et cette indépendance pour l'autobus, surtout au sein des collectivités où le service urbain et/ou interurbain est moins fréquent et moins commode.



4. 3. 2 Environnement législatif et réglementaire

Le gouvernement fédéral détient une autorité réglementaire sur les transporteurs interprovinciaux et internationaux, alors que les provinces réglementent leur champ de compétence provincial. La réglementation de l'industrie du transport routier de passagers fait généralement partie des grands cadres de réglementation qui englobent tout le transport par véhicules sur roues, plus particulièrement le transport par camions.

Des représentants des gouvernements fédéral et provinciaux ont été joints pendant l'étude afin d'identifier et d'évaluer les tendances émergentes et les changements d'orientation envisagés qui pourraient avoir des conséquences pour l'industrie.

Les révisions fédérales portant sur les caractéristiques de sécurité des véhicules, les heures de service des conducteurs et la rationalisation de la réglementation sur le transport interprovincial sont en voie d'être mises en œuvre. Aucun changement d'importance affectant l'industrie n'est envisagé dans la réglementation provinciale.

Les propositions de l'industrie concernant des amendements aux mesures législatives ont été examinées (p. ex., l'exposé de 2005 du Syndicat uni du transport - conseil canadien concernant le Code canadien du travail).

Les coûts en capitaux prévus ont compensé l'augmentation des dépenses des véhicules associée à l'adaptation à la nouvelle réglementation (p. ex., émissions des moteurs) et aux nouvelles normes volontaires (p. ex., véhicules à plancher surbaissé). Sinon, il n'y a pas de nouvelles questions législatives ou de réglementation qui influenceront les prévisions.

4. 3. 3 Rôle de l'automobile

Le principal concurrent de l'industrie de l'autobus est l'automobile, et cette situation ne devrait pas changer.

Le nombre de voitures par habitant continue à augmenter au Canada. Cette augmentation est grandement motivée par la perception des bienfaits sociaux, pratiques et souvent économiques de posséder une voiture ou un véhicule comparable. Le nombre de véhicules routiers par habitant au Canada est passé de 0,45 à 0,54 de 1997 à 2005 (plusieurs sources de Statistique Canada). La tendance et/ou le nombre réel est encore plus élevé dans certaines provinces canadiennes (p. ex., en Ontario, de 0,85 à 0,97 pour la période 1997-2002, ministère des Transports de l'Ontario).

De plus, les habitudes de déplacement en voiture des Canadiens et des Canadiennes n'ont pas changé depuis plus de dix ans. L'Enquête sociale générale de 2006 de Statistique Canada sur les déplacements entre la maison et le lieu de travail comprend les données de 1992, 1996 et 2005. Elle conclut que depuis 1992, 80 pour cent des travailleurs canadiens se rendent au travail en voiture, comme conducteur ou passager, tandis que 12 pour cent seulement (un chiffre constant pendant la période visée par l'enquête) ont utilisé l'autobus et/ou le métro pour une partie ou la totalité de leurs déplacements pour aller et revenir du travail. La proportion de travailleurs ayant recours au transport en commun pour faire la navette entre la

maison et le lieu de travail est plus élevée dans les régions urbaines où le service est accessible à la plupart des travailleurs. En 2005, vingt pour cent des travailleurs des six plus grandes régions urbaines utilisaient l'autobus ou le métro pour effectuer une partie ou la totalité de leurs déplacements pour faire l'aller-retour entre la maison et le lieu de travail. Ce pourcentage n'a pas changé de 1992 à 2005.

Rien n'indique que les facteurs économiques (p. ex., l'augmentation du prix de l'essence, les bouchons de circulation, le manque de stationnement et le prix du stationnement) ont incité ou inciteront les automobilistes à prendre les transports en commun, et aucune mesure n'existe ou n'est prévue pour encourager de grands nombres d'automobilistes à le faire.

En résumé, rien n'indique que les sous-secteurs pourraient s'attendre à une croissance de leurs activités attribuable aux changements des habitudes des conducteurs de voiture qui adopteraient un des modes de transport par autobus. La perte ou l'abandon du privilège de conduire découlant du vieillissement de la population n'aura que peu d'effets positifs sur l'achalandage dans les secteurs des autobus nolisés et d'excursion et du transport interurbain par autocar.

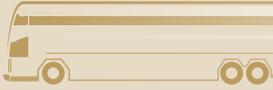
4. 3. 4 Technologie

L'ouvrage « Understanding the Transit Procurement Process » publié par l'ACTU en 2005 révèle que le prix moyen de l'autobus urbain a augmenté de 9,82 pour cent par année au Canada au cours des 17 dernières années. Les nouvelles caractéristiques et la technologie qui constituent dorénavant de l'équipement de série (p. ex, le système GPS, la climatisation, les freins antiblocage, le système d'antipatinage à l'accélération, etc.) ont contribué à cette hausse. Les membres ont toutefois précisé que les normes d'émissions et la technologie des planchers surbaissés sont les causes principales de cette augmentation, tandis que les équipementiers attribuent l'augmentation aux systèmes électroniques à bord de l'autobus et aux services sur mesure.

Le prix et les facteurs contributifs ont aussi été examinés pour tous les sous-secteurs. En conséquence, l'établissement des coûts en capital prévus d'un véhicule tient compte des normes les plus élevées en vigueur et courantes pour tous les nouveaux véhicules achetés dans les différents sous-secteurs. Les prévisions des effectifs en entretien compensent les compétences accrues requises par la hausse du niveau de technologie de l'industrie.

4. 3. 5 Questions environnementales

Plusieurs intervenants estiment que les enjeux environnementaux et l'augmentation du prix de l'essence peuvent avoir eu une influence positive sur l'achalandage mais rien n'indique qu'ils auront un effet important sans une intervention politique non anticipée. Les enjeux environnementaux ne seront pas une cause importante de l'augmentation de l'achalandage pendant la période visée par ce rapport mais ils entraîneront sûrement une augmentation des coûts de fonctionnement des autobus et des automobiles.



4. 3. 6 Offre et demande de main-d'œuvre

La bonne santé de l'économie canadienne au cours de la dernière décennie a entraîné une baisse progressive du taux de chômage au cours de cette même période, qui a atteint les 6,1 pour cent vers le milieu de 2006, le taux le plus bas des 32 dernières années (Statistique Canada, 2006 : Commentaire sur l'Enquête sur la population active). Cette réduction du bassin de travailleurs a augmenté la concurrence sur le marché pour des travailleurs/candidats compétents et ce, dans plusieurs industries, dont l'industrie de l'autobus, et rien n'indique que cette situation changera à court ou à moyen terme.

Les représentants des sous-secteurs qui ont participé aux groupes de travail et aux entrevues et qui ont répondu aux questionnaires ont tous mentionné la pénurie de mécaniciens. Tous les groupes sauf le transport urbain ont ajouté qu'il est beaucoup plus difficile de recruter des conducteurs. Plusieurs estiment également que le recrutement de candidats pour combler des postes de gestion et administratifs est aussi plus difficile.

Aucune donnée historique sur le « roulement » des travailleurs dans les sous-secteurs de l'industrie n'a pu être consultée dans le cadre de cette étude, mais on estime par contre que tous les transporteurs reconnaissent son importance dans la planification des effectifs afin d'assurer l'efficacité de leurs activités.

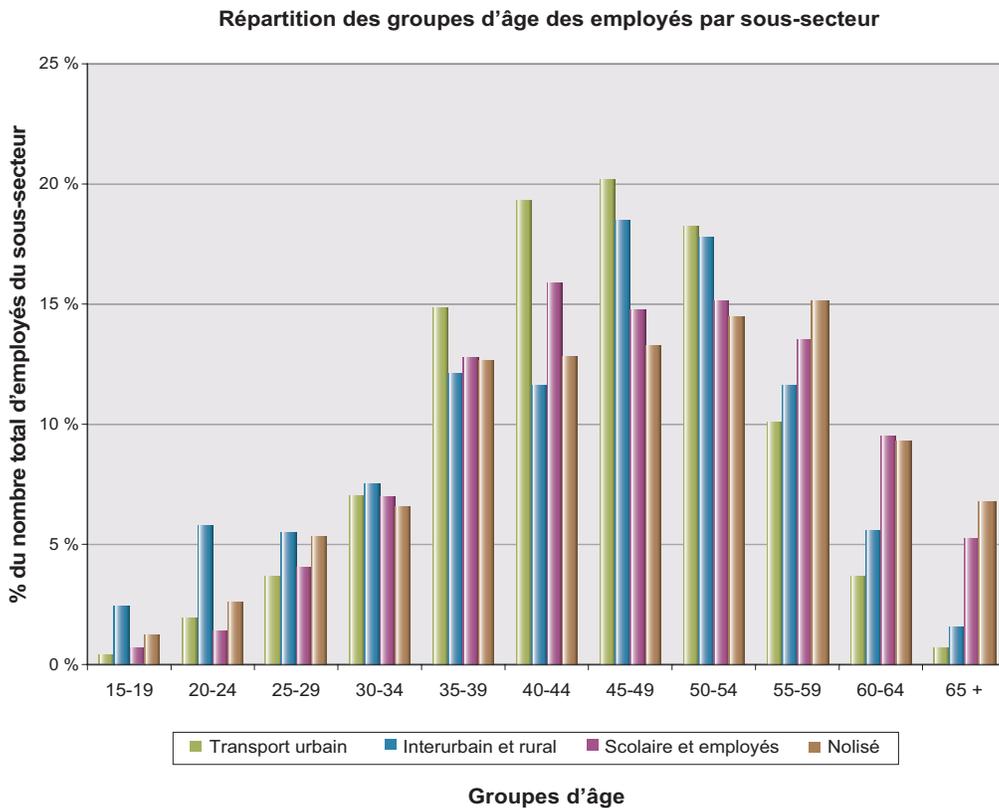
Ainsi, les prévisions effectuées dans l'environnement actuel et à venir, où la demande de travailleurs dépassera l'offre, consisteront en une évaluation des différences dans les effectifs actuels associées à la croissance ou la perte de vitesse des sous-secteurs. Les prévisions mettront surtout en évidence l'augmentation nécessaire des efforts de recrutement et les défis que devront relever les sous-secteurs qui auront besoin de travailleurs supplémentaires pour mettre en œuvre et maintenir l'expansion de leurs services. Le sous-secteur des autobus scolaires n'est pas compris dans ces prévisions car il fera l'objet d'une rationalisation plus poussée.

4. 3. 7 Retraite des travailleurs

La retraite des travailleurs exige une attention particulière dans tous les sous-secteurs. Le vieillissement des travailleurs et les tendances sociales favorisant la retraite anticipée ont déjà entraîné une augmentation de la demande de remplacement des travailleurs et continueront à le faire tout au long de la période visée par ce rapport.

Les données de Statistique Canada sur les employés des réseaux de transport urbain (SCIAN 4851), interurbain et rural (SCIAN 4852), le transport scolaire et le transport d'employés par autobus (SCIAN 4854), de même que l'industrie des autobus nolisés (SCIAN 4855) précisent la répartition des groupes d'âge pour les employés depuis 2001 (*figure 4-1*).

Figure 4-1 : Répartition des groupes d'âge des employés au sein de l'industrie, 2001



Source: Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement, (figure 4-1).

Malheureusement, il est impossible de prédire le taux d'attrition réel au sein de l'industrie attribuable à la retraite car celui-ci dépend de plusieurs facteurs et exigerait des données démographiques sur l'âge plus détaillées que les données disponibles.

Cependant, 43 pour cent de tous les Canadiens et toutes les Canadiennes qui ont pris leur retraite de 1997 à 2000 n'avaient pas encore atteint l'âge de 60 ans, une augmentation de 29 pour cent par rapport à dix ans auparavant (Association des comptables généraux accrédités du Canada, 2005). Tous les employés âgés de 40 ans et plus compris dans la figure 1 pourraient avoir pris leur retraite à 55 ans ou plus d'ici 2016, ce qui représente plus de 70 pour cent des effectifs de l'industrie en 2001. Ces employés retraités devront être remplacés et **s'ajoutent** aux nouveaux employés qui seront nécessaires pour réaliser l'augmentation de service prévue.



4.3.8 Tendances du transport urbain

L'achalandage a augmenté de 1,353 milliard de passagers à 1,598 milliard de passagers de 1996 à 2004, ce qui représente une croissance de 18,11 pour cent ou de 2,26 pour cent par année pendant la période visée.

Cette tendance découle du schéma de croissance des populations des zones desservies (la population vivant à moins de 400 mètres d'un arrêt régulier) qui a aussi subi une hausse progressive (24,99 pour cent de 1996 à 2003) en raison de facteurs tels que la migration urbaine, les fusions des municipalités avoisinantes, l'expansion des services urbains à de nouveaux quartiers et l'étalement urbain. Les estimations des populations des zones desservies sont établies chaque année par l'ACTU auprès de ses membres. Les tendances des populations des zones desservies sont très déterminantes dans les estimations de la demande de transport urbain.

Les besoins en véhicules urbains constituent un domaine très vaste. Plus la densité de population des zones résidentielles métropolitaines augmente, plus les réseaux de transport urbain utilisent des véhicules de grande capacité pour répondre à la demande élevée, notamment pour les systèmes rapides par bus (SRB). D'autres réseaux ont décidé d'augmenter la fréquence du service en adoptant un plus grand nombre de véhicules standards. Le nombre réduit de places assises dans les autobus à plancher surbaissé oblige les réseaux à utiliser un plus grand nombre de véhicules pour desservir les usagers actuels.

En raison de ce contexte fluide, le besoin en travailleurs pour l'industrie du transport en commun devrait être légèrement supérieur au besoin de véhicules au cours de la période visée par les prévisions, afin d'offrir les services accrus, comprenant l'utilisation de plus d'équipement et les exigences de service et d'exploitation associées à la nouvelle technologie.

4.3.9 Tendances du transport scolaire

La population étudiante a diminué au cours des dernières années et, selon les prévisions démographiques, elle continuera à diminuer jusqu'en 2016. Une recherche menée par le CCTP en 2006, comprenant une enquête nationale des ministères de l'Éducation provinciaux, a fait état d'une diminution de 5,32 pour cent de la population étudiante inscrite de 2000 à 2005. Le National Centre for Educational Statistics (NCES) aux États-Unis a publié des résultats montrant la même chute de 5 pour cent dans les inscriptions pour la période 1997-2002 (NCES, 2005).

Les instances canadiennes estiment que cette baisse se poursuivra, mais qu'elle sera moins prononcée. Une diminution de 3,22 pour cent est prévue pour la période 2005-2010.

Par opposition, les changements législatifs imminents concernant les normes de construction des nouveaux autobus scolaires qui seront utilisés au Canada entraîneront sans doute une réduction du nombre de places, ce qui aura pour effet d'augmenter le nombre de véhicules nécessaires dans certains arrondissements scolaires.

Compte tenu du contexte en évolution, les prévisions du sous-secteur des autobus scolaires offrent un aperçu conservateur du changement.

4. 3. 10 Financement

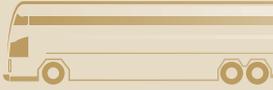
Les sous-secteurs du transport interurbain et des autobus nolisés/d'excursion comptent presque exclusivement sur les recettes des usagers pour payer leurs frais d'exploitation et le service de la dette, tandis que les sous-secteurs du transport urbain et scolaire comptent sur les subventions gouvernementales.

Le transport urbain compte surtout sur les contribuables municipaux pour financer environ 40 pour cent de ses frais d'exploitation et sur les subventions des différents paliers de gouvernement pour payer presque tous ses coûts d'immobilisation. Le financement du transport par le gouvernement a augmenté depuis les années 1990 de concert avec les efforts du gouvernement pour encourager l'utilisation du transport en commun, mais il demeure encore nettement inférieur aux estimations du sous-secteur pour répondre à la « demande ».

Les membres de l'ACTU ont évalué les besoins en infrastructures de transport à 20,7 milliards de dollars pour la période 2006-2010, dont 4,4 milliards de dollars pour la modernisation et les achats d'autobus, et ont identifié les autobus comme étant la plus grande priorité. À l'heure actuelle, il n'y a aucun moyen de financer les 26 pour cent du financement total nécessaire ni 26 pour cent des coûts prévus des nouveaux autobus nécessaires à l'expansion prévue des services et l'augmentation de l'achalandage.

Le financement du transport scolaire relève surtout du gouvernement provincial, qui est en fait le principal fournisseur de transport scolaire au Nouveau-Brunswick, au Manitoba, en Saskatchewan et à Terre-Neuve Labrador. En Colombie-Britannique, en Nouvelle-Écosse et en Alberta, le transport scolaire relève surtout des conseils scolaires et des municipalités. Les participants et les fournisseurs de services du sous-secteur du transport scolaire estiment que le financement du transport scolaire n'est pas demeuré à la hauteur de l'augmentation des coûts d'exploitation, notamment au chapitre de l'entretien et du remplacement du parc de véhicules, et le problème me semble pas en voie de se régler.

Les gouvernements ont toutefois haussé le niveau de priorité du financement du transport urbain et scolaire. Le transport urbain profitera des sommes provenant de la réaffectation des fonds de la taxe fédérale sur l'essence et de partenariats public-privé pour des projets précis. L'aide financière au transport scolaire s'est souvent manifestée sous forme de subventions supplémentaires uniques afin de protéger les services contractuels. De nouvelles méthodes d'assurer un financement permanent sont actuellement à l'étude.



Les présentes prévisions reconnaissent que les résultats de la croissance des effectifs et du parc de véhicules visant à soutenir la demande prévue reposent sur l'obtention d'un appui financier suffisant dans les différents sous-secteurs.

4. 4 Méthode

4. 4. 1 Envergure et structure

Sous-secteurs : L'analyse de l'industrie a été faite au niveau de ses sous-secteurs : transport urbain, transport scolaire, transport interurbain, et autobus nolisés/d'excursion. Les prévisions pour les différents sous-secteurs porteront sur une estimation quantitative des effectifs et des véhicules nécessaires et des coûts en capital des véhicules jusqu'en 2016. Les prévisions des sous-secteurs urbain et scolaire proposent des résultats régionaux. Les prévisions des sous-secteurs interurbain et nolisé/excursion sont d'envergure nationale car les données existantes sont insuffisantes ou contradictoires et ces sous-secteurs n'offrent pas de services régionaux. Étant donné la rareté des données sur les services adaptés, aucune prévision indépendante n'a été préparée pour ce volet reconnu de l'industrie.

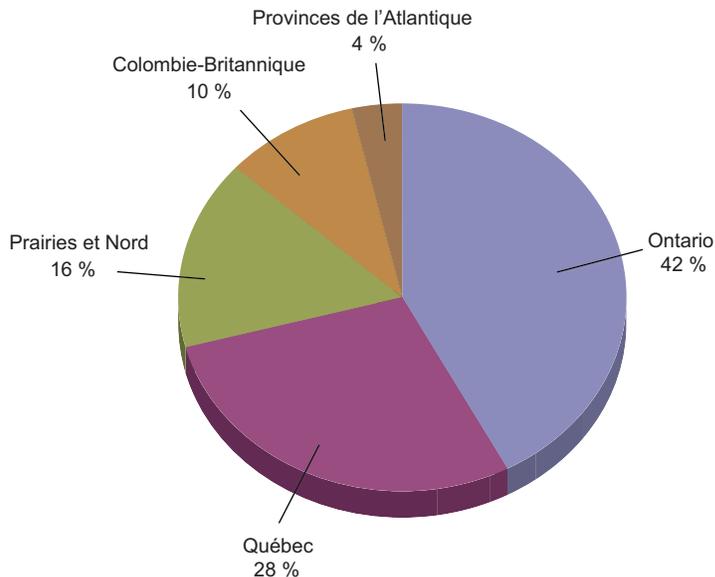
Régions : La demande régionale de services a été examinée pour les sous-secteurs urbain et scolaire seulement. Le Canada a été divisé en cinq régions géographiques : la Colombie-Britannique, les Prairies et le Nord (comprenant le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et Nunavut), l'Ontario, le Québec et les provinces de l'Atlantique.

Catégories de travailleurs : Les parts respectives des effectifs des cinq régions analysées sont indiquées à la figure 4-2. Les travailleurs ont été regroupés en trois catégories pour ces prévisions : conducteurs, mécaniciens et autres employés. Les conducteurs représentaient près de 70 pour cent des effectifs de l'industrie en 2004 (Statistique Canada, 2006). Bien que les mécaniciens n'aient toujours représenté que 6 à 7 pour cent des effectifs de l'industrie, ce sont ces compétences qui sont les plus recherchées par l'industrie à l'heure actuelle, et il en sera ainsi pour un certain temps encore. Compte tenu de l'importance permanente de la demande dans ces deux catégories et de la nature contradictoire des données s'appliquant aux autres postes, le reste des travailleurs de l'industrie ont été regroupés dans la catégorie autres employés.

Prévisions des besoins en véhicules : Les différences dans les effectifs après 2003 sont uniquement attribuables aux prévisions d'expansion et de contraction des services. Les remplacements nécessaires pour compenser l'attrition normale sont exclus des prévisions à cause de l'absence de données pertinentes à cet effet, mais une augmentation est néanmoins prévue au cours des dix prochaines années à cause de facteurs tels que le vieillissement des travailleurs (pré-retraite), la concurrence accrue pour les nouveaux employés et un processus d'embauche plus sélectif.

Figure 4-2: Effectifs de l'industrie par région 2001

Répartition des effectifs de l'industrie par région



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001

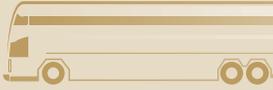
Prévisions des besoins en véhicules : Les différences dans les besoins en véhicules après 2003 sont uniquement attribuables aux prévisions d'expansion et de contraction des services. Ces prévisions servent de fondement pour prévoir les besoins en effectifs. Les véhicules de remplacement n'ont été comptabilisés que dans les prévisions des dépenses en immobilisations.

Tableaux : Les tableaux intégrés au texte principal offrent des données historiques provenant de sources sûres et des prévisions des besoins les plus vraisemblables en effectifs et en véhicules jusqu'en 2016 (des prévisions présentant les niveaux les plus élevés et les plus faibles sont fournies en annexe). Comme le besoin en autobus scolaires repose presque exclusivement sur des données démographiques, les écarts de valeurs ne sont pas fournis pour le sous-secteur scolaire.

4. 4. 2 *Élaboration des données*

Généralités : Les résultats des différentes activités de l'étude (ateliers, entrevues avec les principales parties prenantes, enquêtes sur le Web et sur papier, examen de la documentation, etc.) ont été réévalués afin d'y intégrer tout le matériel d'intérêt pour les prévisions. De plus, les services de spécialistes de l'extérieur férus de titres ont été retenus lorsque leur expertise particulière a été nécessaire (p. ex., tendances démographiques, analyse et élaboration des données).

Données de l'ACTU : Les réseaux de transport membres représentent environ 98 pour cent de l'industrie canadienne du transport urbain. Par conséquent, une part importante des données provient de l'ACTU, une source d'information sûre sur ce sous-secteur.



Données de Statistique Canada : Le rapport annuel des Transports terrestre et maritime de Statistique Canada est la source principale de données **historiques** sur les effectifs et les véhicules pour les sous-secteurs non urbains. [La plupart des données sur le transport urbain contenues dans le rapport proviennent de l'ACTU.] Les transporteurs non urbains générateurs de recettes font l'objet d'enquêtes approfondies en vertu d'une exigence de « réponse obligatoire ».

Le rapport sur le sujet concerne plus de 95 pour cent des transporteurs canadiens générateurs de recettes depuis 2000, c'est-à-dire depuis la modification du mode de présentation, de l'envergure et des critères de réponse. (La comparaison aux données des années antérieures n'est plus pertinente.) Le rapport ne comprend pas les transporteurs à but non lucratif (p. ex., les groupes religieux et les employeurs) ni les autobus exploités par les gouvernements provinciaux (p. ex., 95 pour cent des autobus scolaires du Nouveau-Brunswick sont exploités par la province). [En raison de ces exclusions et autres (p. ex., véhicules non exploités), le chiffre de 57 989 véhicules déclaré dans le rapport de 2003 représente 21 540 véhicules de moins (28,08 pour cent) que le nombre total de véhicules enregistrés recensés dans l'Enquête sur les véhicules au Canada, quatrième trimestre de Statistique Canada en 2003. Bref, le rapport vise environ 73 pour cent des autobus enregistrés au Canada. La plupart des exclusions correspondent aux exceptions liées à l'envergure de l'étude sectorielle du CCTP.] Les données de Statistique Canada ayant servi à l'étude et à l'élaboration des prévisions ont été utilisées selon les restrictions mentionnées dans les présentes.

4. 4. 3 Éléments de calcul

Tendances : Les tendances démographiques (c.-à-d., l'augmentation de la population et les types de peuplement, la croissance des populations des zones desservies, la population d'enfants d'âge scolaire et les tendances au chapitre des inscriptions d'élèves, de l'achalandage, etc.) et les tendances des données historiques sur l'exploitation ont été établies et évaluées afin de déterminer les besoins en nouveaux véhicules pour répondre aux besoins d'expansion et de modification des services sur une période de dix ans.

Ratios : Les besoins en effectifs pour combler des postes de conducteurs, de mécaniciens et autres employés nécessaires au soutien de l'augmentation et/ou des changements prévus au sein du parc de véhicules ont été déterminés sous forme de ratios par véhicule selon les caractéristiques et les exigences d'exploitation et de rendement des différents sous-secteurs.

L'analyse des effectifs est effectuée selon le « nombre de personnes requises » plutôt que selon les « équivalents temps plein » (ETP).

4. 5 Prévisions du transport urbain

4. 5. 1 Contexte de la recherche

Bien que les participants à l'étude et les sources extérieures aient contribué à la compréhension et à l'évaluation du sous-secteur urbain, le soutien principal, sous forme de données, de résultats de recherches publiés et non publiés, et de

consultations permanentes, a été fourni par l'Association canadienne du transport urbain (ACTU).

L'ACTU est la source d'information la plus sûre sur le sous-secteur du transport urbain. Elle représente un très grand pourcentage des transporteurs urbains depuis la fin des années 1990 et elle regroupe actuellement 98 pour cent du secteur du transport urbain, comme mentionné précédemment.

4.5.2 Profil du sous-secteur urbain (données choisies)

Position du transport urbain au sein de l'industrie

Le transport urbain est le sous-secteur le plus dominant, et de loin, de toute l'industrie du transport routier de passagers. Les données de Statistique Canada pour 2004 (données préliminaires) révèlent que le transport urbain représente environ 49,6 pour cent des travailleurs ETP et 27,5 pour cent des véhicules de l'industrie.

Achalandage

L'achalandage est passé de 1,352 milliard de passagers en 1996 à un niveau record de 1,630 milliard de passagers en 2005, une augmentation de 20,56 pour cent au cours de la période 1996-2005 et une augmentation annuelle moyenne de 2,28 pour cent.

L'achalandage du transport urbain devrait continuer à augmenter au cours de la période visée par les prévisions, à savoir de 2006 à 2016.

Travailleurs / véhicules

Selon l'ACTU, le sous-secteur comptait 43 530 employés et 15 236 véhicules en 2004.

Le secteur urbain a connu une augmentation constante du nombre d'employés et de véhicules de 1996 à 2004, ce qui lui a permis d'étendre ses services et de répondre à une demande de service accrue. Ces changements se sont traduits par une augmentation de 11,52 pour cent des effectifs et de 14,14 pour cent du nombre de véhicules pour la période visée.

La croissance des réseaux et des composantes devrait se poursuivre pendant la période de prévision 2006-2016 afin de continuer à répondre à l'achalandage actuel et aux augmentations prévues et de faciliter la création de nouvelles zones desservies.

Composition du parc de véhicules

Le parc de véhicules urbain comprend un vaste éventail de véhicules, notamment des autobus sur pneus et à plancher élevé ou à plancher surbaissé, des trolleybus, des autobus articulés, à deux étages et communautaires; des véhicules légers sur rail, des véhicules lourds sur rail, des trains de banlieue et des tramways. La composition des parcs de véhicules de transport urbain du Canada et les tendances à cet égard sont présentées dans le tableau ci-dessous. (Transports Canada, tableau A7-6, Les transports au Canada 2005.)



COMPOSITION DES PARCS DE VÉHICULES DE TRANSPORT URBAIN 1996-2004
(Nombre de véhicules)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Nombre de transporteurs ayant déclaré des données	77	65	62	66	67	66	67	69	69
Autobus standard	9 622	9 030	8 554	8 234	8 172	7 940	7 466	6 879	6 326
Plancher surbaissé	499	1 019	1 827	2 453	2 724	3 093	3 538	4 347	5 018
Trolleybus	319	322	315	304	303	304	293	290	284
Articulé	287	287	297	325	347	437	429	470	495
Train léger sur rail	520	520	520	520	521	530	594	611	613
Train lourd sur rail	1 373	1 381	1 395	1 419	1 431	1 451	1 451	1 451	1 443
Train de banlieue	359	336	346	505	531	539	579	586	613
Autres ¹	70	182	169	262	284	266	315	336	444
N ^{brc} total de véhicules	13 049	13 077	13 423	14 022	14 313	14 560	14 665	14 970	15 236

¹ Comprend les autobus à deux étages, les petits autobus communautaires et autres véhicules non précisés.

Source : Statistique Canada, *Statistique du transport des voyageurs par autobus et du transport urbain*, cat. 53-215 :1996-1999, compilation spéciale fondée sur l'Association canadienne du transport urbain (ACTU) :2000-2004.

4. 5. 3 Envergure des données

Les autobus (véhicules sur pneus) ont toujours représenté environ 83 pour cent de l'ensemble du parc de véhicules de transport urbain. Le reste du parc de véhicules est composé de véhicules sur rail (légers, lourds et trains de banlieue).

Il dépasse le mandat et la capacité de cette étude de séparer de façon précise et pertinente les véhicules sur rail et les employés qui s'y rapportent des statistiques qui s'appliquent à l'ensemble du sous-secteur, en raison des différences au chapitre du fonctionnement et de l'entretien, du ratio employés par véhicule et des différences régionales de ratio de l'utilisation des autobus par rapport aux véhicules sur rail.

Par conséquent, les données historiques et les prévisions relatives au sous-secteur urbain doivent être présentées comme si tous les véhicules étaient des autobus et que tous les employés étaient liés à ces autobus.

Afin de connaître de façon précise la situation qui s'applique uniquement aux autobus, le tableau du transport urbain présenté à la fin de la section 4.5 présentera les données cumulatives nationales pour les véhicules, les conducteurs, les mécaniciens et les autres employés à 83 pour cent des données des tableaux précédents, offrant ainsi des données sommaires qui représentent raisonnablement le volet autobus (sans rail) du sous-secteur urbain.

4. 5. 3. 1 Population canadienne

Les tendances de la population canadienne sont des facteurs de base des prévisions du transport urbain. Comme l'indiquent les tableaux suivants, la population devrait augmenter dans toutes les régions au cours de la période visée par ces prévisions, mais à un taux en légère décroissance.

Tableau 4-1a : Population par région, données historiques et prévisions jusqu'en 2016.

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	3 874 276	4 011 342	4 078 447	4 181 547	4 255 690	4 446 940	4 633 723
Prairies / Nord	5 027 250	5 208 706	5 307 230	5 457 244	5 538 909	5 735 368	5 926 275
Ontario	11 083 052	11 506 359	11 897 647	12 383 934	12 680 153	13 427 632	14 156 497
Québec	7 246 896	7 323 308	7 396 990	7 538 159	7 649 278	7 939 870	8 223 934
Atlantique	2 379 283	2 354 163	2 340 937	2 346 237	2 349 694	2 356 833	2 363 690
Canada	29 610 757	30 403 878	31 021 251	31 907 121	32 473 724	33 906 643	35 304 119

Source : *The Centre for Spatial Economics, compilation spéciale, données non publiées 2004.*

Tableau 4-1b: Pourcentage de l'augmentation annuelle moyenne de la population, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Region	1996	1996-1999	1999-2001	2001-2004	2004-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique		1,17 %	0,83 %	0,84 %	0,88 %	0,88 %	0,83 %
Prairies / Nord		1,19 %	0,94 %	0,93 %	0,75 %	0,70 %	0,66 %
Ontario		1,26 %	1,69 %	1,34 %	1,19 %	1,15 %	1,06 %
Québec		0,35 %	0,50 %	0,63 %	0,73 %	0,75 %	0,71 %
Atlantique		-0,35 %	-0,28 %	0,08 %	0,07 %	0,06 %	0,06 %
Canada		0,88 %	1,01 %	0,94 %	0,88 %	0,87 %	0,81 %



4. 5. 3. 2 Populations des zones desservies

Les populations des zones desservies (la population habitant à 400 mètres ou moins d'un arrêt régulier) sont les groupes de la population canadienne présentant le meilleur potentiel d'utilisation des services en raison de leur proximité.

Les populations des zones desservies sont en hausse dans toutes les régions depuis l'étude de l'industrie de 1997. Elles regroupent actuellement 64,5 pour cent de la population canadienne. La région de la Colombie-Britannique est la mieux desservie à 79,3 pour cent, et la région de l'Atlantique est la moins bien desservie, à 34,1 pour cent.

Tableau 4-2a : Population des zones desservies, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	1 862 248	3 064 635	3 287 201	3 290 872	3 378 590	3 608 360	3 837 587
Prairies / Nord	2 783 779	2 901 789	3 043 053	3 191 001	3 274 799	3 480 212	3 684 943
Ontario	7 396 509	7 650 690	8 211 793	8 769 106	9 084 666	9 897 268	10 711 727
Québec	3 325 610	4 044 565	4 257 899	4 301 201	4 409 263	4 697 022	4 985 534
Atlantique	651 362	694 244	777 787	789 599	801 272	825 884	850 165
Canada	16 019 508	18 355 923	19 577 733	20 341 779	20 948 590	22 508 746	24 069 956

Source :ACTU, Répertoire statistique du transport en commun au Canada, 2004;The Centre for Spatial Economics, données non publiées, 2004;estimation

Tableau 4-2b : Taux de croissance annuel moyen des populations des zones desservies, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996-1999	1999-2001	2001-2004	2004-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique	18,06 %	3,57 %	0,04 %	1,32 %	1,32 %	1,24 %
Prairies / Nord	1,39 %	2,41 %	1,60 %	1,30 %	1,22 %	1,15 %
Ontario	1,13 %	3,60 %	2,21 %	1,78 %	1,73 %	1,59 %
Québec	6,74 %	2,60 %	0,34 %	1,25 %	1,27 %	1,20 %
Atlantique	2,15 %	5,85 %	0,50 %	0,74 %	0,61 %	0,58 %
Canada	4,64 %	3,27 %	1,28 %	1,48 %	1,45 %	1,35 %

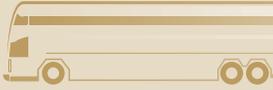
Tableau 4-2c : Pourcentage de la population représenté dans les populations des zones desservies, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	48,07 %	76,40 %	80,60 %	78,70 %	79,39 %	81,14 %	82,82 %
Prairies / Nord	55,37 %	55,71 %	57,34 %	58,47 %	59,12 %	60,68 %	62,18 %
Ontario	66,74 %	66,49 %	69,02 %	70,81 %	71,64 %	73,71 %	75,67 %
Québec	45,89 %	55,23 %	57,56 %	57,06 %	57,64 %	59,16 %	60,62 %
Atlantique	27,38 %	29,49 %	33,23 %	33,65 %	34,10 %	35,04 %	35,97 %
Canada	54,10 %	60,37 %	63,11 %	63,75 %	64,51 %	66,38 %	68,18 %

Source :ACTU, Répertoire statistique du transport en commun au Canada, 2004;The Centre for Spatial Economics, données non publiées, 2004;estimation

Il est important de constater qu'en raison de l'expansion des services et des tendances de la population, le taux de croissance des populations des zones desservies a toujours dépassé le taux de croissance de la population. À titre d'exemple, il a augmenté de 26,98 pour cent en 1996-2004 alors que la population a augmenté de 7,76 pour cent au cours de la même période.

La croissance des populations des zones desservies devrait se poursuivre au cours de la période de prévision 2006-2016.



4. 5. 3. 3 Achalandage du transport urbain

L'achalandage a augmenté de 1,352 milliard de passagers transportés en 1996 à un niveau record de 1,630 milliard de passagers transportés en 2005, une augmentation de 20,56 pour cent de 1996 à 2005 et une augmentation annuelle moyenne de 2,28 pour cent.

Tableau 4-2d : Comparaison de l'achalandage national par rapport aux populations des zones desservies au Canada 1996 - 2016

Transport urbain	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Passagers (milliards)	1,353	1,442	1,481	1,598	1,639	1,832	2,038
Pourcentage de la différence annuelle		2,15 %	1,35 %	2,56 %	1,28 %	2,25 %	2,15 %
Passagers / population des aires desservies	84,45	78,56	75,65	78,56	78,25	81,40	84,68
Pourcentage de la différence annuelle		-2,38 %	-1,87 %	1,26 %	-0,20 %	0,79 %	0,79 %

Source : Données sur l'achalandage de l'ACTU et Statistique Canada (fournies par l'ACTU)

Il est inutile de prédire l'achalandage régional car les influences régionales sont trop variées, depuis la topographie de la Colombie-Britannique qui favorise la densification urbaine jusqu'à la croissance de la population négligeable dans la région de l'Atlantique. Cependant, toutes les régions ont connu une certaine croissance de 1996 à 2004, et cette croissance devrait contribuer à la croissance de l'achalandage à l'échelle nationale pendant la période visée par ces prévisions.

Tableau 4-2e : Données historiques régionales sur l'achalandage, 1996-2004 (milliers)

Région	1996	1999	2001	2004	Pourcentage d'augmentation 1996-2004
Colombie-Britannique	139 765	159 530	129 220	192 579	37,79 %
Prairies / Nord	162 792	175 691	168 434	193 567	18,90 %
Ontario	589 280	627 666	680 001	700 159	18,82 %
Québec	433 550	454 479	473 795	480 321	10,79 %
Atlantique	21 113	20 118	22 264	25 393	20,27 %
Canada	1 346 501	1 437 485	1 473 714	1 592 018	18,23 %

Source :ACTU - diverses. Les totaux pour la Canada sont quelque peu différents du tableau précédent à cause de l'arrondissement.

4. 5. 3. 4 Données historiques du transport urbain : effectifs et véhicules

Le **tableau 4-3** propose des données historiques régionales et cumulatives sur les effectifs et les véhicules pour la période 1996-2004. Même si le taux de croissance ou de contraction des véhicules et des effectifs ne suit pas la même courbe (on ne peut pas s'attendre à ce que l'industrie soit parfaitement fluide et conséquente dans l'achat de ses véhicules et ses rajustements des effectifs), les tendances au chapitre du ratio employé par véhicule demeurent l'élément déterminant fondamental de la prévision des effectifs. À titre d'exemple, le ratio national des mécaniciens par véhicule laisse voir une tendance à la hausse dans le nombre de mécaniciens par véhicule utilisé, comme le confirme l'augmentation de 0,166 à 0,192 de 1996 à 2004. Les tendances dans le ratio des conducteurs et des autres employés par autobus sont moins évidentes, mais elles indiquent néanmoins les ratios que l'industrie tente d'atteindre. Les tableaux suivants examinent aussi raisonnablement que possible, les différences/influences régionales responsables des variations dans les données régionales.

Tableau 4-3 : Données historiques sur le lien entre les véhicules urbains et les employés, par région 1996 - 2004

Année	Région	Véhicules	Conducteurs	Mécaniciens	Autres employés	Total des effectifs	Conducteurs par véhicule	Mécaniciens par véhicule	Autres employés par véhicule	Total des effectifs par véhicule
1996	Colombie-Britannique	1 362	2 704	552	1 262	4 518	1,985	0,405	0,927	3,317
	Prairies / Nord	2 343	3 619	344	1 483	5 446	1,545	0,147	0,633	2,324
	Ontario	5 505	8 145	898	7 438	16 481	1,48	0,163	1,351	2,994
	Québec	3 580	5 808	275	5 083	11 166	1,622	0,077	1,42	3,119
	Atlantique	325	496	106	160	762	1,526	0,326	0,492	2,345
	Total	13 115	20 772	2 175	15 426	38 373	1,584	0,166	1,176	2,926
1999	Colombie-Britannique	1 788	3 403	591	1 368	5 362	1,903	0,331	0,765	2,999
	Prairies / Nord	2 526	3 964	438	1 445	5 847	1,569	0,173	0,572	2,315
	Ontario	5 594	8 350	890	7 009	16 249	1,493	0,159	1,253	2,905
	Québec	3 774	5 110	574	4 964	10 648	1,354	0,152	1,315	2,821
	Atlantique	347	483	111	142	736	1,392	0,32	0,409	2,121
	Total	14 029	21 310	2 604	14 928	38 842	1,519	0,186	1,064	2,769
2001	Colombie-Britannique	1 916	3 529	646	1 449	5 624	1,842	0,337	0,756	2,935
	Prairies / Nord	2 647	4 269	453	1 418	6 140	1,613	0,171	0,536	2,32
	Ontario	5 845	8 977	987	8 090	18 054	1,536	0,169	1,384	3,089
	Québec	3 802	5 095	642	5 097	10 834	1,34	0,169	1,341	2,85
	Atlantique	363	513	86	171	770	1,413	0,237	0,471	2,121
	Total	14 573	22 383	2 814	16 225	41 422	1,536	0,193	1,113	2,842
2004	Colombie-Britannique	1 947	3 534	696	1 636	5 866	1,815	0,357	0,840	3,013
	Prairies / Nord	2 774	4 549	477	1 575	6 601	1,640	0,172	0,568	2,380
	Ontario	6 241	9 924	1 006	8 111	19 041	1,590	0,161	1,300	3,051
	Québec	3 897	5 298	651	5 237	11 186	1,360	0,167	1,344	2,870
	Atlantique	377	562	88	186	836	1,491	0,233	0,493	2,218
	Total	15 236	23 867	2 918	16 745	43 530	1,566	0,192	1,099	2,857
1996-1999	% de différence	6,97 %	2,59 %	19,72 %	-3,23 %	1,22 %	-4,09 %	11,92 %	-9,53 %	-5,37 %
	Pourcentage de la différence annuelle moyenne	2,27 %	0,86 %	6,18 %	-1,09 %	0,41 %	-1,38 %	3,83 %	-3,28 %	-1,82 %
1999-2001	% de différence	3,88 %	5,04 %	8,06 %	8,69 %	6,64 %	1,11 %	4,03 %	4,63 %	2,66 %
	Pourcentage de la différence annuelle moyenne	1,92 %	2,49 %	3,95 %	4,25 %	3,27 %	0,56 %	2,00 %	2,29 %	1,32 %
2001-2004	% de différence	4,55 %	6,63 %	3,70 %	3,20 %	5,09 %	1,98 %	-0,77 %	-1,25 %	0,53 %
	Pourcentage de la différence annuelle moyenne	1,49 %	2,16 %	1,22 %	1,06 %	1,67 %	0,66 %	-0,26 %	-0,42 %	0,18 %
1996-2004	% de différence	14,14 %	13,74 %	30,16 %	5,91 %	11,52 %	-0,35 %	14,03 %	-7,21 %	-2,29 %
	Pourcentage de la différence annuelle moyenne	5,12 %	4,74 %	10,29 %	2,77 %	4,29 %	-0,37 %	4,88 %	-2,23 %	-0,79 %

4. 5. 3. 5 Tableaux sur les véhicules urbains

Les prévisions sur les véhicules et les effectifs du transport urbain reposent sur des hypothèses telles que : les populations des zones desservies continuent à augmenter plus rapidement que les populations des provinces (*tableaux 4-1b et 4-2b*) et le gouvernement augmentera son appui au transport urbain. Le maintien de la tendance à l'établissement urbain et aux fusions municipales resserrera l'obligation des municipalités d'offrir des services de transport à une population plus nombreuse et plus dispersée. Le gouvernement en poste reconnaît aussi le besoin de financer l'expansion des services afin de répondre à la demande d'utilisation. Les deux facteurs contribuent à une augmentation du besoin en véhicules plus élevée que le taux d'augmentation des populations des zones desservies (*tableau 4-4b*).

Tableau 4-4a : Besoins globaux en véhicules urbains, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	1 362	1 788	1 916	1 947	2 009	2 174	2 341
Prairies / Nord	2 343	2 526	2 647	2 774	2 858	3 065	3 273
Ontario	5 505	5 594	5 845	6 241	6 522	7 258	8 010
Québec	3 580	3 774	3 802	3 897	4 005	4 293	4 584
Atlantique	325	347	363	377	394	431	470
Canada	13 115	14 029	14 573	15 236	15 788	17 221	18 678

Tableau 4-4b : Taux de croissance annuels : besoins en véhicules de transport urbain, données historiques et prévisions 1996 - 2016

Région	1996-1999	1999-2001	2001-2004	2004-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique	10,43 %	3,58 %	0,54 %	1,60 %	1,64 %	1,52 %
Prairies / Nord	2,60 %	2,40 %	1,60 %	1,51 %	1,45 %	1,35 %
Ontario	0,54 %	2,24 %	2,26 %	2,25 %	2,26 %	2,03 %
Québec	1,81 %	0,37 %	0,83 %	1,38 %	1,44 %	1,34 %
Atlantique	2,26 %	2,31 %	1,29 %	2,23 %	1,89 %	1,73 %
Canada	2,32 %	1,94 %	1,52 %	1,81 %	1,81 %	1,69 %

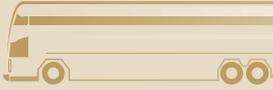


Tableau 4-4c : Périodes d'un besoin accru en véhicules urbains, historique et prévisions 2016

Région	1996-1999	1999-2001	2001-2004	2004-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique	426	128	31	62	165	167
Prairies / Nord	183	121	127	84	207	208
Ontario	89	251	396	281	736	753
Québec	194	28	95	108	288	291
Atlantique	22	16	14	17	37	39
Canada	914	544	663	552	1 433	1 457
Annuel		272	221	276	287	291

4. 5. 3. 6 Tableaux sur les conducteurs du sous-secteur urbain

Les données historiques sur les ratios d'employés par véhicule du tableau 4-3 représentent le point de départ des prévisions des futurs besoins en effectifs de l'industrie.

En ce qui concerne les conducteurs, les efforts du sous-secteur devraient se poursuivre afin de modérer les pratiques telles que les quarts de travail fractionnés, ce qui entraînera une augmentation du nombre de conducteurs par véhicule. De plus, les améliorations du service pour répondre aux besoins des usagers (p. ex., prolongement des heures de service, augmentation de la fréquence) devraient mener à un usage accru des véhicules et un ratio plus élevé de conducteurs par véhicule.

Tableau 4-5a : Nombre de conducteurs par véhicule de transport urbain, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	1,99	1,90	1,84	1,82	1,82	1,84	1,85
Prairies / Nord	1,54	1,57	1,61	1,64	1,64	1,66	1,67
Ontario	1,48	1,49	1,54	1,59	1,60	1,61	1,63
Québec	1,62	1,35	1,34	1,36	1,36	1,37	1,38
Atlantique	1,53	1,39	1,41	1,49	1,50	1,51	1,52
Canada	1,58	1,52	1,54	1,57	1,57	1,59	1,60

Tableau 4-5b : Nombre total de conducteurs, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	2 704	3 403	3 529	3 534	3 659	3 990	4 327
Prairies / Nord	3 619	3 964	4 269	4 549	4 700	5 076	5 456
Ontario	8 145	8 350	8 977	9 924	10 417	11 715	13 056
Québec	5 808	5 110	5 095	5 298	5 459	5 893	6 333
Atlantique	496	483	513	562	590	651	716
Canada	20 772	21 310	22 383	23 867	24 825	27 324	29 888

Tableau 4-5c : Différences; conducteurs du transport urbain, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région		1996-1999	1999-2001	2001-2004	2004-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique		699	126	5	125	331	337
Prairies / Nord		345	305	280	151	375	380
Ontario		205	627	947	493	1298	1341
Québec		-698	-15	203	161	433	440
Atlantique		-13	30	49	28	61	65
Canada		538	1 073	1 484	958	2 499	2 564



4. 5. 3. 7 Tableaux sur les mécaniciens du transport urbain

L'augmentation du nombre de mécaniciens est attribuable, en partie, à la diversité accrue et aux compétences techniques plus précises requises pour l'entretien de véhicules de plus en plus complexes.

Tableau 4-6a : Nombre de mécaniciens par véhicule de transport urbain, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	0,41	0,33	0,34	0,36	0,35	0,34	0,33
Prairies / Nord	0,15	0,17	0,17	0,17	0,17	0,18	0,19
Ontario	0,16	0,16	0,17	0,16	0,16	0,17	0,18
Québec	0,08	0,15	0,17	0,17	0,17	0,18	0,18
Atlantique	0,33	0,32	0,24	0,23	0,24	0,25	0,26
Canada	0,17	0,19	0,19	0,19	0,19	0,20	0,20

Tableau 4-6b : Nombre total de mécaniciens du transport urbain, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	552	591	646	696	709	744	778
Prairies / Nord	344	438	453	477	499	554	611
Ontario	898	890	987	1 006	1 074	1 260	1 460
Québec	275	574	642	651	678	752	830
Atlantique	106	111	86	88	94	107	122
Canada	2 175	2 604	2 814	2 918	3 054	3 417	3 800

Tableau 4-6c : Différences, mécaniciens du transport urbain, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996-1999	1999-2001	2001-2004	2004-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique	39	55	50	13	34	34
Prairies / Nord	94	15	24	22	55	57
Ontario	-8	97	19	68	186	200
Québec	299	68	9	27	74	77
Atlantique	5	-25	2	6	14	15
Canada	429	210	104	136	363	383

4. 5. 3. 8 Tableaux sur les autres employés du transport urbain

Les prévisions portant sur les autres employés seront à l'image de la croissance prévue de la demande de services du sous-secteur au cours de la période visée par les prévisions alors qu'en réalité, le nombre d'autres employés par véhicule devrait réduire lentement et progressivement au cours de cette même période.

Tableau 4-7a : Nombre d'autres employés de transport urbain par véhicule, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	0,93	0,77	0,76	0,84	0,84	0,82	0,81
Prairies / Nord	0,63	0,57	0,54	0,57	0,57	0,58	0,60
Ontario	1,35	1,25	1,38	1,30	1,29	1,26	1,24
Québec	1,42	1,32	1,34	1,34	1,34	1,32	1,30
Atlantique	0,49	0,41	0,47	0,49	0,50	0,51	0,53
Canada	1,18	1,06	1,11	1,10	1,09	1,08	1,07



Tableau 4-7b : Nombre total d'autres employés du transport urbain, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	1 262	1 368	1 449	1 636	1 678	1 787	1 896
Prairies / Nord	1 483	1 445	1 418	1 575	1 637	1 792	1 952
Ontario	7 438	7 009	8 090	8 111	8 403	9 154	9 908
Québec	5 083	4 964	5 097	5 237	5 353	5 659	5 964
Atlantique	160	142	171	186	197	221	248
Canada	15 426	14 928	16 225	16 745	17 267	18 615	19 968

Tableau 4-7c : Différences; autres employés du transport urbain, données historiques et prévisions jusqu'en 2016.

Région	1996-1999	1999-2001	2001-2004	2004-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique	106	81	187	42	109	109
Prairies / Nord	-38	-27	157	62	155	159
Ontario	-429	1 081	21	292	752	753
Québec	-119	133	140	116	306	305
Atlantique	-18	29	15	11	24	26
Canada	-498	1 297	520	522	1 347	1 353

4. 5. 3. 9 Tableaux sur l'ensemble des effectifs du transport urbain

Les tableaux 4-8a à 4-8c regroupent les données des tableaux précédents sur les effectifs du transport urbain. Les chiffres sur les effectifs seront rajustés à la baisse de 17 pour cent dans la section « Aperçu de l'industrie dans son ensemble » de la Section 4, afin d'offrir une image plus conforme aux données historiques et aux prévisions concernant les autobus seulement (exclusion du transport sur rail) du sous-secteur du transport urbain.

Le tableau 4-8d précise l'importance du lien entre les populations des zones desservies et les effectifs du sous-secteur. Le tableau 4-8e présente l'augmentation des effectifs qui sera nécessaire à l'échelle du pays de 2004-2011 afin de répondre à l'augmentation prévue des populations des zones desservies par des services et des réseaux étendus rendus possibles grâce au financement et à l'intérêt accru du gouvernement à cet égard. Ces efforts devraient atteindre leur paroxysme en 2011.

Tableau 4-8a : Nombre d'employés du transport urbain par véhicule, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	3,32	3,00	2,94	3,01	3,01	3,00	2,99
Prairies / Nord	2,32	2,31	2,32	2,38	2,39	2,42	2,45
Ontario	2,99	2,90	3,09	3,05	3,05	3,05	3,05
Québec	3,12	2,82	2,85	2,87	2,87	2,87	2,86
Atlantique	2,34	2,12	2,12	2,22	2,24	2,27	2,31
Canada	2,93	2,77	2,84	2,86	2,86	2,87	2,87

Tableau 4-8b : Nombre total d'employés du transport urbain, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	4 518	5 362	5 624	5 866	6 046	6 521	7 001
Prairies / Nord	5 446	5 847	6 140	6 601	6 836	7 422	8 018
Ontario	16 481	16 249	18 054	19 041	19 894	22 129	24 424
Québec	11 166	10 648	10 834	11 186	11 490	12 304	13 127
Atlantique	762	736	770	836	880	980	1 086
Canada	38 373	38 842	41 422	43 530	45 146	49 356	53 656

Tableau 4-8c : Différence, employés du transport urbain, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996-1999	1999-2001	2001-2004	2004-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique	844	262	242	180	475	480
Prairies / Nord	401	293	461	235	586	597
Ontario	-232	1 805	987	853	2 235	2 295
Québec	-518	186	352	304	814	823
Atlantique	-26	34	66	44	99	106
Canada	469	2 580	2 108	1 616	4 210	4 300

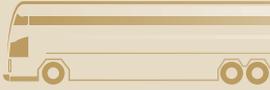


Tableau 4-8d : Nombre total d'employés par population de zone desservie, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	0,24 %	0,17 %	0,17 %	0,18 %	0,18 %	0,18 %	0,18 %
Prairies / Nord	0,20 %	0,20 %	0,20 %	0,21 %	0,21 %	0,21 %	0,22 %
Ontario	0,22 %	0,21 %	0,22 %	0,22 %	0,22 %	0,22 %	0,23 %
Québec	0,34 %	0,26 %	0,25 %	0,26 %	0,26 %	0,26 %	0,26 %
Atlantique	0,12 %	0,11 %	0,10 %	0,11 %	0,11 %	0,12 %	0,13 %
Canada	0,24 %	0,21 %	0,21 %	0,21 %	0,22 %	0,22 %	0,22 %

Tableau 4-8e : Taux de croissance du nombre total d'employés du transport urbain, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région		1996-1999	1999-2001	2001-2004	2004-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique		5,88 %	2,41 %	1,41 %	1,52 %	1,52 %	1,43 %
Prairies / Nord		2,40 %	2,47 %	2,44 %	1,77 %	1,66 %	1,56 %
Ontario		-0,47 %	5,41 %	1,79 %	2,22 %	2,15 %	1,99 %
Québec		-1,57 %	0,87 %	1,07 %	1,35 %	1,38 %	1,30 %
Atlantique		-1,15 %	2,28 %	2,78 %	2,62 %	2,16 %	2,07 %
Canada		0,41 %	3,27 %	1,67 %	1,84 %	1,80 %	1,68 %

4. 5. 3. 10 Rajustement des données à 83 pour cent du nombre total de véhicules et d'employés

Ce tableau rajuste le nombre total de véhicules et d'employés pour le « Canada » des tableaux précédents à 83 pour cent de leur valeur originale afin de présenter avec plus de précision le nombre de véhicules et d'employés du sous-secteur, excluant les véhicules sur rail.

Tableau 4-9a : Rajustement des données du transport urbain, historiques et prévisions jusqu'en 2016

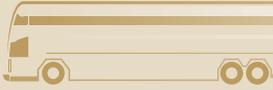
Véhicules	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016
Urbain : tous les véhicules	13 115	14 029	14 573	15 236	15 788	17 221	18 678
Autobus urbains : 83% du total	10 885	11 644	12 096	12 646	13 104	14 293	15 503
Employés du transport urbain (tous)							
Conducteurs	20 772	21 310	22 383	23 867	24 825	27 324	29 888
Mécaniciens	2 175	2 604	2 814	2 918	3 054	3 417	3 800
Autres travailleurs	15 426	14 928	16 225	16 745	17 267	18 615	19 968
Total	38 373	38 842	41 422	43 530	45 146	49 356	53 656
Effectifs (83 %)							
Conducteurs	17 241	17 687	18 578	19 810	20 604	22 679	24 807
Mécaniciens	1 805	2 161	2 336	2 422	2 535	2 836	3 154
Autres employés	12 803	12 390	13 467	13 898	14 332	15 450	16 573
Total	31 849	32 239	34 380	36 130	37 471	40 965	44 534

4. 5. 4 Sommaire du transport urbain

L'expérience démographique et économique, ainsi que les perspectives, sont fortement favorables à une croissance continue de l'achalandage du transport urbain. Voici quelques facteurs qui soutiennent cette affirmation :

Urbanisation de la population :

La population urbaine du Canada par rapport à l'ensemble de la population canadienne a augmenté progressivement de 67 pour cent en 1956 jusqu'à plus de 80 pour cent, actuellement. Vingt des 27 régions métropolitaines de recensement (RMR) ont affiché un taux de croissance annualisé variant de 0,5 pour cent (Saint-Jean, Nouveau-Brunswick) à 3,2 pour cent (Abbotsford) de 1986 à 2004. Cette tendance devrait se maintenir, surtout à cause de l'immigration, même si le taux global de croissance urbaine ralentit.



Établissement des immigrants :

Il y a eu 218 071 immigrants, en moyenne, qui se sont établis chaque année au Canada de 1997 à 2004 (Statistique Canada). Les régions métropolitaines de recensement (RMR) sont et demeureront les principales bénéficiaires de l'établissement des immigrants. « Sans les immigrants, ces centres urbains (Toronto, Montréal et Vancouver) connaîtraient un exode net de leurs habitants au cours des prochaines années ». (Citation :The Daily, le 28 septembre 2005).

Pour la période de 2001 à 2017, Statistique Canada a prédit une augmentation de la population immigrante dans les RMR dont le taux de populations immigrantes en 2001 était le plus haut, soit : Toronto : 48,3 pour cent, Vancouver : 57,6 pour cent, Montréal : 29,1 pour cent, Calgary : 37,9 pour cent, Ottawa/Gatineau : 41,7 pour cent, Hamilton : 20,0 pour cent et Edmonton : 6,5 pour cent

Vieillessement de la population :

Les personnes âgées de 65 ans et plus représentent actuellement 13 pour cent de la population canadienne. Le pourcentage de personnes âgées devrait augmenter à un rythme accéléré de 2011 à 2031, pour atteindre 23 à 25 pour cent de l'ensemble de la population (The Daily, le 15 décembre 2005).

Facteurs économiques :

Toute augmentation substantielle des coûts de plus en plus élevés de posséder une voiture est un exemple de l'influence économique qui poussera certains automobilistes à prendre les transports en commun.

Intérêt et appui du gouvernement :

Depuis les années 1990, le soutien du gouvernement au transport en commun a augmenté en même temps que ses efforts de promotion du transport en commun. Les initiatives telles que la réaffectation des fonds associés à la taxe sur l'essence et les partenariats public-privé pour certains projets précis ont contribué à la capacité des sous-secteurs à étendre leurs réseaux et leurs services afin de mieux répondre aux besoins de service actuels et à venir. Ce soutien du gouvernement s'annonce une tendance à long terme.

Perspectives d'achalandage

L'achalandage du transport en commun a augmenté à un rythme annuel moyen d'environ 2,28 pour cent dans les 8 à 9 ans qui se sont écoulés depuis 1996. Dans le contexte du sommaire et des autres recherches et commentaires en appui à l'étude, **l'achalandage du sous-secteur devrait continuer à augmenter chaque année, à un taux annuel moyen de 2 pour cent de 2006 à 2016.**

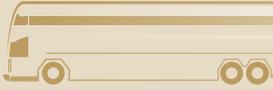
4. 6 Prévisions du secteur des autobus scolaires

4. 6. 1 Contexte de la recherche

Les statistiques et les données connexes historiques et actuelles non publiées sur le sous-secteur des autobus scolaires se limitent, en grande partie, aux statistiques élaborées par Statistique Canada. Statistique Canada a peaufiné sa méthode et étendu l'envergure de ses travaux depuis 2000 et les données recueillies depuis cette date et contenues dans le présent rapport englobent virtuellement tous les transporteurs scolaires, à l'exception des parcs de véhicules exploités par le gouvernement provincial et à but non lucratif.

Tableau 4-6a : Données historiques de Statistique Canada sur le sous-secteur des autobus scolaires

Canada	2001	2002	2003	2004 (1)
Répondants à l'enquête	1232	1151	975	1004
Véhicules :				
Autocar	1 223	1 047	689	637
Autobus scolaire	29 428	29 890	30 963	32 584
Autobus urbain	203	290	108	237
Autres véhicules	3 221	2 955	1 888	1 779
Total des véhicules	34 075	34 182	33 648	35 238
Employés :				
Conducteurs	30 722	32 244	30 809	29 431
Mécaniciens	1 690	1 517	1 509	1 539
Autres	3 647	3 843	2 776	2 593
Total des employés	36 059	37 604	35 095	33 563
Nombre d'employés par rapport au nombre total de véhicules				
Conducteurs	0,90	0,94	0,92	0,84
Mécaniciens	0,05	0,05	0,04	0,04
Autres	0,11	0,11	0,08	0,07
Totaux	1,06	1,1	1,04	0,95



(¹) Données préliminaires

De plus, les consultants chargés de l'étude ont mené une enquête téléphonique supplémentaire auprès des autorités concernées et de transporteurs scolaires choisis dans les différentes provinces en 2006 afin de mettre en évidence le matériel disponible et de faire en sorte que les données cumulatives de toutes les sources soient utilisées dans la préparation des prévisions des sous-secteurs à l'échelle nationale. Les répondants des parcs d'autobus scolaires invités à participer représentaient 41,57 pour cent de tous les parcs d'autobus scolaires au pays, selon la quantification établie par les personnes-ressources provinciales. Les résultats des recherches sont présentés en détail dans le texte et les tableaux suivants.

4. 6. 2 Profil du sous-secteur

Position du sous-secteur au sein de l'industrie :

Statistique Canada a établi (révision de juin 2006) que le sous-secteur de l'autobus scolaire regroupait 39,3 pour cent des travailleurs ETP et 58,4 pour cent des véhicules, et représentait 22,2 pour cent des frais d'exploitation de l'ensemble de l'industrie en 2003.

Transporteurs :

Gouvernement : Le gouvernement provincial est le plus important transporteur/exploitant d'autobus scolaires dans plusieurs provinces (95 pour cent au Nouveau-Brunswick, 90 pour cent au Manitoba, 60 pour cent en Saskatchewan et 32 pour cent à Terre-Neuve) alors que dans d'autres provinces, ce rôle incombe aux conseils scolaires et aux municipalités (63 pour cent en Colombie-Britannique, 62 pour cent en Nouvelle-Écosse et 35 pour cent en Alberta).

Entreprises privées : Laidlaw et Stock sont parties prenantes dans plus d'une province et les principaux exploitants privés d'autobus scolaires au Canada.

Véhicules :

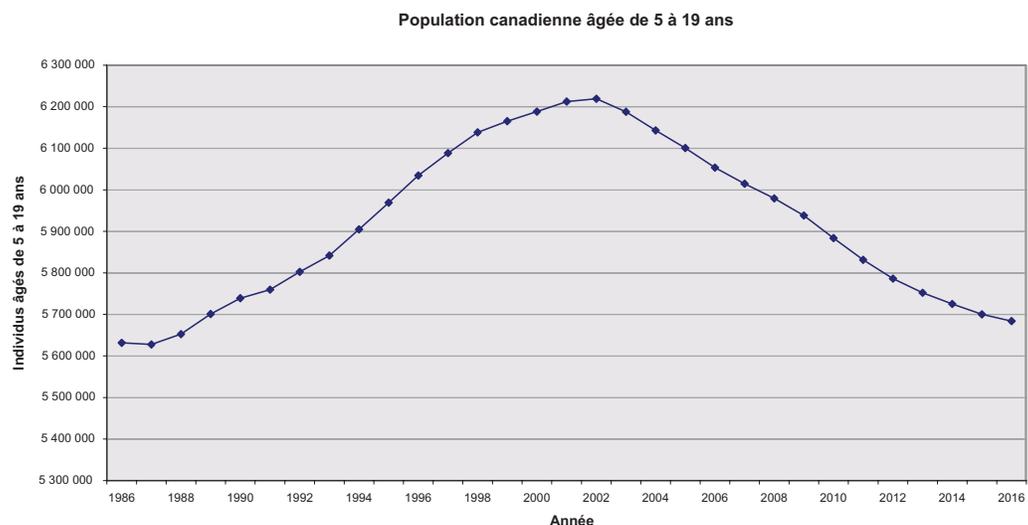
Achats : Quatre-vingt-seize pour cent des autobus scolaires récemment livrés ou en commande étaient/sont des autobus neufs achetés au prix moyen de 85 000 \$. Près de 90 pour cent de ces véhicules sont alimentés au diesel. Les autres sont alimentés au gaz naturel comprimé. Le nombre de places à bord varie de 48 à 84. Les autobus de 68 à 72 places sont les plus courants. Les fabricants de choix sont, selon la fréquence de référence : Thomas, International, Bluebird, Corbeil, Girardin, Freightliner et GM..

Accès aux fauteuils roulants : Seulement 6,05 pour cent de l'ensemble des parcs d'autobus scolaires sont adaptés aux fauteuils roulants.

Durée de vie : Trois provinces seulement imposent un âge de retraite pour les autobus scolaires : Terre-Neuve, 14 ans; Québec, 12 ans et Colombie-Britannique, 10 à 15 ans, selon le type, la taille et le kilométrage du véhicule. Dans d'autres provinces (Ontario, Manitoba et Alberta), les conseils scolaires ou les municipalités peuvent imposer l'âge de la retraite des véhicules, qui se situe entre 10 et 15 ans.

4.6.3 Population d'âge scolaire

La demande pour les autobus scolaires est étroitement liée au nombre d'enfants d'âge scolaire. Cette population est habituellement formée d'individus de 5 à 19 ans, l'âge qui correspond aux études de la maternelle à la 12^e année. Les schémas et les tableaux suivants révèlent que le nombre d'enfants d'âge scolaire devrait baisser dans toutes les régions (radicalement, dans certains cas) pendant la période visée par les prévisions.



Source : Centre for Spatial Economics, données non publiées 2004.



Tableau 4-6b : Population d'âge scolaire (5 à 19 ans) par région, données historiques et prévisions jusqu'en 2016

Région	2001	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	790 586	749 484	715 018	696 954
Prairies/Nord	1 165 464	1 122 595	1 070 504	1 049 902
Ontario	2 405 964	2 426 212	2 388 802	2 353 061
Québec	1 391 317	1 339 330	1 286 327	1 242 490
Atlantique	458 915	415 560	370 675	341 513
Canada	6 212 246	6 053 182	5 831 326	5 683 921

Tableau 4-6c : Différences dans la population d'âge scolaire (5 à 19 ans) par région

Région	2001-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique	-41 102	-34 466	-18 064
Prairies/Nord	-42 869	-52 090	-20 602
Ontario	20 248	-37 410	-35 740
Québec	-51 987	-53 003	-43 837
Atlantique	-43 355	-44 885	-29 162
Canada	-159 064	-221 855	-147 405

Tableau 4-6d : Proportion de la différence annuelle dans la population d'âge scolaire (5 à 19 ans) , par région

Région	2001-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique	-1,06 %	-0,94 %	-0,51 %
Prairies/Nord	-0,75 %	-0,95 %	-0,39 %
Ontario	0,17 %	-0,31 %	-0,30 %
Québec	-0,76 %	-0,80 %	-0,69 %
Atlantique	-1,97 %	-2,26 %	-1,63 %
Canada	-0,52 %	-0,74 %	-0,51 %

Source : Centre for Spatial Economics (CASE) - schémas et tableaux, cette page.

4. 6. 4 Élèves inscrits

Les ministères de l'Éducation et les entités connexes des différentes provinces ont été sollicités en 2006 afin de préparer les données réelles suivantes sur les élèves inscrits à l'école pour 2001 et 2006.

Tableau 4-6e : Élèves inscrits

Région	2001	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	632 049	606 401	590 000	575 095
Prairies/Nord	984 165	949 748	923 000	905 237
Ontario	2 143 599	2 129 742	2 125 000	2 093 207
Québec	1 104 035	935 264	841 000	812 339
Atlantique	396 780	359 220	323 575	298 118
Canada	5 260 628	4 980 375	4 802 575	4 683 996

Tableau 4-6f : Différences dans le nombre d'élèves inscrits

Région	2001-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique	-25 648	-16 401	-14 905
Prairies/Nord	-34 417	-26 748	-17 763
Ontario	-13 857	-4 742	-31 793
Québec	-168 771	-94 264	-28 661
Atlantique	-37 560	-35 645	-25 457
Canada	-280 253	-177 800	-118 579

Tableau 4-6g : Pourcentage de la différence annuelle d'élèves inscrits

Région	2001-2006	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique	-0,83 %	-0,55 %	-0,51 %
Prairies/Nord	-0,71 %	-0,57 %	-0,39 %
Ontario	-0,13 %	-0,04 %	-0,30 %
Québec	-3,26 %	-2,10 %	-0,69 %
Atlantique	-1,97 %	-2,07 %	-1,63 %
Canada	-1,09 %	-0,72 %	-0,50 %



Note:

Composition des élèves inscrits : Les données du Québec et de l'Alberta comprennent les écoles privées. Les données de l'Ontario comprennent les écoles catholiques. Toutes les autres provinces ont fourni des données pour les écoles publiques seulement. La plupart des données des provinces ne portent que sur les élèves de la maternelle à la 12e année. Les exclusions indiquées expliquent, en partie, la différence entre la population étudiante inscrite (données validées) et la population d'âge scolaire (estimation) dans le tableau suivant.

Tableau 4-6h : Nombre d'élèves inscrits par rapport à l'ensemble de la population d'âge scolaire (5-19 ans)

Région	2001	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	0,7995	0,8091	0,8252	0,8252
Prairies/Nord	0,8444	0,8460	0,8622	0,8622
Ontario	0,8910	0,8778	0,8896	0,8896
Québec	0,7935	0,6983	0,6538	0,6538
Atlantique	0,8646	0,8644	0,8729	0,8729
Canada	0,8468	0,8228	0,8236	0,8236

Prévisions concernant les élèves inscrits : Des estimations conservatrices ont été utilisées pour les provinces ayant refusé de fournir des prévisions. La diminution du nombre d'élèves des cinq dernières années devrait se poursuivre au cours de la période visée par les prévisions, mais à un rythme plus lent.

[3,57 pour cent sur 5 ans et plus, 2,47 pour cent dans 5-10 ans, comparativement à 5,33 pour cent au cours des dernières années.]

4. 6. 5 Éléments et tableaux de prévisions

Contexte : Comme l'indiquent les tableaux précédents, le nombre d'élèves inscrits a diminué dans toutes les provinces pendant la période 2001-2006. Cette diminution devrait se poursuivre pendant la période 2006-2016, mais à un rythme plus lent.

4. 6. 5. 1 Tableaux des véhicules

Prévisions concernant les véhicules : Les prévisions pour les véhicules sont établies selon le nombre d'élèves inscrits par véhicule mais à 50 pour cent de moins que les prévisions d'élèves inscrits, afin de tenir compte du fait que le sous-secteur devra conserver plusieurs circuits où le nombre d'élèves est à la baisse au lieu de réduire le nombre de véhicules.

Tableau 4-6i : Prévisions pour les autobus scolaires par région, données actuelles 2006.

Région	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	1 818	1 809	1 787
Prairies/Nord	7 463	7 318	7 233
Ontario	16 000	15 981	15 861
Québec	9 675	9 189	9 041
Atlantique	3 910	3 719	3 576
Canada	38 866	38 016	37 498

Tableau 4-6j : Nombre d'élèves inscrits par véhicule scolaire

Région	2006	2011	2016
Colombie-Britannique	334	326	322
Prairies/Nord	127	126	125
Ontario	133	133	132
Québec	97	92	90
Atlantique	92	87	83
Canada	128	126	125

Tableau 4-6k : Différence dans le nombre de véhicules scolaires

Région	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique	-9	-22
Prairies/Nord	-145	-85
Ontario	-19	-120
Québec	-486	-148
Atlantique	-191	-143
Canada	-850	-518

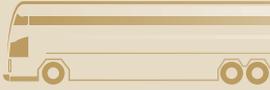


Tableau 4-6l : Pourcentage de la différence annuelle dans le nombre de véhicules scolaires

Région	2006-2011	2011-2016
Colombie-Britannique	-0,10 %	-0,24 %
Prairies/Nord	-0,39 %	-0,23 %
Ontario	-0,02 %	-0,15 %
Québec	-1,03 %	-0,32 %
Atlantique	-1,00 %	-0,78 %
Canada	-0,44 %	-0,27 %

4. 6. 5. 2 Tableaux des véhicules sur les effectifs

Prévisions concernant les effectifs : Les prévisions des effectifs sont préparées à partir d'un ratio (nombre d'employés par véhicule). Les données historiques sur le sous-secteur se limitent aux chiffres de Statistique Canada. En cas d'incertitude (c.-à-d., en l'absence d'autres données fiables), une certaine souplesse doit être accordée afin de tenir compte des exclusions et des méthodes. L'enquête de 2006 menée auprès des transporteurs scolaires représentatifs de l'industrie fait état de ratios nationaux de 1,09 pour les conducteurs et de 0,43 pour les mécaniciens. Les ratios choisis tiennent compte de facteurs d'intérêt pour le sous-secteur (tels que le maintien d'un « bassin de réserve » de conducteurs compétents) afin d'offrir une perspective conservatrice des effectifs. Les ratios employés-véhicule utilisés sont : 1,1 pour les conducteurs, 0,04 pour les mécaniciens et 0,07 pour les autres employés.

Tableau 4-6m : Prévisions concernant les conducteurs d'autobus scolaire, par région

Région	2006 Nombre	2011 Nombre	2006-2011 Différence	2016 Nombre	2011-2016 Différence
Colombie-Britannique	2 000	1 990	-10	1 966	-24
Prairies/Nord	8 209	8 050	-160	7 956	-94
Ontario	17 600	17 579	-21	17 447	-132
Québec	10 643	10 108	-535	9 945	-163
Atlantique	4 301	4 091	-210	3 934	-157
Canada	42 753	41 818	-935	41 248	-570

Tableau 4-6n : Prévisions concernant les mécaniciens d'autobus scolaire, par région

Région	2006 Nombre	2011 Nombre	2006-2011 Différence	2016 Nombre	2011-2016 Différence
Colombie-Britannique	73	72	0	71	-1
Prairies/Nord	299	293	-6	289	-3
Ontario	640	639	-1	634	-5
Quebec	387	368	-19	362	-6
Québec	156	149	-8	143	-6
Canada	1,555	1,521	-34	1,500	-21

Tableau 4-6o : Prévisions concernant les autres employés du transport scolaire, par région

Région	2006 Nombre	2011 Nombre	2006-2011 Différence	2016 Nombre	2011-2016 Différence
Colombie-Britannique	127	127	0	125	-2
Prairies/Nord	522	512	-10	506	-6
Ontario	1 120	1 119	-1	1 110	-9
Québec	677	643	-34	633	-10
Atlantique	274	260	-14	250	-10
Canada	2 721	2 661	-60	2 625	-36

Tableau 4-6p : Prévisions pour tous les employés du transport scolaire, par région

Région	2006 Nombre	2011 Nombre	2006-2011 Différence	2016 Nombre	2011-2016 Différence
Colombie-Britannique	2 200	2 189	-11	2 162	-27
Prairies/Nord	9 030	8 855	-175	8 752	-103
Ontario	19 360	19 337	-23	19 192	-145
Québec	11 707	11 119	-588	10 940	-179
Atlantique	4 731	4 500	-231	4 327	-173
Canada	47 028	45 999	-1029	45 373	-626



4. 6. 6 Sommaire

Facteurs démographiques:

- Les données fiables confirment la diminution du nombre d'enfants d'âge scolaire (5 à 19 ans) et du nombre d'élèves inscrits au cours des dernières années, et que cette baisse se poursuivra vraisemblablement au cours de la période 2006-2016.
- Dans son résumé d'une estimation de 2005 contenue dans un rapport de Statistique Canada, *The Daily* a émis un commentaire à l'effet qu'il y aura plus de personnes âgées de 65 ans que d'enfants de 15 ans et moins en 2015, une situation sans précédent au Canada. La perspective à plus long terme prévoit que l'augmentation de la population canadienne deviendra éventuellement négative... plus de décès que de naissances, et que la migration internationale nette deviendra la seule source de croissance de la population.
- Plusieurs sources s'entendent à l'effet que la diminution du nombre d'inscriptions d'élèves à l'échelle nationale se poursuivra au-delà de la période visée par ces prévisions.

Différences cumulatives nettes : employés et véhicules, 2006 – 2016

Les tableaux sur les véhicules et les effectifs révèlent que la diminution du nombre d'élèves ayant recours au transport scolaire entraînera les diminutions suivantes du nombre total d'employés et de véhicules à l'échelle du pays au cours des dix prochaines années : conducteurs, 1 505; mécaniciens, 55; autres employés, 96; et véhicules, 1 386. Ce sont des prévisions conservatrices, comme mentionné précédemment.

Conclusion:

Les données disponibles ne prévoient pas de croissance pour le sous-secteur des autobus scolaires au cours des dix prochaines années. Certains signes laissent toutefois supposer que la baisse de l'achalandage du transport scolaire chutera sous le niveau des cinq dernières années. Les prévisions concernant la main-d'œuvre et les véhicules ont donc été rajustées en fonction de cette éventualité et de façon à compenser les caractéristiques du sous-secteur telles que le maintien de la plupart des services malgré une baisse de l'achalandage.

4. 7 Prévisions du transport interurbain

4. 7. 1 Contexte de la recherche

Les statistiques actuelles et les données historiques et connexes publiées sur les activités interurbaines se limitent presque entièrement aux données compilées par Statistique Canada.

De plus, les consultants ont mené une enquête téléphonique en 2006 auprès des transporteurs interurbains afin de mieux connaître le matériel existant et d'utiliser des données cumulatives comme fondement pour l'établissement des prévisions du sous-secteur. Les entrevues téléphoniques ont été menées auprès des 22 entreprises identifiées par plusieurs sources comme étant les plus importantes du sous-secteur. (Dix d'entre elles seulement possédaient des parcs de véhicules interurbains de 20 véhicules ou plus.) Les répondants représentaient 56,2 pour cent des conducteurs, 71,7 pour cent

des mécaniciens et 68,8 pour cent des véhicules dont font état les données de 2003 de Statistique Canada.

Les résultats de la recherche sont présentés en détail dans le texte et les tableaux suivants.

4. 7. 2 Profil du sous-secteur

Position du sous-secteur au sein de l'industrie :

Le sous-secteur du transport interurbain est un volet plus modeste mais essentiel de l'industrie. Statistique Canada a déclaré qu'en 2003, le transport interurbain représentait la part suivante des chiffres de l'industrie : 7,44 pour cent des travailleurs ETP, 5,94 pour cent des véhicules et 7,19 pour cent des revenus d'exploitation.

Profil des services :

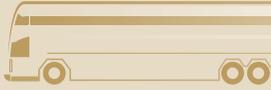
Six des plus importants transporteurs ont des activités dans plus d'une province. Cinq d'entre eux seulement identifient leur principale activité comme étant le transport interurbain tandis que les autres ont indiqué que leur activité principale était le transport scolaire, de marchandise, le transport nolisé ou d'excursion.

Caractéristiques du parc de véhicules :

Quatre-vingt-dix-huit pour cent des véhicules sont achetés neufs au prix de 550 000 \$, mesurent habituellement 45 pieds de longueur et accueillent 55 passagers. Tous les véhicules sont alimentés au diesel. Les plus récents progrès technologiques consistent en des systèmes de contrôle électroniques multiplexes, des systèmes de gestion GPS et des transmissions automatiques de 10 à 15 vitesses. Les fabricants de choix sont, en ordre de fréquence de la référence : Prévost, MCI, Orion et Setra. Au total, 12,29 pour cent des véhicules des répondants sont adaptés aux fauteuils roulants.

4. 7. 3 Éléments des prévisions du transport interurbain

Les prévisions du transport interurbain sont fondées sur toute la recherche pertinente sur le secteur et le sous-secteur du transport interurbain. **Les prévisions fournies sont d'envergure nationale** car les caractéristiques de ce sous-secteur ne se prêtent pas à une approche régionale.



**Tableau 4-7a : Prévisions concernant les employés et les véhicules interurbain
2006 - 2016**

	1996	2001	2003	2004	2004-2006	2006-2011	2011-2016
Population Canada	29 610 757	30 403 878	31 021 251	31 629 677	32 473 724	33 906 643	35 304 119
% de différence annuelle moyenne		0,53 %	1,01 %	1,96 %	1,33 %	0,87 %	0,81 %
Âges : 15-24 et 55 et plus	10 126 610	11 066 809	11 608 452	11 854 287	12 348 868	13 574 127	14 749 649
% de différence annuelle moyenne		1,79 %	2,42 %	2,12 %	2,06 %	1,91 %	1,67 %
Achalandage (millions)	13,6	15,2	14,0	15,5	16,0	17,2	18,4
% de différence annuelle moyenne		2,25 %	-4,03 %	10,71 %	1,50 %	1,50 %	1,30 %
Véhicules							
Total			3 422	3 386	3 400	3 435	3 470
Différence nette (+/-)				-36	14	35	35
% de différence annuelle moyenne				-1,05 %	0,21 %	0,21 %	0,20 %
Employés							
Conducteurs			4 199	4 249	4 267	4 328	4 355
Mécaniciens			472	447	459	471	486
Autres			2 157	2 051	2 040	2 061	2 082
Total			6 828	6 747	6 766	6 860	6 923
Employés supplémentaires							
Conducteurs				50	18	61	27
Mécaniciens				-25	12	12	15
Autres				-106	-11	21	21
Total				-81	19	94	63
Nombre par véhicule							
Conducteurs			1,227	1,255	1,255	1,260	1,255
Mécaniciens			0,138	0,132	0,135	0,137	0,140
Autres			0,630	0,606	0,600	0,600	0,600
Total			1,995	1,993	1,990	1,997	1,995

Notes :

Population : Les groupes d'âge de 15 à 24 ans et de 55 ans et plus ont été retenus pour représenter les groupes cibles du transport interurbain (données par le Centre for Spatial Economics) au sein de la population. Il est très révélateur de savoir que le taux de croissance de ces deux groupes d'âge confondus a été et devrait continuer à être beaucoup plus élevé que le taux de croissance de l'ensemble de la population.

Achalandage : Les estimations de Statistique Canada pour l'année 2004 fixant l'achalandage à 15,5 millions de passagers représentent le volume annuel de passagers le plus élevé de l'histoire de ce sous-secteur depuis 1991, lorsqu'il a atteint 15,9 millions de passagers. Après avoir connu un niveau plancher de 10,9 millions de passagers en 1993, l'achalandage a augmenté de façon irrégulière pour atteindre de nouveau plus de 15 millions en 2001.

Tableau 4-7b : Passagers du transport interurbain : 1992-2004

Année	Passagers du transport interurbain ¹ (millions)	Taux de croissance (pour cent)
1992	14,9	
1993	10,9	-27,0
1994	11,4	5,3
1995	12,5	9,3
1996	13,6	8,8
1997	14,7	8,1
1998	14,3	-2,7
1999	13,9	-2,8
2000	14,3	2,9
2001	15,2	6,2
2002	15,1	-0,6
2003	14	-7,4
2004 ²	15,4	10,9

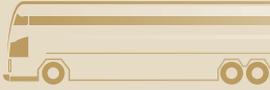
Source : Transports Canada, 2004

¹ Passagers utilisant les services interurbains réguliers

² Estimation préliminaire

En réponse à la demande de fournir des prévisions pour les cinq prochaines années, la plupart des autocaristes ont avancé un taux de croissance annuel de 1,5 à 2 pour cent.

Le tableau des prévisions fait état des prévisions d'achalandage pour toute la période visée par les prévisions.



Sommaire : Il n'existe de données historiques fiables sur les employés et les véhicules que pour les années 2003 et 2004. Les réponses à l'enquête laissent entendre que le parc de véhicules interurbain est sous-utilisé et que l'augmentation de l'achalandage prévu exigera quelques véhicules de plus et un nombre disproportionné d'employés supplémentaires pour maximiser le rendement du parc de véhicules.

Les prévisions concernant les employés supplémentaires et les véhicules tiennent compte de cette éventualité.

4. 8 Prévisions concernant les autobus nolisés et d'excursion

4. 8. 1 Contexte de la recherche

Les statistiques actuelles et historiques publiées sur le sous-secteur des autobus nolisés et d'excursion se limitent essentiellement aux données établies par Statistique Canada. En l'absence de données provenant d'autres sources, les données historiques de Statistique Canada ont été utilisées comme fondement pour les prévisions concernant les autobus nolisés et d'excursion.

4. 8. 2 Profil du sous-secteur

Le sous-secteur des autobus nolisés et d'excursion est un volet hautement saisonnier de l'industrie, de sorte que les autobus nolisés et d'excursion représentent souvent un volet secondaire des activités des transporteurs scolaires et, dans une proportion moins importante, des transporteurs interurbains. Statistique Canada a déclaré qu'en 2003, le sous-secteur représentait 4,25 pour cent des travailleurs ETP, 4,55 pour cent des véhicules et 4,23 pour cent des frais d'exploitation de l'ensemble de l'industrie.

4. 8. 3 Éléments de l'achalandage

Groupe des 55 ans et plus : Ce groupe d'âge a été choisi comme groupe cible représentatif du transport en autobus nolisé et d'excursion au sein de la population canadienne. Ce groupe d'âge devrait connaître un taux de croissance plus élevé que la population en général au cours de la période visée par les prévisions mais cette croissance ne devrait pas avoir d'effet déterminant sur l'achalandage des autobus nolisés et d'excursion en raison de l'histoire d'amour manifeste de longue date entre les personnes âgées et leurs voitures.

Tourisme : Le nombre de visiteurs au Canada a diminué chaque année de 2001 à 2005. La diminution annuelle/cumulative du nombre de visiteurs des États-Unis est un facteur très important car ils ont représenté 90,1 pour cent de l'ensemble des visiteurs au cours de cette période.

Il est peu probable que le nombre de visiteurs américains augmente pendant la période visée par ces prévisions à cause des changements imminents qui seront apportés au protocole de sécurité à la frontière entre le Canada et les États-Unis, de la sensibilité accrue au terrorisme international et des facteurs économiques imprévisibles liés aux voyages et au tourisme, comme la valeur élevée actuelle du dollar canadien. Le nombre de visiteurs venant d'autres pays devrait vraisemblablement continuer à augmenter mais il ne compensera qu'en faible partie la perte des visiteurs américains.

Tableau 4-8a : Visiteurs au Canada : 2001 - 2005 (milliers de voyages-personne)

	2001	2002	2003	2004	2005
Citoyens américains	42 871	40 878	35 509	34 626	31 655
% de différence		-4,65 %	-13,13 %	-2,49 %	-8,58 %
Reste du monde	4 275	4 018	3 393	4 219	4 505
% de différence		-6,01 %	-15,55 %	+24,34 %	+6,78 %
Total	47 146	44 896	38 902	38 845	36 160
% de différence		-4,77 %	-13,35 %	-0,15 %	-6,91 %

**Transports Canada : Addenda à « Les Transports au Canada 2005 »*

4.8.4 Éléments des prévisions concernant les autobus nolisés et d'excursion

Les prévisions concernant le transport par autobus nolisés et d'excursion sont fondées sur toute la recherche pertinente sur le secteur et le sous-secteur des autobus nolisés et d'excursion. **Les prévisions fournies sont d'envergure nationale** car les caractéristiques de ce sous-secteur ne se prêtent pas à une approche régionale.



Tableau 4-8b : Prévisions concernant les autobus nolisés et d'excursion, 2006 - 2016

	2001	2002	2003	2004	2004-2006	2006-2011	2011-2016
Population Canada	30 403 878	31 361 611	31 021 251	31 629 677	32 473 724	33 906 643	35 304 119
% de différence annuelle moyenne		3,15 %	2,03 %	1,96 %	1,33 %	0,87 %	0,81 %
Age 55+	6 839 581	7 073 167	7 299 406	7 518 368	7 958 815	9 162 943	10 500 227
% de différence annuelle moyenne		3,42 %	3,20 %	3,00 %	2,89 %	2,86 %	2,76 %
Tourisme entrant	2001	2002	2003	2004	2005		
Total	47 146	44 896	38 902	38 845	36 160		
% de différence		-4,77 %	-13,35 %	-0,15 %	-6,91 %		
Véhicules							
Total	2 527	2 581	2 440	2 370	2 274	2 163	2 109
Différence nette (+/-)		54	-141	-70	-96	-111	-54
% de différence annuelle moyenne		2,14 %	-5,46 %	-2,87 %	-2,05 %	-1,00 %	-0,50 %
Employés							
Conducteurs	2 434	2 556	2 978	2 844	2 729	2 595	2 531
Mécaniciens	132	124	246	222	213	203	198
Autres	545	506	675	624	599	569	555
Total	3 111	3 186	3 899	3 690	3 541	3 367	3 284
Différence nette d'employés (+/-)							
Conducteurs		122	422	-134	-115	-134	-64
Mécaniciens		-8	122	-24	-9	-10	-5
Autres		-39	169	-51	-25	-29	-14
Total		75	713	-209	-149	-174	-83
Ratio par véhicule							
Conducteurs	0,96	0,99	1,22	1,20	1,20	1,20	1,20
Mécaniciens	0,05	0,05	0,10	0,09	0,09	0,09	0,09
Autres	0,22	0,20	0,28	0,26	0,26	0,26	0,26
Total	1,23	1,23	1,60	1,56	1,56	1,56	1,56

Notes :

- Les données sur la **population et le groupe d'âge 55 et plus**, y compris les prévisions, ont été élaborées par le groupe de consultants économiques Centre for Spatial Economics (C4SE).
- **Tourisme entrant** : Les données historiques indiquées sont réelles. Il est impossible d'émettre des prévisions en raison de l'envergure des facteurs d'influence.
- **Véhicules et employés** : Les données historiques proviennent de divers rapports de Statistique Canada. L'information doit être considérée comme étant indicative plutôt que conclusive en raison des améliorations que Statistique Canada apporte régulièrement à ses méthodes de collecte et de communication des données.
- **Véhicules** : Les pourcentages de différences annuelles moyennes de 2001-2004 sont des données de Statistique Canada. Une diminution progressive mais plus lente de l'envergure du sous-secteur est prévue pendant la période 2006-2016.
- **Employés** : Les prévisions ont été établies à partir du ratio par véhicule. Les ratios sont fondés sur une analyse de l'historique du sous-secteur et des tendances de l'industrie établies pendant l'enquête.
- **Différences nettes cumulatives, employés par véhicule, 2004-2016** : Comme l'indiquent les rubriques Différences nettes du nombre d'employés et Différences nettes de véhicules, la diminution prévue de la demande et des services au cours des 12 années visées par les prévisions devrait réduire les besoins cumulatifs d'employés et de véhicules comme suit : 313 conducteurs, 24 mécaniciens, 68 autres employés et 261 véhicules.

4. 8. 5 Sommaire

Les données historiques disponibles et les facteurs d'achalandage donnés en référence ne permettent pas d'entrevoir une croissance pour le sous-secteur des autobus nolisés et d'excursion au cours des dix prochaines années. Pour cette raison et en l'absence de preuves du contraire, une diminution progressive du déclin est prévue.

Le sous-secteur peut toutefois contribuer à revivifier une partie de la demande pour des services d'autobus nolisés et d'excursion. La réévaluation et l'expansion des marchés cibles et de méthodes de marketing pourraient atténuer le scénario prévu, surtout si les activités sont entreprises au niveau du sous-secteur, de la région et/ou de la province, en collaboration avec le gouvernement et autres groupes intéressés au développement des voyages et du tourisme.



4. 9 Totaux de l'industrie 2006 - 2016

Les tableaux suivants résument les prévisions du sous-secteur dont les détails figurent dans les pages précédentes.

Les données sur le transport urbain représentent 83 pour cent des premiers tableaux afin d'offrir une image plus fidèle des autobus et des employés, à l'exception du transport sur rail.

En ce qui concerne le transport scolaire, la dernière colonne de chacun des tableaux fait état des différences en 2006 et non en 2004 à cause des contradictions dans les données historiques.

Les totaux pour le Canada ne sont pas fournis pour les années 1996 à 2004 en raison de l'insuffisance et/ou des contradictions des données de tous les sous-secteurs, sauf le transport urbain.

Tableau 4-9a : Besoins en véhicules pour l'ensemble de l'industrie, 2004 - 2016

Nombre total de véhicules	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016	Différence par rapport à 2004
Urbain	10 885	11 644	12 096	12 646	13 104	14 293	15 503	2 857
Scolaire	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	38 866	38 016	37 498	-1 368
Interurbain	S.o.	S.o.	S.o.	3 386	3 400	3 435	3 470	84
Nolisé / excursion	S.o.	S.o.	2 527	2 370	2 274	2 163	2 109	-261
Canada	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	57 644	57 907	58 580	1 312

Tableau 4-9b : Besoins en conducteurs pour l'ensemble de l'industrie, 2004 - 2016

Nombre total de conducteurs	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016	Différence par rapport à 2004
Urbain	17 241	17 687	18 578	19 810	20 604	22 679	24 807	4 997
Scolaire	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	42 753	41 818	41 248	-1 505
Interurbain	S.o.	S.o.	S.o.	4 249	4 267	4 328	4 355	106
Nolisé / excursion	S.o.	S.o.	2 434	2 844	2 729	2 595	2 531	-313
Canada	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	70 353	71 420	72 940	3 285

Tableau 4-9c : Besoins en mécaniciens pour l'ensemble de l'industrie, 2004 - 2016

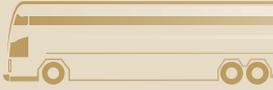
Nombre total de mécaniciens	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016	Différence par rapport à 2004
Urbain	1 805	2 161	2 336	2 422	2 535	2 836	3 154	732
Scolaire	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	1 555	1 521	1 500	-55
Interurbain	s.o.	s.o.	s.o.	447	459	471	486	39
Nolisé / excursion	s.o.	s.o.	132	222	213	203	198	-24
Canada	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	4 762	5 030	5 338	692

Tableau 4-9d : Besoins en autres employés pour l'ensemble de l'industrie, 2004 - 2016

Total des effectifs	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016	Différence par rapport à 2004
Urbain	12 803	12 390	13 467	13 898	14 332	15 450	16 573	2 675
Scolaire	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	2 721	2 661	2 625	-96
Interurbain	s.o.	s.o.	s.o.	2 051	2 040	2 061	2 082	31
Nolisé / excursion	s.o.	s.o.	545	624	599	569	555	-69
Canada	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	19 691	20 742	21 835	2 541

Tableau 4-9e : Besoin en employés pour l'ensemble de l'industrie, 2004 - 2016

Total des effectifs	1996	1999	2001	2004	2006	2011	2016	Différence par rapport à 2004
Urbain	31 849	32 239	34 380	36 130	37 471	40 965	44 534	8 404
Scolaire	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	47 028	45 999	45 373	-1 655
Interurbain	s.o.	s.o.	s.o.	6 747	6 766	6 860	6 923	176
Nolisé / excursion	s.o.	s.o.	3 111	3 690	3 541	3 367	3 284	-406
Canada	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	94 806	97 191	100 113	6 519



4. 9. 1 Répercussions quantitatives de la retraite

La figure 4-1 sur la répartition des groupes d'âge au sein de l'industrie révèle qu'au moins 70 pour cent des 92 861 employés que regroupait l'industrie en 2001, selon Statistique Canada, seront admissibles à la retraite d'ici 2016.

Le nombre total d'employés de l'industrie devrait augmenter de 5,60 pour cent au cours de la période 2006-2016, afin de combler les besoins supplémentaires qui s'ajoutent aux besoins courants associés à la retraite et autres causes habituelles de l'attrition.

Les répercussions cumulatives de ces besoins obligeront l'industrie à recruter un nombre d'employés presque égal à ses effectifs actuels entre 2006 et 2016

4. 10 Coût en immobilisation de l'expansion des parcs de véhicules

4. 10. 1 Urbain

Les réseaux du sous-secteur du transport urbain peuvent choisir parmi un vaste éventail d'autobus, dont des autobus articulés et à deux étages, des minibus et même des autobus dotés d'un support à vélo à l'extérieur. La flambée des prix des véhicules est un problème perpétuel. Selon l'ACTU, « le prix annuel moyen des autobus a augmenté de 167 pour cent au Canada au cours des 17 dernières années, ce qui représente une augmentation moyenne de 9,82 pour cent par année. La technologie des planchers surbaissés, les véhicules à faibles émissions et les composantes électroniques sont les causes principales de cette augmentation. Les cadres en acier inoxydable, les accessoires pour le client (climatisation et sièges) et les adaptations ont aussi fait monter les prix, dans une moins grande mesure. De nos jours, les prix varient de 100 000 \$ pour un petit autobus « communautaire » à 450 000 \$ pour un autobus à plancher surbaissé de série et peuvent même atteindre les 750 000 \$ pour un autobus articulé. Le « prix moyen » de 450 000 \$ de 2004-2006 utilisé dans le tableau suivant tient compte de toutes les tendances d'achat de véhicules et de la domination des autobus standards et à plancher surbaissé du sous-secteur.

4. 10. 2 Scolaire

Les nouveaux autobus scolaires offrent de 48 à 84 places assises. Les autobus de 68 à 72 places sont les plus courants. Les options et les prix varient. Environ 90 pour cent des nouveaux véhicules sont alimentés au diesel et la majorité des autres fonctionnent au gaz naturel comprimé. L'utilisation de la surveillance vidéo et des systèmes GPS est à la hausse. À partir d'avril 2007, les fabricants devront munir les autobus d'ancrages pour les systèmes de retenue d'enfant selon la capacité du véhicule. Les nouveaux prix varient d'un peu plus de 60 000 \$ pour un véhicule de 48 passagers à plus de 100 000 \$ pour un véhicule de 84 passagers. Bien que la plupart des exploitants utilisent des autobus de différentes tailles, le sous-secteur estime que le prix moyen de 85 000 \$ de 2004-2006 pour les nouveaux véhicules est un prix qui représente assez bien la situation au sein de l'industrie.

4. 10. 3 Interurbain et nolisé/excursion

La qualité du voyage peut varier considérablement au sein de l'industrie du transport interurbain et des autobus nolisés et d'excursion. Les véhicules varient de l'autocar haut de gamme à deux étages, climatisé avec toilette, bar et vidéo jusqu'à l'autobus urbain standard qui n'offre rien de plus que des dossiers hauts, l'absence des régulateurs de vitesse et une suspension améliorée. L'autocar interurbain traditionnel, comme celui fabriqué par MCI ou Prévost, offre de 41 à 47 places et coûte environ 550 000 \$ tandis que les autocars/autobus nolisés européens à deux étages fabriqués par Setra, offrant une capacité accrue, coûtent beaucoup plus cher. Tous les autocars achetés pour le transport interurbain sont alimentés au diesel. Les véhicules les plus récents offrent des systèmes de contrôle électroniques multiplexes, des systèmes de gestion GPS et une transmission automatique de 10 à 15 vitesses. Des données comparables n'ont pas pu être obtenues pour les autobus nolisés et d'excursion.

4. 10. 4 Prévisions des coûts d'immobilisation de l'expansion des parcs de véhicules

Seuls les sous-secteurs urbain et interurbain devront augmenter le nombre net de véhicules dans leur parc de véhicules pendant la période visée par les prévisions. Le tableau ci-dessous fournit une estimation des coûts d'achat de ces véhicules de 2004 à 2016. Des prix sont également fournis aux fins d'examen budgétaire dans le sous-secteur des autobus scolaires et des autobus nolisés/d'excursion même si ces secteurs connaissent une réduction nette du nombre de véhicules au cours de la période visée par les prévisions.



Tableau 4-10a : Estimation des coûts d'expansion du parc de véhicules, 2004 - 2016

	2004-2006		2006-2011		2011-2016	
	Véhicules supplémentaires	Coût	Véhicules supplémentaires	Coût	Véhicules supplémentaires	Coût
Urbain	458	206 100 000 \$	1 189	701 510 000 \$	1 209	906 750 000 \$
Coût moyen		450 000 \$		590 000 \$		750 000 \$
Scolaire	0	0 \$	0	0 \$	0	0 \$
Coût moyen		85 000 \$		108 000 \$		135 000 \$
Interurbain	14	7 700 000 \$	35	24 500 000 \$	35	30 625 000 \$
Coût moyen		550 000 \$		700 000 \$		875 000 \$
Nolisé / excursion	0	0 \$	0	0 \$	0	0 \$
Coût moyen		550 000 \$		700 000 \$		875 000 \$
Nombre total de véhicules	472		1 224		1 244	
Coût total		213 800 000 \$		726 010 000 \$		937 375 000 \$

Véhicules supplémentaires : Ne comprennent que les véhicules nécessaires en plus des véhicules existants afin d'étendre les services ou de répondre à l'achalandage accru.

Données sur le transport urbain : Le nombre de « véhicules supplémentaires » du transport urbain a été réduit à 83 pour cent des prévisions du tableau 4-4c afin de présenter une image plus fidèle du sous-secteur sans les véhicules sur rail.

Coût moyen : Les prix et les facteurs connexes ont été obtenus auprès de parties prenantes, dont les fabricants.

Flambée des prix : Dans le sous-secteur urbain, les prix ont augmenté à un taux composé moyen de 9,0 pour cent par année au cours de la période visée. Cette augmentation tient compte de l'expérience que connaît le sous-secteur urbain sur une décennie. Un taux composé moyen de 5,0 pour cent a été utilisé pour les autres sous-secteurs. Ce taux est fondé en grande partie sur les commentaires des intervenants.



Section 5

*Formation, perfectionnement, recrutement et
fidélisation des ressources humaines*



5.0 Formation, perfectionnement, recrutement et fidélisation des ressources humaines

5.1 Aperçu de la section

5.1.1 Objectifs de la section

Cette section tente d'identifier un éventail de stratégies et de pratiques de formation, de perfectionnement, de recrutement et de fidélisation des ressources humaines qui répondent aux besoins en évolution des travailleurs et de l'industrie. Il examine les niveaux et les types de formation actuels et tente d'évaluer les futurs besoins des travailleurs et de l'industrie.

5.1.2 Méthode

La présente section utilise l'information recueillie dans le cadre de cette étude au moyen de *groupes témoins, d'entrevues, d'études de cas et d'enquêtes exhaustives* afin de cerner les diverses pratiques en ressources humaines qu'utilise actuellement l'industrie pour recruter, former, perfectionner et fidéliser ses ressources humaines.

5.2 Programmes de perfectionnement des ressources humaines

5.2.1 Programmes offerts

Les tableaux 5-1 et 5-2 fournissent les détails des programmes offerts par les répondants.

Tableau 5-1 : Types de programmes de formation offerts (réponses au questionnaire court)

Type de formation	Pourcentage des répondants offrant une formation dans les catégories d'emploi suivantes		
	Conducteurs	Mécaniciens	Employés de soutien
Habilités en communications interpersonnelles	29 %	6 %	12 %
Aptitudes pour le service à la clientèle	71 %	6 %	29 %
Techniques de conduite	76 %	6 %	6 %
Recyclage des conducteurs	76 %	6 %	0 %
Nouvelles technologies	6 %	59 %	53 %
Sécurité et sûreté personnelles	41 %	6 %	18 %
Santé et sécurité au travail	65 %	59 %	47 %
Gestion du stress	24 %	6 %	18 %
Gestion des conflits	29 %	18 %	18 %
Autre	6 %	12 %	6 %

Question : 21(court)



Tableau 5-2 : Types de programmes de formation offerts (réponses au long questionnaire)

Type de formation	Pourcentage des répondants offrant une formation dans les catégories d'emploi suivantes					
	Conducteur/ Mécanicien	Employé de garage	Admin.	Formateur de conducteurs	Agent de sûreté	Répartiteur
Habiletés en communications interpersonnelles	41 %	12 %	18 %	18 %	6 %	35 %
Habiletés pour le service à la clientèle	82 %	18 %	53 %	24 %	6 %	47 %
Techniques de conduite	82 %	24 %	12 %	29 %	0 %	24 %
Recyclage des conducteurs	94 %	18 %	12 %	18 %	6 %	18 %
Nouvelles technologies	24 %	24 %	47 %	12 %	0 %	35 %
Sécurité personnelle	35 %	12 %	12 %	24 %	6 %	18 %
Santé et sécurité au travail	76 %	71 %	59 %	35 %	18 %	59 %
Gestion du stress	35 %	12 %	24 %	24 %	6 %	29 %
Gestion des conflits	53 %	24 %	24 %	24 %	0 %	35 %

Question: L65, L66

Les tableaux 5-1 et 5-2 mettent en évidence les réponses qui ne se prêtent pas facilement au rapprochement. Par conséquent, les réponses illustrent séparément la répartition des programmes de formation offerts aux employés des répondants.

La formation reçue par les gestionnaires de l'industrie (tableau 5-3) souligne l'importance accordée au développement d'excellentes habiletés pour les communications interpersonnelles en plus des compétences techniques. Les *habiletés en communications interpersonnelles* et la *gestion des conflits* ont terminé respectivement au deuxième et au troisième rangs, derrière la *santé et sécurité au travail*, parmi les programmes offerts le plus fréquemment aux gestionnaires.

Tableau 5-3 : Types de formation offerte aux directeurs

Formation des directeurs	Pourcentage des répondants
Habilités en communications interpersonnelles	59 %
Aptitudes pour le service à la clientèle	29 %
Techniques de conduite	12 %
Recyclage des conducteurs	9 %
Nouvelles technologies	41 %
Sécurité personnelle	15 %
Santé et sécurité au travail	68 %
Gestion du stress	26 %
Gestion des conflits	47 %

Questions : 2 (court), 65 et 66 (long)

5. 2. 1. 1 Caractère opportun des programmes offerts

Les questionnaires ont confirmé les résultats obtenus dans les groupes témoins et dans d'autres discussions avec les conducteurs. Les priorités pour les conducteurs sont très axées sur le service à la clientèle mais la santé et la sécurité au travail demeurent des facteurs importants. La formation offerte répond bien aux besoins des employés quant aux compétences techniques requises. La grande majorité des employeurs questionnés offrent une formation relative aux exigences fonctionnelles des postes : des compétences en conduite et en service à la clientèle pour les conducteurs, des compétences techniques pour les mécaniciens et des habiletés à gérer les conflits et pour les communications interpersonnelles pour les gestionnaires. Le stress est devenu un facteur important dans l'industrie et les types de formation offerte mettent en évidence la volonté des entreprises à aborder la question de la gestion des conflits. D'ailleurs, les habiletés pour les communications interpersonnelles occupent une place de choix dans les types de formation offerte.



5. 2. 2 Formation et avancement de carrière

La comparaison de la formation offerte aux employés pendant leur première année de service à la formation continue révèle que la formation des conducteurs est très cohérente, indépendamment de l'étape de la carrière du conducteur. Il n'en est pas de même dans les autres postes, surtout le poste de gestionnaire, pour lequel peu d'entreprises offrent une formation pertinente destinée spécialement aux nouveaux employés. De la même façon, les programmes sur la gestion du stress et des conflits occupent une place plus importante dans la formation offerte aux employés existants que dans la formation offerte aux nouveaux employés. En raison des inquiétudes entourant la violence en milieu de travail, plusieurs employeurs cherchent à ajouter une formation sur la violence au travail à leur programme de formation global. À titre d'exemple, Edmonton Transit, le réseau de transport d'Edmonton, a élaboré, en collaboration avec l'université Rutgers, un programme de formation exhaustif sur la violence au travail pour tous les employés. Ce programme est également offert aux nouveaux employés au cours de leur période d'orientation et de formation. De même, l'ACTU a élaboré un programme sur la question avec OC Transpo.

Tableau 5-4 : Formation offerte aux nouveaux employés

Type de formation	Pourcentage des répondants offrant une formation dans les catégories d'emploi suivantes						
	Gestionnaire	Conducteur / mécanicien	Employé de garage	Admin.	Formateur des conducteurs	Agent de sécurité	Réparateur
Sécurité personnelle	6 %	41 %	0 %	0 %	12 %	0 %	6 %
Santé et sécurité au travail	24 %	71 %	35 %	24 %	29 %	12 %	18 %
Gestion du stress	0 %	29 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Gestion des conflits	6 %	41 %	0 %	0 %	12 %	0 %	0 %
Habilités en communications interpersonnelles	6 %	53 %	6 %	6 %	18 %	0 %	0 %
Compétences pour le service à la clientèle	0 %	76 %	0 %	18 %	18 %	6 %	6 %
Techniques de conduite	0 %	88 %	24 %	6 %	24 %	6 %	0 %
Recyclage des conducteurs	0 %	35 %	6 %	0 %	12 %	6 %	0 %
Nouvelles technologies	18 %	41 %	12 %	24 %	12 %	12 %	24 %

Question : 66 (long)

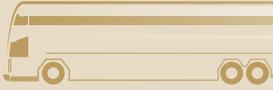


Tableau 5-5 : Formation offerte aux employés en poste

Type de formation	Pourcentage des répondants offrant une formation dans les catégories d'emploi suivantes						
	Gestionnaire	Conducteur/mécanicien	Employé de garage	Admin.	Formateur des conducteurs	Agent de sécurité	Répartiteur
Sécurité personnelle	18 %	35 %	12 %	12 %	24 %	76 %	18 %
Santé et sécurité au travail	71 %	76 %	71 %	59 %	35 %	6 %	59 %
Gestion du stress	29 %	35 %	12 %	24 %	24 %	0 %	29 %
Gestion des conflits	59 %	53 %	24 %	24 %	24 %	6 %	35 %
Habilités en communications interpersonnelles	53 %	41 %	12 %	18 %	18 %	6 %	35 %
Compétences pour le service à la clientèle	41 %	82 %	18 %	53 %	24 %	0 %	47 %
Techniques de conduite	6 %	82 %	24 %	12 %	29 %	6 %	24 %
Recyclage des conducteurs	12 %	94 %	18 %	12 %	18 %	0 %	18 %
Nouvelles technologies	53 %	24 %	24 %	47 %	12 %	0 %	35 %

Question : 65 (long)

5. 2. 3 Étendue de la formation

La formation offerte au cours de la première année de service est beaucoup plus abondante pour les conducteurs et les mécaniciens que pour les autres postes. Cette situation n'est pas surprenante compte tenu des pratiques et de la préférence de l'industrie de combler les postes de gestionnaire, de formateur des conducteurs, d'agent de sécurité, de répartiteur et d'inspecteur par le recrutement à l'interne. Les résultats révèlent que plus du quart des répondants forment leurs nouveaux

employés pendant une longue période de temps, cinq semaines ou plus, pour des postes autres que les employés de garage, administratifs, de vente et de service. En comparaison, plus de 40 pour cent des répondants offrent une formation initiale d'une durée comparable aux conducteurs et aux mécaniciens.

Tableau 5-6 : Durée de la formation des nouveaux employés

Poste	Pourcentage des répondants offrant une formation de la durée suivante			
	0-4 semaines	5 à 8 semaines	9 à 12 semaines	13 semaines ou plus
Gestionnaire	72 %	14 %	10 %	3 %
Conducteur	59 %	41 %	0 %	0 %
Mécanicien	53 %	37 %	0 %	10 %
Employé de garage	88 %	12 %	0 %	0 %
Administratif	83 %	10 %	3 %	3 %
Formateur de conducteurs	64 %	18 %	5 %	14 %
Agent de sécurité	75 %	19 %	0 %	6 %
Répartiteur	75 %	25 %	0 %	0 %
Inspecteur	71 %	14 %	14 %	0 %
Ventes et service	80 %	20 %	0 %	0 %

Questions : 22 (court), 68 (long)

La formation continue a une durée de huit jours ou moins par année. Les formateurs, les inspecteurs et les agents de sécurité semblent plus susceptibles de recevoir une formation d'une durée plus longue que les employés des autres catégories.



Tableau 5-7 : Durée de la formation continue

Poste	Pourcentage des répondants offrant une formation pour la durée suivante			
	0 à 4 jours	5 à 8 jours	9 à 12 jours	13 jours ou plus
Gestionnaire	44 %	48 %	4 %	4 %
Conducteur	43 %	40 %	14 %	3 %
Mécanicien	41 %	45 %	14 %	0 %
Employé de garage	55 %	40 %	0 %	5 %
Administratif	54 %	46 %	0 %	0 %
Formateur de conducteurs	33 %	46 %	17 %	4 %
Agent de sécurité	27 %	47 %	27 %	0 %
Répartiteur	60 %	40 %	0 %	0 %
Inspecteur	0 %	80 %	20 %	0 %
Ventes et service	20 %	80 %	0 %	0 %

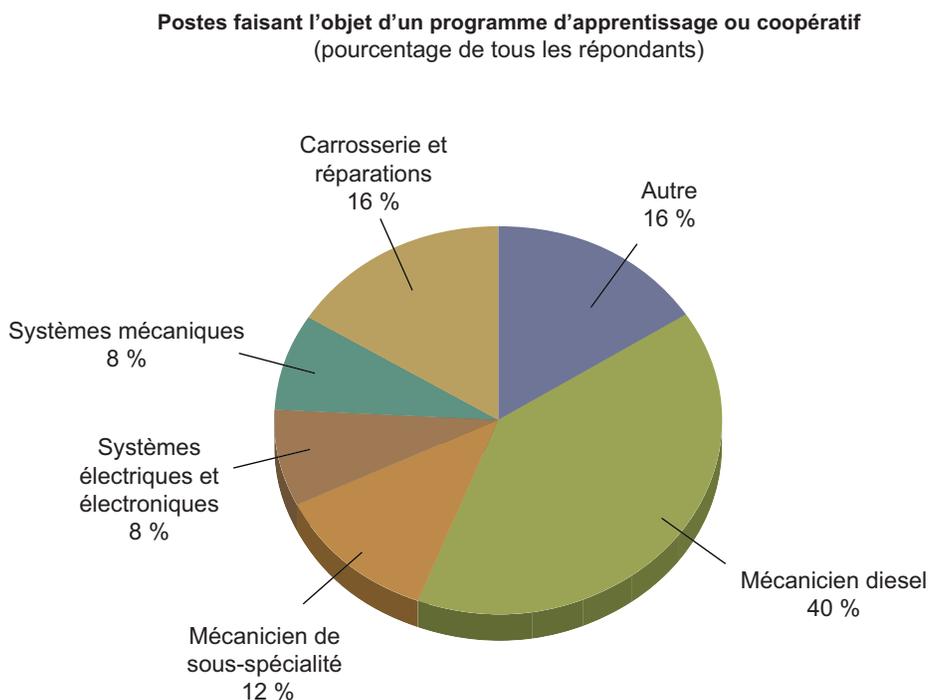
Questions : 23 (court), 69 (long)

5. 2. 4 Programmes d'apprentissage et coopératifs

L'industrie mentionne qu'elle offre des programmes d'apprentissage ou coopératifs, surtout pour les postes reliés à l'entretien, notamment le poste de *mécanicien diesel* (figure 5-1). La catégorie « autre » regroupe :

- Les employés de la technologie de l'information/informatique
- Les soudeurs
- Les mécaniciens commerciaux
- Les analystes des systèmes de gestion
- Les participants aux programmes coopératifs de niveau secondaire
- Les techniciens en environnement ou en ingénierie

Figure 5-1 : Programmes d'apprentissage et coopératifs



La tendance canadienne pour les programmes d'apprentissage a pris un virage positif depuis le milieu des années 1990 en raison d'une augmentation régulière des inscriptions chaque année.

Il y avait 249 837 apprentis enregistrés au Canada en 2003, une augmentation de 80 854 (47,8 pour cent) depuis 1993. Les programmes d'apprentissage du groupe des métiers des véhicules à moteur et de l'équipement lourd, qui comprend plusieurs métiers de l'industrie de l'autobus, comptait 49 657 apprentis enregistrés, une augmentation de 14 747 participants (42,2 pour cent) au cours de la même décennie.



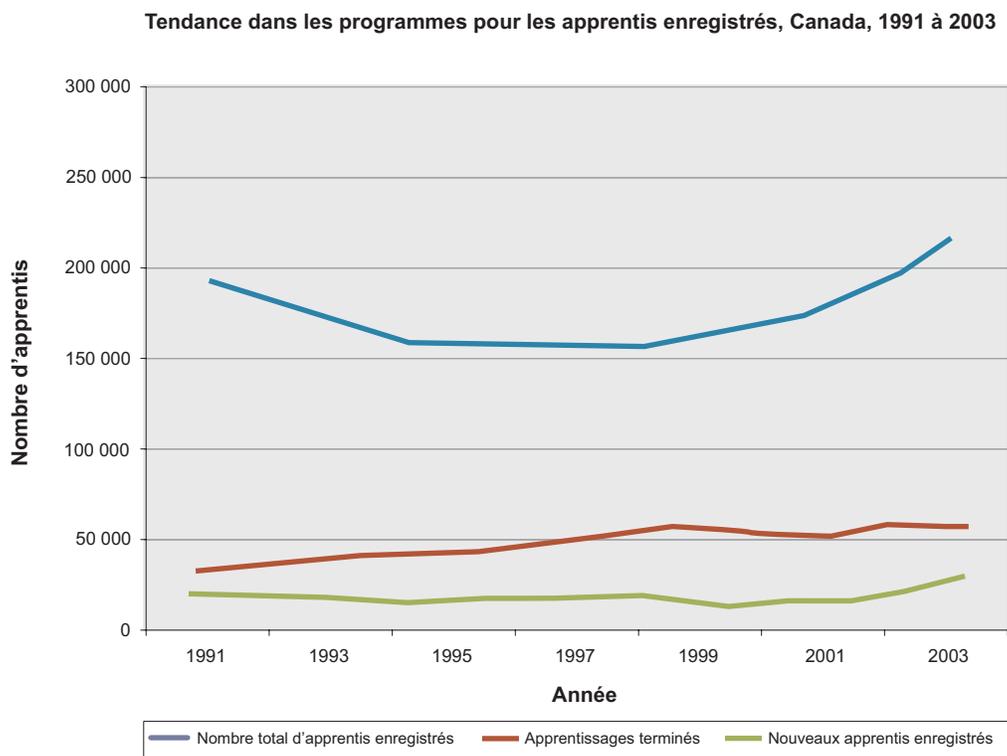
Malgré l'augmentation du nombre d'apprentis enregistrés au groupe de métiers des véhicules à moteur et de l'équipement lourd, le nombre d'apprentis ayant terminé le programme n'a connu qu'une augmentation nominale. Il se situe à 4 050 apprentis reçus par année, en moyenne, depuis dix ans. Ces résultats sont toutefois supérieurs à ceux d'autres groupes de métiers.

Le nombre d'apprentis enregistrés âgés de 40 ans et plus est le groupe qui affiche la plus grande augmentation (167,2 pour cent) pour la période 1993-2003. Cette catégorie comptait 41 721 apprentis enregistrés en 2003, ce qui a porté l'âge moyen des apprentis enregistrés à 30,1 ans, toutes catégories confondues, et à 27,6 ans l'âge moyen des nouveaux apprentis enregistrés.

L'augmentation de 83,16 pour cent des jeunes apprentis enregistrés dans la catégorie des 16 à 24 ans est une autre tendance intéressante. Cette catégorie comptait 82 687 apprentis enregistrés en 2003 (*toutes les données précédentes proviennent de Statistique Canada*). Cette tendance est attribuable, en partie, au fait que les étudiants sont plus conscients que jamais des contraintes économiques auxquelles ils s'exposent s'ils ne poursuivent pas leurs études après le cours secondaire et à une augmentation du nombre de programmes subventionnés par les gouvernements provinciaux visant à encourager les élèves du secondaire à examiner la possibilité de faire carrière dans un métier qui offre un programme d'apprentissage.

Les métiers ont pendant longtemps été considérés comme un choix de carrière inférieur, réservé aux élèves qui ne pouvaient pas aller au collège ou à l'université. Cette perception dénigrante des métiers, qui représenteraient un choix de carrière de second ordre, n'a rien fait pour encourager la participation. Les projets d'éducation et de sensibilisation du public qui mettent l'accent sur les compétences de haut niveau que doivent posséder les travailleurs professionnels d'aujourd'hui ont quelque peu corrigé ces idées fausses. Par exemple, des études ont démontré qu'un mécanicien de véhicule à moteur passe 70 pour cent de son temps à établir un diagnostic, ce qui ne correspond pas du tout à l'image du mécano qui change les bougies ou remplace une courroie de ventilateur.

Figure 5-2 : Tendence dans les programmes pour les apprentis enregistrés, Canada, 1991 à 2003

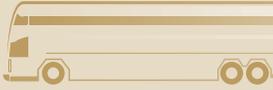


Source : Statistique Canada, *Système d'information sur les apprentis enregistrés*

La structure même du programme d'apprentissage peut travailler à contre courant des besoins de l'industrie. Le processus de qualification est un obstacle en soi. Un rapport du Conference Board du Canada (Rendement et potentiel 2002-2003) décrit les programmes d'apprentissage du pays comme étant « un système complexe qui demande au participant de faire preuve de beaucoup d'initiative ». Il n'y a pas de progression naturelle des études secondaires au programme d'apprentissage, comme il y a en a pour les études collégiales ou universitaires.

Les travailleurs enregistrés à ce programme profitent généralement de conditions de travail positives et sont peu exposés aux éléments indésirables de l'extérieur tels que la chaleur, le bruit et le froid. Cependant, plusieurs participants estiment que le travail par quarts a des incidences négatives sur leur capacité à recruter des travailleurs compétents car certaines industries connexes offrent des heures de travail régulières et un salaire élevé.

L'appui aux programmes d'apprentissage était mitigé chez les membres. Au cours de l'étude, plusieurs parties prenantes ont manifesté des inquiétudes quant aux coûts élevés que doivent engager les employeurs pour mettre sur pied et exploiter un programme pour ensuite voir les apprentis aller travailler pour une entreprise offrant un salaire plus élevé une fois le programme d'apprentissage terminé. Il a été



noté dans une étude mixte de l'ACTU/CCTP que les répondants au questionnaire sur les programmes d'apprentissage ne possédaient pas de politique de remboursement pour les apprentis qui quittent l'entreprise dès l'achèvement du programme d'apprentissage.

L'étude conclut également que les répondants n'effectuent pas d'évaluation rigoureuse des avantages du programme. Aucun programme ni entreprise interrogé n'utilise de processus d'évaluation pour mesurer le rendement des investissements qu'a exigé la mise sur pied de tels programmes.

L'étude a aussi permis de constater l'absence de technologies d'apprentissage électroniques pour répondre aux besoins en formation technique. Aucun des répondants ne possède de stratégie d'apprentissage électronique. Il a été démontré que l'apprentissage en ligne prend moins de temps et coûte moins cher que la formation par des méthodes traditionnelles. Les recherches ont permis de conclure que la formation par ordinateur se traduit par des économies de temps de 20 à 80 pour cent. L'économie de temps moyenne est de 40 à 60 pour cent, sans perte de l'efficacité de la formation.

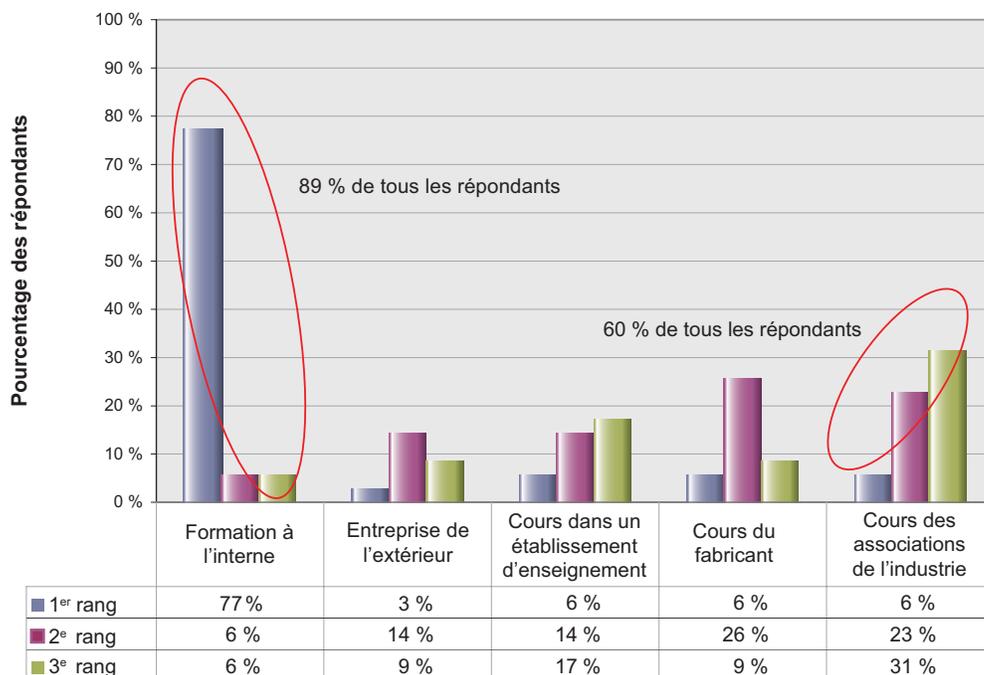
De plus, les employeurs ne sont souvent pas informés des crédits d'impôt et/ou des programmes d'encouragement du gouvernement fédéral et autres visant à favoriser la prestation de programmes d'apprentissage.

Dans son rapport de 2006 sur les programmes d'apprentissage au Canada, le Conseil canadien sur l'apprentissage a déclaré que le marché des apprentissages souffre plus de l'hésitation des employeurs à participer que d'une pénurie d'apprentis potentiels. L'industrie de l'autobus doit élaborer des stratégies pour démentir cette observation et profiter de cette ressource sous-utilisée.

5. 2. 5 Programmes de formation et de prestation de la formation les plus populaires

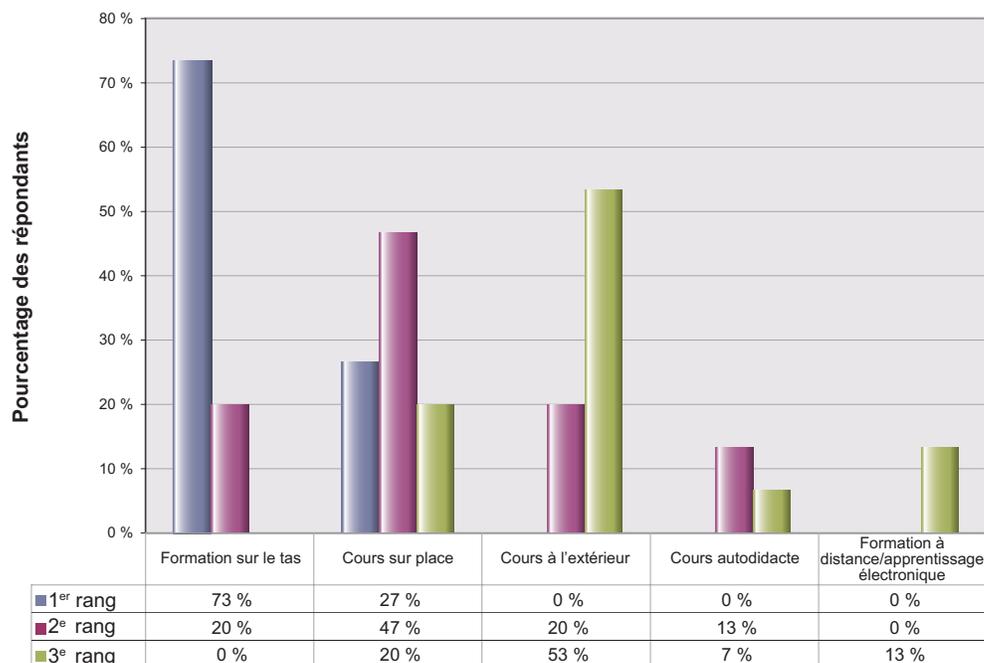
Dans ses précisions sur les méthodes de choix pour élaborer les programmes de formation et en assurer la prestation, l'industrie a indiqué qu'elle préfère de loin utiliser des programmes élaborés à l'interne par ses propres employés (*figure 5-3*). Les associations de l'industrie ont été identifiées comme la principale source externe de programmes de formation. Les répondants ont aussi indiqué que les formations offertes à l'extérieur de l'entreprise, comme par exemple les cours offerts par les fabricants ou les établissements d'enseignement, jouent un rôle important dans les activités de formation de l'industrie. Les répondants ont indiqué qu'ils préféreraient nettement la formation sur place et en classe pour la prestation de leurs programmes (*figure 5-4*).

Figure 5-3 : Mécanismes d'élaboration et de prestation de la formation les plus utilisés



Questions : 19 (court) et 60 (long)

Figure 5-4 : Modes de prestation de la formation les plus efficaces



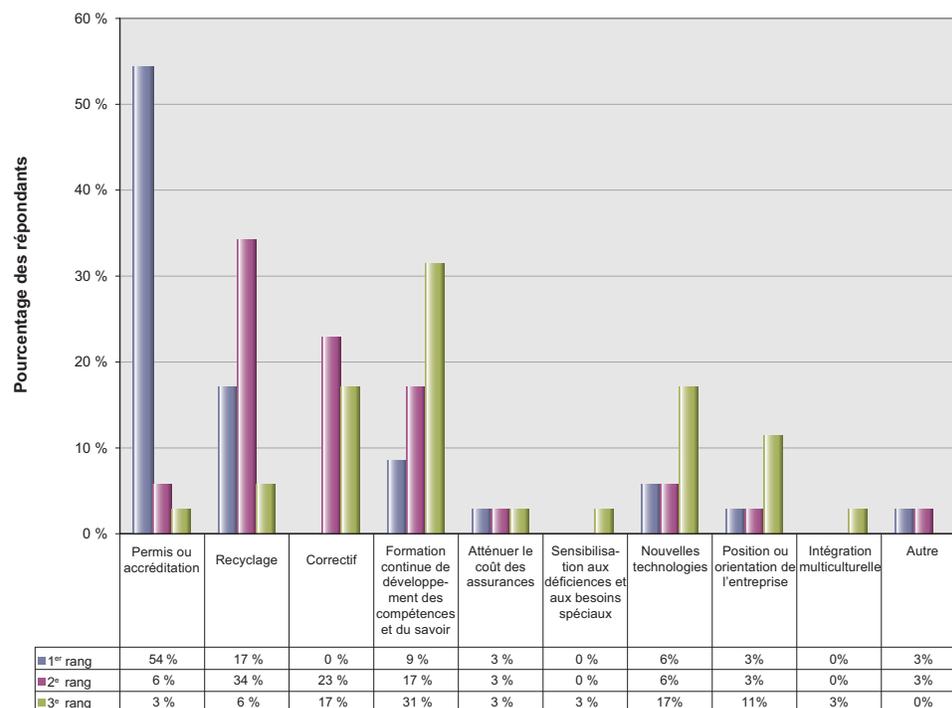
Questions : 62 (long)



5. 2. 6 Raisons d'offrir la formation

La formation est surtout offerte pour satisfaire aux exigences d'accréditation ou d'obtention de permis (figure 5-5). Par contre, il est intéressant de constater que la deuxième et la troisième raisons en importance justifiant la prestation d'une formation sont le recyclage et la formation dans le cadre d'un programme de formation continue pour le développement des compétences et du savoir, car cela confirme qu'il est important pour les employeurs d'investir dans la formation

Figure 5-5 : Raisons principales d'offrir une formation



Questions : 20 (court) et 64 (long)

5. 3 Changements en matière de compétences requises au sein de l'industrie

Les parties prenantes ayant participé à l'étude ont ajouté la gestion efficace du stress et la réduction des craintes pour la sécurité personnelle aux compétences requises. Le service à la clientèle, les communications et les compétences techniques demeurent toutefois des éléments importants. Le leadership, la planification stratégique, le marketing et les aptitudes en communications gagnent en importance pour les gestionnaires. Le tableau 5-8 résume les réponses des participants aux questions sur les compétences et les habiletés principales qui seront exigées au cours des 5 à 10 prochaines années, par poste.

Tableau 5-8 : Principaux besoins en compétences/habilités qui se feront sentir au cours des 5 à 10 prochaines années

Conducteur	Répartiteur	Administratif
Communications	Flair pour les conventions collectives	Capacités analytiques
Règlement des conflits	Communications	Communications
Service à la clientèle	Service à la clientèle	Service à la clientèle
Gestion du stress	Gestion du stress	Innovation
Capacité de conduire	Habilités pour les communications interpersonnelles	Habilités pour les communications interpersonnelles
Habilités pour les communications interpersonnelles	Relations de travail	Fonctionnement multitâche
Notions de calcul	Fonctionnement multitâche	Règlement de problèmes
Respect de la diversité	Connaissance de la réglementation	Habilités techniques
Connaissances de la technologie/informatique	Connaissance des zones desservies	Connaissance de la technologie/informatique
	Connaissances de la technologie/informatique	
	Gestion du temps	
Mécanicien	Employé de garage	Formateur des conducteurs
Habilités en informatique	Communications	Communications
Nouvelles technologies	Service à la clientèle	Gestion de l'information
Aptitudes en relations humaines	Gestion du stress	Habilités pour les communications interpersonnelles
Règlement de problèmes	Habilités pour les communications interpersonnelles	Organisation
Compétences techniques	Règlement de problèmes	Aptitudes en relations humaines
Gestion du temps	Habilités techniques	Techniques de présentation
Dépannage	Connaissances de la technologie/informatique	Conduite professionnelle
Habilités en informatique	Gestion du temps	Évaluation des habiletés
Nouvelles technologies		Connaissances de la technologie/informatique
		Méthodes de formation



Formation dirigée par l'industrie

Camo-route, le conseil sectoriel du transport du Québec, a accompli beaucoup de progrès dans l'amélioration du lien entre les compétences requises par l'industrie du transport et la capacité et les aptitudes des établissements d'enseignement à offrir des programmes éducatifs qui répondent aux besoins.

Camo-route, en collaboration avec les ministères québécois de l'Éducation et du Transport, la Société de l'assurance automobile du Québec et deux commissions scolaires, a aidé à créer un modèle de gestion mixte de la prestation de la formation au Centre de formation en transport de Charlesbourg et au Centre de formation du transport routier Saint-Jérôme, afin d'assurer que ces établissements offrent une formation qui répond aux besoins de l'industrie.

Agent de sécurité	Gestionnaire
Flair pour les conventions collectives	Gestion des opérations / systèmes
Communications	Communications
Habilités d'adaptation	Accent sur le service à la clientèle
Gestion de l'information	Éthique et valeurs
Habilités pour les communications interpersonnelles	Responsabilité fiscale
Organisation	Innovation
Connaissance de la réglementation	Habilités pour les communications interpersonnelles
Pratiques en matière de sécurité	Relations de travail
Connaissance de la technologie/informatique	Leadership
	Marketing
	Habilités pour les relations humaines, la négociation et le mentorat
	Pratiques en matière de sécurité
	Connaissance de la technologie/informatique

Question : 22 (long)

5. 3. 1 Choix pour l'élaboration et la prestation de la formation

La préférence accordée à l'élaboration et la prestation des programmes de formation sur place révèle l'existence d'un vaste bassin de connaissances au sein des entreprises. Plusieurs entreprises élaborent des programmes de formation semblables en même temps sans profiter des vastes connaissances que possède l'industrie. Il serait pourtant possible de profiter de l'expérience des autres parties prenantes de l'industrie qui connaissent les mêmes inquiétudes, et même d'unir les efforts de chacun afin d'élaborer et d'assurer conjointement la prestation du programme. Les normes professionnelles nationales (NPN) et les programmes d'agrément et d'accréditation mis sur pied par le CCTP ont pour objet d'harmoniser la formation et la reconnaissance professionnelle dans tous les sous-secteurs de l'industrie.

5. 3. 2 Le rôle des établissements tiers

Plusieurs parties prenantes de l'industrie examinent de plus près le rôle des établissements d'enseignement publics et privés dans l'élaboration et la prestation des programmes de formation. La formation des mécaniciens et des techniciens se fait déjà souvent en collaboration avec un établissement d'enseignement. À titre d'exemple, en juin 2006, l'Institut de technologie de la Colombie-Britannique (BCIT) et le réseau de transport de la grande région de Vancouver (TransLink), de même que l'entreprise Coast Mountain Bus et les membres du syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) ont signé un mémoire d'entente pour l'élaboration, la construction et l'exploitation d'un centre d'entretien et de formation sur l'équipement lourd. « Il s'agit d'un nouveau centre d'entretien et de formation sur l'équipement lourd efficace et de pointe où les travailleurs compétents et les élèves des métiers de l'automobile peuvent travailler et apprendre ensemble. Ce centre

commun aidera TransLink et BCIT à réduire leurs coûts, et la Colombie-Britannique à développer une certaine autonomie pour combler ses propres besoins dans les métiers fortement en demande à l'échelle de la province » a déclaré Malcolm Brodie, président de TransLink (communiqué de presse, le 13 juin 2006).

5. 3. 3 Coûts de la formation

Les employeurs offrent souvent la même formation à tous les conducteurs, les nouveaux comme les conducteurs d'expérience, car la formation, les pratiques d'exploitation et les technologies varient beaucoup au sein de l'industrie. L'utilisation de pratiques et de technologies non harmonisées au sein de l'industrie a entraîné une augmentation des coûts de formation de la main-d'œuvre pour toute l'industrie. La redondance de la formation pour les travailleurs d'expérience ne fait qu'augmenter inutilement les coûts.

Conscient du problème, le CCTP travaille en collaboration avec l'industrie afin de créer un programme national d'accréditation qui reconnaît la formation donnée par l'employeur qui satisfait ou dépasse les normes professionnelles nationales.

Les pratiques actuelles de certains réseaux urbains mettent en évidence diverses méthodes de réduire les coûts de la formation de nouveaux conducteurs. Certains réseaux continuent à offrir une formation sur place tandis que d'autres ont décidé de refiler les coûts au candidat en imputant des coûts pour le service et en octroyant le contrat de prestation à un sous-traitant. De même, la décision de payer ou de ne pas payer les candidats pendant leur formation ou de garantir un poste ou un nombre minimum d'heures de travail par semaine à la fin du programme varie d'un employeur à l'autre. Il va sans dire que chaque réseau a choisi la méthode qui lui assure le meilleur caractère concurrentiel possible sur le marché.

5. 4 Rémunération et avantages sociaux

5. 4. 1 Rémunération

Les derniers chiffres de Statistique Canada révèlent une augmentation du salaire moyen dans les sous-secteurs urbain, scolaire et nolisé et une baisse dans le sous-secteur interurbain et rural. Cependant, en raison des différences dans la composition des sous-secteurs d'une année à l'autre révélées par Statistique Canada, les tendances indiquées dans la figure 5-6 doivent être vues comme des estimations. Les figures mettent aussi clairement en évidence la différence dans la rémunération globale (comprenant le salaire, les avantages sociaux et les autres paiements tels que la sous-traitance, la formation, les uniformes et les repas) d'un sous-secteur à l'autre (figure 5-6). Les réponses aux questionnaires utilisés dans cette étude révèlent aussi que l'échelle salariale varie beaucoup d'un poste à l'autre et d'une entreprise à l'autre du sous-secteur, et qu'il y a beaucoup de chevauchement des échelles salariales, de sorte que le sous-secteur urbain n'offre pas toujours le salaire le plus élevé et le sous-secteur du transport scolaire n'offre pas toujours le salaire le moins élevé.

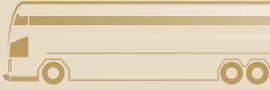
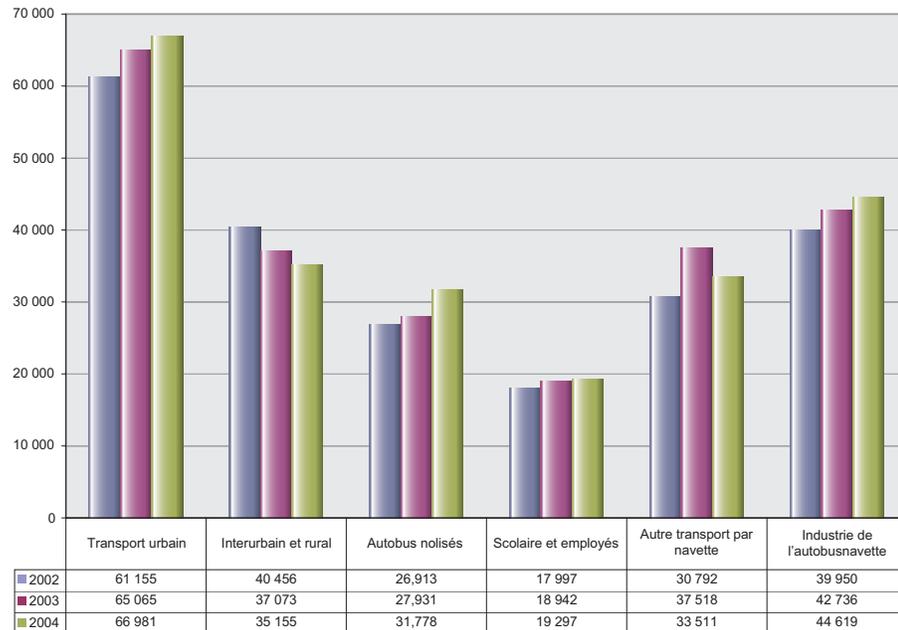


Figure 5-6 : Rémunération annuelle moyenne des employés

Rémunération annuelle moyenne des employés



Source : Statistique Canada, données préliminaires du bulletin Transports terrestre et maritime, 2006

5. 4. 2 Avantages sociaux

La grande majorité des répondants offrent aux employés une gamme complète d'avantages sociaux. En plus des avantages habituels tels que l'assurance santé, l'assurance dentaire, le régime de retraite et les prestations d'invalidité ou les programmes d'assistance aux employés, les répondants offrent aussi d'autres avantages, notamment :

- Des installations de conditionnement physique sur place.
- Des titres de transport gratuits.
- Le désamorçage de situations critiques.
- Une allocation pour les vêtements ou les outils.
- Le paiement des frais de scolarité.
- Un programme d'achat d'ordinateur.

Les répondants ont nommé les programmes suivants en réponse à la question sur les avantages sociaux qui pourraient vraisemblablement être ajoutés à leur programme actuel au cours des trois prochaines années :

- Des jours de congé de maladie pour la famille.
- Le maintien du salaire malgré les prestations de santé et sécurité au travail.
- Un programme de reconnaissance et de récompense.

- Un partage accru des dépenses du programme d'avantages sociaux.
- Des prestations de maladie à long terme.
- Des programmes de promotion des modes de vie sains.
- Un agrément de conducteur professionnel.
- Des cours d'amélioration des habiletés de conducteur pour les familles.

Les répondants ont reconnu la nécessité et la valeur d'offrir des programmes d'avantages sociaux intéressants afin d'être des employeurs concurrentiels et de fidéliser leurs employés.

Il importe toutefois de préciser que les avantages sociaux susmentionnés sont habituellement offerts aux travailleurs syndiqués. Les avantages sociaux sont susceptibles d'être plus limités en nombre et en envergure dans les sous-secteurs des autobus scolaires et des autobus nolisés.

5. 5 Principaux enjeux du recrutement et de la fidélisation

5. 5. 1 Recrutement

La recherche effectuée dans le cadre de l'étude a révélé que l'industrie recrute avec soin. Les réseaux urbains sont passés maîtres dans le recensement des candidats idéaux parmi toutes les candidatures reçues. Le sous-secteur du transport scolaire connaît beaucoup de succès dans le recrutement continu de candidats pour le poste de conducteur, qui est toujours difficile à combler. Les différents fournisseurs de services des sous-secteurs ont démontré qu'ils peuvent combler leurs propres besoins à force d'initiative et d'ingéniosité.

Il y a toutefois des signes qui révèlent que la situation va se corser. Plusieurs entreprises du sous-secteur urbain sont en train de constater que les avantages concurrentiels d'antan, c'est-à-dire la stabilité, un bon salaire et de bons avantages sociaux, ne réussissent plus à attirer autant de candidats. Le sous-secteur de transport scolaire éprouve lui aussi de la difficulté à combler ses postes. La pénurie sévère de mécaniciens est en train de se faire sentir à l'échelle de l'industrie. Les candidats aux postes techniques tels que planificateurs et horairistes sont rares. L'évaluation faite par les répondants de leur capacité actuelle à combler leurs besoins a mis au jour certaines difficultés :

- Attirer les mécaniciens, surtout dans les métiers spécialisés.
- Recruter des surveillants et des gestionnaires.
- Recruter des conducteurs possédant les compétences nécessaires.
- Embaucher des répartiteurs, des horairistes et des planificateurs compétents.

L'attrait de l'emploi dans le sous-secteur du transport scolaire

- *Des horaires et un calendrier de travail qui ressemblent de près aux heures d'école (caractère saisonnier et congés) et qui facilitent le travail avec les enfants d'âge scolaire et la prestation des soins qu'ils exigent.*

Raisons ne favorisant pas l'emploi dans le sous-secteur urbain

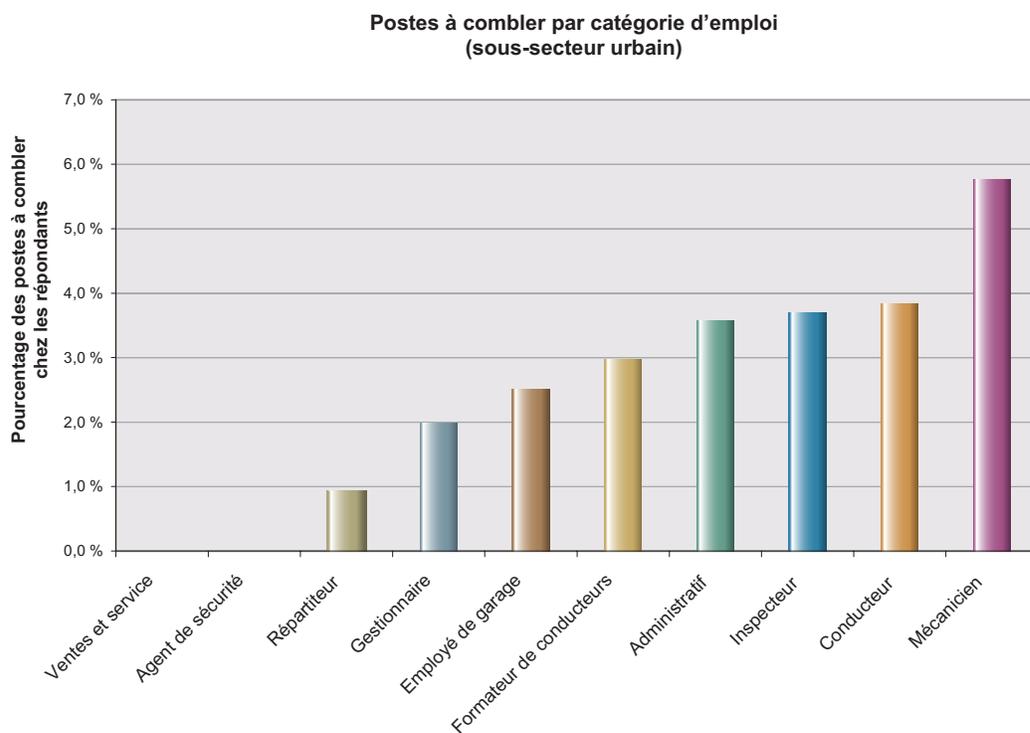
- *Des horaires de travail fractionnés, irréguliers et imprévisibles qui entrent en conflit avec les obligations familiales.*
- *Les risques personnels associés aux horaires et aux circuits habituellement confiés aux nouveaux conducteurs : le travail de nuit et/ou dans des quartiers où le taux de criminalité est élevé.*

Source : groupes témoins d'intervenants de l'industrie



Les répondants du sous-secteur urbain ont précisé le nombre de postes à combler au sein de leurs entreprises (*figure 5-7*). Le travail de mécanicien est la tâche où il y a le plus de postes à combler (5,8 pour cent), un chiffre qui confirme les inquiétudes des groupes témoins de l'industrie et des participants aux entrevues à propos de la pénurie de mécaniciens compétents. Une étude sur les endroits où les postes sont le plus susceptibles d'être vacants conclut que les entreprises où les travailleurs doivent posséder des compétences techniques précises (p. ex., mécaniciens qualifiés), qui connaissent le taux de roulement le plus élevé, qui offrent un faible salaire et où les employés ne sont pas syndiqués sont les plus vulnérables (Morissette and Zhang, 2001).

Figure 5-7 : Postes à combler chez les répondants



Questions: 16 (Court) 14 et 41 (long)

5. 5. 2 Absentéisme

5. 5. 2. 1 Facteurs menant à l'absentéisme

Les répondants des différents sous-secteurs ont fourni plusieurs facteurs pouvant causer de l'absentéisme. Ces facteurs peuvent être classés en quatre grandes catégories : les problèmes de santé physique, les raisons de structure (l'absentéisme volontaire causé ou encouragé par les pratiques ou les politiques organisationnelles), les problèmes de santé mentale (p. ex., le stress) et les problèmes familiaux. Voici quelques exemples des causes d'absentéisme liées à la structure de l'entreprise :

- L'impossibilité pour les travailleurs d'obtenir un congé sur demande ou si nécessaire (en général à cause des heures de travail).
- L'insatisfaction de l'employé au travail et l'absence d'un sentiment d'appartenance ou d'être valorisé.
- Des programmes de gestion de l'absentéisme qui ne répondent pas aux besoins.
- Des programmes de congé généreux qui facilitent l'abus des avantages.
- L'incapacité de discipliner les employés qui s'absentent du travail inutilement.

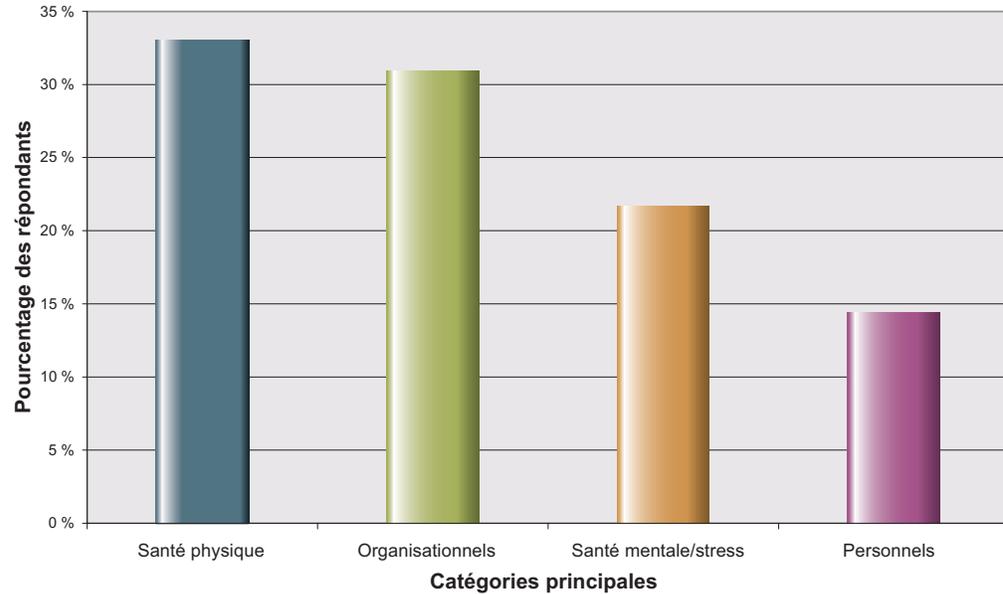
5. 5. 2. 2 Stratégies pour réduire l'absentéisme

L'absentéisme peut engager des coûts importants pour une entreprise et est souvent une source de problèmes au sein de l'industrie de l'autobus. L'absentéisme peut parfois dépasser les 10 pour cent, dans certains cas. Par contre, en général, l'analyse des résultats de la recherche n'a mené à aucune conclusion, n'a fourni aucune explication quant à la nature du problème ayant causé l'absentéisme et ne peut certainement pas apaiser les craintes que certaines entreprises éprouvent face à cette tendance à l'absentéisme.



Figure 5-8 : Causes de l'absentéisme

Principaux facteurs causant de l'absentéisme



Questions : 9 (court) et 34 (long)

Les solutions possibles suivantes donnent des résultats chez les répondants, surtout lorsqu'elles sont intégrées aux programmes de gestion des présences :

Santé physique et mentale

- Offrir des programmes de santé et de bien-être et d'allègement du stress.
- Offrir un travail modifié aux personnes capables de l'accepter.
- Créer des protocoles et des pratiques, comprenant un désinfectant pour les mains, aux conducteurs et autres employés en contact avec le public, afin de freiner la propagation des maladies.

Facteurs organisationnels

- Former les gestionnaires et les employés afin d'améliorer le moral (les répondants ont fait état d'une réduction de 80 pour cent de l'absentéisme lié au moral).
- Offrir des programmes d'aide aux employés.
- Surveiller les heures de travail.
- Offrir une plus grande souplesse dans les heures de travail.
- Offrir une reconnaissance ou des bonis pour les bons dossiers de présence.
- Offrir des thérapies aux personnes absentes.

Certains membres de l'industrie ont récemment commencé à établir un lien entre l'absentéisme et la conciliation travail famille. Dans certaines entreprises, la conciliation travail famille est étroitement liée à la gestion de l'absentéisme. Dans

d'autres entreprises, l'absentéisme est un reflet de la vie moderne, surtout dans le sous-secteur urbain, où les quarts de travail fractionnés et le travail de fin de semaine sont courants.

Bien que l'industrie n'en soit qu'aux premières étapes du règlement de ce problème, certaines entreprises ont mis sur pied des mesures correctives :

- Un mémoire d'entente entre la direction et le syndicat pour la création d'un comité mixte sur la question de la conciliation travail famille.
- Une formation en affaires pour tous les employés.
- Des horaires de travail différents offrant des jours et des heures variables.

5. 5. 3 Fidélisation

Le recrutement d'employés étant de plus en plus ardu dans ce marché très concurrentiel de la main-d'œuvre, la fidélisation accrue des employés pourrait offrir un avantage stratégique aux entreprises, qui doivent aussi connaître les raisons qui motivent les employés à quitter l'entreprise.

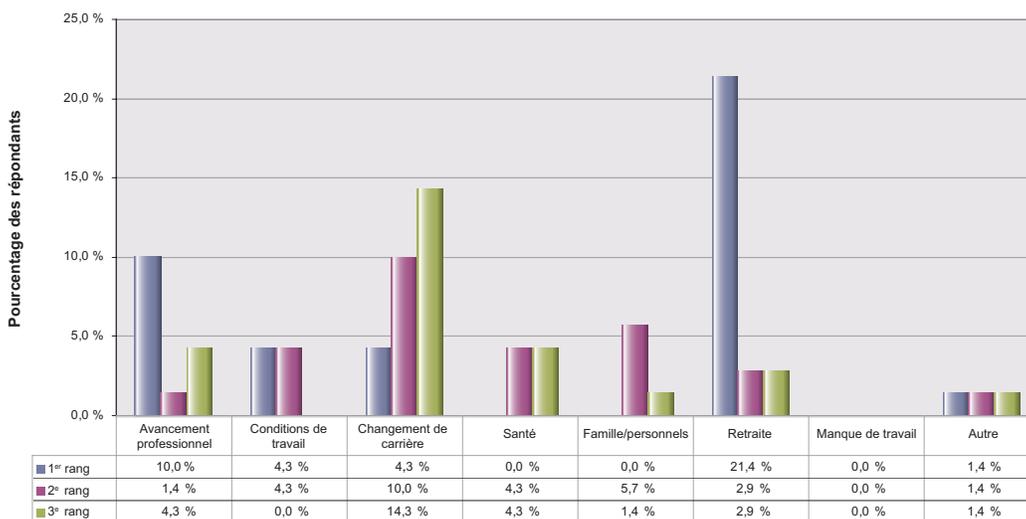
5. 5. 3. 1 Raisons qui motivent les employés à quitter

Il y a de nombreuses raisons qui motivent les employés et les gestionnaires à quitter une entreprise. La raison la plus souvent invoquée par les répondants à l'étude est la retraite (*figures 5-9, 5-10, 5-11*). La retraite peut être retardée mais ses conséquences sont importantes pour l'industrie car elle est inévitable.

Outre la retraite, l'avancement professionnel et le changement de carrière sont les principales raisons de quitter un emploi. Les problèmes de santé, y compris les problèmes associés aux conditions de travail, contribuent également aux départs anticipés, surtout chez les mécaniciens.

Figure 5-9: Départ des gestionnaires

Motifs de départ des gestionnaires



Questions : 15 (court) et 51 (long)

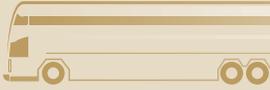
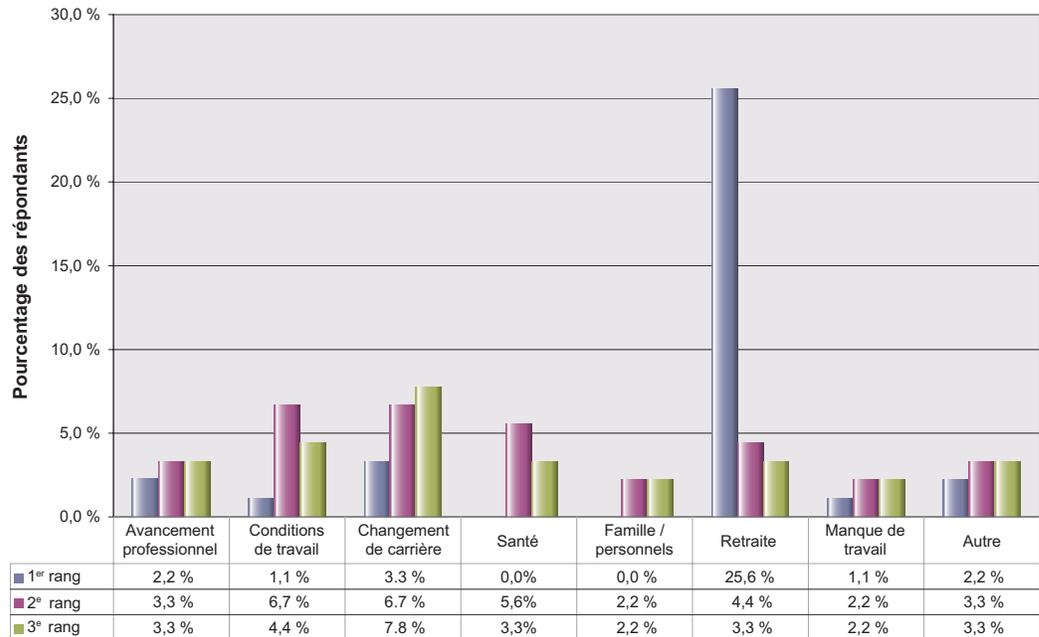


Figure 5-10 : Départs des conducteurs

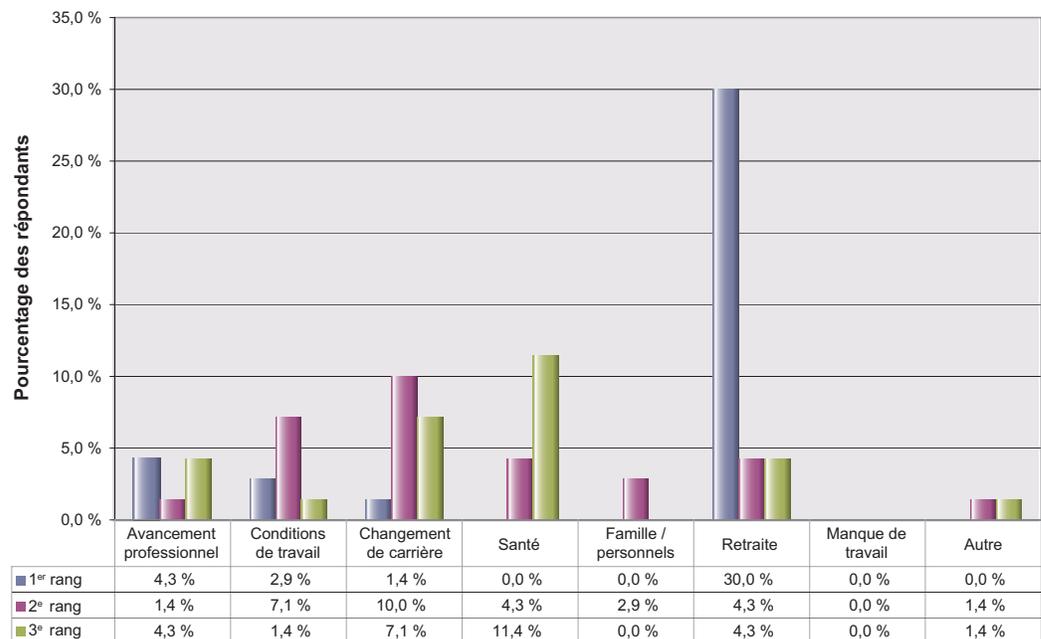
Motifs de départ des conducteurs



Questions : 15 (court) et 51 (long)

Figure 5-11 : Départs des mécaniciens

Motifs de départ des mécaniciens



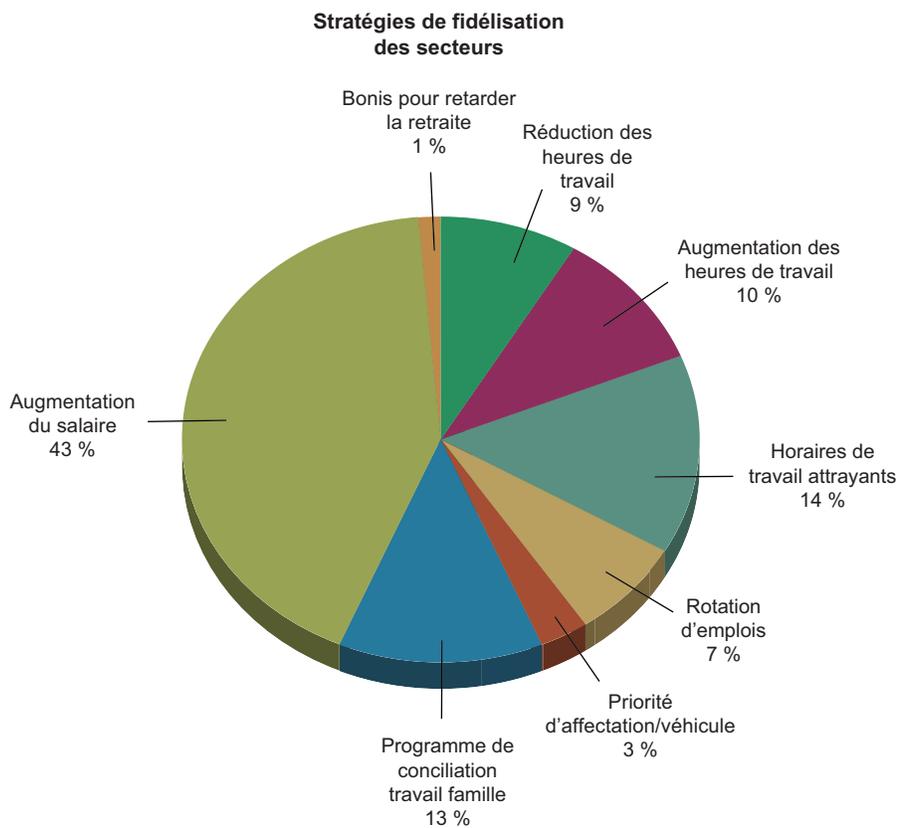
Questions : 15 (court) et 51 (long)

5. 5. 3. 2 Stratégies de fidélisation

Conscients de l'importance de la fidélisation, les répondants ont mis sur pied plusieurs stratégies de fidélisation. L'augmentation de salaire est de loin la stratégie la plus populaire dans tous les sous-secteurs (*figure 5-12*). Les répondants utilisent cette stratégie dans toutes les catégories d'emploi et elle est la stratégie la plus populaire dans toutes les catégories.

Le recours à l'augmentation de salaire pour contrer le départ des employés comporte plusieurs risques, surtout dans un marché de la main-d'œuvre concurrentiel. Bien que les augmentations de salaire soient nécessaires pour conserver un caractère concurrentiel, elles n'éliminent pas la cause fondamentale du départ et elles contribuent à augmenter les coûts.

Figure 5-12 : Stratégies de fidélisation pour toutes les catégories d'emploi



Questions : 15 (court) et 51 (long)



La future vitalité du secteur du transport repose sur une planification soignée de la relève. La planification de la relève réunit plusieurs éléments clés, notamment :

- *Reconnaître le besoin et obtenir l'engagement des dirigeants.*
- *Élaborer un plan qui scénarise le remplacement, comprenant la formation et le chevauchement, prévoit les imprévus (p. ex., les démissions soudaines) et comprend des responsabilités de mentorat.*
- *Effectuer les investissements nécessaires.*
- *Assurer le dynamisme du plan en le mettant à jour régulièrement et en évaluant régulièrement son efficacité.*
- *Documenter le plan et les procédures, les activités permanentes, les réalisations et les leçons tirées.*

Source : Association des transports du Canada, 2002.

Les horaires de travail attrayants sont la stratégie de fidélisation la plus populaire chez les répondants, après l'augmentation de salaire. Plusieurs répondants songent à offrir un autre type d'horaire de travail (p. ex., la semaine de quatre jours) afin de rendre les postes plus attrayants et concurrentiels. Ce type d'horaire de travail est souvent inscrit dans le cadre d'un programme de conciliation travail famille. Les études ont révélé qu'une plus grande souplesse au travail contribue énormément à créer un environnement de travail attrayant pour les travailleurs, sain et satisfaisant (Conseil canadien de développement social, 1999).

5. 5. 4 Renouvellement des effectifs

L'industrie connaîtra un énorme renouvellement de ses effectifs au cours des prochaines années à cause du vieillissement d'une part importante de ses travailleurs. La nécessité de planifier la relève à tous les niveaux de l'industrie est évidente, mais la réaction de l'industrie est plus lente. En effet, les résultats des groupes témoins et des entrevues révèlent que l'industrie commence tout juste à entreprendre la tâche de planifier la relève.

5. 6 Conséquences des tendances de l'industrie

5. 6. 1 Structures organisationnelles

Les résultats de l'étude et les commentaires des participants mettent en évidence deux grandes tendances au sein de l'industrie qui sont en train de créer un virage vers une structure plus intégrée et participative. Premièrement, une plus grande importance est accordée aux communications et aux relations interpersonnelles entre collègues et avec les clients et deuxièmement, le virage favorise les structures moins bureaucratiques.

5. 6. 2 Avancement de carrière

L'étude a révélé que plusieurs entreprises éprouvent de la difficulté à combler les postes de gestionnaires. La question de l'avancement professionnel est encore plus complexe dans le secteur du transport urbain en raison de la récente fusion des réseaux de transport et des administrations municipales. Cette restructuration organisationnelle comporte des risques, notamment une plus grande ouverture de l'avancement professionnel qui augmente les possibilités d'avancement au sein de la grande entreprise pour les employés mais qui a des conséquences négatives pour d'autres lorsque leur rôle ne concerne plus uniquement le transport.

Les possibilités d'avancement sont plus limitées dans d'autres sous-secteurs tels que le transport scolaire, car le ratio de gestionnaires par conducteur est excessivement bas. De plus, plusieurs employés ne conduisent pas un autobus scolaire pour faire avancer leur carrière mais plutôt comme un emploi à temps partiel ou pour combler une période d'attente entre deux emplois.

Les activités à horaire fixe du sous-secteur interurbain offrent des possibilités d'avancement de carrière. L'étude a révélé que dans la plupart des cas, les postes de cadres intermédiaires sont souvent confiés à des employés de longue date en raison de leur ancienneté et de leur expérience. Le caractère saisonnier du sous-secteur des

autobus nolisés et d'excursion ne favorise pas le maintien d'une structure exigeant plusieurs employés et favorisant l'avancement professionnel.

Plusieurs employés des intervenants participant à l'étude ont mentionné qu'ils n'étaient pas intéressés à devenir gestionnaires. Ils estiment que le salaire plus élevé du gestionnaire ne compense pas suffisamment l'augmentation des responsabilités.



Section 6

Synthèse et recommandations



6.0 Synthèse et recommandations

L'étude confirme que l'industrie du transport de passagers a une grande influence économique et sociétale sur le Canada, les Canadiens et les Canadiennes et qu'elle offre de nombreux bienfaits tels que *la mobilité du public, un transport économique qui stimule le développement économique et des solutions écologiques au problème de la congestion de la circulation, la réduction de la consommation d'énergie et l'amélioration de la qualité de l'air*.

De toute évidence, cette industrie collabore de façon considérable et indispensable à la bonne santé économique du Canada et à la qualité de vie de ses citoyens. Cependant, la recherche a révélé que les influences démographiques, économiques, législatives, technologiques, concurrentielles et fiscales de niveau national, régional et mondial en changement perpétuel continuent à poser un défi qui oblige l'industrie à s'adapter, à innover et à investir, surtout en ce qui a trait à ses ressources humaines.

6.1 Tendances récentes

Les années qui se sont écoulées depuis l'étude PW ont été marquées par une augmentation des investissements, l'amélioration des réseaux et des services, l'innovation technologique, la collaboration des parties prenantes et la croissance au sein du secteur.

L'industrie de l'autobus, qui regroupe environ 1 500 conducteurs, joue un rôle déterminant au sein de l'économie canadienne au chapitre de l'emploi, du nombre de passagers, des revenus produits et des investissements en capital. Le secteur emploie plus de 90 000 personnes au pays dans les sous-secteurs urbain, interurbain, scolaire, nolisé et excursion, et dans des activités auxiliaires. Le nombre d'employés de l'industrie a augmenté de plus de 17 pour cent de 1995 à 2004. L'industrie a déplacé plus de 1,8 milliard de passagers, tous sous-secteurs confondus sauf les autobus scolaires, en 2004. L'industrie a aussi produit des recettes de plus de 7,6 milliards de dollars en 2004, comprenant les contributions² gouvernementales destinées à l'exploitation et aux immobilisations, et a investi plus de 1,3 milliard de dollars en immobilisations, dont 728 millions de dollars en véhicules.

² *Transports Canada, rapport annuel 2005*

Ce résultat est encourageant mais l'industrie ne peut pas se permettre un excès de confiance. Elle doit s'efforcer d'améliorer continuellement ses services afin de répondre aux exigences de plus en plus élevées des clients au chapitre de la fiabilité, de la sécurité, du confort et de l'économie des prix. Plusieurs parties prenantes reconnaissent que le défi est de taille car elles doivent aussi faire face à plusieurs enjeux d'affaires et économiques, dont certains échappent à leur contrôle opérationnel, notamment :



- Un parc de véhicules et des infrastructures connexes vieillissants ou inadéquats.
- La domination de la concurrence des automobiles.
- Un manque de financement.
- La capacité de s'offrir les nouvelles technologies.
- La hausse prohibitive des coûts en immobilisation/d'exploitation.
- Une population étudiante de moins en moins nombreuse.

D'importants investissements ont récemment été faits dans les infrastructures du transport urbain, plus particulièrement la modernisation/mise à niveau de son parc de véhicules, afin de permettre à ce sous-secteur d'offrir un réseau de services d'autobus adaptés qui répond aux exigences et aux attentes du 21^e siècle. Cet investissement devra se poursuivre au cours des prochaines années. La création de partenariats de qualité avec les gouvernements, les autres parties prenantes et les bailleurs de fonds sera aussi nécessaire afin d'assurer un succès continu. Ces relations devront aussi être étendues afin d'assurer un maximum de bienfaits.

Tous les sous-secteurs éprouvent de plus en plus de difficulté à recruter des employés de qualité pour tous les postes à combler. Cette situation témoigne, dans une certaine mesure, de l'effervescence du marché canadien de l'emploi où le taux de chômage est passé de 9,3 pour cent en 1996 à 6,1 pour cent en 2006, le taux le plus bas des 32 dernières années.

L'industrie a encore beaucoup de travail à faire pour changer la perception négative du public à l'égard du transport en autobus et en autocar. Cette perception devra changer considérablement pour que l'industrie puisse réaliser son plein potentiel. Il est donc impératif que l'industrie puisse travailler dans un environnement stable profitant d'un soutien fiscal et législatif. Mais surtout, toutes les parties prenantes doivent être engagées à offrir des services de transport de grande qualité qui répondent aux besoins légitimes et aux attentes raisonnables du public qu'elles desservent.

6. 1. 1 Transport urbain

Les réseaux de transport urbain subiront de fortes pressions financières associées à plusieurs facteurs, notamment :

- Le remplacement des parcs de véhicules vieillissants dans les grands centres.
- Un manque à gagner possible du financement des infrastructures de 5,379 milliards de dollars jusqu'en 2010, selon l'estimation des membres de l'ACTU.
- La mise à la retraite d'une part importante de ses effectifs au cours des cinq prochaines années.
- Le recrutement d'un grand nombre de nouvelles recrues et l'examen initial d'un nombre encore plus grand de candidatures.

La question des partenariats public-privé demeurera une source de discorde entre le patronat et les syndiqués du sous-secteur. Les politiciens locaux jouent désormais un rôle complexe au sein du processus décisionnel de presque tous les réseaux de transport urbain au pays, ce qui ne fait que compliquer les choses.

Les réseaux de transport urbain continueront à intégrer de nouvelles technologies à leurs activités et à leurs méthodes de formation.

La question du patrimoine des travailleurs retraités, c'est-à-dire le financement des caisses de retraite, est encore en attente d'un règlement dans certains réseaux de transport urbain et mérite qu'on s'y intéresse, car elle a d'importantes répercussions financières.

Le gouvernement fédéral est une nouvelle partie prenante importante du transport urbain et il est en position de jouer un rôle de plus en plus déterminant dans ce secteur. Le gouvernement fédéral a commencé à injecter des fonds dans les municipalités en 2005, et celles-ci ont investi une part de ces fonds dans le transport urbain.

6. 1. 2 Transport scolaire

Les fusions de fournisseurs de services de ce sous-secteur se poursuivront car certains fournisseurs éprouvent de plus en plus de difficulté à assurer le maintien de leurs activités en raison de l'augmentation des coûts d'exploitation et en immobilisations, alors que la population étudiante est à la baisse.

Cette pression sur les revenus devrait durer. À titre d'exemple, les fluctuations du prix du carburant ont démontré que l'absence d'une clause d'échelle mobile dans les contrats rend le sous-secteur vulnérable aux fluctuations des prix et qu'il est ainsi très difficile pour les fournisseurs de services d'absorber ces augmentations. De même, les coûts en capital souffrent de la réglementation de Transports Canada obligeant tous les nouveaux autobus scolaires à être munis d'ensembles de retenue pour enfant en fonction du nombre de places, d'ici avril 2007.

La multiplication des fusions pourrait menacer la situation d'équilibre précaire dans laquelle se trouvent plusieurs fournisseurs de services de transport scolaire et d'autobus nolisés. Les fournisseurs ont souvent bien réussi à créer un équilibre entre leurs deux types d'activités dans un environnement généralement local et régional. La tendance vers une concentration accrue des besoins en transport scolaire en milieu urbain jumelée à la baisse du nombre des inscriptions d'élèves dans les régions rurales et dans les petites municipalités, aura des conséquences négatives pour certains fournisseurs de services de transport régionaux et locaux.



6. 1. 3 Interurbain, nolisé et excursion

La stabilité des services schédulé de transport interurbain par autocar associée au statut quo de la réglementation économique aidera la situation. Le sous-secteur connaîtra peu de croissance en raison de l'éparpillement géographique changeant de la population. Le regroupement de 80 pour cent de la population canadienne dans les centres urbains a entraîné d'importants changements dans les habitudes de déplacement de notre société. Ce facteur, jumelé à des modes de transport concurrentiels fortement subventionnés sur certains circuits et des prix de billets d'avion intéressants entre les grands centres urbains, est propice à une croissance lente des revenus et jette le doute sur les possibilités de prospérité financière à long terme du sous-secteur.

Quant au sous-secteur des autobus nolisés, il demeurera volatile et influencé par les facteurs externes du sous-secteur tels que les enjeux de la sécurité nord-américaine, les craintes de pandémie (p. ex., le SRAS), le taux de change et l'augmentation continue du prix du carburant et des primes d'assurance.

6. 2 Perspectives de croissance

La croissance que connaîtra le secteur au cours des dix prochaines années sera surtout concentrée dans le sous-secteur urbain (+8 404 employés, +2 857 véhicules et +440 millions de passagers) et, dans une mesure moindre, dans le secteur interurbain (+176 employés, +84 véhicules). Le transport scolaire et les autobus nolisés/d'excursion devraient connaître une baisse du nombre d'employés et de véhicules, surtout à cause de changements sociaux qui ont eu une influence négative sur l'achalandage, comme par exemple une baisse du taux de natalité et des inscriptions d'étudiants, et une baisse générale du nombre de visiteurs au Canada.

Principaux facteurs de la croissance du secteur

Toute croissance possible dans le secteur est attribuable en grande partie à plusieurs changements au sein du marché, notamment :

- L'intérêt et le soutien du gouvernement (plusieurs changements ont été amorcés, notamment des mesures de circulation prioritaire, des déductions d'impôt pour les titres de transport, la réaffectation des fonds provenant des taxes sur le carburant et un financement accru des infrastructures).
- L'urbanisation de la population canadienne.
- Les habitudes d'établissement des immigrants.
- Le vieillissement de la population.
- Les facteurs économiques (p. ex., les coûts de plus en plus élevés de posséder une automobile).

6. 3 Changements dans les compétences requises

Les principaux facteurs énoncés ci-dessus ont des conséquences importantes sur les compétences requises au sein de l'industrie, à l'heure actuelle et dans les années à venir :

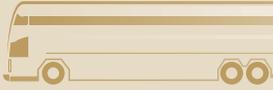
- La maîtrise des *habiletés pour les communications interpersonnelles et la gestion de l'information* est essentielle. Tous les employés de tous les niveaux et de tous les sous-secteurs doivent acquérir les connaissances et les habiletés requises pour répondre aux attentes de service plus rigoureuses, aux passagers ayant une déficience et à une clientèle diversifiée.
- Ces qualités devront être jumelées à *d'autres améliorations des aptitudes à la gestion* afin de satisfaire à la demande pour des services plus fiables et de meilleure qualité et de faire face à la complexité des réseaux de transport contemporains. Les gestionnaires de services d'autobus et d'autocars devront parfaire leurs habiletés de gestion des personnes et de l'information tandis que les propriétaires exploitants devront peaufiner leur acuité pour les affaires afin de demeurer viables. De plus, une sensibilisation accrue aux besoins commerciaux, et une meilleure maîtrise des habiletés de gestion et de la création et de l'entretien de partenariats s'imposent.
- Les besoins de l'industrie entraînent aussi la nécessité *d'utiliser un plus grand éventail de véhicules, de systèmes et de technologies de soutien* et d'acquérir les habiletés nécessaires pour les exploiter et les entretenir. À titre d'exemple, les entreprises ont adopté le GPS, les systèmes de paiement, des systèmes d'information en temps réel et intégré, et les systèmes de télévision en circuit fermé, de logistique et de planification des circuits, afin d'améliorer l'efficacité et la qualité du service.

6. 4 Planification et recrutement des effectifs

Les entreprises se doivent d'évaluer correctement leurs besoins organisationnels et la source de leurs ressources afin de répondre à la demande de plus en plus grande pour des compétences accrues et plus perfectionnées et de remplacer les habiletés et l'expertise que perd le secteur lorsque des milliers de travailleurs prennent leur retraite. La plupart des entreprises ont connu des difficultés courantes lorsqu'elles ont voulu combler des postes, plus particulièrement le poste spécialisé de mécanicien. De plus, le recrutement de conducteurs d'autobus est de plus en plus ardu, surtout dans le sous-secteur des autobus scolaires et le sous-secteur saisonnier des autobus nolisés et d'excursion.

Les participants à l'étude ont mentionné la pénurie générale de candidats et le manque d'intérêt à travailler dans le secteur comme les principaux défis liés au recrutement. Les conditions de travail, les heures peu propices à une vie sociale et les faibles possibilités d'avancement professionnel découragent les candidats, de sorte que les entreprises sont souvent contraintes de choisir parmi des candidats qui ne possèdent pas les habiletés de base requises.

Cette situation pourrait créer des lacunes et des écarts importants dans les compétences requises chez les travailleurs. Plusieurs répondants ont précisé que les



habiletés que les candidats ne possèdent pas sont justement les qualités que les employeurs recherchent le plus, comme par exemple les habiletés techniques et pratiques, les aptitudes pour les communications et le service à la clientèle, l'alphabétisme, les notions de calcul et les aptitudes pour la gestion.

En raison des problèmes qu'éprouve l'industrie à attirer de nouvelles recrues, les candidats doivent pouvoir recevoir la formation dont ils ont besoin pour améliorer leurs compétences et leur valeur pour le secteur. Quatre-vingt-neuf pour cent des répondants ont indiqué que la formation sur place est le mode de formation le plus utilisé. Compte tenu des besoins accrus en formation, l'industrie aurait intérêt à exploiter toutes les méthodes d'élaboration et de prestation efficaces de la formation, comme par exemple les associations de l'industrie, les établissements d'enseignement et les partenariats entre les industries, afin d'offrir une formation opportune et économique qui permettra de répondre aux besoins actuels et futurs.

6. 5 Points d'intérêt critiques

6. 5. 1 Le travail en partenariat

Un réseau de transport de passagers fiable, efficace et exhaustif améliore l'image et la réputation, et répond aux besoins sociaux de la communauté desservie. L'industrie de l'autobus doit être engagée à former des liens durables avec tous les paliers de gouvernement et autres parties prenantes telles que les secteurs de la main-d'œuvre, manufacturier et de l'éducation afin d'assurer un rendement optimal, une croissance et une influence marquées.

6. 5. 2 L'innovation

La vision d'un transport en autobus moderne, fiable et sécuritaire doit reposer sur des idées innovatrices et l'exploitation de la nouvelle technologie. L'amélioration des services et des technologies découlant de nouvelles façons de penser dynamiques aura des avantages pour les clients et changera l'image de l'industrie aux yeux du public.

6. 5. 3 La sécurité

L'engagement envers la sécurité et la sûreté des passagers et des employés doit demeurer d'une importance capitale au sein de l'industrie, surtout en cette époque d'instabilité sociale mondiale.

La protection des passagers et des conducteurs contre les gestes violents est devenue un problème critique en raison d'une incidence accrue. Ce sujet domine les discussions lors des négociations des conventions collectives et fait l'objet des campagnes d'éducation du public à l'échelle de l'industrie. De plus, les inquiétudes grandissantes face aux risques de pandémie obligent l'industrie à se préparer à cette éventualité.

6. 5. 4 L'environnement

Le transport a des répercussions mesurables sur l'environnement. L'industrie a la possibilité et le devoir de réduire les gaz à effet de serre en améliorant sans cesse la technologie des véhicules et en formant ses conducteurs. Les problèmes énergétiques demeureront une préoccupation de tous les sous-secteurs alors que le prix du carburant et les nouvelles réglementations environnementales font augmenter le coût des opérations. Malgré les baisses possibles du prix du carburant, les experts prédisent qu'il demeurera sans doute élevé pendant quelque temps encore. De plus, aucune solution de rechange économiquement viable n'est envisagée au cours des cinq à dix prochaines années. Les programmes tels que le récent programme de formation **Conducteur averti** de Ressources naturelles Canada, visant à favoriser une conduite éconergétique, devraient être adoptés car les premiers résultats indiquent une rentabilité prometteuse des coûts d'exploitation et d'entretien.

6. 5. 5 Le service à la clientèle et l'intégration sociale

L'environnement social dans lequel fonctionne le secteur de l'autobus est complètement différent de celui d'il y a dix ans. Le nombre de personnes âgées, de personnes ayant une déficience, d'immigrants, comprenant les minorités visibles et de personnes parlant une autre langue, sont des facteurs d'influence qui pèsent de plus en plus lourd. L'industrie doit se préoccuper des besoins de ces groupes tout en satisfaisant aussi aux attentes du public en matière d'efficacité et de fiabilité, de service à la clientèle, de confort, de sécurité et de coût. Pour ce faire, ces groupes doivent participer à la future planification de la prestation des services.

6. 5. 6 Collaboration entre les parties syndicale et patronale

Le salaire et les avantages sociaux retiennent toujours l'attention des travailleurs et de la direction autour de la table de négociation, où les questions telles que la sécurité des conducteurs et la conciliation travail-famille retiennent de plus en plus d'attention. Dans les milieux syndiqués, l'accent doit être mis sur la résolution collaborative d'un plus large éventail d'enjeux que dans le passé.

6. 5. 7 Gestion de l'information

Trois sous-secteurs sur quatre ne possèdent pas suffisamment de données pour établir des tendances historiques et un profil du sous-secteur malgré les réglementations plus sévères et les exigences relatives aux permis dans l'industrie. La participation des parties prenantes à l'élaboration des données est essentielle afin que les besoins de l'industrie soient bien identifiés et satisfaits de façon efficace.



6. 5. 8 Qualité et quantité de ressources humaines

La qualité et le nombre de travailleurs sont essentiels pour assurer le rendement, l'influence, le caractère concurrentiel et une bonne image de l'industrie.

L'étude a identifié les priorités suivantes en ce qui concerne les ressources humaines :

- Aborder la question de la diversité des compétences et des besoins en formation.
- Améliorer la productivité et le rendement.
- Satisfaire aux exigences en matière de compétences émergentes.
- Faire face à la situation d'une main-d'œuvre vieillissante.
- S'attaquer aux problèmes de recrutement et de fidélisation.
- Régler les écarts et les manques de compétence des travailleurs.
- Améliorer l'accès à la formation et aux compétences.
- Combattre les pénuries de travailleurs qualifiés.
- Améliorer le mieux-être et la satisfaction des employés.
- Augmenter la participation des femmes, des Autochtones et des minorités.
- Promouvoir le professionnalisme des employés.
- Officialiser la demande de travailleurs et les prévisions de l'offre.

6. 6 Vision

La tenue de cette étude a donné aux employés, aux employeurs, aux syndicats, aux associations, aux manufacturiers, aux éducateurs et aux autres parties prenantes l'occasion de réfléchir à l'état actuel de l'industrie, d'émettre leurs commentaires sur la question et de faire connaître leur perspective sur son avenir. Ils ont discuté dans plusieurs contextes des changements à apporter à la culture et à la philosophie, et des alliances et des liens qui doivent être établis afin de créer une industrie du transport routier de passagers solide, à l'écoute, rentable, sûre et sécuritaire au Canada.

Les nombreux commentaires recueillis et la vaste participation ont donné lieu à la synthèse suivante des commentaires, des idées et croyances d'une vision de l'avenir collectif de l'industrie:

« Nous envisageons une industrie du transport routier de passagers saine et viable, respectée et valorisée par les gouvernements et par les passagers canadiens, où les métiers jouissent d'une bonne réputation et où une carrière enviable est possible.

Nous envisageons une industrie où les sous-secteurs collaborent en mettant en commun l'information et les pratiques exemplaires qui affectent tous les aspects de l'industrie et où l'influence des 90 000 employés de l'industrie et de ses quelque 8 milliards de dollars d'activité économique entrent en ligne de compte de façon équitable lorsque les ordres de gouvernement prennent des décisions de principe en matière de transport et de ressources humaines.

Nous envisageons une industrie liée par des technologies compatibles qui donnent lieu à une interaction instantanée entre les modes et permettent aux clients de planifier leurs déplacements, de payer leur passage et d'utiliser le réseau intégré de transport routier de passagers.

Nous envisageons une industrie qui constitue un modèle d'excellence des ressources humaines où le mieux-être, l'acquisition et le perfectionnement des compétences et la sécurité sont considérés comme essentiels. »

Tous les éléments de cette vision peuvent être réalisés par un effort concerté de tous les acteurs.



6. 7 Recommendations

Les recommandations sont présentées sous forme de *stratégies* et suivies des *priorités* et des *mesures* qui s'y rapportent. Cette liste n'est pas exhaustive. Elle ne comporte que les plus grandes priorités établies selon l'étude. Les possibilités pour toutes les parties prenantes de l'industrie de contribuer, d'investir et d'avoir une influence innovatrice et créative pour le bien de l'industrie sont illimitées. La méthode utilisée pour réaliser cette étude a révélé que les façons de penser innovatrices sont omniprésentes à l'échelle de l'industrie. Le CCTP est prêt à réunir l'industrie et les autres parties prenantes pour recueillir et déployer tout un éventail de nouvelles idées et stratégies et de réaliser de nouveaux plans d'action.

Stratégie A : Planification et recrutement de la main-d'oeuvre

Priorité 1 : Faire de la planification de la main-d'oeuvre une partie intégrante de la planification des affaires.

Priorité 2 : Transmettre une image qui favorise le recrutement.

Priorité 3 : Attirer les travailleurs saisonniers et à temps partiel.

Priorité 4 : Avoir accès aux candidats et les trier de façon efficace.

Priorité 5 : Augmenter la participation des femmes, des Autochtones et des minorités.

Priorité 6 : Attirer les futures générations (employés et passagers).

Stratégie B : Formation, apprentissage continu et ressources

Priorité 1 : Obtenir l'engagement de l'employeur envers la formation continue en tant qu'investissement essentiel.

Priorité 2 : Répondre à la demande continue pour des travailleurs spécialisés compétents.

Priorité 3 : Donner à l'industrie l'accès aux programmes de formation et aux ressources.

Priorité 4 : Maximiser l'investissement dans la formation et les modes de prestation.

Priorité 5 : Améliorer la situation professionnelle du conducteur d'autobus en faisant la promotion de l'agrément et de l'accréditation des programmes.

Priorité 6 : Parfaire les compétences de gestion et de leadership.

Stratégie C : Fidélisation et conditions de travail

Priorité 1: Encadrement des nouveaux employés.

Priorité 2 : Répondre aux besoins et profiter des occasions qu'offre la main-d'œuvre vieillissante.

Priorité 3: Renseignements du marché.

Priorité 4: Stratégies d'avancement de carrière.

Priorité 5: Améliorer le moral et encourager la productivité.

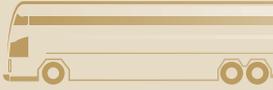
Priorité 6: Sécurité au travail.

Priorité 7: Créer des milieux de travail plus sains.

Stratégie D : Défense de l'intérêt de l'industrie

Priorité 1: Renforcer la voix de l'industrie à tous les paliers de gouvernement.

Priorité 2 : Élaborer et maintenir les renseignements et la collaboration de l'industrie à l'échelle internationale.



6. 7. 1 Stratégie A : Planification et recrutement de la main-d'oeuvre

L'avenir de l'industrie canadienne du transport de passagers repose sur sa capacité à attirer le nombre nécessaire de travailleurs de qualité compatibles avec l'industrie. Attirer des candidats compétents pour les différents métiers, plus particulièrement les conducteurs, les mécaniciens, les planificateurs, les employés d'entretien et de soutien, les gestionnaires et les administrateurs exige des mesures dédiées, ciblées et dynamiques. Cette initiative doit être fondée sur des connaissances approfondies des marchés cibles productifs, des meilleures sources de recrutement et des meilleurs médias, et les nombreux autres facteurs qui contribueront à l'attrait concurrentiel de l'emploi sur le marché.

6. 7. 1. 1. Priorité : Faire de la planification de la main-d'oeuvre une partie intégrante de la planification des affaires

- Les entreprises doivent engager les ressources nécessaires à l'élaboration et la mise en œuvre d'un **plan de la main-d'oeuvre** efficace dans le cadre du processus de planification des affaires. Celui-ci comprendrait des prévisions de l'offre et de la demande, la planification formelle de la relève et des programmes d'apprentissage engagés.
- Élaborer un **modèle de plan de la main-d'oeuvre** exhaustif comprenant les lignes directrices, les stratégies et des formules qui peuvent être facilement adaptées à l'échelle du secteur. Cet exercice peut comprendre des études de cas, une analyse de ce qui constitue un employé à succès dans les différents postes de l'industrie, la sous-traitance et la capacité concurrentielle.
- **Promouvoir** activement le concept et le modèle par le biais de conférences sur la formation des gestionnaires et au moyen de présentations interactives faites individuellement dans les entreprises.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Plan de la main-d'oeuvre	Employeurs		Permanente
Modèle de plan de la main-d'oeuvre	CCTP	Employeurs, ressources de l'extérieur, gouvernement	18 mois
Promotion	CCTP	Employeurs, ressources de l'extérieur, gouvernement	Permanente

6. 7. 1. 2 Priorité : Transmettre une image qui favorise le recrutement

- Étendre le **site Web** de recrutement et d'information sur les carrières du Conseil canadien du transport de passagers (« Embrayez sur votre carrière ») afin d'inclure un plus grand choix de postes au sein de l'industrie. Encourager les éducateurs à **diffuser l'information** sur l'industrie.
- **S'associer** aux gouvernements fédéral et provinciaux, aux administrations municipales et aux autres organisations afin de promouvoir l'industrie et les métiers de l'industrie **dans leurs médias**.
- **Promouvoir la qualité professionnelle** des carrières de l'industrie dans tous les médias et toutes les activités de recrutement. Par exemple, la désignation professionnelle, comprenant **l'agrément** des conducteurs d'autobus professionnels.
- Étendre le guide **Au volant** aux pratiques exemplaires de recrutement afin de fournir plus de renseignements pratiques sur la création de liens avec les différents publics comme par exemple les communautés culturelles et les sources de travailleurs existantes.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Site Web/diffusion d'information	CCTP	Employeurs, gouvernement	12 mois
Partenariats	CCTP	Associations, employeurs	Permanente
Promotion du professionnalisme	Employeurs	CCTP, associations	Permanente
Au volant	CCTP	Employeurs	18 mois



6. 7. 1. 3 **Priorité : Attirer les travailleurs saisonniers et à temps partiel**

- Élaborer une liste complète des **meilleures sources** manifestes de candidats qui deviendront ensuite un bassin de candidats cibles pour les employeurs du secteur.
- Organiser des **sondages types et/ou des groupes témoins** d'employés saisonniers et à temps partiel afin de connaître les avantages en milieu de travail qui contribuent ou qui pourraient contribuer le plus à créer de l'attrait pour le poste et une satisfaction au travail.
- Entreprendre une représentation d'influence auprès du gouvernement afin de négocier un changement dans le seuil d'admissibilité aux **prestations d'assurance-emploi** pour les travailleurs saisonniers et à temps partiel qui leur assurera des revenus ininterrompus au cours de la saison « morte », là où ce besoin se fait sentir.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Meilleures sources	CCTP	Employeurs, ressources externes	Permanente
Sondages et/ou groupes témoins	CCTP	Employeurs, ressources externes	24 mois
Prestations d'assurance-emploi	CCTP, associations	Employeurs	Permanente

6. 7. 1. 4 Priorité : Avoir accès aux candidats et les trier de façon efficace

- Il est recommandé que les entreprises s'assurent que tous **les employés qui participent au recrutement** soient bien informés des pratiques exemplaires en matière d'évaluation des curriculum vitae, de transfert de compétences, et de l'élaboration et l'évaluation de critères de sélection en bonne et due forme.
- Créer un **inventaire national** des outils/médias de tri éprouvés et/ou évaluer les outils existants utilisés par l'industrie ou autres utilisateurs possédant des exigences de tri semblables afin de rendre le tri et le jugement plus efficaces.
- Élaborer et adopter les **Normes professionnelles nationales (NPN) et une stratégie des compétences essentielles** pour un plus grand nombre de postes de l'industrie.
- Mettre sur pied un **processus d'évaluation** pour évaluer le potentiel de réussite des candidats

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Compétences des recruteurs	Employeurs	Associations (formation), CCTP (pratiques exemplaires), sources extérieures	Permanente
Inventaire national	CCTP	Employeurs, sources extérieures	24 mois
Normes professionnelles nationales/compétences essentielles	CCTP	Employeurs, associations, éducateurs, gouvernement	Permanente
Processus d'évaluation	Employeurs	Associations, CCTP	Permanente



6. 7. 1. 5 Priorité : Augmenter la participation des femmes, des Autochtones et des minorités

- Former des **relations et des partenariats** permanents avec les organisations de communautés culturelles.
- Créer des **liens** avec les agences de placement culturelles et d'emploi qui collaborent au placement.
- Effectuer des recherches de marché afin **d'identifier les obstacles** réels et perçus qui empêchent ces groupes d'envisager de faire carrière dans l'industrie, afin de trouver des solutions possibles.
- Investir dans des campagnes de **marketing** dynamiques auprès des communautés culturelles par le biais d'activités telles que la présence de l'industrie aux événements culturels et la publicité dans les médias culturels.
- Élaborer une série de **présentations de carrière « pour les femmes »** représentant différents postes dans l'industrie.
- Élaborer un **guide stratégique** pour aider les employeurs à identifier les besoins en compétences linguistiques, et les combler.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Relations et partenariats	Employeurs	Organismes culturels	Permanente
Liens avec les organismes	Employeurs	CCTP, organismes	Permanente
Identifier les obstacles	CCTP	Employeurs, sources extérieures	24 mois
Marketing	Employeurs	Organismes culturels	Permanente
Présentations de carrières pour les femmes	Employeurs, CCTP	Syndicats, références et organismes	Permanente
Guide stratégique	CCTP	Éducateurs	Permanente

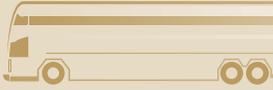
6. 7. 1. 6 Priorité : Attirer les futures générations (employés et passagers)

- Travailler avec les **écoles primaires et secondaires** afin d'intégrer les compétences essentielles et les qualités exigées par l'industrie au programme et au cadre de qualifications.
- **Améliorer l'image** de la sécurité routière et des transports dans les programmes d'apprentissage, surtout les cours de citoyenneté, de développement social et personnel et de tourisme. Les possibilités accrues d'obtenir une formation professionnelle dans les écoles créent une occasion d'enrichir l'information sur le secteur dans les programmes scolaires.
- **Éducation**, les employeurs doivent saisir les opportunités de présenter l'industrie de l'autobus, par exemple: présentation dans les écoles et la communauté.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Écoles secondaires	CCTP	Éducateurs	Permanente
Amélioration de l'image	CCTP	Éducateurs	Permanente
Éducation	Employeurs	Éducateurs	Permanente

6. 7. 2 Stratégie B – Formation, apprentissage continu et ressources

Pour assurer le rendement de son investissement dans la formation, l'employeur doit connaître les ressources financières et autres ressources requises pour obtenir régulièrement des résultats rentables et s'engager à les utiliser. L'étude a permis d'établir un vaste spectre de la qualité, de la quantité et de la régularité de la formation et du perfectionnement au sein de l'industrie. La nécessité de s'adapter aux caractéristiques changeantes du Canada et de l'industrie, plus particulièrement le vieillissement de la population, la pénurie de travailleurs spécialisés et le caractère hautement concurrentiel du marché pour des postes semblables constitue une préoccupation actuelle et continue. Dans un tel contexte, une culture d'industrie qui valorise les renseignements du marché, qui utilise un vaste éventail de méthodes de formation et de médias afin de maximiser le rendement des travailleurs et qui offre un bon rendement du capital investi (RCI) devient primordiale.



6. 7. 2. 1 **Priorité : Obtenir l'engagement de l'employeur envers la formation continue en tant qu'investissement essentiel**

- Identifier les pratiques exemplaires qui précisent clairement les grandes lignes des avantages et du **rendement du capital investi (RCI)** qu'offre l'apprentissage continu, dont les programmes d'apprentissage.
- Maintenir le caractère actuel des **Normes professionnelles nationales/compétences** et des **Profils des compétences essentielles**, et offrir une formation adéquate à mesure que les exigences en compétences changent.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
RCI	CCTP	Associations, employeurs	24 mois
Normes professionnelles nationales/compétences essentielles	CCTP, employeurs		Permanente

6. 7. 2. 2 Priorité : Répondre à la demande continue pour des travailleurs spécialisés compétents

- Entreprendre/élaborer des **programmes d'apprentissage** propres au métier avec des établissements compétents.
- Élaborer du **matériel** pour démontrer aux employeurs les avantages d'offrir des programmes d'apprentissage.
- Créer/mettre sur pied des programmes d'apprentissage en **partenariat** avec les équipementiers.
- Examiner la faisabilité d'inclure des métiers spécialisés de l'industrie aux **programmes de reconnaissance des titres de compétences acquis à l'étranger** du gouvernement fédéral.
- Mettre en œuvre la **Commission des métiers spécialisés** du CCTP qui consiste en des experts compétents réunis afin d'examiner le programme d'apprentissage et d'établir des normes nationales d'apprentissage dans l'industrie de l'autobus.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Programmes d'apprentissage	Employeurs	Éducation	Permanente
Matériel	CCTP	Éducation	Permanente
Partenariats	Employeurs	Équipementiers	Permanente
Programme de reconnaissance des titres de compétences acquis à l'étranger	CCTP	Employeurs	6 mois
Commission des métiers spécialisés	CCTP	Employeurs, associations, syndicats, éducateurs, directeurs de programmes d'apprentissage, gouvernement	18 mois



6. 7. 2. 3 Priorité : Donner à l'industrie l'accès aux programmes de formation et aux ressources

- Mettre sur pied un **centre de ressources** dédié sur le site Web du Conseil et y afficher de l'information sur le marché de la main-d'œuvre, les études, la formation pertinente et autres ressources, y compris une section sur les « pratiques exemplaires », et garder l'information à jour.
- Cibler les **programmes de subventions gouvernementales** tels que le programme d'assurance-emploi, afin de former les travailleurs.
- Organiser des **séances multisectorielles** afin d'identifier les changements et les lacunes au chapitre des compétences exigées et déterminer les besoins en formation.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Centre de ressources	CCTP	Toutes les parties prenantes	Permanente
Subventions gouvernementales	Employeurs		Permanente
Séances multisectorielles	CCTP	Toutes les parties prenantes	Périodique

6. 7. 2. 4 Priorité : Maximiser l'investissement dans la formation et les modes de prestation

- Adopter une **stratégie multisectorielle** afin de maximiser la formation offerte par l'industrie, comme par exemple le Programme national d'accréditation.
- Créer ou resserrer les **liens avec les établissements d'enseignement** qui pourraient comprendre des projets conjoints et l'offre de professeurs, de formateurs et de conférenciers; et inviter les établissements à utiliser les installations de l'employeur, des simulateurs et l'équipement dans le cadre de leurs programmes.
- Évaluer la possibilité d'appliquer les **programmes et le matériel considérés comme des « jalons » dans les autres pays** dont le Royaume-Uni, les États-Unis, l'Australie et l'Union européenne.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Stratégie multi-sectorielle	Toutes les parties prenantes	Associations, CCTP	Permanente
Liens avec les établissements d'enseignement	Employeurs, éducateurs	Associations, CCTP	Permanente
Programmes internationaux	CCTP	Associations, représentants internationaux	Permanente



6. 7. 2. 5 Priorité : Améliorer la situation professionnelle du conducteur d'autobus en faisant la promotion de l'agrément et de l'accréditation

- Toute l'industrie doit s'engager à mettre en évidence le professionnalisme des conducteurs en offrant un **appui illimité à l'agrément et à l'accréditation**. Ce soutien et cet engagement promotionnel confirmeront l'adoption des normes professionnelles nationales par l'industrie, amélioreront l'efficacité de la formation et les résultats, attireront de nouveaux candidats et ont le potentiel d'améliorer la fierté du conducteur (et peut-être même le fidéliser) et la confiance du public en la capacité du fournisseur d'offrir un transport fiable, courtois et sécuritaire.
- Toujours intégrer les avantages de l'agrément des conducteurs et l'accréditation des programmes au **marketing de l'entreprise** dans le but d'améliorer l'image de l'industrie, d'augmenter la reconnaissance du professionnalisme du conducteur auprès du public et de promouvoir une utilisation accrue du service.
- Examiner la faisabilité de faire **reconnaître le titre professionnel** dans toutes les provinces et tous les territoires.
- Soumettre un projet pour la révision de la **Classification nationale des professions (CNP)** pour les conducteurs d'autobus.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Appui à l'agrément et à l'accréditation	Employeurs	Associations, CCTP, éducateurs, syndicats	Permanente
Marketing de l'entreprise	Employeurs	Associations, CCTP	Permanente
Reconnaissance du titre professionnel	CCTP	Gouvernement	18 mois
Révisions des (CNP)	CCTP	Gouvernement	Permanente

6. 7. 2. 6 Priorité : Parfaire les compétences de gestion et de leadership

- Créer une « **boîte à outils** » qui établit les normes nationales des programmes de mentorat et de planification de la succession et permettre aux entreprises d'élaborer leurs propres programmes.
- Promouvoir les **séances** de formation des cadres aux conférences, mettre sur pied des ateliers, des séminaires et des forums.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Boîte à outils	CCTP	Employeurs, associations	Permanente
Séances	Associations	Ressources extérieures	Permanente

6. 7. 3 Stratégie C : Fidélisation du personnel et conditions de travail

La fidélisation du personnel et les conditions de travail, et le lien qui unit ces thèmes, ont été identifiés comme des sujets à examiner de près, tout au long de cette étude. Le roulement de personnel peut être attribuable à plusieurs facteurs, en commençant par une erreur à l'embauche ou à l'orientation. Il existe plusieurs solutions pour fidéliser les employés.

6. 7. 3. 1 Priorité : Orientation des nouveaux employés

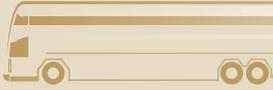
- Mettre sur pied des **programmes d'orientation de l'employeur** utilisés régulièrement afin d'établir les assises d'une relation de soutien réciproque.
- Créer un **modèle d'orientation général** comprenant les objectifs, les méthodes et la portée, qui peut être adapté par les entreprises. Joindre un plan du programme d'encadrement idéal comme ressource.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Programmes d'orientation de l'employeur	Employeurs		Permanente
Modèle d'orientation général	CCTP	Employeurs, ressources extérieures	18 mois

6. 7. 3. 2 Priorité : Répondre aux besoins et profiter des occasions qu'offre la main-d'œuvre vieillissante

- Identifier les **facteurs et/ou obstacles possibles** législatifs, d'assurance et autres qui peuvent avoir des conséquences négatives sur :
 - La fidélisation des employés au-delà des groupes d'âge et de l'ancienneté.
 - La capacité de l'employeur à conserver les retraités au sein de son groupe de travailleurs, et entreprendre des mesures correctives, au besoin.
- Développer la capacité à **saisir les connaissances et l'expérience** des employés de longue date avant qu'ils ne prennent leur retraite, et les utiliser efficacement dans le cadre des programmes d'encadrement, de formation et de fidélisation. Les programmes de mentorat, la formation et la documentation officielle sont des stratégies suggérées.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Facteurs d'âge	Employeurs	CCTP	Permanente
Connaissances et expérience	Employeurs		Permanente



6. 7. 3. 3 Priorité : Veille du marché

- Entreprendre une évaluation des coûts/avantages de l'utilité de commander un **sondage** périodique sur la rémunération et les avantages sociaux englobant tous les secteurs et un certain nombre d'industries semblables afin de créer une base de données exhaustive qui peut être mise au profit de toute l'industrie.
- Enquêter sur les pratiques exemplaires en matière de **stratégies de fidélisation** et les publier sur le site Web du centre de ressources du CCTP.
- Mener régulièrement des **sondages auprès des employés** afin d'évaluer la satisfaction des employés au travail.
- Enquêter sur des activités qui pourraient faire l'objet de **projets pilotes** tels que le recrutement exemplaire, les programmes d'apprentissage fondés sur le travail ou la santé et sécurité au travail.
- Réunir des **groupes témoins** afin d'augmenter les renseignements du marché de la main-d'œuvre et publier les résultats sur le site Web du centre de ressources du Conseil.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Faisabilité du sondage	CCTP	Employeurs	Permanente
Stratégies de fidélisation	CCTP	Ressources extérieures	Permanente
Sondages auprès des employés	Employeurs/ employés		Permanente
Project pilotes	CCTP	Associations, employeurs	Périodique
Groupes témoins	CCTP	Ressources extérieures	Périodique

6. 7. 3. 4 Priorité : Stratégies d'avancement de carrière

- Les employeurs doivent **définir** le sens exact de l'avancement de carrière au sein de leur structure et communiquer efficacement les choix possibles et la formation préalable requise aux employés et aux marchés du recrutement.
- **Évaluer** ce que font **les industries semblables** pour créer des stratégies d'avancement et/ amélioration de carrière aux fins d'utilisation par les programmes et les entreprises du secteur.
- Les employeurs et les employés doivent **élaborer** conjointement **une stratégie** de perfectionnement des employés qui peaufine, évalue et reconnaît les progrès des employés de façon continue afin qu'ils atteignent leur plein potentiel.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Définition	Employeurs	Syndicats	Permanente
Évaluer les industries	CCTP	Associations	Permanente
Élaborer une stratégie	Employeurs/employés	Syndicats	Permanente

6. 7. 3. 5 Priorité : Améliorer le moral et encourager la productivité

- Recueillir des exemples de **pratiques exemplaires** au sein de l'industrie et à l'extérieur, qui fournissent les détails des programmes d'amélioration du moral et d'encouragement de la productivité qui ont fait leurs preuves, et les mettre à la disponibilité du secteur.
- Inclure une **formation au leadership** par la motivation en tant que composante essentielle de la formation des cadres.
- Créer des **types et niveaux de reconnaissance** qui mettent en évidence et récompensent les performants internes et externes.
- Donner de la **visibilité aux employés** de première ligne et les mettre en vedette dans les annonces destinées au public.
- Impliquer les employés dans **les décisions concernant le milieu de travail** qui les affectent, dans la mesure du possible.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Pratiques exemplaires	CCTP	Toutes les parties prenantes, ressources externes	Permanente
Formation au leadership	Employeurs	Associations, CCTP	Permanente
Niveaux de reconnaissance	Employeurs	Associations, CCTP	Permanente
Visibilité aux employés	Employeurs	Associations, CCTP	Permanente
Décisions sur le milieu de travail	Employeurs	Syndicats et employeurs	Permanente



6. 7. 3. 6 Priorité : Sûreté et sécurité au travail

- Mettre sur pied une **campagne nationale permanente d'éducation du public** contre la violence et l'abus du public afin d'éduquer le public sur les comportements acceptables dans un environnement de transport en commun. Cette démarche exige l'appui du gouvernement (financier et médiatique), la formation de partenariats d'éducation du public, la tenue de tribunes publiques et l'élaboration de solutions innovatrices durables axées sur le citoyen et la communauté.
- Accéder aux **programmes de sûreté et de sécurité exemplaires** de l'industrie et des sources externes et les mettre à la disposition des employeurs de l'industrie.
- Mettre en œuvre l'utilisation de **nouvelles technologies émergentes** visant à améliorer la sécurité des employés.
- Travailler avec l'industrie en créant des comités **paritaires patronaux-syndicaux** afin de régler les problèmes de santé et sécurité au travail.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Éducation du public	Toutes les parties prenantes	Gouvernement	Permanente
Programmes exemplaires	CCTP	Associations, employeurs	Permanente
Technologies émergentes	Employeurs, syndicats		Permanente
Comités paritaires	Employeurs, syndicats		Permanente

6. 7. 3. 7 Priorité : Créer des milieux de travail plus sains

- Déterminer avec l'industrie et les sources extérieures **les fournisseurs qui offrent des programmes de santé et de mieux-être exemplaires** et mettre cette information à la disposition de tous les employeurs de l'industrie.
- **Investir dans les programmes de santé et de mieux-être** qui se sont avérés efficaces pour atténuer le stress au travail et autres facteurs connus qui nuisent à la santé des travailleurs.
- Élaborer des **protocoles d'entente** entre les employeurs et les travailleurs sur la conciliation travail-famille afin d'élaborer la politique de façon conjointe.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Fournisseurs de programmes exemplaires	CCTP	Employeurs, ressources externes	Permanente
Investir dans les programmes de santé et de mieux-être	Employeurs		Permanente
Protocoles d'entente	Employeurs, syndicats		Permanente



6. 7. 4 Stratégie D : Défense de l'intérêt de l'industrie

Les liens avec les homologues de toutes les parties du monde sont essentiels dans une économie mondiale de connaissances afin d'optimiser le transfert de connaissances, non seulement aux fins d'utilisation au sein de l'industrie mais en tant qu'influence positive sur tous nos paliers de gouvernement.

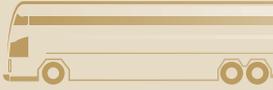
L'industrie canadienne du transport routier de passagers est la première au monde à entreprendre l'accréditation des milieux de travail et l'agrément des conducteurs à l'échelle nationale. Voilà un excellent exemple d'une initiative qui pourrait se traduire par la reconnaissance de l'industrie et un échange collaboratif avec la communauté internationale.

Au chapitre des mesures législatives canadiennes, il existe plusieurs lois du Parlement et une multitude de lois et de réglementations locales, provinciales et régionales qui ont des conséquences sur l'industrie du transport routier de passagers. La capacité de l'industrie à avoir une forte influence sur les mesures législatives qui l'affectent est essentielle à sa viabilité à long terme et à une autonomie raisonnable.

6. 7. 4. 1 Priorité : Renforcer la voix de l'industrie à tous les paliers de gouvernement

- **Consolider** les initiatives de l'industrie/du gouvernement **d'intérêt pour les ressources humaines** et les présenter comme ressource sur le site Web du centre de ressources du Conseil.
- Créer une **reconnaissance de l'industrie** à tous les paliers de gouvernement et dans toutes les tribunes concernées par le biais d'initiatives, de présentations formelles et l'entretien de relations d'influence.
- **Suivre les activités liées à l'industrie** des comités permanents des gouvernements (fédéral et provinciaux) et des comités de transport municipaux et régionaux, etc., afin de créer une influence et/ou une présence informée et proactive de l'industrie, en attendant les mesures législatives qui auront des répercussions sur les ressources humaines.
- **Préparer des exposés proactifs/opportuns pour le gouvernement** sur les préoccupations importantes de l'industrie (p. ex., mesures législatives pour contrôler les passagers violents/dérangeants).
- **Maximiser la collaboration entre le Conseil sectoriel** et les syndicats, les employeurs, les associations et autres parties prenantes afin d'améliorer la représentation de l'industrie auprès de tous les paliers de gouvernement.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Consolider les initiatives du gouvernement sur les ressources humaines	CCTP	Associations, syndicats, sociétés/ entreprises	Permanente
Reconnaissance de l'industrie	Toutes les parties prenantes		Permanente
Surveillance	Associations et autres parties prenantes	Toutes les parties prenantes	Permanente
Exposés	Toutes les parties prenantes		Permanente
Maximiser la collaboration du Conseil sectoriel	Toutes les parties prenantes	Toutes les parties prenantes	Permanente



6. 7. 4. 2 **Priorité : Développer et maintenir la veille et la collaboration de l'industrie à l'échelle internationale.**

- Créer et resserrer un **lien de collaboration** centralisé avec les homologues internationaux fonctionnant dans une économie progressive.
- Étendre ces liens afin d'inclure la mise en commun de la **recherche**, les concepts, les méthodes, les stratégies et les technologies. Afin d'assurer une réciprocité maximale, l'industrie doit être engagée à fond envers la mise en commun raisonnable d'information et de stratégies avec les autres parties prenantes internationales et nationales.
- Obtenir l'accès **aux renseignements internationaux** sur les ressources humaines de l'industrie afin de la diffuser aux parties prenantes et leur en faciliter l'accès.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Liens	Associations, CCTP	Représentants internationaux	Permanente
Recherche	Associations, CCTP	Représentants internationaux	Permanente
Renseignements internationaux	CCTP	Représentants internationaux	Permanente



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.

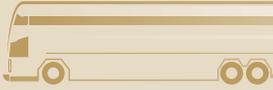
Peer Support

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 continuelle 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.

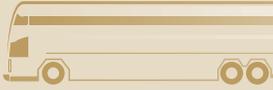
Stock permet à ses conducteurs d'emmener leur autobus à la maison après le travail. Cette approche est prévue au budget et intégrée aux calendriers d'entretien de Stock à Kingston. Ce « privilège » a trois avantages importants:

- 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

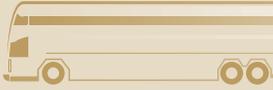
De plus, l'entreprise ne perd plus autant d'employés qu'au cours des années précédentes. Les gens qui quittent leur emploi le font dorénavant pour des raisons personnelles qui ne sont pas liées au travail. Le nombre de plaintes, toutes raisons confondues, provenant des employés, des gestionnaires et 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.

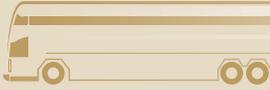
FAAC Inc. 2005. MB-2000 Municipal Bus Simulator Gets Results. Ann Arbour: FAAC Incorporated.

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.

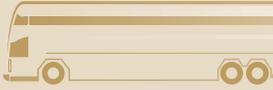
Ministère des transports du Québec. 2005. Répertoire statistique: transport adapté 2003. Québec: Gouvernement du Québec

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.