

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI  
EN VUE DE L'OBTENTION  
DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR

SERGE LEFEBVRE

REFORME DU TRANSPORT ECOLIER  
SOUS-REGION LAC ST-JEAN EST

FEVRIER 1984



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

MARS 1984.

Université du Québec à Chicoutimi,  
Mémoire de Recherche-Action,  
Présenté en vue de l'obtention  
de la maîtrise en Gestion des P.M.O.

OBJET:     RESUME DE PRESENTATION

---

En 1981 le transport écolier s'est trouvé confronté à une brusque modification des lois qui le régissaient. Les structures que les transporteurs s'étaient données sont devenues inadéquates. De nombreuses entreprises s'en sont trouvées ébranlées.

Cette recherche-action propose un processus qui permettra à des entrepreneurs sans grande formation académique de s'adapter aux changements dans leur environnement.

A partir de l'analyse d'un ensemble d'entreprises du secteur Lac St-Jean Est, il est apparu que la gestion de l'information était déficiente au sein de chacune d'elles, même si par ailleurs, au niveau provincial, l'Association des entrepreneurs écoliers diffusait des données pertinentes.

Mon intervention s'est concentrée sur des mécanismes de gestion et de réception de l'information de même que sur la formation des entrepreneurs.

L'étude a été faite avec l'approche systémique et en suivant la méthode du diagnostic intervention. Le système de gestion de l'information

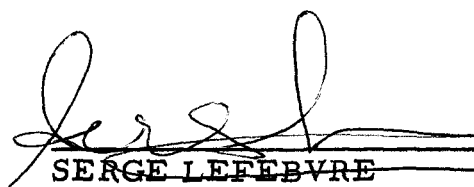
2.../

qui a été proposé a été mis en application grâce à un comité de trois transporteurs qui ont été les premiers impliqués dans l'action.

Il a été ensuite possible d'évaluer les résultats du modèle qui avait été proposé, d'en analyser les insuffisances et de le modifier.

Finalement, j'ai pu apprécier l'intérêt du cadre d'analyse, de modélisation et de mise en place fourni par le diagnostic intervention.

Il me semble que cette étude, même si elle a un caractère unique, pour une organisation particulière, contient des éléments qui peuvent être utiles à d'autres organismes confrontés à des situations semblables.



---

SERGE LEFEBVRE

---

PAUL PREVOST, Directeur de Recherche

" Nous pourrions réaliser au cours des prochaines années des gains importants de productivité si un bon nombre de petites et moyennes entreprises acceptent de prendre les risques qu'implique le passage du stade artisanal au stade industriel. Pour y parvenir, j'invite leurs administrateurs à bien réfléchir aux possibilités qu'offrent les fusions et regroupements . "

Robert De Coster,  
Sous-Ministre de l'Industrie et du  
Commerce, 1971.

" La fusion et/ou le regroupement d'entreprise sont des démarches souvent très valables au plan économique. Pour être efficaces, elles doivent toutefois respecter un certain nombre d'impératifs humains; toujours cependant elles doivent être envisagées non comme une fin en soi mais comme un moyen d'assurer une plus grande efficacité des entreprises . "

Paul Imbeau, Ingénieur,  
Imbeau et Associés.

" Le regroupement des entreprises n'est pas une panacée, une solution miracle à tous les problèmes. C'est cependant un instrument de croissance que toute entreprise si dynamique soit-elle doit connaître, maîtriser et utiliser. "

Marcel Desjardin et al.  
Colloque organisé par le Centre  
des Dirigeants d'Entreprise.

## SOMMAIRE

## SOMMAIRE

En 1981 le transport écolier s'est trouvé confronté à une brusque modification des lois qui le régissaient. Les structures que les transporteurs s'étaient données sont devenues inadéquates. De nombreuses entreprises s'en sont trouvées ébranlées.

Cette recherche-action propose un processus qui permettra à des entrepreneurs sans grande formation académique de s'adapter aux changements dans leur environnement.

A partir de l'analyse d'un ensemble d'entreprises du secteur Lac St-Jean Est, il m'est apparu que la gestion de l'information était déficiente au sein de chacune d'elles, même si par ailleurs, au niveau provincial, le regroupement des entrepreneurs écoliers diffusait des données pertinentes.

Mon intervention s'est concentrée sur des mécanismes de gestion et de réception de l'information, et aussi sur la formation des entrepreneurs.

L'étude a été faite avec l'approche systémique et en suivant la méthode du diagnostic intervention. Le système de gestion de l'information qui a été proposé a été mis en application grâce à un comité de trois transporteurs qui ont été les premiers impliqués dans l'action.

Nous avons ensuite été en mesure d'évaluer les résultats du modèle qui avait été proposé, d'en analyser les insuffisances et de le mo-

difier.

Finalement, j'ai pu apprécier l'intérêt du cadre d'analyse, de modélisation et de mise en place fourni par le diagnostic intervention.

Il me semble que cette étude, même si elle a un caractère unique, pour une organisation particulière, contient des éléments qui peuvent être utiles à d'autres organismes confrontés à des situations semblables.



## REMERCIEMENTS

## REMERCIEMENTS

Tout au long de la réalisation de cette recherche-action, j'ai profité des conseils judicieux d'un comité d'encadrement formé de Messieurs Paul Prévost, directeur de recherche, Michel Belley et Adam Lapointe, co-directeurs de recherche. Je les remercie du support accordé de même que de la disponibilité qu'ils m'ont offert.

Toute ma reconnaissance à Odile Ménard pour ses encouragements et l'apport académique dont j'ai pu profiter.

Merci à Madame Dorys Turgeon pour sa grande disponibilité et son travail de dactylographie de même qu'à Madame Murielle Bouchard pour son assistance dans la préparation des graphiques.

Je remercie aussi tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de cette intervention, qui je l'espère, saura répondre aux attentes des transporteurs écoliers.

## TABLE DES MATIERES

	Page
SOMMAIRE.....	iv
REMERCIEMENTS.....	vii
TABLE DES MATIERES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
LISTE DES FIGURES.....	xiv
LISTE DES ANNEXES .....	xv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 - LE MANDAT .....	5
1.1 - RAPPEL HISTORIQUE .....	5
1.2 - POURQUOI UNE RECHERCHE-ACTION ?.....	6
1.3 - LA METHODE .....	7
1.4 - DEFINITION DES TERMES .....	10
CHAPITRE 11 - IMAGE RICHE.....	14
2.1 - L'ORGANISME REQUERANT.....	14
2.2 - ENVIRONNEMENT ET SUPER SYSTEME.....	15
2.2.1 - L'A.T.E.Q. ....	15
2.2.2 - Les entrepreneurs Secteur Lac St-Jean...	18
2.2.3 - Le marché scolaire .....	18
2.2.4 - Les marchés connexes.....	22
2.2.5 - La réforme du transport écolier .....	25
2.2.6 - La planification .....	29
2.3 - LES STRUCTURES .....	30
2.3.1 - L'A.T.E.Q. et les entrepreneurs.....	30
2.3.1.1 - Description de la structure de l'A.T.E.Q. ....	31

2.3.2 - M.T.Q. et les Commissions Scolaires.....	33
2.3.2.1 - Avant la réforme de 1981 ....	33
2.3.2.2 - Après la réforme de 1981 ....	35
2.4 - LES PROCESSUS .....	36
2.4.1 - Le système Global.....	36
2.4.1.1 - Commentaires .....	38
2.4.2 - Le Système d'attribution des contrats ...	39
2.4.2.1 - Commentaires .....	41
2.5 - CLIMAT ORGANISATIONNEL .....	41
2.5.1 - Entre le M.T.Q. et l'A.T.E.Q. ....	41
2.5.2 - Entre la Commission Scolaire et les transporteurs .....	41
2.5.3 - Entre les transporteurs .....	42
2.6 - LES INDICATEURS .....	42
2.6.1 - Financiers .....	42
2.6.2 - Marketing .....	43
2.6.3 - Production .....	43
2.6.4 - Personnel .....	43
2.6.5 - Système d'information .....	43
2.7 - LES CANDIDATS AUX POSTES DE PROBLEME... 44	
2.7.1 - Le développement des marchés connexes .....	44
2.7.2 - Le manque de planification stratégique....	44
2.7.3 - Système d'information sous utilisé .....	45
2.8 - CHOIX ET JUSTIFICATION DU PROBLEME A ETUDIER .....	45
2.8.1 - Choix du problème à étudier .....	45
2.8.2 - Justification du choix .....	45

CHAPITRE III - LE POINT D'ANCRAGE .....	48
3.1 - CHOIX DU SYSTEME PERTINENT .....	48
3.2 - DEFINITION DU POINT D'ANCRAGE .....	49
3.3 - VALIDATION DE LA DEFINITION .....	49
CHAPITRE IV - CONCEPTUALISATION .....	53
4.1 - MODELE CONCEPTUEL .....	53
4.1.1 - Système de gestion de l'information et de formation des entrepreneurs .....	54
4.1.1.1 - Système de gestion de l'in- formation .....	55
4.1.1.2 - Système de formation des membres .....	56
4.1.1.3 - Système de contrôle d'effi- cacité .....	57
4.2 - VALIDATION SYSTEMIQUE .....	58
CHAPITRE V - COMPARAISON ET SELECTION DES CHANGEMENTS.....	62
5.1 - COMPARAISON .....	62
5.2 - SELECTION DES CHANGEMENTS A APPORTER...	63
CHAPITRE VI - IMPLANTATION ET EVALUATION.....	65
6.1 - IMPLANTATION .....	65
6.1.1 - Première étape .....	65
6.1.2 - Deuxième étape .....	66
6.2 - EVALUATION .....	67
CHAPITRE VII - EVALUATION GLOBALE DE LA RECHER- CHE-ACTION .....	72
7.1 - SAVOIR COGNITIF .....	73
7.2 - SAVOIR FAIRE .....	74
7.3 - SAVOIR ETRE .....	75
7.4 - PERSPECTIVES .....	76
CONCLUSION.....	79

BIBLIOGRAPHIE.....	82
LEGENDE .....	87
ANNEXES .....	88

## LISTE DES TABLEAUX

		Page
TABLERAU 1	Evolution de la clientèle scolaire années 1972-73 à 1980-81.....	16
TABLERAU 2	Projection de la clientèle 1981-82 à 1985- 86 .....	17
TABLERAU 3	Les Agglomérations .....	19
TABLERAU 4	Entrepreneurs Secteur Lac St-Jean, Octobre 81 .....	20
TABLERAU 5	Evolution de la clientèle scolaire et du nombre d'élèves transportés 1953-54 à 1980-81 .....	21
TABLERAU 6	Répartition de la population .....	24
TABLERAU 7	Nombre de personnes handicapées par rap- port à la population .....	26
TABLERAU 8	L'A. T. E. Q. et les entrepreneurs .....	30
TABLERAU 9	L'A. T. E. Q. et les commission scolaires avant la réforme .....	33

## LISTE DES FIGURES

		Page
FIGURE 1	Méthodologie systémique de diagnostic organisationnel .....	9
FIGURE 2	Le système global avant la réforme .....	36
FIGURE 3	Le système global après la réforme .....	37
FIGURE 4	Le système d'attribution de contrat avant la réforme .....	39
FIGURE 5	Le système d'attribution de contrat après la réforme .....	40
FIGURE 6	Système de gestion de l'information et de formation des entrepreneurs .....	54
FIGURE 7	Système de gestion de l'information .....	55
FIGURE 8	Système de formation des membres .....	56
FIGURE 9	Système contrôle d'efficacité .....	57



## LISTE DES ANNEXES

		Page
ANNEXE 1	Système de gestion d'une entreprise de transport écolier .....	89
ANNEXE 2	Système de gestion de projets d'expansion d'une entreprise de transport écolier.....	94

## INTRODUCTION

## INTRODUCTION

Depuis son origine en tant que transport organisé et subventionné, ( 1923 ) , le transport scolaire a été en continuel changement étant directement conditionné par des facteurs humains allant des habitudes de vie de la population aux exigences de fonctionnement créés par l'organisation de plus en plus structurée de notre société.

Au fil des années, l'octroi des contrats de transport est passé du jeu des influences politiques à un système de soumissions. Ce contexte a eu pour effet d'amener les entrepreneurs à opérer au seuil de rentabilité pour éviter de perdre leur gagne-pain et il s'en est suivi une détérioration majeure de la qualité du transport et du niveau de sécurité donnés aux enfants transportés. Suite à la tragédie de Dorion en Octobre 1966, où 20 enfants perdaient la vie, une commission d'enquête fut nommée sous la présidence de Loïs Lachapelle. Les travaux de cette commission et les recommandations qui en découlèrent, provoquèrent la promulgation de la Loi des Transports en 1972 et l'administration du transport scolaire passa du Ministère de l'Education au Ministère des Transports ( M. T. Q. ). Ce dernier commença à en assumer la gestion en 1974 par l'adoption du règlement numéro 11.

La rationalisation de ce secteur d'activités amena la mise en place de normes plus strictes et mieux définies mais elle eut pour conséquence d'augmenter considérablement le coût de ce service, car plus structuré et mieux organisé, donc, les entrepreneurs furent eux aussi

obligés de se structurer et par conséquent durent exiger des rémunérations suffisantes pour donner les services exigés.

Les entrepreneurs en transport écolier offrent beaucoup de résistance aux changements et ont de la difficulté à s'adapter au rythme auquel les Lois et règlements évoluent. Ce sont en majeure partie des entreprises de type familial et la moyenne d'âge de la majorité des propriétaires dirigeants se situe entre 45 et 60 ans. Les modifications apportées en 1974 ne furent complètement assimilées par l'ensemble des entrepreneurs qu'à la fin de l'année scolaire 1979-1980. Le Livre Blanc préconisé par le Ministère des Transports en Octobre 1981 a pour effet de mettre en danger bon nombre d'entreprises vu sa politique de compression budgétaire et de rationalisation de l'utilisation des équipements en place.

Un propriétaire d'autobus écolier sans contrat de transport avec une commission scolaire n'a d'autre optique que de fermer ses portes ou faire faillite. Quel chemin ces entrepreneurs doivent-ils prendre ?

- Se faire la guerre en essayant de s'arracher les contrats ( retour aux années 60 ) ;
- Se regrouper et ainsi subir les coupures en groupe ;
- Maintenir chacune des unités de production en place et développer des activités connexes en aval et en amont.

Autant d'interrogations auxquelles cette intervention va essayer de répondre.

## CHAPITRE I

## CHAPITRE 1

### LE MANDAT

Dans le présent chapitre, nous présenterons l'avant rapport de recherche-action, c'est-à-dire les événements qui ont amené les acteurs du système sous étude à demander cette intervention. Par la suite, nous préciserons les éléments nous permettant de considérer ce travail comme une recherche-action et non comme une consultation pure et simple. Les dernières sections serviront à définir la méthodologie d'approche et quelques concepts énoncés dans ce rapport d'intervention.

#### 1.1 - RAPPEL HISTORIQUE

Pendant l'hiver 1980-81, j'ai réalisé une recherche dans une entreprise oeuvrant dans le transport scolaire. Le problème identifié lors de cette intervention était de trouver un processus de génération d'idées et d'analyse de dossiers permettant aux administrateurs de sélectionner les projets répondant le plus à leurs attentes de développement et par la suite, leur faciliter la mise en opération. En Avril 1981, le processus de génération d'idée était en opération et les administrateurs commençaient déjà à analyser des projets potentiels. Pendant l'été qui a suivi, un projet a été sélectionné, une étude de rentabilité fut complétée pour finalement déboucher sur la mise en place d'une nouvelle unité opérationnelle, ce qui a eu pour effet de doubler la flotte d'autobus scolaires répartie dans deux entités légales distinctes. Cette façon de procéder ne cause pas de problème majeur à court terme mais les administrateurs des entreprises de transport écolier du secteur Lac St-Jean Est sont conscients que si d'autres projet se réalisent, et il y en a plus d'un à

l'analyse actuellement, il faudra trouver un processus permettant le développement harmonieux de ce secteur d'activité et des activités connexes. Ce même processus devra prévoir les modalités d'intégration des entités les unes par rapport aux autres.

De plus, le Ministère des Transports, dans son Livre Blanc déposé à l'assemblée nationale en Octobre 1981 et adopté en Décembre de la même année, amène une réforme complète du système de transport écolier au Québec. Les entrepreneurs de la région Lac St-Jean Est étant conscients qu'ils opèrent dans un marché fermé contingenté de l'extérieur par des Lois, veulent assurer la survie de leurs entreprises et pour ce faire, le présent mandat a été confié avec comme objectif ultime : - mise au point d'un processus permettant le développement des entreprises de transport scolaire et d'unités de services rattachées à leurs opérations. Les possibilités de fusions et d'échange de services devront être explorées en considérant les ressources humaines disponibles et les lois en vigueur ou en voie de l'être.

## 1.2 - POURQUOI UNE RECHERCHE-ACTION ?

Le Laboratoire d'Etudes Economiques et Régionales ( LEER ) a réalisé une étude visant à définir les concepts de la recherche-action. Selon eux, une recherche-action se définit comme suit :

" La recherche-action est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement un donné et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être, dans un cadre éthique mutuellement accepté. La recherche-action implique l'existence simultanée d'une recherche et d'une action et la participation conjointe de chercheurs et d'acteurs . " (1)

---

(1) Selon Roy, Marcel et Al, Vers une définition du concept de la recherche-action. LEER 1981, page 2 .

L'organisme requérant et participant à cette recherche regroupe 15 entrepreneurs en transport scolaire qui, jumelé avec un chercheur et des comités consultatifs, vont essayer de trouver un moyen d'assurer le développement de leur entreprise en tenant compte des éléments suivants :

- L'interrelation des activités de chaque entreprise ;
- Les ressources humaines en places ;
- L'impact de leur développement sur le système global où ils interagissent ;
- La capacité du milieu à utiliser leurs entités opérationnelles après modifications.

Par la suite, le système préconisé pourra être élargi de façon à s'adapter à toute entreprise opérant avec le même environnement, à savoir, un marché fermé dont l'exploitation est contingentée par des Lois et règlements. Donc, nous avons là tous les éléments nécessaires à la réalisation d'une recherche-action.

### 1.3 - LA METHODE

La méthode d'intervention sera la méthode systémique de P.B. Checkland.

Cette méthode s'adapte à des contextes flous, dynamiques et complexes, elle recherche l'efficience. Son utilisation nécessite la participation des acteurs, concepteurs, décideurs et clients.

L'approche comporte sept étapes :

1. - Elaboration de la problématique ou état de la situation ;



2. - Ancrage ;
3. - Conceptualisation ;
4. - Comparaison ;
5. - Identification des changements possibles et conception si nécessaire ;
6. - Application des changements sélectionnés ;
7. - Contrôle .

" M. Checkland suggère en premier lieu de prendre contact avec le milieu problématique à l'aide d'une description de ce dernier en terme de processus et de structure de façon à obtenir une représentation riche de la situation. Cette description doit permettre le choix d'un point d'ancrage particulier à partir duquel un modèle conceptuel est élaboré à l'aide du langage systémique. Les étapes suivantes consistent à utiliser le modèle conceptuel comme un cadre théorique, un cadre de référence et à le comparer avec la représentation riche pour identifier les lieux de changements et tenter d'effectuer les modifications nécessaires. " (1)

Figure 1. - Méthodologie systémique de diagnostic organisationnel, ( voir page suivante ) .

En ce qui me concerne, ma position de chercheur-acteur et copropriétaire de deux entreprises de transport écolier, m'oblige à intervenir à partir de comités qui auront entre autre pour mission de guider l'orientation du déroulement de l'intervention et ce dans le but d'éviter que l'acteur ne gagne sur le chercheur.

---

(1) Selon Prévost Paul, " Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action " . LEER 1983, page 36.

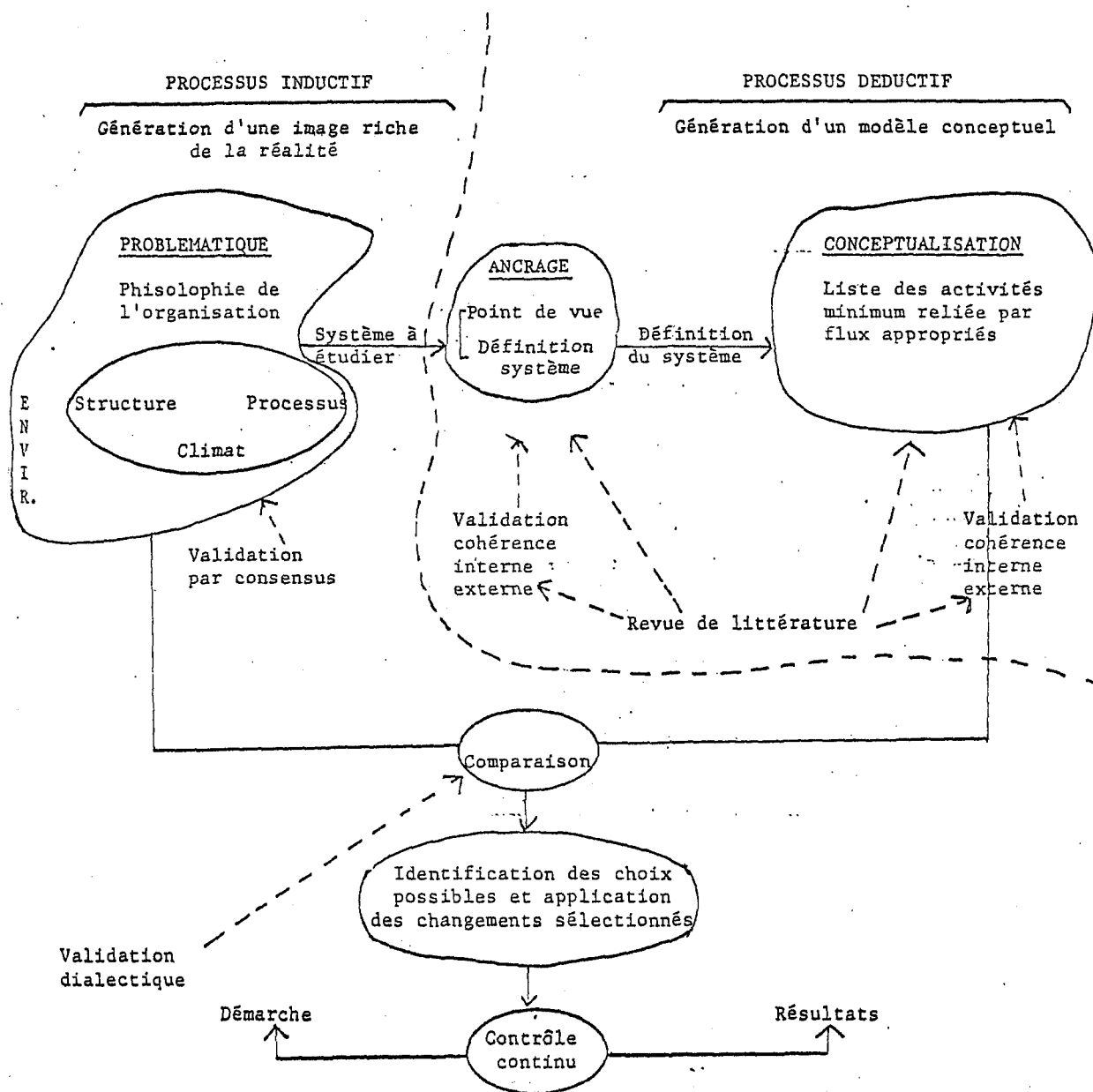


Figure 1. Méthodologie systémique de diagnostic organisationnel

Source : Selon Prévost Paul, " Le diagnostic - intervention : Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action ", LEER 1983, page 36.

#### 1.4 - DEFINITION DES TERMES

**Transport exclusif :**

Transport organisé par une commission scolaire pour desservir la totalité ou une partie de la clientèle scolaire résidant sur son territoire. La commission peut effectuer ce transport au moyen de véhicules qui lui appartiennent ou qu'elle loue ou encore accorder un ou plusieurs contrats de transport appelé : " Contrat de transport exclusif ". Ces contrats peuvent être octroyés par négociation de gré à gré ou par demande de soumission publique.

**Transport d'appoint :**

Cette mesure de polyvalence prévue dans la Loi 31 vise à permettre l'utilisation des véhicules affectés aux transports écoliers, en dehors des périodes de classe, pour effectuer un service de transport en commun. Ce système de transport doit être organisé par une ou des municipalités situées sur le territoire de la commission scolaire et ne pas concurrencer un service régulier offert par un titulaire de permis de transport en commun de la Commission des Transports du Québec.

**Charte-partie :**

Transport de groupe pour tout genre d'activités organisées pour lequel la distance à parcourir ne doit pas dépasser 200 km aller-retour. Ce type de transport ne peut être effectué que par un entrepreneur déjà à contrat avec une commission scolaire pour le transport des écoliers. Le chargement peut se faire de tous points situés à l'intérieur du territoire desservi par l'organisme donnant les contrats de transports exclusifs.

**Règlement 11 :**

Ce règlement contient l'ensemble des modalités de fonctionnements et de subvention applicable aux transports des écoliers. Il définit la marche à suivre

et les systèmes de gestion à être utilisés par toute commission scolaire voulant organiser ce genre de transport. De plus, il précise les normes techniques d'opération et d'administration applicables à tous les entrepreneurs effectuant du transport d'écoliers.

Loi 31 :

Projet de Loi déposé à l'Assemblée Nationale en Octobre 1981 et adopté en Décembre de la même année. Cette loi a pour objet la réforme de l'ensemble des règles régissant le régime administratif et de gestion du transport des écoliers. Il prévoit l'introduction de mesures de polyvalence destinées à permettre une utilisation plus rationnelle des équipements de transport de personnes et plus particulièrement des autobus scolaires.

A.T.E.Q. :

Nous reproduirons ici la définition contenue dans les lettres patentes de l'A.T.E.Q. :

" L'Association du Transport Ecolier du Québec a été constituée par lettres patentes en vertu de la troisième partie de la Loi des Compagnies du Québec le 1er Août 1962. Les buts pour lesquels l'A.T.E.Q. est formée sont les suivants :

- promouvoir et défendre les intérêts des propriétaires d'autobus faisant le transport scolaire ;
- faire des représentations aux corps publics et ;
- prendre tout autre moyen utile et en relation avec ces pouvoirs et à cet effet :

a) grouper en association les personnes intéressées dans le transport écolier ;

b) fournir aux membres des services de toute nature en relation avec les buts de la corporation ;

- c) publier des annonces et agir comme conseiller auprès des propriétaires d'autobus, membres de la corporation et promouvoir des campagnes de publicité en relation avec les buts de la corporation ;
- d) imprimer et éditer des journaux et autres publications ;
- e) demander, recevoir et accepter des souscriptions des membres ;
- f) obtenir de tous gouvernements, municipalités ou corporations, des droits ou concessions pour le bénéfice des membres de la Corporation. " (1)

---

(1) L'Association du Transport Ecolier du Québec, troisième partie de la Loi des Compagnies du Québec, le 1er Août 1962, enregistrée le 27 Août 1962, Libra 1137, Folio 9 .

## CHAPITRE 11

## CHAPITRE 11

### IMAGE RICHE

Nous ferons un bref résumé des facteurs internes et externes qui influencent le comportement des transporteurs écoliers de la région. Nous analyserons la structure du transport régional et les interrelations entre les entreprises, la Commission Scolaire Régionale, l'Association des Transporteurs Ecoliers du Québec ( A.T.E.Q. ) et le Ministère des Transports. Nous étudierons aussi le marché scolaire et les perspectives externes. Cette description nous permettra de localiser des zones problématiques.

#### 2.1 - L'ORGANISME REQUERANT

Le secteur régional de l'A.T.E.Q. se compose de quinze entrepreneurs opérant à titre individuel pour certains et sous forme d'une société pour d'autres. Ceux-ci offrent des services de transport écolier pour la Commission Scolaire Régionale Lac St-Jean suivant des contrats signés en 1974.

Comme on peut le constater sur les tableaux numéro 1 et 2, la clientèle étudiante inscrite à la Commission Scolaire Régionale Lac St-Jean a diminué de 31% entre 1972 et 1981, et cette diminution atteindra 33% si l'on projette jusqu'en 1986.

Le Ministère des Transports conscient des changements majeurs intervenus dans ce secteur d'activité, propose une réforme complète du système de transport écolier du Québec. La mise en applica-

tion du Livre Blanc déposé en Octobre 1981 a pour effet de diminuer le nombre de véhicules de transport écolier et par conséquent cela entraîne une diminution du nombre d'entrepreneurs. L'Association du Transport Ecolier du Québec ( A. T. E. Q. ) fait les interventions qui s'imposent auprès du Ministre des Transports pour amoindrir les effets négatifs pour les membres, mais il revient à chaque secteur de se structurer au niveau opérationnel en fonction des attentes de chaque commission scolaire. Les membres de l'A. T. E. Q. secteur Lac St-Jean ont sollicité la présente intervention dans le but de déterminer la meilleure façon d'organiser le transport écolier pour leur secteur et ainsi permettre la continuité de leurs entreprises.

Afin de s'assurer la participation des acteurs du système, un comité spécial composé de 3 entrepreneurs ( secteur Sud, secteur Centre, secteur Nord ) et d'un administrateur de l'A. T. E. Q. a été mis en place.

## 2.2 - ENVIRONNEMENT ET SUPER SYSTEME

### 2.2.1 - L'A. T. E. Q.

Il existe actuellement mille cent un transporteurs (1) répertoriés au Québec sous contrat avec une commission scolaire ou une maison d'enseignement. De ce nombre, neuf cent trente-deux sont membres de l'Association du Transport Ecolier du Québec, mieux connue sous l'appellation A. T. E. Q. . Environ six cents des membres détiennent aussi une catégorie quelconque de permis de transport en commun.

---

(1) Association des Transporteurs Ecoliers du Québec, Statistique Cotisation 1981-1982, Avril 1982.



TABLEAU 1 (1)

EVOLUTION DE LA CLIENTELE (De 1972-73 à 1980-81)

NIVEAU	1 <sup>ère</sup>	2 <sup>e</sup>	3 <sup>e</sup>	4 <sup>e</sup>	5 <sup>e</sup>	6 <sup>e</sup> -7 <sup>e</sup>	Sec. I	Sec. II	Sec. III	Sec. IV	Sec. V	A.S.*	TOTAL
ANNEE												P.S.	
72-73	857	906	1121	1232	1070	1447	1838	1690	1753	1445	1242	640	8609
73-74	751	861	1017	1233	1285	1366	1236	1877	1599	1722	1109	500	8044
74-75	728	718	876	1089	1227	1479	1015	1343	1821	1576	1310	523	7588
75-76	719	706	747	927	1072	1579	965	1188	1345	1819	1267	529	7113
76-77	754	718	762	817	969	1395	1163	973	1316	1509	1399	548	6908
77-78	712	649	705	758	779	1227	1110	1286	1073	1380	1213	560	6622
78-79	634	702	696	731	739	972	996	1116	1239	1321	1143	550	6365
79-80	786	663	732	698	751	826	853	1047	1140	1398	1133	527	6098
80-81	699	691	618	728	720	727	731	898	993	1281	1179	498	5580

\* A.S. : Adaptation Scolaire

\* P.S. : Pré-Secondaire

Note: De 1974 à 1981, Baisse de 2464 étudiants, soit une diminution de clientèle de 31%.

(1) - Commission Scolaire Régionale Lac St-Jean, Livre Blanc sur l'affectation des clientèles. Janvier 1980, P. 9 -

TABLEAU 2 (1)

PROJECTION DE LA CLIENTELE 81-82 A 85-86

Détermination du bassin

NIVEAU	1ère	2e	3e	4e	5e	6e	Sec. I	Sec. II	Sec. III	Sec. IV	Sec. V	A.S.* P.S.*	TOTAL
ANNEE													
80-81	699	691	618	728	720	727	731	898	993	1281	1179	498	5580
81-82												A.S. 330	4960
82-83												290	4359
83-84												270	4074
84-85												250	3774
85-86												250	3734

\* A.S. : Adaptation Scolaire

\* P.S. : Pré-Secondaire

Note: Les projections établies nous permettent d'anticiper une diminution de clientèle étudiante de l'ordre de 33% de 1981 à 1986.

L'A. T. E. Q. compte cinquante-quatre secteurs répartis à travers le Québec et chacun des secteurs est constitué d'un comité régional représentatif des membres du secteur auprès de la Commission Scolaire. L'A. T. E. Q. secteur Lac St-Jean compte quinze membres, soit 100% des transporteurs à contrat avec la Commission Scolaire Régionale Lac St-Jean.

#### 2.2.2 - Les entrepreneurs du secteur Lac St-Jean Est

Les quinze entrepreneurs opèrent quinze contrats de transport exclusif avec cette commission scolaire pour une utilisation de quatre-vingt-sept véhicules d'écoliers. En considérant les contrats spéciaux et les permis de transport autres que scolaire détenus par certains entrepreneurs ( 4 ), on dénombre cent huit véhicules de type écolier en fonction pour la sous région Lac St-Jean Est.

Les tableaux qui suivent nous donnent la répartition des entrepreneurs sur le territoire de la Commission Scolaire Régionale Lac St-Jean et le volume de contrats opérés par secteur, voir tableau 3 et 4.

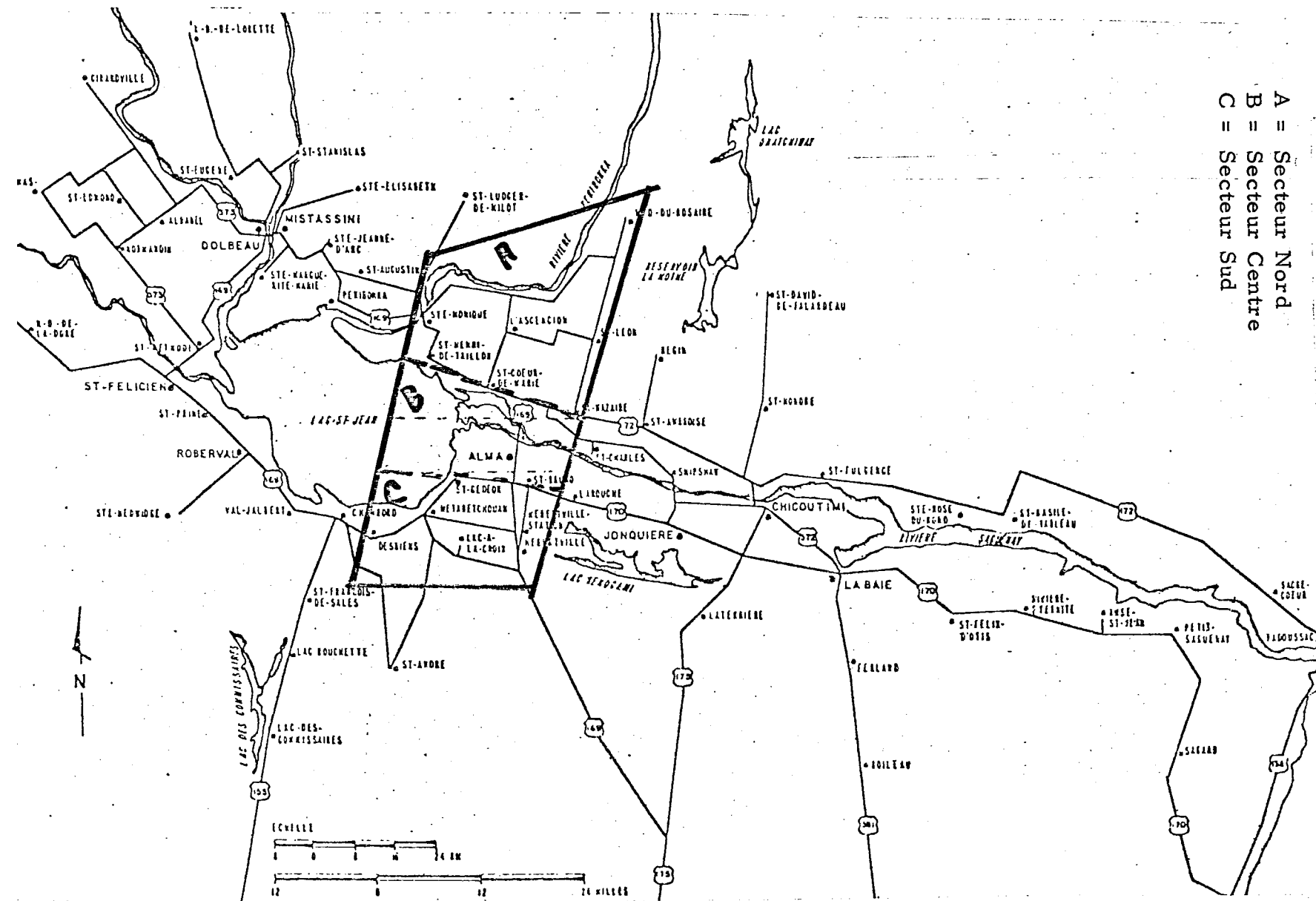
#### 2.2.3 - Le marché scolaire

Pour l'ensemble de la province, la clientèle scolaire a évolué rapidement pendant la période de l'après-guerre. Elle est passée de 791 000 élèves inscrits en 1956-1957 à 1 558 000 en 1971. Puis de 1973 à 1980 elle a subi une baisse continue, on retrouve 1 133 000 inscrits en 1980-1981. Cependant, durant la même période le nombre d'élèves transportés s'est accru passant de 39 000 en 1956-1957 à 727 600 en 1971-1972. Pour redescendre à 692 500 en 1980-1981, voir Tableau 5.

TABIEAU 3 (1)

LES AGGLOMERATIONS -

- A = Secteur Nord
- B = Secteur Centre
- C = Secteur Sud



(1) Commission Scolaire Régionale Lac St-Jean, Livre Blanc sur l'affectation des clientèles, Janvier 1980 - P. 5 -

TABLEAU 4 (1)

ENTREPRENEURS SECTEUR LAC ST-JEAN EST -

Nombre Entrepre- neurs	Véhicules à contrat	Contrat de base indexé 1981-82	Contrat avenant 1981-82	Nombre total de Véhicules
<u>SECTEUR NORD :</u>				
8	27	808, 735	0	36
53%	31%	31%	0	33%
<u>SECTEUR CENTRE :</u>				
3	28	811, 414	30, 000.	35
20%	32%	31%	55%	32%
<u>SECTEUR SUD :</u>				
4	32	1, 026, 160	25, 000.	37
27%	37%	39%	45%	35%
<u>TOTAL :</u>				
15	87	2, 646, 309	55, 000.	108

(1) Analyse des entreprises de transport écolier du secteur  
Lac St-Jean .

TABLEAU 5 (1)

**EVOLUTION DE LA CLIENTELE SCOLAIRE ET DU NOMBRE  
D'ELEVES TRANSPORTES -**

**TABLEAU I**  
**Évolution de la clientèle**  
**scolaire et du nombre d'élèves**  
**transportés.**

Année scolaire	Elèves inscrits	Elèves trans- portés	Impor- tance relative
1953-1954	672 000	21 000	3.1%
1956-1957	791 000	39 000	4.9%
1960-1961	975 000	144 000	14.8%
1961-1962	1 029 000	211 000	20.5%
1966-1967	1 441 000	487 000	33.8%
1971-1972	1 558 000	727 600	46.7%
1972-1973	1 518 000	737 400	48.6%
1974-1975	1 416 000	741 800	52.4%
1977-1978	1 262 000	718 500	56.8%
1978-1979	1 213 000	704 800	58.1%
1979-1980	1 160 000	705 300	60.7%
1980-1981	1 133 000	692 500	61.2%

- (1) Ministère des Transports du Québec - Livre Blanc sur la réforme du système de transport des écoliers du Québec. Octobre 1981 - P. 2 -

La fermeture des écoles de campagne accroît le nombre d'élèves transportés, cependant, le phénomène actuel de migration vers les villes laisse entrevoir une diminution de la clientèle pour les prochaines années.

Dans les villes d'une certaine importance, le transport scolaire a été intégré au transport public.

La fluctuation de la clientèle scolaire a amené le Ministère des Transports à réévaluer l'ensemble du système du transport écolier. Le coût du transport par élève devenant prohibitif.

#### 2.2.4 - Les marchés connexes

Pour ce qui est du service de transport urbain, un seul autobus de cette catégorie dessert la ville d'Alma. Son trajet s'effectue à des heures et à des arrêts fixes aux périodes de pointe de la journée.

Etant donné que ce service n'est offert qu'aux citoyens de la ville d'Alma et que la périphérie n'est aucunement desservie, on peut considérer comme presque inexistant le service de transport en commun sur le territoire Lac St-Jean Est.

La compagnie " Jasmin " assure la liaison entre les municipalités du territoire à raison de 3 aller-retour sur le trajet Alma-Ste-Monique, et également, 2 fois le trajet Alma-Desbiens.

En ce qui concerne les services de taxi, on en dénombre une vingtaine sur le territoire.

Un entrepreneur effectuant du transport exclusif ne peut effec-

tuer d'autres transports que celui organisé par une commission scolaire, à moins de détenir un permis de transport spécial dont l'obtention est contingentée par une ordonnance du Ministère des Transports qui n'octroie de nouveaux permis que pour des secteurs où il n'y a pas déjà d'organisme apte à offrir le service. Il y a donc très peu de possibilités d'obtenir un permis spécial, à moins que ne soit amendée la Loi des transports.

**Exception:** Des permis spéciaux temporaires peuvent être obtenus pour des besoins spécifiques, en autant qu'il n'y a pas déjà un organisme dans le secteur apte à offrir le service demandé.

La Loi 31, adoptée par l'assemblée nationale en décembre 1981, prévoit un certain assouplissement de ce côté, c'est-à-dire, qu'il sera possible à un transporteur effectuant du transport exclusif pour une commission scolaire d'offrir ses services à des groupes à la condition que ces déplacements ne dépassent pas 200 km aller-retour. De plus, en autant que les municipalités l'organisent et que la commission scolaire l'approuve, un service de transport en commun d'appoint pourrait être mis en place à l'intérieur des limites du territoire desservi par celle-ci. Donc, si tous les articles du projet de Loi 31 sont mis en application, il y aura possibilité de développer de nouveaux marchés. Voir le tableau 6 pour un aperçu de la répartition de la population. Ces données pourront servir de base d'évaluation pour une éventuelle mise en place du transport en commun d'appoint. Présentement, un groupe de travail (1), est à négocier une entente avec le Ministère des Transports pour la mise en place de service de transport pour personnes handicapées.

---

(1) Corporation du Transport adapté secteur Ashuapmouchouan en collaboration avec des bénévoles oeuvrant pour le bien des handicapés.



TABLEAU 6 (1)

REPARTITION DE LA POPULATION -

<u>MUNICIPALITES:</u>		Pop. Totale	Pop. 18+	Pop. 18-65	Pop. 65+
N O R D	St-Coeur de Marie	2,971	2,168	1,952	216
	St-Nazaire	1,878	1,054	949	105
	St-Léon	1,014	627	565	62
	Notre-Dame du Rosaire	613	325	298	27
	Ascension	1,474	874	787	87
	St-Henri de Taillon	740	414	383	31
	Ste-Monique	1,040	817	736	81
TOTAL :		9,730	6,279	5,670	609
S U D	Notre-Dame d'Hébertville	2,914	1,670	1,395	275
	Lac à La Croix	1,148	589	484	105
	Desbiens	1,813	1,075	968	107
	Métabetchouan	2,902	1,801	1,603	198
	St-Gédéon	1,672	1,086	951	135
	Hébertville-Station	1,163	785	690	95
	St-Bruno	2,246	1,393	1,353	40
TOTAL :		13,858	8,399	7,444	955
<u>PAROISSES :</u>					
A L M A	St-Sacrement	---	4,377	4,158	219
	St-Jude	---	2,690	2,555	125
	St-Pierre	---	1,388	1,319	69
	Ste-Marie	---	1,253	1,190	63
	St-Joseph	---	3,991	3,791	200
Paroisse		3,430	1,987	1,888	99
TOTAL :		24,755	15,686	14,901	785
<u>SECTEURS :</u>					
NORD		9,730	6,279	5,670	609
SUD		13,858	8,399	7,444	955
ALMA		24,755	15,686	14,901	785
TOTAL :		48,343	30,364	28,015	2,349

- (1) Corporation du transport adapté Secteur Ashuapmouchouan, Plan de développement d'un transport adapté, Octobre 1981 - P. 6-7 -

Ce service pourrait être offert par un transporteur effectuant déjà du transport écolier, au moyen de véhicules spécialement aménagés à cette fin ou bien il pourra tout simplement être mis en place par une corporation qui originerait de ce groupe de travail.

L'article 67 de la Loi 9 ( Loi garantissant l'exercice des droits des personnes handicapées en vigueur depuis le 2 avril 1979 ) accorde un délai de un an à tout organisme public de transport pour faire approuver par le Ministère des Transports un plan visant à assurer le transport des personnes handicapées sur son territoire. Les municipalités non desservies par un organisme public de transport, et c'est le cas pour le Lac St-Jean Est, peuvent présenter un tel plan. Le tableau qui suit nous montre une courte analyse de marché pour le transport des personnes handicapées dans le secteur visé. Voir tableau numéro 7.

En résumé, les marchés connexes au transport écolier sont :

- le transport urbain et interurbain ( dépendant d'une modification des lois ) ;
- le transport spécialisé ( handicapés, groupes organisés ) ;
- location d'autobus avec chauffeur ( charte partie ) advenant la mise en application de la Loi 31 ;
- taxi .

#### 2.2.5 - La réforme du transport écolier

En 1974, le Lieutenant Gouverneur en conseil promulguait un nouveau système d'organisation du transport écolier pour la province de Québec. A partir de cette réglementation ( règlement 11 ) les entrepreneurs se voyaient octroyer un contrat de 3 ans renouvelable d'année

TABLEAU 7 (1)

NOMBRE DE PERSONNES HANDICAPEES PAR RAPPORT  
A LA POPULATION -

	MUNICIPALITES	Population- (18-65 ans)	Nombre pers. handicapées	%
N O R D	St-Coeur de Marie	1,952	42	2.0
	Ascension	787	27	3.4
	St-Henri de Taillon	383	7	1.8
	Ste-Monique	736	16	2.1
	St-Léon	565	14	2.4
	St-Nazaire	949	31	3.2
	Notre-Dame du Rosaire	298	6	2.0
	TOTAL :	5,670	143	2.5
S U D	Desbiens	1,968	34	3.5
	St-Jérôme ( Ville - Hôpital )	1,603	58	3.6
	St-Gédéon	951	24	2.5
	Ste-Croix	484	11	2.3
	Hébertville-Station	690	17	2.4
	Notre-Dame d'Hébertville	1,395	19	1.36
	St-Bruno	1,353	36	2.6
	TOTAL :	7,444	199	2.6
	<u>PAROISSES :</u>			
	St-Joseph	3,791	68	1.7
	St-Sacrement	4,158	53	1.3
	St-Jude	2,555	47	1.8
	Ste-Marie	1,190	29	2.4
	Paroisse	1,888	23	1.2
	Villa des Lys / Extra rég.		19	
	Hôpital St-Jérôme ( Alma )		16	
	Villa des Lys ( Add. inconnue )		4	
	St-Pierre	1,319	4	0.3
	TOTAL :	14,901	263	1.7
	GRAND TOTAL :	28,015	605	2.1

- (1) Corporation du transport adapté Secteur Ashuapmouchouan, Plan de développement d'un transport adapté, Octobre 1981 - P. 12-13 -

en année sur approbation de la Commission des Transports pour 3 autres années. En juin 1980, ce même contrat fut extensionné pour 2 autres années par le Gouvernement Québécois. Les entrepreneurs étaient ainsi assurés d'une stabilité de leur chiffre d'affaire, ce dernier étant indexé à chaque année en fonction des coûts d'opération.

La réforme proposée par le Ministère des Transports dans son Livre Blanc d'Octobre 1981 vise à assurer un contrôle plus rigoureux de la croissance des dépenses publiques, à augmenter la part de responsabilité et l'autonomie des autorités locales en matière d'organisation des services de transport, à maximiser l'utilisation des ressources disponibles par l'ouverture de ce mode de transport à des clientèles autres que scolaires.

Avec cette nouvelle législation, le Ministère des Transports conserve la responsabilité de la sécurité, du financement global, de l'établissement des modes de gestion et des contrôles. Les commissions scolaires désignées se voient attribuer la gestion totale du système de transport sur leur territoire et ce avec les prérogatives suivantes :

- Opération avec un budget global fermé et transférable ;
- Obligation de conserver l'entreprise privée actuellement en service si possible ;
- Préserver les privilèges des détenteurs de permis de transport en commun ;
- Préparation des devis de transports ;
- Elimination des contrats uniformes avec la possibilité d'octroyer les contrats à son gré selon trois mécanismes différents :

1. - l'entente de gré à gré avec un ou des entrepreneurs ;

2. - la soumission publique avec possibilité de renégocier si les soumissions ne cadrent pas dans les normes pré-définies par la commission scolaire ;
3. - l'achat de ses propres véhicules pour opérer le service ;
4. - si il y a un service de transport public en place, la commission scolaire doit offrir en premier lieu les contrats de transports écoliers à cet organisme.

Ce qui laisse à l'entrepreneur les conditions d'opération suivantes :

- a) plus de contrat fixe indexé annuellement ;
- b) en milieu rural, l'entrepreneur en accord avec le Comité Régional de Transport (1) pourra offrir le service de transport en commun pour les secteurs non desservis ;
- c) en dehors des heures de classe, il sera loisible à l'entrepreneur d'effectuer des voyages pour des groupes sportifs, organismes sans but lucratif et les associations à caractère social en autant que ces déplacements ne dépassent pas 200 km aller et retour .

---

(1) Comité Régional de Transport : Ce comité aura pour tâche d'appuyer la commission scolaire désignée dans sa mission d'organiser le transport de personnes sur son territoire. Ce comité serait composé de: le directeur général à la commission scolaire, le régisseur des services de transport de cette commission scolaire, trois membres choisis parmi les personnes requises pour l'administration de la commission scolaire ( incluant au moins un commissaire ), un représentant des comités de parents, le directeur général de chaque commission scolaire locale, un représentant de C.E.G.E.P. si nécessaire, un représentant de l'organisme public s'il y a lieu et deux représentants du milieu municipal.

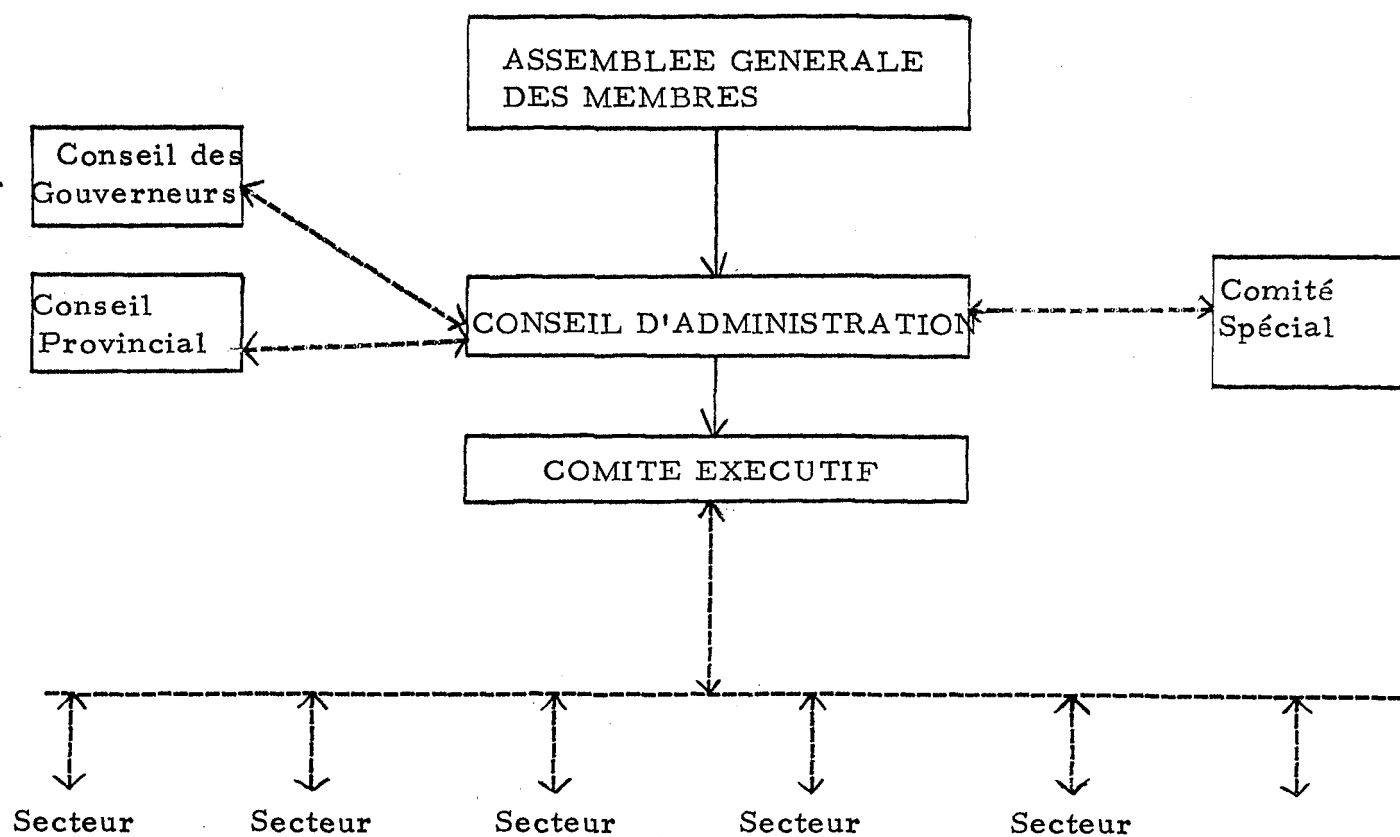
#### 2.2.6 - La planification

Le contexte d'avant réforme du transport scolaire a favorisé chez les transporteurs une attitude d'attente face au système actuel. Les services offerts par l'Association des Transporteurs Ecoliers du Québec ( A.T.E.Q. ) ont contribué à accentuer cette absence de planification ; ces derniers étaient habitués à recevoir annuellement l'avis de la Commission des Transports leurs confirmant que le contrat avait été renouvelé pour une autre année et ce, grâce au travail de l'A.T.E.Q. De plus, au début de chaque année du calendrier scolaire, un avis mentionnant le pourcentage d'indexation accepté leurs parvenait avec la possibilité d'aller demander plus devant la Commission des Transports si cette indexation s'avérait insuffisante. C'est donc dire que nos transporteurs ont arrêté de planifier le développement de leurs entreprises à long terme.

## 2.3 - LES STRUCTURES

TABLEAU 8

### 2.3.1 - L'A.T.E.Q. et les entrepreneurs



( 54 Secteurs )

—————> Ligne d'autorité  
 - - - - -> Ligne consultative

### 2.3.1.1 - Description de la structure de l'A.T.E.Q.

**Assemblée générale :**

L'assemblée générale des membres est composée des membres en règle de l'A.T.E.Q.. Elle est souveraine et a le pouvoir de définir ou de modifier les orientations, les objectifs et les règlements de l'association.

**Conseil d'administration :**

Les affaires de l'A.T.E.Q. sont administrées par un conseil d'administration composé de sept membres ou d'administrateurs élus par l'assemblée générale annuelle en plus d'un représentant du conseil des gouverneurs.

**Conseil des gouverneurs :**

Le conseil des gouverneurs est formé de personnes s'étant dévouées plus particulièrement à l'avancement de l'A.T.E.Q.. Sa mission est d'agir comme conseiller spécial auprès du conseil d'administration.

**Comité exécutif :**

Le comité exécutif voit à l'administration courante des affaires de l'association ou à tout autre mandat qui lui est confié par le conseil d'administration.

**Conseil provincial :**

Le conseil provincial est constitué des membres du conseil d'administration et de l'assemblée des conseillers et adjoints de secteurs. Leurs principales fonctions sont les suivantes :

- donner des avis et faire des suggestions sur toute question que lui soumet le conseil d'administration ;
- d'étudier à la demande du conseil d'administration tout problème relatif à l'application des lois et règlements sur le transport des écoliers, de lui soumettre des rapports et suggestions à ce sujet ;



- d'exercer toute autre attribution d'ordre consultatif que le conseil d'administration ou l'assemblée générale peut lui conférer.

**Comité spécial :**

Le conseil d'administration peut, quand il le juge nécessaire pour la réalisation de certains mandats, former par résolution des comités et sous-comités, et en désigner les membres. Le président est d'office membre de tous les comités.

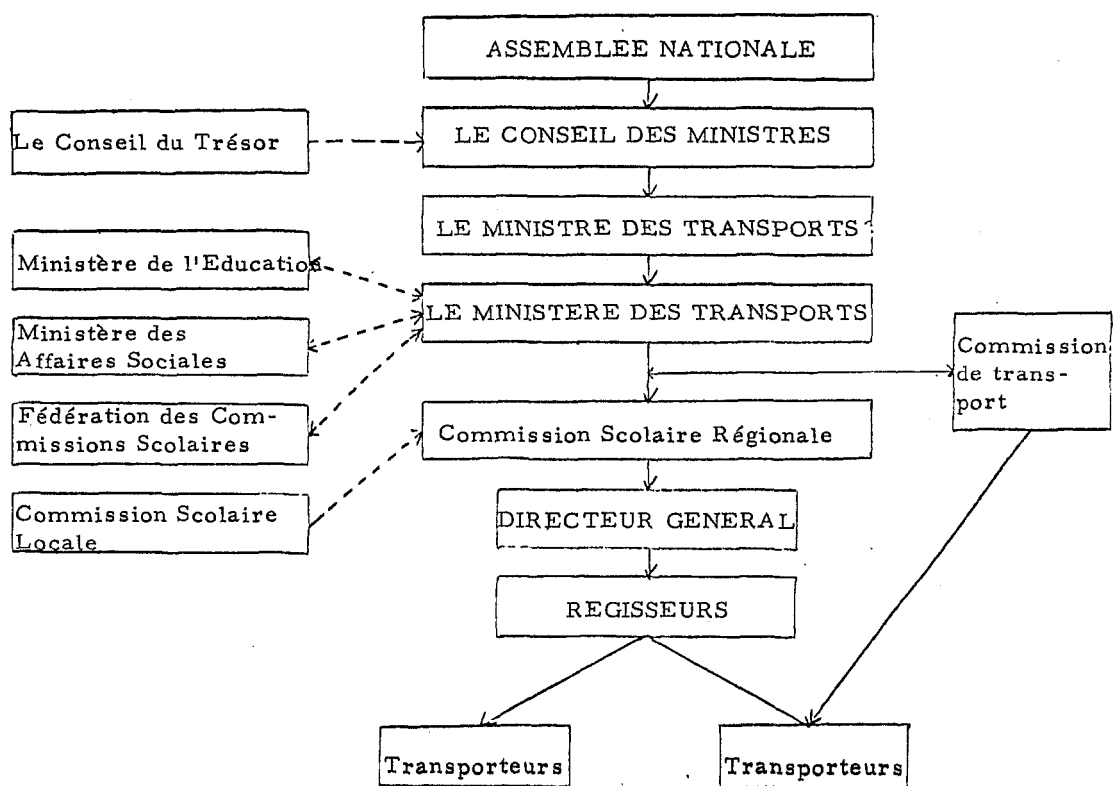
**Secteur :**

Chaque secteur est composé du conseiller de secteur, de son ou ses adjoints et de tous les membres en règle de l'A. T. E. Q. opérant une entreprise de transport scolaire dans les limites du secteur. Le conseiller et son ou ses adjoints sont choisis par les membres du secteur qu'ils représentent, la délimitation territoriale de chaque secteur est définie par le conseil d'administration de l'A. T. E. Q. .

### 2.3.2 - M.T.Q. et les commissions scolaires

TABLEAU 9

#### 2.3.2.1 - Avant la réforme de 1981



—————> Ligne d'autorité  
 - - - - -> Ligne consultative

**Ministère des Transports :**

Le Ministère des Transports a été créé par la fusion des ministères de la voirie et des transports en 1972. De par la Loi sur le Ministère des Transports, le Ministre est chargé d'élaborer et de proposer au gouvernement des politiques de transport, de les mettre en oeuvre et de surveiller leur application. Le ministre a de plus la responsabilité d'établir un plan des systèmes de transport, d'inventorier et de réglementer les coûts, les taux et les tarifs.

**Commission scolaire :**

Une commission scolaire régionale ou une commission scolaire qui détient les pouvoirs prévus à l'article 195 de la Loi sur l'instruction publique. Les commissions scolaires régionales ont la responsabilité de la gestion quotidienne du système de transport sur leur territoire. Elles doivent se conformer au cadre fixé par les diverses normes et méthodes applicables à l'échelle du Québec.

**Fédération des Commissions  
Scolaires Catholiques du Québec:**

Organisme regroupant les commissions scolaires catholiques du Québec ayant pour mission de représenter ces dernières auprès des instances décisionnelles ayant une influence sur leur fonctionnement.

**Commission des Transports :**

La Commission des Transports a été instituée par l'entrée en vigueur des articles 11 et suivants de la Loi des transports promulguée en 1972. La commission a com-

pétence sur le transport public, le transport général, le transport des matières en vrac, le transport spécialisé et la location de véhicules. La commission peut délivrer des permis, fixer des taux et tarifs et exercer d'autres pouvoirs attribués par le Ministère des Transports.

#### 2.3.2.2 - Après la réforme de 1981 -

La Loi 31 adoptée en décembre 1981 par l'assemblée nationale ne change pas la structure au niveau de son organigramme, mais les rôles joués par les intervenants de la base sont accrus dans une proportion majeure. Le régime contractuel, la gestion du système de transport et l'administration des budgets deviennent la responsabilité des commissions scolaires. Le ministère agissant comme pourvoyeur de fonds et gardien du bon fonctionnement de ce nouveau régime.

## 2.4 - LES PROCESSUS

### 2.4.1 - Le système global

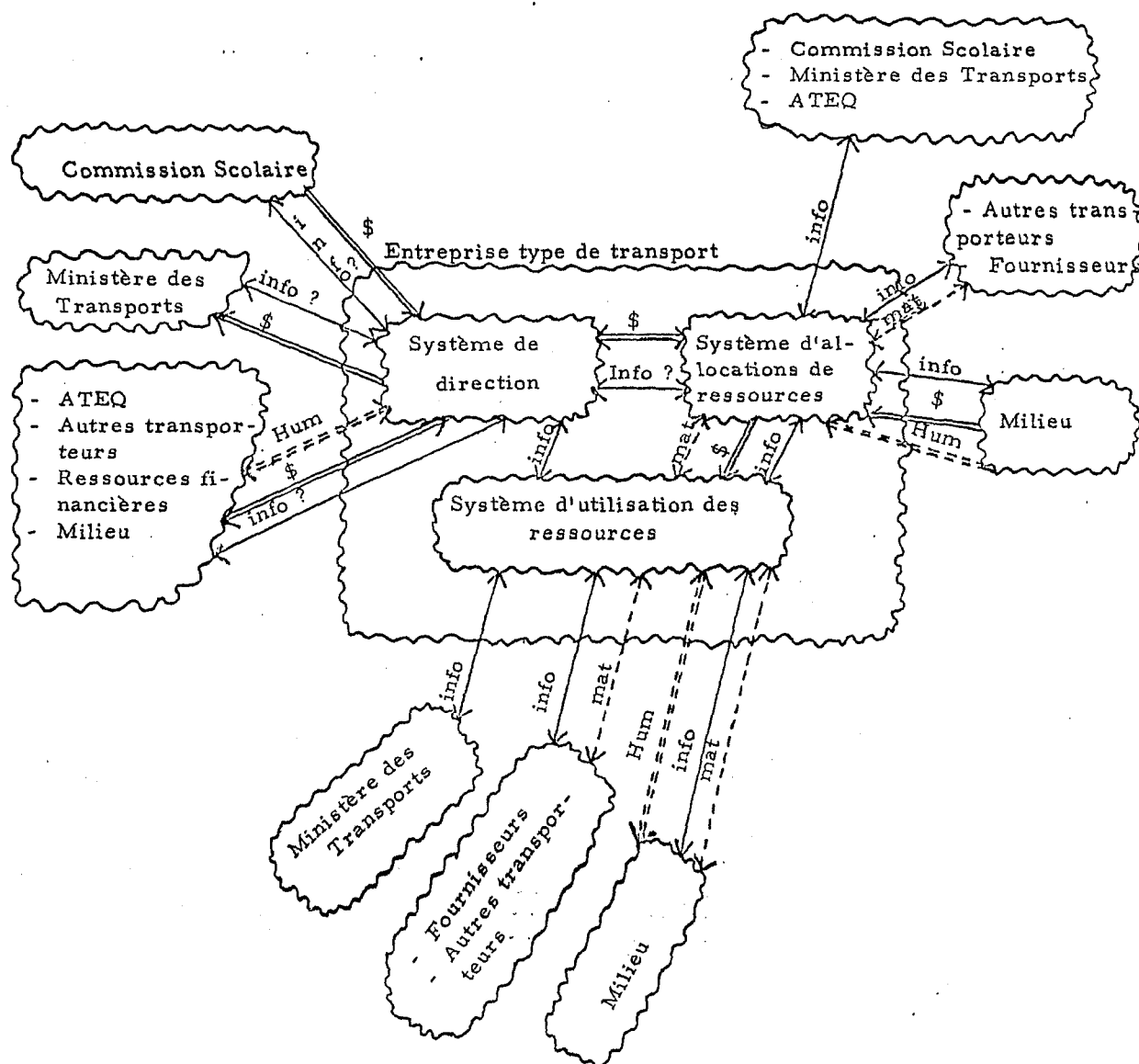


Figure 2. Le système global avant la réforme de 1981

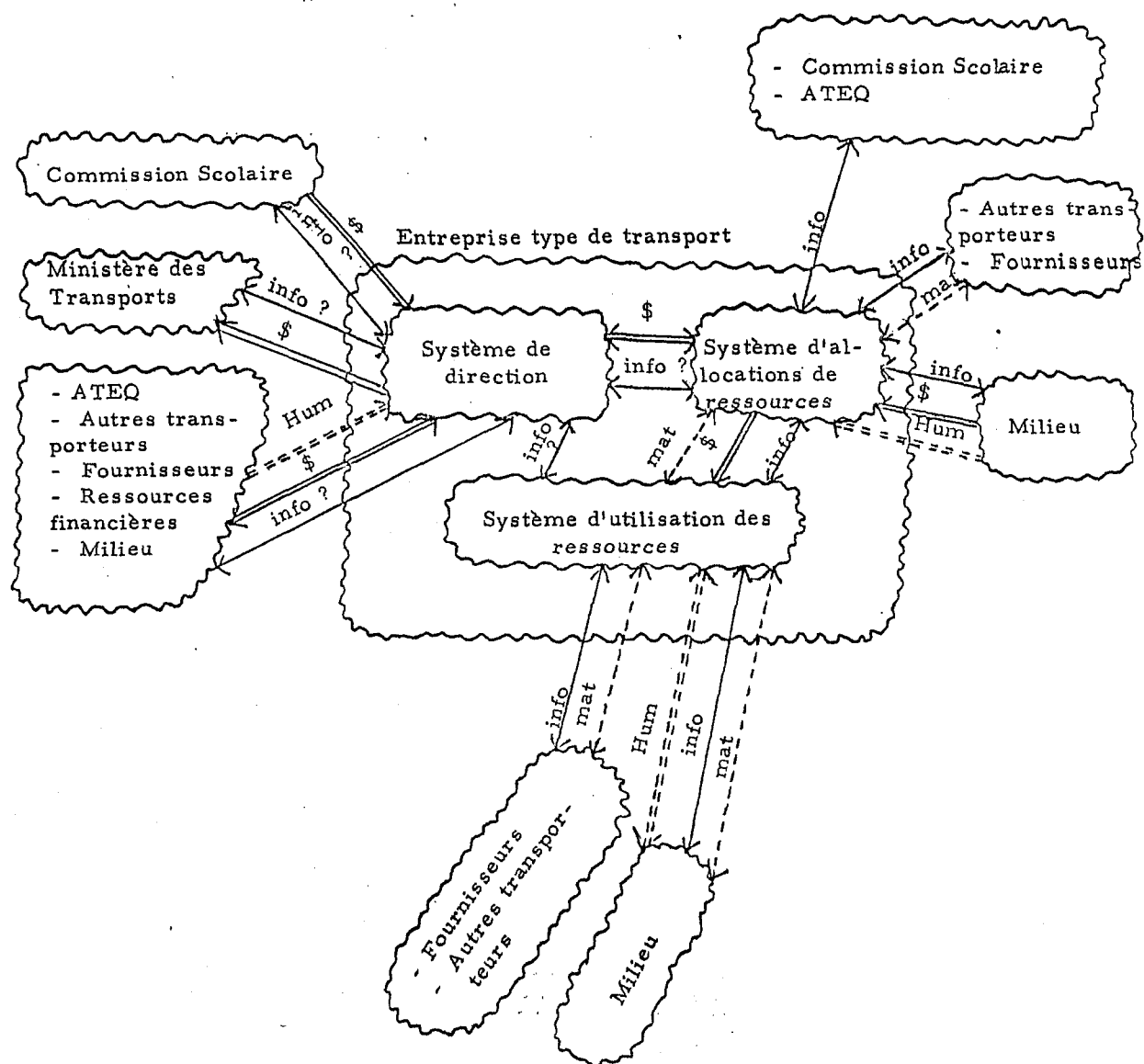


Figure 3. Le système global après la réforme de 1981

#### 2.4.1.1 - Commentaires -

On remarque un problème de circulation de l'information avec la Commission Scolaire, le Ministère des Transports, l'A.T.E.Q. provinciale et certaines instances décisionnelles du milieu ( municipalité , groupe populaire, ... ) dans leurs relations avec notre système de direction des organismes de transports. Par exemple, les transporteurs n'ont commencé à réagir sur les implications de l'entrée en vigueur de la Loi 31, qu'au moment où les permanents de l'A.T.E.Q. ont organisé des réunions spéciales pour sensibiliser et conscientiser chaque entrepreneur des conséquences d'une telle législation. Pourtant, le Ministère et l'A.T.E.Q., via les médias d'information, avaient déjà tout mis en oeuvre pour que les intervenants impliqués réagissent face à la modification proposée.

On retrouve le même problème de circulation de l'information à l'intérieur des entreprises de transports. Lors de la cueillette des données, nous avons constaté que les cadres intermédiaires sont toujours les derniers informés des implications, pour l'administration interne, des amendements législatifs. Il est à remarquer que l'expression : " problème de circulation de l'information " signifie dans le présent contexte , mauvaise utilisation des informations disponibles.

#### 2.4.2 - Le système d'attribution de contrat

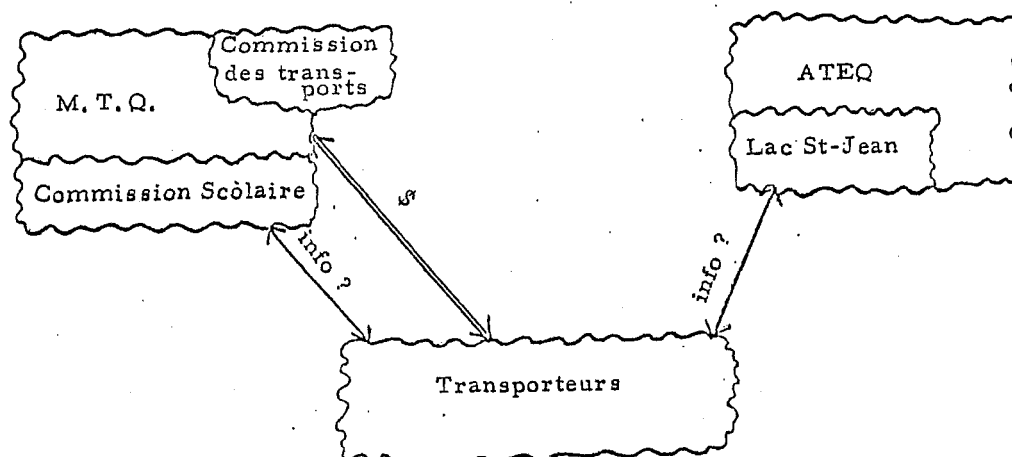


Figure 4. Le système d'attribution de contrat avant la réforme de 1981



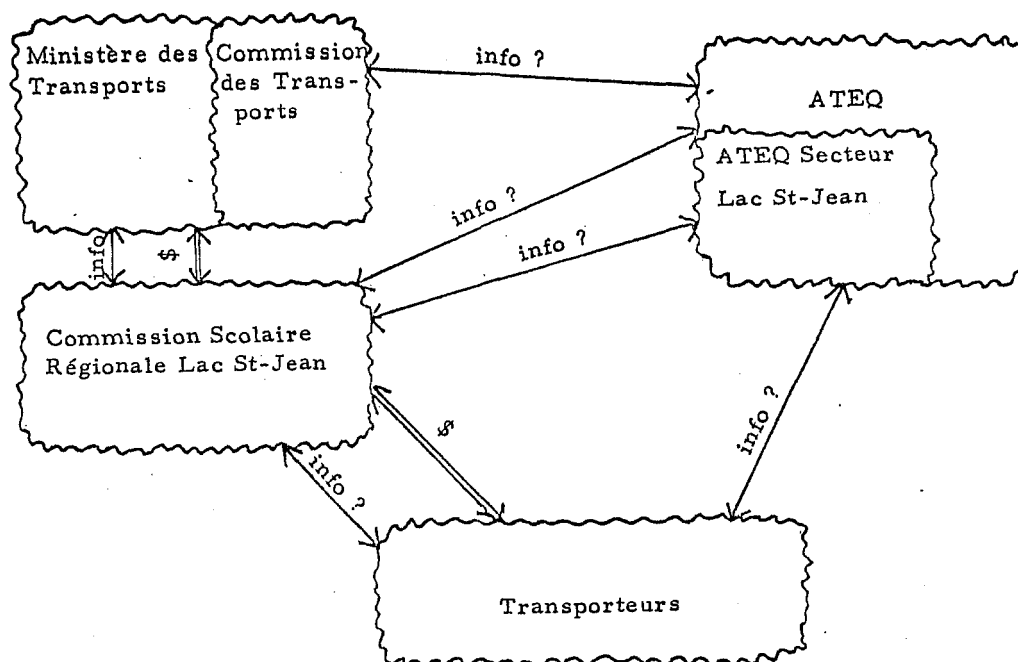


Figure 5. Le système d'attribution de contrat après la réforme de 1981

#### 2.4.2.1 - Commentaires -

Il existe un problème de circulation de l'information entre les systèmes les uns par rapport aux autres mais cela peut-être attribué au climat tendu qui existe aux moments de la prise de contrats que se soit par voie de soumissions ou de négociations. La mauvaise circulation de l'information ressentie comme telle par les entreprises n'est pas nécessairement due à un mauvais fonctionnement de l'organisation, mais elle peut avoir une cause politique.

L'observation des figures nous permet de remarquer que l'importance des commissions scolaires s'accroît après la réforme, et que l'A.T.E.Q. au niveau provincial devient plus éloignée des négociations directes.

### 2.5 - LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

#### 2.5.1 - Entre le M.T.Q. et l'A.T.E.Q.

Les relations existant entre le Ministère des Transports et les transporteurs sont cordiales et un échange constant s'effectue entre le Ministère et les représentants des transporteurs, soit les dirigeants de l'A.T.E.Q.. Pour ce faire, un comité permanent a été mis en place d'un commun accord afin de régler au fur et à mesure les litiges qui peuvent survenir de part et d'autres dans le système actuel et permettre une consultation soutenue pour une meilleure gestion des législations touchant le transport écolier.

#### 2.5.2 - Entre la commission scolaire et les transporteurs

Le climat prévalant dans les relations commission scolaire et transporteurs sont tendues, ceci est dû en bonne partie à l'insécurité qu'amène la réforme proposée en octobre 1981. Cette réforme donne des pou-

voirs accrus aux commissions scolaires sans pour autant que les transporteurs aient la possibilité de discuter des modalités d'application de ces modifications; la nouvelle Loi leur donnant pleine autorité en cette matière.

### 2.5.3 - Entre les transporteurs

Suite à l'ensemble des modifications apportées dernièrement dans leur secteur d'activités, les transporteurs ont unifié leur force et travaillent en concertation pour trouver des moyens de réorganiser leurs entreprises dans le nouvel environnement qui leur est imposé. Pour ce faire, un comité de négociations a été formé pour le renouvellement des contrats de l'année 1982-1983. Les transporteurs ont fait front commun et afin de permettre aux trois membres du comité de négocier en toute connaissance de cause, chacun a dévoilé son plan de développement pour les deux prochaines années de même que la politique de prix qu'ils entendaient maintenir autant dans un processus de négociation de gré à gré que dans l'optique où la commission scolaire pourrait demander des soumissions publiques.

Ceci prouve qu'il existe des relations de confiance entre les transporteurs.

## 2.6 - LES INDICATEURS

### 2.6.1 - Financiers

L'analyse comparative des quinze entreprises actuellement à contrat avec la commission scolaire régionale, permet de conclure que la situation est bonne dans la majorité des entreprises. D'ailleurs, toute entreprise à contrat avec une commission scolaire doit suivre la réglementation 11 qui prévoit des ratios d'exploitation que tout bon gestionnaire doit suivre. Ceux qui ont un système de gestion moins bien structuré devraient l'améliorer car en situation de compression budgétaire, l'entrepreneur se

doit de connaître parfaitement sa situation d'entreprise et ses limites de façon à pouvoir réagir rapidement si besoin est.

#### 2.6.2 - Marketing

Aucune stratégie marketing n'a été développée concernant les marchés connexes aux transports scolaires, la réglementation en place ne permet pas d'intégrer d'autres formes de transport avec le transport écolier.

#### 2.6.3 - Productions

Toutes ces entreprises étant régies par le règlement "11", leurs structures de production sont équivalentes si ce n'est les quelques différences au niveau des structures de services ( gestion, entretien, contrôle ) qui changent selon la grosseur de chaque entreprise.

#### 2.6.4 - Personnel

Les entreprises de transport écolier, à quelques exceptions près, opérant dans le Lac St-Jean Est, suivent la même convention collective négociée à une table centrale avec le Syndicat national des employés du Transport d'écoliers Saguenay Lac St-Jean, qu'il y ait syndicat ou non dans l'entreprise. Donc, tous les employés de ce secteur d'activités ou presque, ont les mêmes conditions de travail, ce qui élimine les possibilités de conflits majeurs.

#### 2.6.5 - Système d'information

L'Association des Transporteurs Ecoliers du Québec ( A.T.E.Q. ) est le canal d'informations majeures pour l'ensemble des transporteurs de la province. Cette association représentative de 85% des transporteurs est en contact constant avec les instances supérieures, à savoir : le Mi-

nistère des Transports, la Commission des Transports, la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec, et tout autre ministère ou organisme pouvant affecter le transport écolier. Le membre est informé par communiqué des changements majeurs pouvant l'affecter et, cinq fois par année, un bulletin spécial résumant toute l'information pertinente pour un transporteur écolier lui est expédié. Information qui se situe tant au niveau des changements dans son environnement qu'au niveau des moyens à utiliser pour contrer ces changements. Des assemblées statutaires sont tenues dans chaque secteur pour compléter cette information écrite et recevoir les doléances des membres. Cependant, les membres du Conseil provincial en charge des assemblées de secteurs sont unanimes pour affirmer qu'un fort pourcentage de leurs membres ne lisent pas ou très peu l'information reçue et ce n'est que lorsqu'en situation de problème qu'ils s'impliquent activement avec leur association.

## 2.7 - LES CANDIDATS AUX POSTES DE PROBLEMES

### 2.7.1 - Le développement des marchés connexes

L'inexistence d'étude approfondie sur les marchés connexes aux transports scolaires limite les propriétaires de flottes d'autobus dans les choix de solutions possibles face aux changements apportés dans leur environnement.

### 2.7.2 - Le manque de planification stratégique

Les gestionnaires des entreprises de transport écolier n'ont pas planifié le développement de leurs organisations, si ce n'est que d'augmenter le nombre de véhicules en opération et ce, en fusionnant ou en rachetant des transporteurs qui voulaient prendre leur retraite. Les contrats signés en 1974 furent renouvelés jusqu'en 1980. L'A.T.E.Q. a amélioré

et amplifié les services aux membres, l'ensemble des entrepreneurs bénéficiait alors d'une stabilité et d'un support administratif qui les a amené à canaliser leurs énergies au niveau de l'opération. Donc, les stratégies de développement furent laissées en veilleuse.

### 2.7.3 - Système d'information sous-utilisé

Les entrepreneurs en transport écolier membres de l'A.T.E.Q. reçoivent toute l'information qui leur est nécessaire de leur association. Cette information arrive dégrossie, prête à être assimilée par le gestionnaire. Le fait d'avoir une association efficace a provoqué chez bon nombre d'entrepreneurs la réaction inverse aux objectifs fixés par l'association dans ses efforts d'informer ses membres. Ces derniers lisent les communiqués et bulletins sans réagir devant les problèmes énoncés, se contentant d'attendre le résultat des démarches faites à l'échelle provinciale par leur association. Il en résulte que les solutions globales négociées au niveau stratégique, c'est-à-dire avec le Ministère des Transports n'éliminent pas tous les problèmes rencontrés dans chacune des entreprises, ce qui provoque des situations critiques chez certains transporteurs alors qu'au niveau global, tout est entré dans l'ordre.

## 2.8 - CHOIX ET JUSTIFICATION DU PROBLEME A ETUDIER

### 2.8.1 - Choix du problème à étudier

Le problème à étudier, sera la sous-utilisation du système d'information par les transporteurs.

### 2.8.2 - Justification du choix

Depuis 1974, les entrepreneurs en transport scolaire ont vécu dans un contexte politique et économique les favorisant, pas de compétition, car

il y avait renouvellement des contrats à chaque année sans que ces derniers ne fassent personnellement de démarches pour obtenir ces renouvellements. L'A.T.E.Q. provinciale via ses permanents faisait les représentations nécessaires pour que ces renouvellements s'effectuent et qu'ils soient accompagnés d'une indexation suffisante pour absorber l'inflation et maintenir un taux de profit acceptable par l'entrepreneur moyen.

Ce système a tellement bien fonctionné que beaucoup d'entrepreneurs ont même oublié ce que signifiait " gérer une entreprise " n'ayant eu qu'à suivre la moyenne du secteur depuis 8 ans. Ce même contexte de facilités a amené la majorité des entreprises sous contrat à demander toujours plus pour offrir sensiblement le même service, ce qui est sûrement une des causes ayant amené la réforme proposée par le Ministère des Transports. Cependant, ces mêmes entrepreneurs ont amélioré la qualité des services offerts, la sécurité des enfants transportés et leurs structures de services internes soit : les garages, le système de répartiteur et leur administration quotidienne. Le problème actuel résulte du fait que pour la plupart, ils ont négligé de considérer l'information qui les affectait, ce qui leur aurait permis de planifier des stratégies pour développer leurs entreprises même lors de changements majeurs dans l'environnement.

## CHAPITRE 111



## CHAPITRE 111

### LE POINT D'ANCRAGE

Cette section de l'étude permettra dans un premier temps de situer la perspective sous laquelle le problème sera étudié pour, par la suite, faire ressortir le rôle que jouera le système préconisé.

#### 3.1 - CHOIX DU SYSTEME PERTINENT

La relation de dépendance qui s'est installée entre les entrepreneurs en transport scolaire et l'A. T. E. Q. a provoqué chez bon nombre d'entre eux un comportement passif face à l'évolution de leur environnement. Cette situation fait que certains membres demeurent insensibles aux recommandations de leur association et réagissent souvent en retard face à une problématique donnée.

Ces entrepreneurs, très bien encadrés par un système qu'ils se sont donné, ont remisé leurs outils de gestion stratégique devant la facilité qu'ils avaient de gérer leurs entreprises. Ils sont devenus des gestionnaires du quotidien mais face aux changements qui sont provoqués par l'avènement de la Loi 31, il faut les ramener à leur niveau initial d'entrepreneurs attentifs à tous les bruits, prêts à réagir dès l'apparition de la moindre menace ou opportunité. Ces derniers doivent redevenir maîtres du développement de leurs entreprises de façon à utiliser au maximum les moyens développés par l'A. T. E. Q. pour que ses membres puissent manoeuvrer en toute connaissance de cause.

Ainsi, une meilleure gestion de l'information au niveau régional, permettra à chaque entrepreneur en transport écolier de se con-

scientifier sur la situation prévalant dans son secteur d'activités. Ce processus devra prévoir une étape de formation leur permettant de développer des techniques de gestion qui favoriseront l'élaboration de stratégie à court et long terme , puis la planification de moyens à prendre pour atteindre les nouveaux objectifs définis.

### 3.2 - DEFINITION DU POINT D'ANCRAGE

Le système de gestion de l'information et de formation des entrepreneurs en transport scolaire membre de l'A.T.E.Q. permettra aux gestionnaires de ces entreprises d'être à l'affût des menaces et opportunités présentes dans leur environnement et ainsi devenir aptes à planifier et gérer le développement de leurs organisations tout en répondant aux normes définies par la commission scolaire régionale et le Ministère des Transports.

### 3.3 - VALIDATION DE LA DEFINITION

La méthode Checkland nécessite que la définition de notre point d'ancrage se valide selon la technique du " P.E.C.T.A.P. ", c'est-à-dire que le système préconisé doit posséder un ou des propriétaires " P " qui évolue (ent) dans un environnement " E " pour répondre ou plutôt servir un ou des clients " C " . Le système doit effectuer au minimum une transformation " T " et des acteurs doivent y intervenir " A " . Ce système origine d'un point de vue de l'auteur " P " qui en est l'essence même.

Propriétaire :

Les entrepreneurs en transport scolaire membre de l'A.T.E.Q. ;

Environnement :

La commission scolaire régionale et le Ministère des Transports ;

Clients :	Les gestionnaires des entreprises ;
Transformation :	Permettre d'être à l'affût, devenir apte à planifier, gérer, répondre aux normes ;
Acteurs :	Les gestionnaires, les entrepreneurs en transport scolaire membres de l'A.T.E.Q. .
Point de vue :	<p>Les modifications apportées au système de transport scolaire par l'adoption de la Loi 31, risquent d'amener une compétition induite entre les transporteurs et ainsi provoquer la disparition de plusieurs d'entre eux , en plus d'entraîner la détérioration de tout le système de transport écolier au niveau de la qualité des services offerts et de la sécurité des enfants transportés.</p> <p>Le fait de structurer le système de circulation de l'information au niveau régional et d'organiser de la formation à la gestion pour les membres va amener ces derniers à travailler en concertation et ainsi leur permettre de trouver des moyens pour contrer les effets négatifs de la réforme. Que ce soit par des regroupements de service visant les économies d'échelle ou par le développement de marché connexe, le système préconisé va rendre les transporteurs attentifs au développement de leurs entreprises à long terme tout en étant conscients que leur environnement est très instable car lié aux politiques des gouvernements locaux</p>

et provinciaux.

En fait, il s'agit d'adapter la structure de l'A. T. E. Q. régionale aux modifications de l'environnement et plus particulièrement pour les mécanismes de renouvellement de contrats avec les commissions scolaires.

## CHAPITRE IV

## CHAPITRE IV

### CONCEPTUALISATION

#### 4.1 - MODELE CONCEPTUEL

Le modèle conceptuel regroupe les caractéristiques essentielles d'un système répondant à la définition du point d'ancrage. Sa structure et ses composantes doivent prévoir les activités nécessaires pour rencontrer la définition de ce point d'ancrage. Dans le cas présent, le système préconisé comporte deux activités principales :

- L'une consiste à gérer l'information disponible à tous les niveaux de façon à ce qu'elle devienne accessible à tous les membres du secteur Lac St-Jean ;
- L'autre vise à former ces mêmes membres pour les rendre aptes à planifier le devenir de leurs entreprises.

Ces deux activités forment les deux sous-systèmes de notre système global.

#### 4.1.1 - Système de gestion de l'information et de formation des entrepreneurs

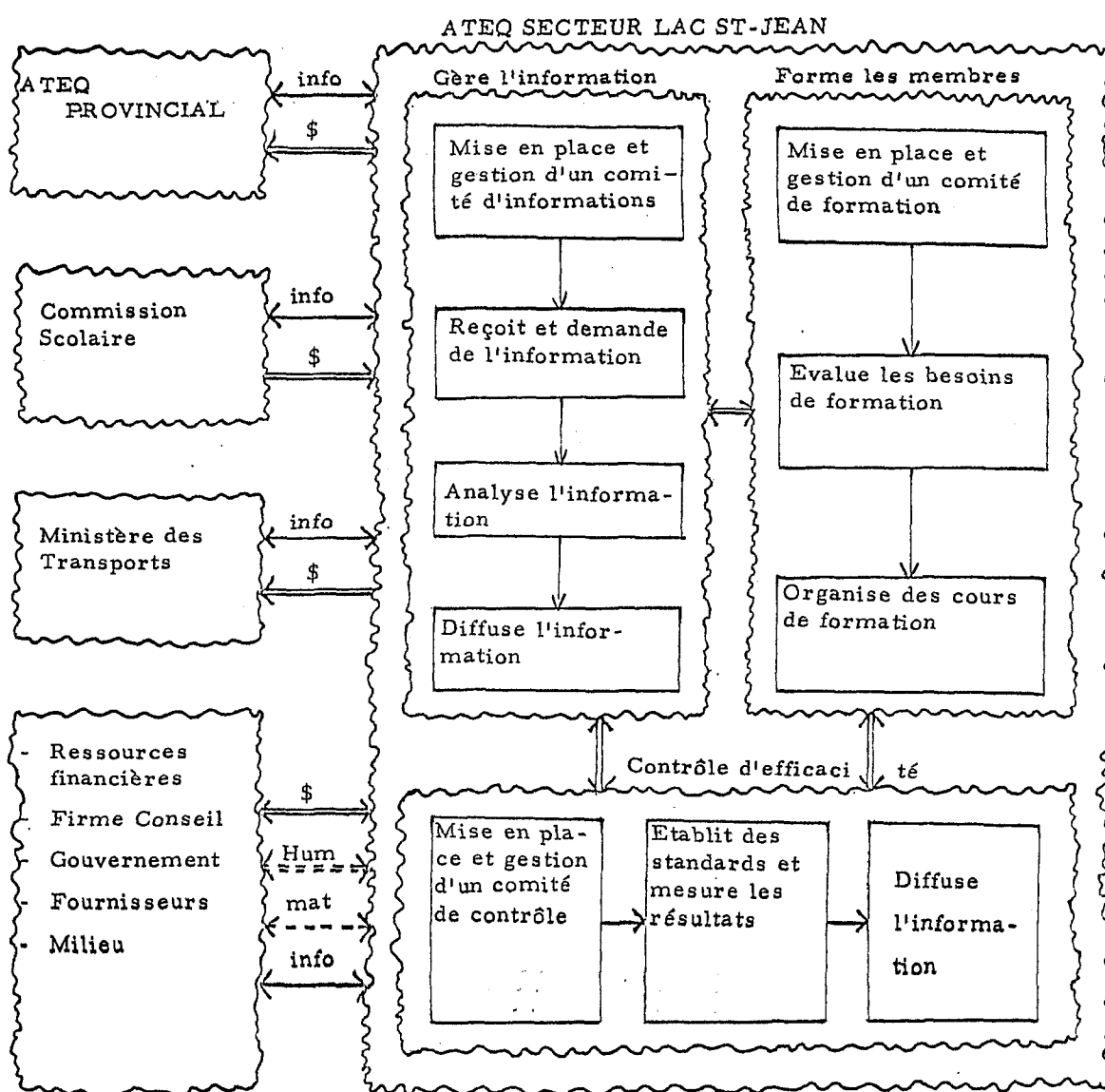


Figure 6. Système de gestion de l'information et de formation des entrepreneurs

#### 4.1.1.1 - Système de gestion de l'information

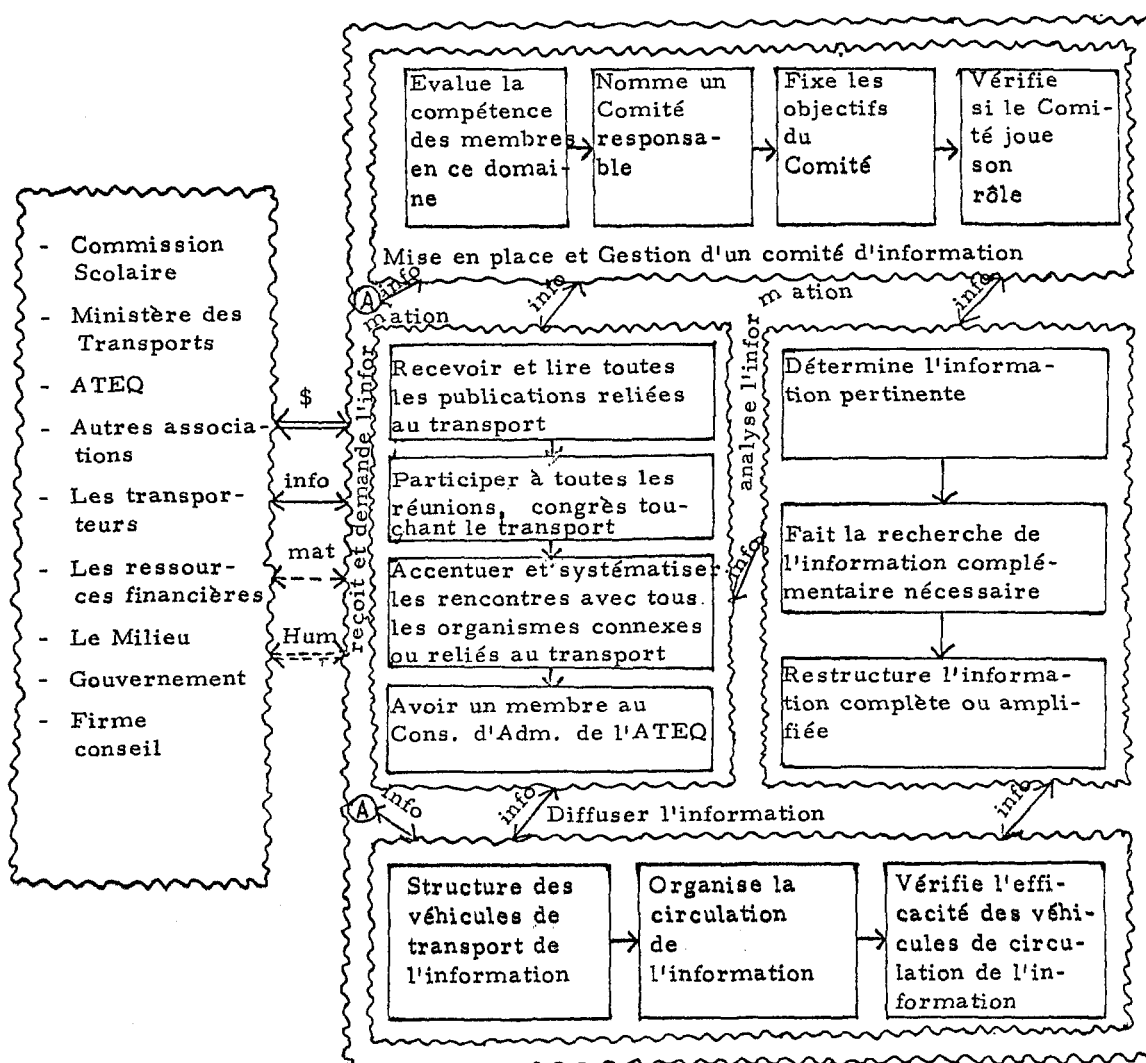


Figure 7. Système de gestion de l'information



#### 4.1.1.2 - Système de formation des membres

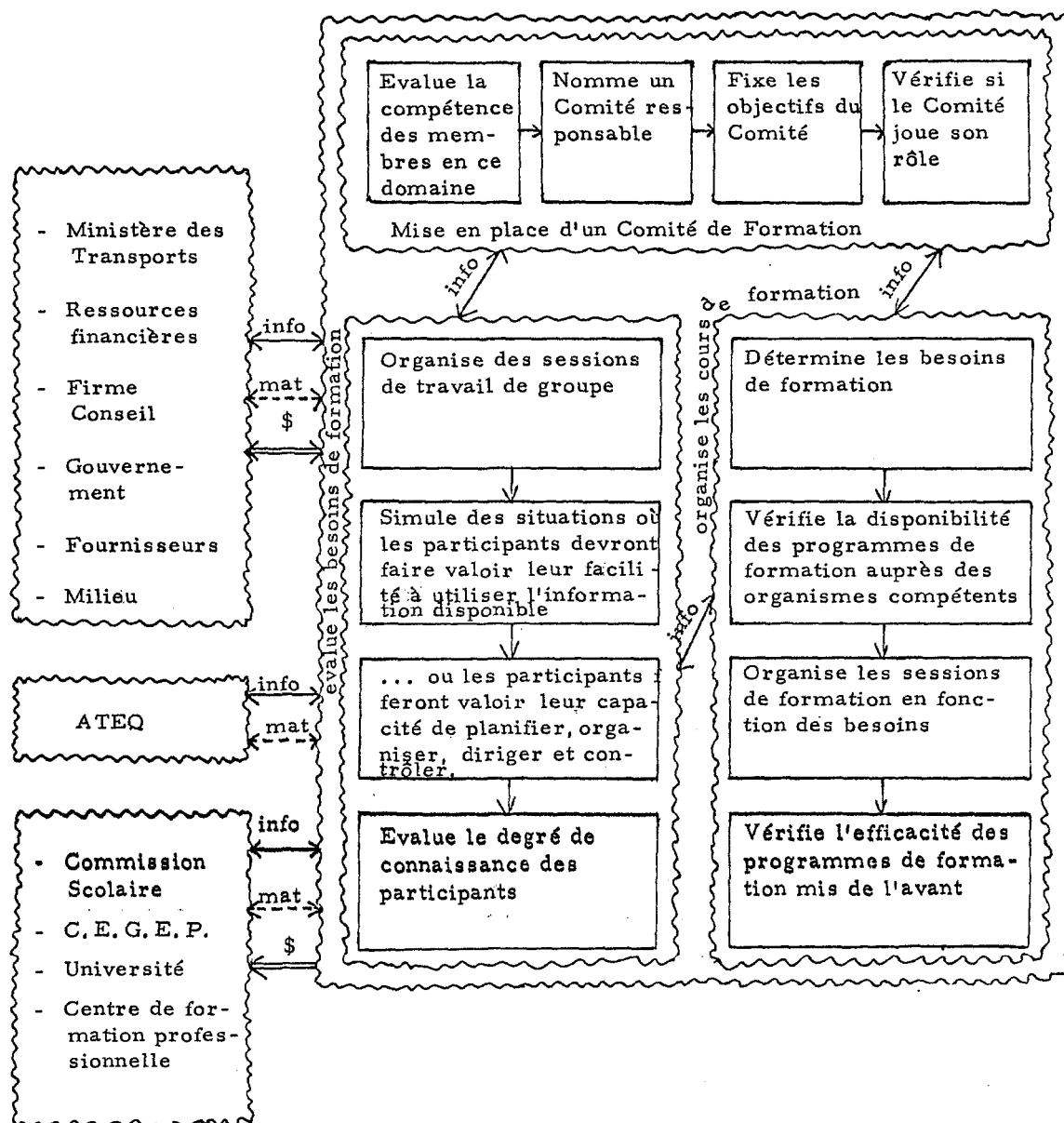


Figure 8. Système de formation des membres

#### 4.1.1.3 - Système de contrôle d'efficacité

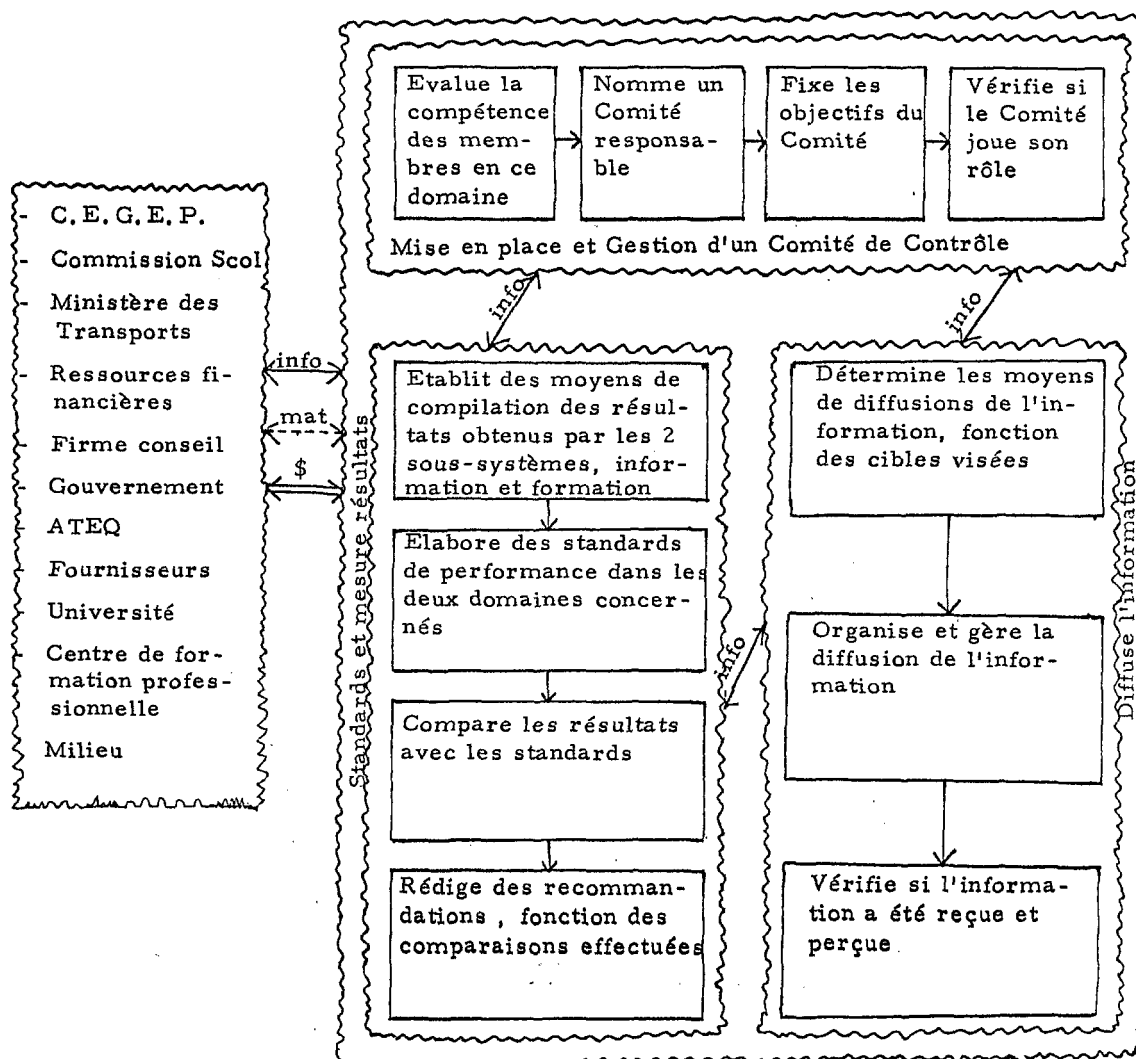


Figure 9. Système de contrôle d'efficacité

## 4.2 - VALIDATION SYSTEMIQUE

Le modèle que nous venons d'exposer est un système d'activités humaines selon les critères P.B. Checkland. En effet, ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- |                  |   |
|------------------|---|
| Objectifs :      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendre les entrepreneurs en transport écolier aptes à planifier et gérer le développement de leurs organisations ;</li> <li>- Implanter et opérationnaliser un système de gestion de l'information et de formation des membres.</li> </ul> |
| Contrôle :       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie le degré d'assimilation de l'information aux membres ;</li> <li>- Mesure les besoins de formation des membres ;</li> <li>- Vérifie si le système joue son rôle efficacement .</li> </ul>   |
| Sous-système :   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sous-système de gestion de l'information ;</li> <li>- Sous-système de formation ;</li> <li>- Sous-système de contrôle d'efficacité .</li> </ul>  |
| Inter-relation : | <p>Les systèmes et leurs sous-systèmes sont reliés entre eux et avec l'environnement. Ce lien se retrouve sous la forme de flux d'information, de monnaies, de matières et de ressources humaines.</p>  |
| Système ouvert : | <p>Le système a ses limites définies. Il est en contact avec un environne-</p>  |

ment externe qui, à son tour, influence ou oriente d'autres systèmes. Cet environnement se compose entre autre de : - La Commission Scolaire Régionale Lac St-Jean , - Le Ministère des Transports, - La Commission des Transports, - et l'ensemble des transporteurs de la province de Québec.

**Ressources physiques  
et humaines :**

Notre modèle acquiert et transforme les ressources matérielles dont des documents de presse, du matériel pour la transformation et la diffusion de l'information. Des ressources humaines interviennent dans le processus de traitement de l'information au niveau de la formation des membres et du contrôle d'efficacité.

**Preneurs de décision:**

Le système et ses sous-systèmes sont des centres de prise de décision. Les preneurs de décision sont en mesure d'évaluer et sélectionner des ressources humaines, de restructurer l'information et de la diffuser, de vérifier le niveau de compréhension des membres et d'organiser des sessions de formation au besoin.

**Garantie de continuité :**

Le sous-système de contrôle d'efficacité joue un double rôle; celui d'évaluer le degré de réalisation des objectifs du système et celui d'informer ( Feed-Back ) pour que des correctifs soient apportés au fur et à mesure que les situations changent. Ainsi, le système s'adapte et évolue de façon à toujours répondre aux besoins des membres dans le temps.

En plus de se valider pour sa cohérence systémique, le systè-

me préconisé se valide par les acteurs qui l'opérationnalisent présentement.

## CHAPITRE V

## CHAPITRE V

### COMPARAISON ET SELECTION DES CHANGEMENTS

#### 5.1 - COMPARAISON

Nous avons modélisé un ensemble d'activités reliées à l'information et à la formation des transporteurs écoliers. Nous procéderons à une comparaison entre les systèmes existant actuellement et ceux que nous proposons.

Le système d'information actuel est informel, ni pensé, ni structuré, et par conséquent, non efficace à réagir aux modifications apportées dans l'organisation du transport écolier. Ce système d'activités implique des intervenants situés à des niveaux différents et agissant au besoin à certaines étapes de la prise de décision pour l'organisation du transport. Donc, il n'y a pas de comité de gestion de l'information au niveau régional, personne n'est responsable de la recherche, du traitement et de la diffusion de l'information.

Pour ce qui est du système de formation, ce dernier fonctionne à partir de la documentation qui est expédiée par le bureau central de l'A. T. E. Q. périodiquement à chacun des membres. Dans le même ordre d'idée, à chaque congrès annuel, des ateliers animés par des professionnels sont organisés pour permettre aux participants d'identifier les lacunes à combler dans leur gestion d'entreprise. De plus, une fois par année, les permanents de l'A. T. E. Q. visitent chaque région et lors d'assemblée regroupant tous les membres, les problèmes affectant plus particulièrement chaque région sont discutés afin d'identifier les solutions potentielles. La problématique vient du fait qu'au-

aucune structure ayant pour mandat d'améliorer les connaissances des membres n'existe au niveau régional. Les entrepreneurs sont plutôt portés à attendre des solutions venant des permanents de l'A. T. E. Q. . Cette situation ne sera plus possible avec l'entrée en vigueur de la Loi 31 qui confère les pouvoirs d'organisation du transport à chacune des Commissions Scolaires Régionales sur leur territoire respectif.

Au niveau contrôle d'efficacité, il en existe un via les réunions périodiques qui se tiennent dans chacun des secteurs de l'A. T. E. Q. . Lors de ces rencontres, le président d'assemblée est à même de constater en fonction des interventions des membres, si l'information diffusée a été assimilée et si les entrepreneurs sont en mesure de comprendre la situation les affectants et conséquemment, identifier les faiblesses des participants. Cependant, ce système de contrôle est plus axé sur la vérification du degré de satisfaction des membres par rapport au travail fait par les permanents de l'A. T. E. Q. que sur l'assimilation de l'information diffusée et du niveau de capacité à réagir face à des situations problématiques.

Le modèle conceptuel proposé vise à implanter en région un système de gestion de l'information et de la formation des membres débouchant sur une meilleure organisation du transport écolier.

## 5.2 - SELECTION DES CHANGEMENTS A APPORTER

Nous nous proposons d'implanter le modèle de système de gestion de l'information et de formation des entrepreneurs tel qu'il a été conçu. L'échéancier pour compléter cette implantation est fixé à deux ans.



## CHAPITRE VI

## CHAPITRE VI

### IMPLANTATION ET EVALUATION

#### 6.1 - IMPLANTATIONS, PREVISIONS FAITES A L'AUTOMNE 1981

##### 6.1.1 - Première étape

Mise en place du sous-système de gestion de l'information et du sous-système de contrôle.

- Composition du sous-système de gestion de l'information: trois transporteurs, dont l'auteur du présent mémoire.

Objectifs : Collecter et diffuser l'information relative au transport écolier.

Procédures pour la collecte de l'information :

- Rencontres avec les permanents de l'A. T. E. Q., les fonctionnaires du Ministère des Transports et de la Commission des Transports, avec le directeur des transports de la Commission scolaire et les commissaires d'école ;
- Lecture des médias ;
- Echanges d'informations entre les secteurs de l'A. T. E. Q. .

Procédures pour l'analyse :

- Extraire l'essentiel des entrevues et des articles de presse .

- Composition du sous-système de contrôle : l'ensemble des membres.

Procédure pour le sous-système de contrôle :

- Rencontrer les membres une fois par semaine en période de négociations et selon la nécessité durant les autres périodes.

Echéancier pour la première étape :

↳ Décembre 1981.

#### 6.1.2 - Deuxième étape :

Mise en place du sous-système de formation des membres.

Création d'un comité au début de 1982 selon les résultats des négociations sur la Loi 31.

Procédures pour évaluer les besoins de formation :

- Utiliser les résultats des ateliers de travail du congrès annuel de l'A.T.E.Q. ;
- Consultation des permanents de l'A.T.E.Q. ;
- Echanges dans les régions locales.

- Organisation de cours de formation selon les besoins définis.

- Contrôle par les permanents de l'A.T.E.Q., feed-back et observation des membres.

## 6.2 - EVALUATION

Etant donné que la rédaction du mémoire de recherche-action a pris un certain temps, nous sommes en mesure d'en évaluer quelques retombées.

Le comité de gestion de l'information qui avait été prévu a été mis en place. Mais, les trois membres de ce comité mis à part, les transporteurs ont en majorité adopté une position d'attente. D'autre part, durant les six premiers mois de l'implantation, l'avènement de la Loi 31 avait rendu tous les contrats de transport caducs, et il était urgent d'élaborer une stratégie collective pour leur renouvellement. Les membres du comité de gestion de l'information sont devenus aussi membres du comité de négociations. S'il est possible d'isoler conceptuellement un comité de gestion de l'information d'un comité de négociations, dans le feu de l'action, il est difficile de faire la part des choses.

Du strict point de vue de l'information, des réunions hebdomadaires ont été tenues pendant la durée des négociations. Une fois les négociations terminées, de façon satisfaisante pour les transporteurs, l'information a été accumulée en un seul endroit, et à partir de ce secrétariat, les membres de la région sont informés par le biais de rencontres formelles organisées périodiquement selon les besoins.

En ce qui concerne la formation des membres, une première évaluation des besoins a montré que le sous-système de formation des membres ne pouvait être concrétisé tel que proposé. La majorité des entrepreneurs ayant un certain âge, et d'autres préoccupations que celles de devenir administrateurs.

Cette constatation montre que le contrôle du système de formation

s'est effectué correctement ce qui nous a amené à remanier notre modèle. La formation et l'information se trouvent fusionnées.

Face à ce nouveau contexte, le comité a opté pour la mise en place d'un sous-système de programmation d'activité à caractère social où la circulation de l'information est facilitée pour permettre aux participants de bien cerner les problèmes rencontrés de même que les solutions à envisager. Dans un deuxième temps, pour palier au manque de connaissance technique, un nouveau service de support à la gestion a été structuré par l'A. T. E. Q. . De plus, quand le problème touche plusieurs transporteurs, le ou les professionnels sont engagés par le groupe concerné et les frais sont partagés en fonction de l'utilisation.

Le contrôle d'efficacité s'effectue de façon continue par les responsables de chacun des comités qui lors de la tenue d'activités, questionnent les participants et les incitent à formuler leurs commentaires. Cette méthode de fonctionnement permet à l'animateur d'évaluer si les objectifs de gestion de l'information et de formation-conscientisation des membres sont atteints à un degré satisfaisant de façon à apporter les correctifs au besoin. De plus, à chaque année, les entrepreneurs sont appelés à participer à une réunion d'appréciation permettant de réévaluer les objectifs et l'efficience des moyens mis de l'avant pour rencontrer ces objectifs.

En conclusion, face à une brutale modification dans l'environnement législatif des transporteurs écoliers, nous avons constaté que l'A. T. E. Q., qui jusqu'à maintenant avait bien rempli son rôle de support et de canal d'information pour les transporteurs, devenait soudainement insuffisante.

L'objectif ultime de la présente étude était de doter les transporteurs de la commission scolaire régionale du Lac St-Jean d'une

structure d'intervention propice au maintien et au développement de chacune des entreprises mises en cause.

Après avoir exploré la problématique de l'association régionale, nous avons mis en évidence plusieurs points faibles de cette organisation : absence de développement de marchés connexes au transport écolier, manque de planification stratégique et système d'information sous-utilisé. C'est ce dernier élément qui a constitué notre point d'ancrage.

La réalisation de la présente intervention, a eu pour résultat de doter la région d'une structure de gestion de l'information et de conscientisation des membres, propice à une meilleure orientation du devenir du transport écolier et de l'organisation de chaque entrepreneur. En conséquence, en même temps que nos législateurs décentralisent la prise de décision, nos transporteurs s'équipent d'outils de négociation et de gestion leur permettant de réagir efficacement aux modifications de l'environnement.

De plus, les acteurs-propriétaires impliqués dans cette recherche ont eux-mêmes provoqués des changements. Des pressions furent faites sur le politique amenant ainsi certains amendements à la Loi 31 qui ont eu comme résultante de rééquilibrer les forces lors du renouvellement des contrats de transport. Initialement, les commissions scolaires pouvaient utiliser les sommes non dépensées à un poste budgétaire pour palier le manque de fonds d'un autre département. Suite aux représentations faites, les sommes non dépensées aux budgets des transports sont récupérées par le Ministère des Transports.

D'autre part, les entrepreneurs ont été et sont de plus en plus portés à travailler en équipe, ce qui a déclenché un processus de regroupement, que ce soit au niveau de services communs qui s'organisent à

plusieurs ou , pour la réalisation d'un projet d'expansion touchant les entreprises de transport écolier.

Donc autant de retombées qui permettent aux transporteurs d'affirmer que les objectifs du départ ont été atteints à la satisfaction de tous les participants.

## CHAPITRE V11



## CHAPITRE V11

### EVALUATION GLOBALE DE LA RECHERCHE-ACTION

La présentation de ce mémoire montre, ainsi que j'en l'avais annoncé, que j'ai adopté l'approche systémique de P.B. Checkland et la méthode du diagnostic-intervention, telle qu'elle a été précisée par l'Université du Québec à Chicoutimi.

Chaque étape du rapport est conforme au déroulement " type " du processus de diagnostic-intervention, elle a été validée lorsque c'était nécessaire selon les critères de la méthode. " Le processus de la recherche-action est un ensemble d'activités effectuées conjointement par chercheur(s) et acteur(s) et par lesquelles la science se trouve enrichie par l'action et l'action par la science . " (1)

J'évaluerai maintenant l'intervention qui a été faite auprès des transporteurs écoliers de la région Lac St-Jean Est en fonction du concept de recherche-action. Je tenterai de montrer comment, dans cette recherche, " la science se trouve enrichie par l'action et l'action par la science ".

Le chercheur et l'acteur entrent dans le processus de recherche-action, avec un bagage de savoir cognitif ( intellectuel ), de savoir faire ( expérience, habilités spécifiques ) et de savoir être ( caractéristiques personnelles, attitudes, valeurs comportements ) dont une partie seulement est commune aux deux types de participants . (1)

---

(1) Selon PREVOST Paul : Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER 1983, page 76.

J'envisagerai l'apport de cette recherche-action en fonction de ces trois sortes de savoir.

#### 7.1 - SAVOIR COGNITIF :

La mise en évidence d'une " méthode " pour " passer de l'étude d'une situation à la modification de cette situation " (1) fut très enrichissante pour moi, un peu comme si on passait d'un état de désordre à un état d'ordre.

De plus, la construction d'un modèle avant de proposer et d'implanter une solution constitue une étape qui donne plus de rigueur à la démarche du consultant.

La somme de mes connaissances s'est accrue tout au long de la réalisation de cette recherche-action. Autant je pouvais être considéré comme " terre à terre " dans ma façon de gérer mes affaires, autant il était difficile de me percevoir quand venait le temps d'expliquer la démarche utilisée. L'expérience vécue dans le présent dossier m'a ouvert la porte à une foule d'outils de gestion qui m'étaient inconnus et qui à l'utilisation, ne pourront qu'améliorer mon efficacité dans les unités de production que je dirige et mon efficacité lors d'intervention dans d'autres organisations.

Pour les autres transporteurs impliqués dans la recherche, il est évident que leur savoir s'est amélioré et pour le vérifier, il ne suffit que de regarder les résultats obtenus à ce jour dans chacune de leurs entreprises et le travail accompli par le groupe pour l'organisation du

---

(1) Selon Prévost Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action . LEER 1983, page 71.

transport écolier. D'ailleurs le système de gestion d'une entreprise de transport écolier détaillé en annexe 1, fut élaboré par consensus et sert de modèle aux transporteurs désireux d'améliorer leur gestion ; ce qui constitue un apport important de la présente intervention. Pour ce qui est du système de gestion de projets d'expansion d'une entreprise de transport écolier présenté à l'annexe 2, son application a déjà été vérifiée à deux reprises.

## 7.2 - SAVOIR FAIRE :

Tout au long du processus de changement, les acteurs-propriétaires ont appris , ils ont réagi et à certains moments influencé le déroulement de l'intervention avant que le diagnostic final ne soit établi. Ce phénomène est normal si l'on considère que par leur implication dans la recherche, ils sont devenus conscients des problèmes qui les touchent et simultanément, il y a eu action pour corriger la situation problématique. En conséquence, le modèle a dû être adapté et corrigé pour permettre au groupe d'acteurs-propriétaires devenu chercheurs de s'attaquer aux vrais problèmes à solutionner.

Le deuxième acquis, a été de permettre de développer une confiance mutuelle entre les transporteurs. Cette évolution dans les rapports inter-organisation a engendré une modification majeure dans la façon d'être des gestionnaires des entreprises impliquées. Cette nouvelle relation a même permis la mise en place de comités " d'actions " formés de quelques membres à qui furent confiés des mandats d'une extrême importance.

Donc, les entrepreneurs étant devenus plus conscients de l'évolution de leur environnement et du potentiel des organisations qu'ils dirigent, ont expérimenté et opérationnalisé des techniques de gestion plus effica-

ces, ce qui influence positivement toute l'orientation du transport scolaire et le devenir même de leurs propres entreprises.

### 7.3 - SAVOIR ETRE :

Nous avons vu que les transporteurs se sont retrouvés dans une situation d'instabilité qui aurait pu entraîner des réactions désordonnées et des dissidences. Au moment d'exposer le point d'ancrage, nous avons précisé notre point de vue: il s'agissait de travailler en concertation, de favoriser l'apprentissage, de rendre les transporteurs attentifs au développement de leurs entreprises.

Plutôt que de résoudre le problème par des procédés agressifs et destructeurs de la Loi du plus fort, tous les transporteurs de la région se sont concertés et soutenus. Ils se connaissent mieux, peuvent travailler en équipe et échanger pour améliorer leur gestion. Le seul fait que les quinze contractants aient mandaté trois d'entre eux pour aller négocier les contrats de tout le groupe et qu'ils aient dû pour ce faire dévoiler leur budget d'opération, montre qu'il y avait un climat de confiance à l'intérieur de l'association.

D'autre part, ma position de chercheur et de propriétaire d'autobus, compte tenu des facilités qui m'étaient offertes pour récolter et canaliser l'information, aurait pu être extrêmement avantageuse pour ma propre entreprise et ainsi me mettre en conflit d'intérêt. La solution retenue a été de faire connaître ma situation et de favoriser la mise en place de comités d'intervention dans lesquels les décisions se prennent en collégialité. Ce mécanisme avait pour inconvénient d'alourdir le processus, mais permettait par ailleurs d'impliquer plus de personnes dans la transformation. Nous avons aussi demandé à un administrateur de l'A.T.E.Q. de jouer le rôle d'arbitre, de sorte que les mem-

bres des comités qui sont aussi des transporteurs, ne favorisent, consciemment ou non, leurs propres entreprises.

Que cette recherche-action ait permis de travailler en harmonie plutôt que de laisser prévaloir la discorde me semble un point positif dans le " savoir être " des acteurs.

Pour moi-même, les diverses étapes de réalisation de cette recherche, m'ont permis de développer une meilleure assurance étant maintenant conscient de mon potentiel d'intervention dans d'autres organisations que celles où je suis partie prenante.

#### 7.4 - PERSPECTIVES :

Les recherches qui pourraient découler de cette intervention sont de deux ordres : premièrement, il serait intéressant de vérifier si le système proposé peut être appliqué dans les autres secteurs de l'A. T. E. Q.. Si tel est le cas, l'A. T. E. Q. provinciale devrait repenser sa structure et ses mécanismes d'adaptation, pour continuer à répondre aux besoins de ses membres. Si non, il serait intéressant de classifier les entreprises ou les régions qui se trouveraient dans une situation analogue à celle qui a été vécue au Lac St-Jean. Il est possible aussi qu'on relève le même type de problème dans d'autres secteurs économiques qui seraient strictement régis par des lois et règlements; deuxièmement, le fait que le chercheur-acteur ait été en même temps propriétaire d'une entreprise de transport écolier, a pu produire une intervention d'un type différent de celui qui aurait été proposé par un chercheur extérieur au secteur. Il me semble qu'acteur parmi les acteurs, avec les mêmes intérêts que les autres transporteurs, j'ai pu provoquer des réactions et des changements parmi ceux-ci qu'un intervenant indépendant n'aurait pas pu susciter. Cependant,

ma position pouvait aussi entraîner un manque d'objectivité et un certain aveuglement. Le degré d'implication du chercheur dans l'action n'est pas un facteur négligeable et pourrait faire l'objet d'étude subséquente.

## CONCLUSION

## CONCLUSION

Actionnaire et directeur général d'une entreprise de transport scolaire en même temps qu'étudiant en gestion des petites et moyennes organisations, le hasard a fait que le secteur économique du transport scolaire s'est trouvé ébranlé au moment où je pouvais mettre en application la méthode du diagnostic-intervention, pierre angulaire du programme d'étude que je suivais.

Un premier ouvrage m'avait amené à intervenir sur un regroupement d'entrepreneurs plutôt que sur ma propre entreprise, ce qui m'a permis d'obtenir un mandat de l'A. T. E. Q. Lac St-Jean et choisir cette intervention comme sujet de mémoire de recherche-action.

La réalisation de ce travail en milieu universitaire m'a obligé à approfondir la méthode de diagnostic-intervention, à chercher et à agir à l'intérieur du cadre indiqué par la méthode, et, évidemment, à faire sans cesse référence à ce cadre.

J'ai pu apprécier l'utilité et le bien fondé de cette méthode. Particulièrement dans mon cas où, très absorbé par les problèmes courants et les négociations, il devenait difficile de séparer ce qui relevait de la négociations du renouvellement des contrats.

Etant donné le temps qui s'est écoulé entre le début de l'intervention et la rédaction finale du mémoire ( deux ans ), j'ai été à même de suivre toutes les étapes du processus, d'évaluer les résultats et de faire



plusieurs itérations entre modèle conceptuel, implantation et évaluation.

Il m'apparaît que cette intervention a apporté aux personnes impliquées autre chose que le travail du chercheur. Au lieu de réactions désordonnées et émotives, cette recherche-action a entraîné concertation et formation ainsi que des mécanismes d'adaptation au changement qui font plus appel à l'intelligence qu'à l'agressivité, ce qui me semble être une retombée intéressante.

---

## BIBLIOGRAPHIE

## BIBLIOGRAPHIE

A.T.E.Q. - Commentaires sur le Livre Blanc concernant la réforme du transport des écoliers du Québec, Novembre 1981. (1)

COMMISSION DES TRANSPORTS DU QUEBEC - Rapport annuel 1978-1979, Juin 1979.

COMMISSION SCOLAIRE D'ALMA, Etude démographique de 1980-81 à 1985-1986, Décembre 1980.

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE LAC ST-JEAN - Service du Transport, Livre Blanc sur l'affectation des clientèles, Janvier 1980.

DESJARDIN, Marcel & Al - Fusions et regroupements d'entreprises. Edition du Jour, 1971.

EDITEUR OFFICIEL DU QUEBEC - Projet de Loi Numéro 31, Octobre 1981.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC - Mémoire sur le Livre Blanc sur la réforme du système de Transport écolieu au Québec, Document 9767, dossier 3/4/20, Novembre 1981.

GOGUELIN, Pierre - La formation continue des adultes, Presse Universitaire de France.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC - Rapport de la Commission d'Enquête sur le transport scolaire, Mars 1968.

MINISTERE DES TRANSPORTS - Rapport annuel 1981-1982, Novembre 1982.

MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC - Livre Blanc sur la réforme du système de transport des écoliers du Québec, Octobre 1981.

MUCCHIELLI, Roger, Séminaire " La pédagogie des adultes ", méthode active, Edition E.S.F., 1972.

PREVOST, Paul - Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER 1983.

ROY, Marcel & Al. - Vers une définition du concept de la recherche-action, LEER, 1981.

---

(1) A.T.E.Q. - Documents disponibles auprès de l'auteur ou auprès de l'A.T.E.Q. en s'adressant au 819 rue Plante, St-Jean sur Richelieu, Québec, P.Q. J3A 1M8.

### REVUES ET PUBLICATIONS

A.T.E.Q. - 18ième congrès " Vers 82 " , Juillet 1981. (1)

A.T.E.Q. - 19ième congrès " La réforme " , Juillet 1982. (1)

A.T.E.Q. - 20ième congrès " Permanence, Stabilité " , Juillet 1983. (1)

A.T.E.Q. - Bulletin Numéro 3, vol. 19, Janvier 1982. (1)

CHECKLAND, Peter B., Journal of System engeneering. Vol. 3, no.2.

MENARD, Odile - Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention de la Maîtrise en Gestion des P.M.O., 1982.

MOTEUR ET EQUIPEMENT - L'A.T.E.Q. dit non au Livre Blanc sur la réforme du transport des écoliers, Novembre/Décembre 1981, page 52.

MOTEUR ET EQUIPEMENT - Le litige se situe autour du régime contractuel, Janvier 1982, page 30.

---

(1) A.T.E.Q. - Documents disponibles auprès de l'auteur ou auprès de l'A.T.E.Q. en s'adressant au 819 rue Plante, St-Jean sur Richelieu, Québec, P.Q. J3A 1M8.

DOCUMENTS DE TRAVAIL

A.T.E.Q. - Dossier : " Négociations et Soumissions 1982 " , Décembre 1982. (1)

CHARLEBOIS, Michel - Statistique Cotisation 1981-1982, A.T.E.Q., Avril 1982 . (1)

COMITE PROVISOIRE DU TRANSPORT ADAPTE - Plan de développement d'un transport adapté Secteur Lac St-Jean Est, Octobre 1981. (2)

CONSEIL REGIONAL DE DEVELOPPEMENT - Région 02, Projet de mémoire en réponse au Livre Blanc sur le transport scolaire, Octobre 1981.


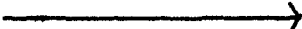
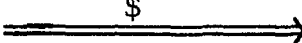
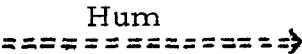
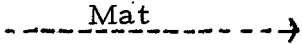
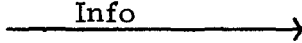


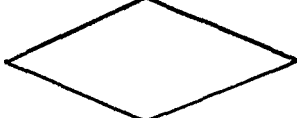


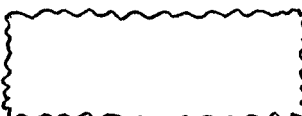
---

(1) A.T.E.Q. - Documents disponibles auprès de l'auteur ou auprès de l'A.T.E.Q. en s'adressant au 819 rue Plante, St-Jean sur Richelieu, Québec, P.Q. J3A 1M8

(2) COMITE PROVISOIRE DU TRANSPORT ADAPTE - Ce document est disponible en s'adressant au Service de la concertation, Transport Terrestre des Personnes, Ministère des Transports du Québec.

## LEGENDE

# LEGENDE

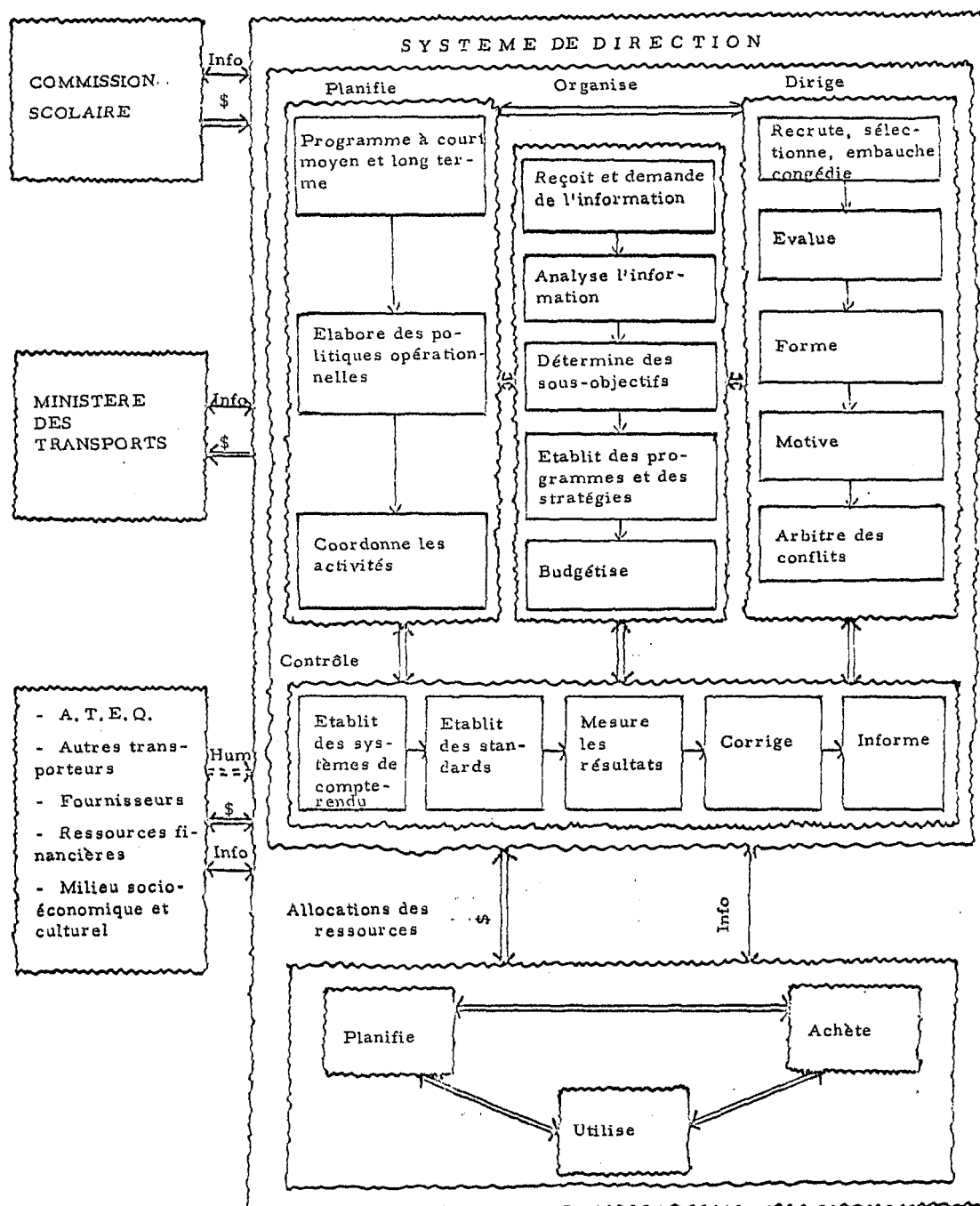
	Lien de dépendance entre système
	Lien d'activité
	Flux de monnaie
	Flux humain
	Flux de matière
	Flux d'information
	Zone problématique
	Activité
	Décision
	Connecteur interne
	Connecteur externe
	Environnement externe et limite de système



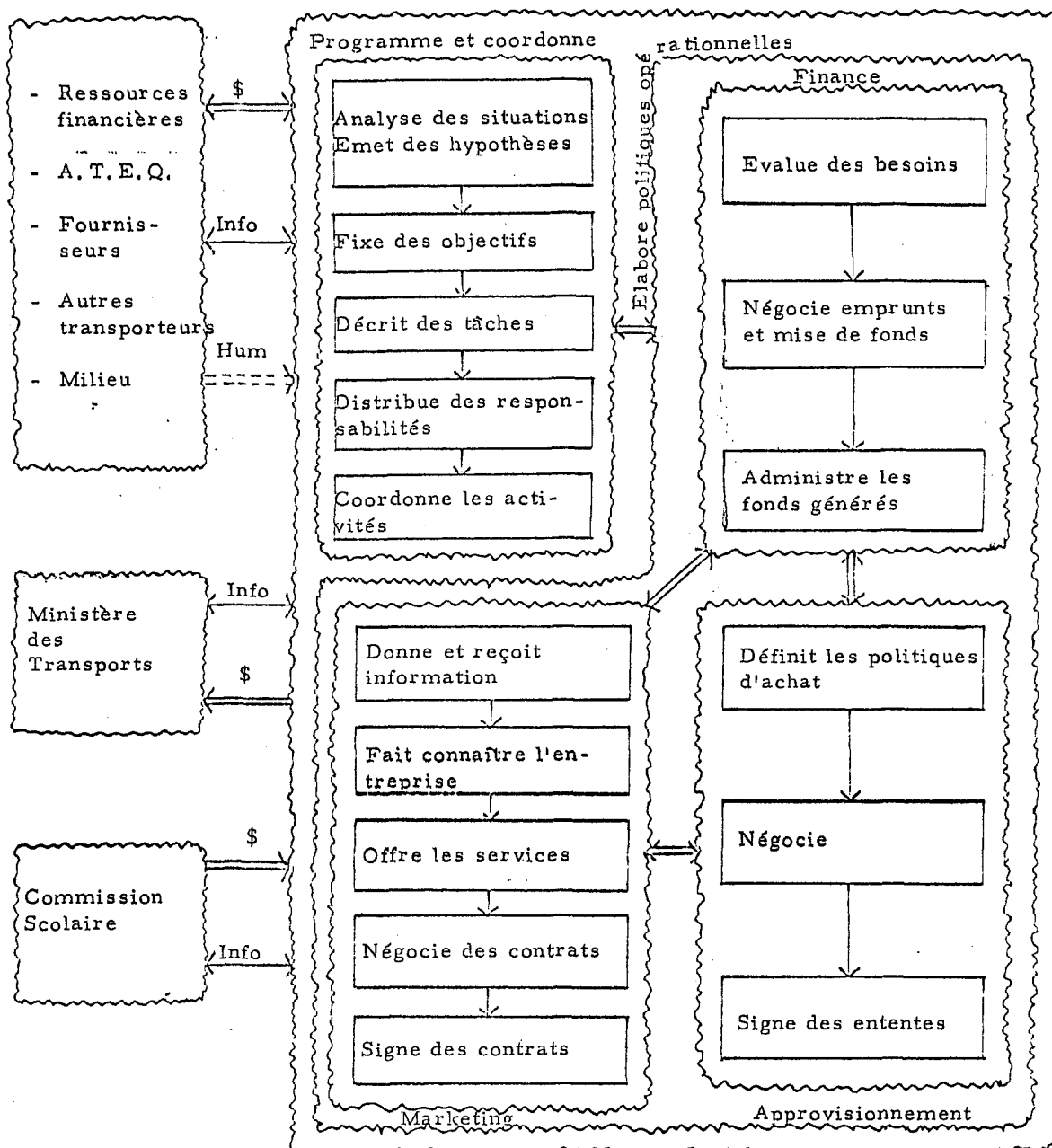
## ANNEXE 1

- SYSTEME DE GESTION D'UNE  
ENTREPRISE DE TRANSPORT

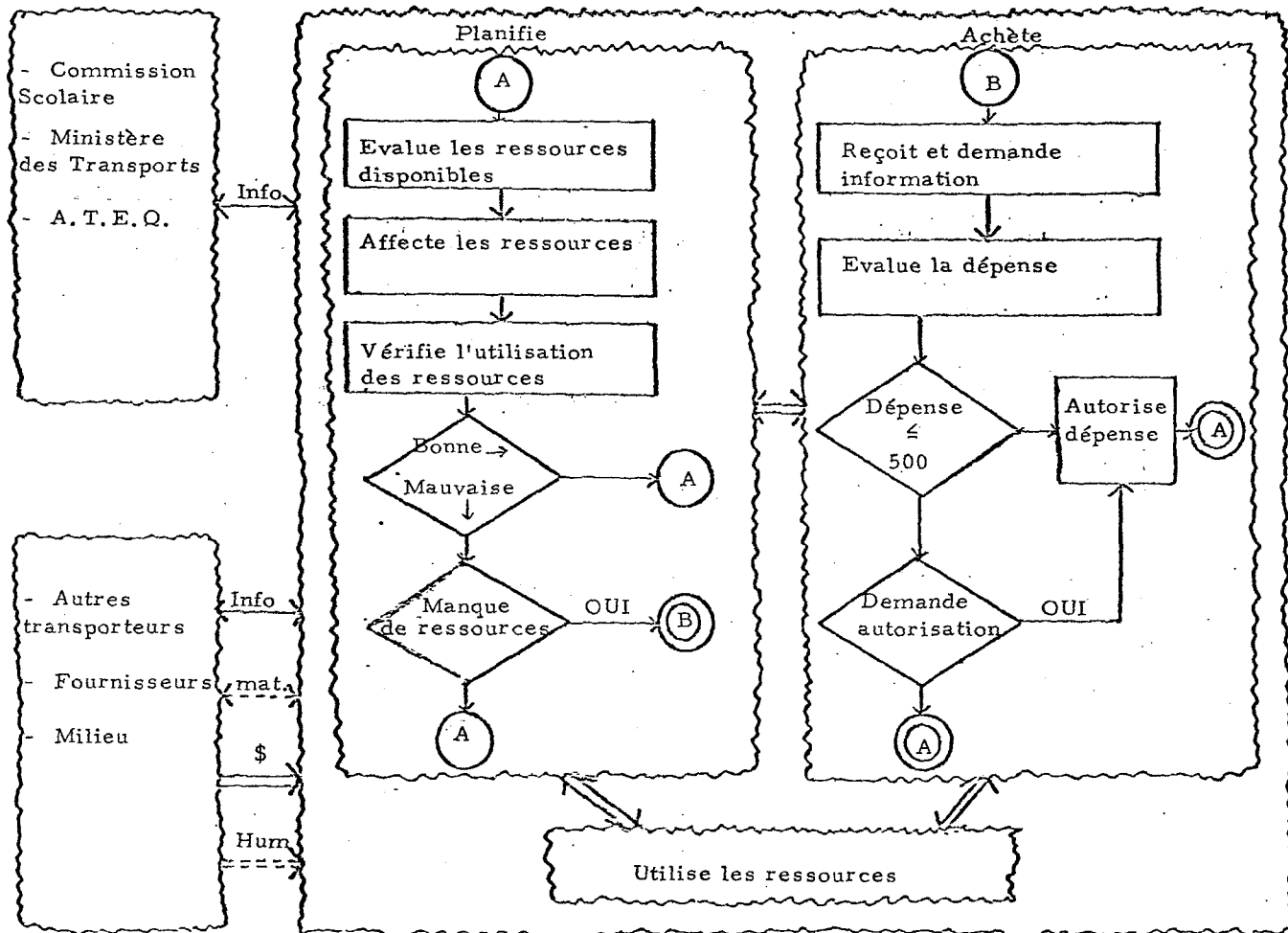
# 1. - SYSTEME DE GESTION D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT



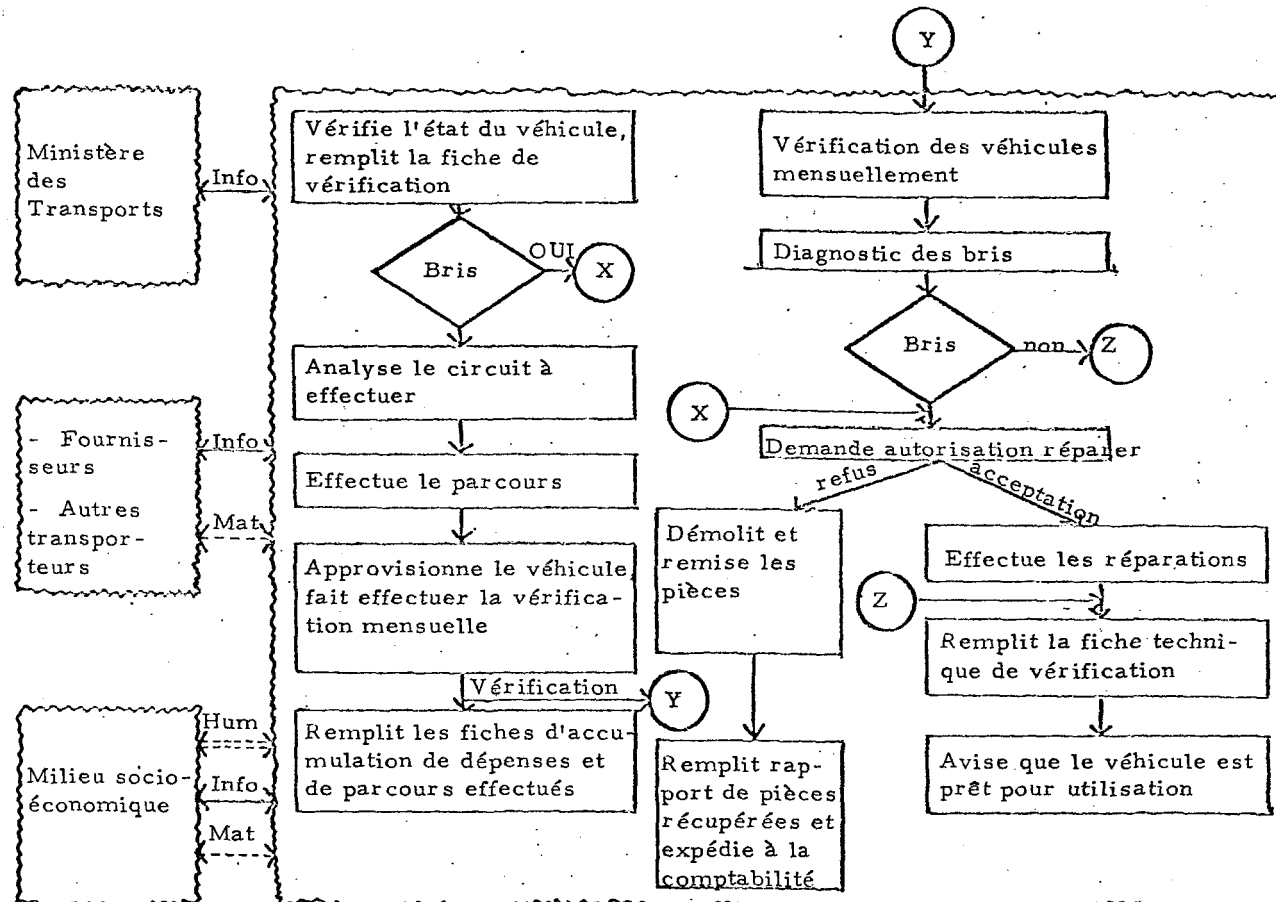
# 1.1 - SOUS-SYSTEME PLANIFIE



# 1.2 - SOUS-SYSTEME ALLOCATION DES RESSOURCES



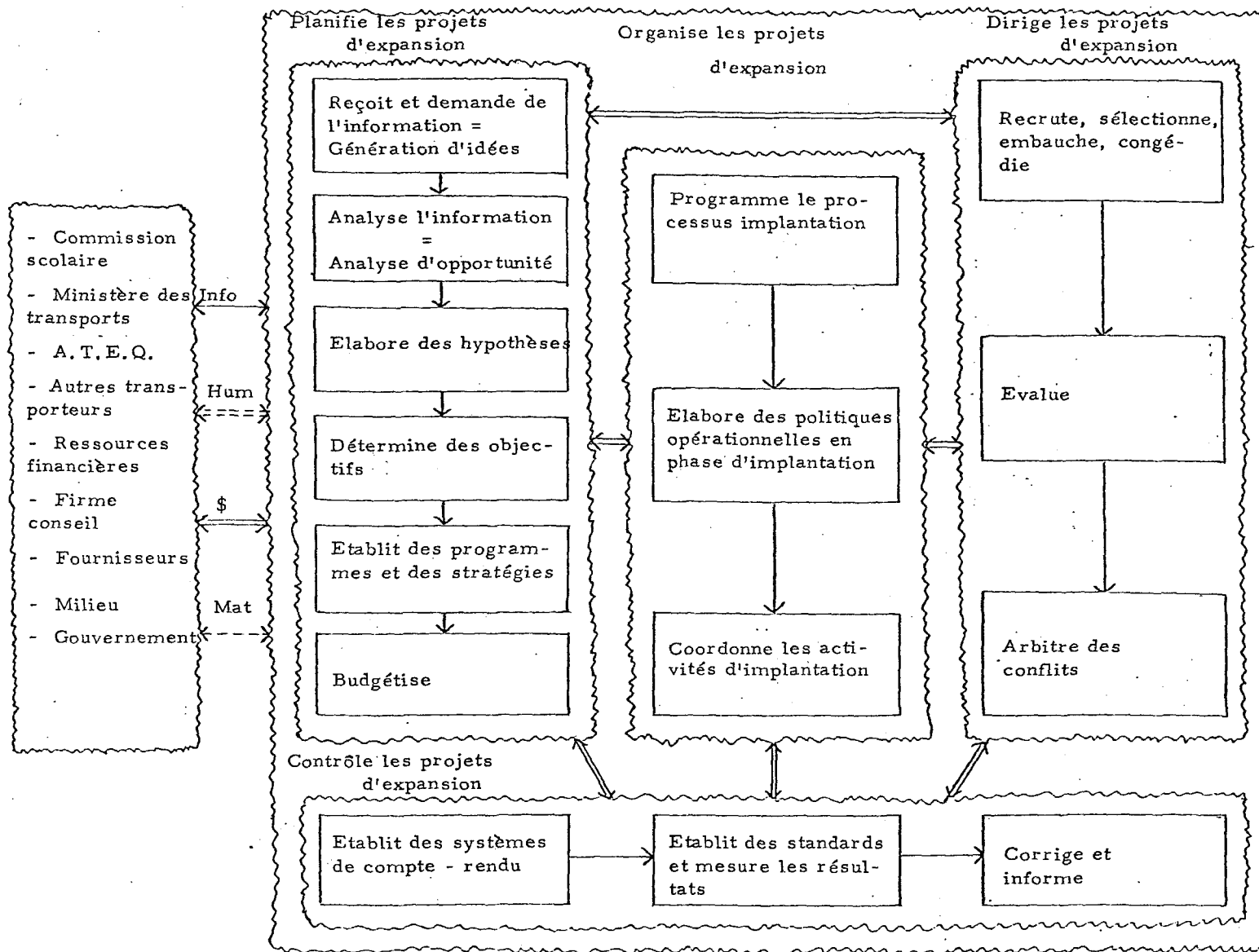
1.2.1 - SOUS-SYSTEME UTILISATION DES RESSOURCES



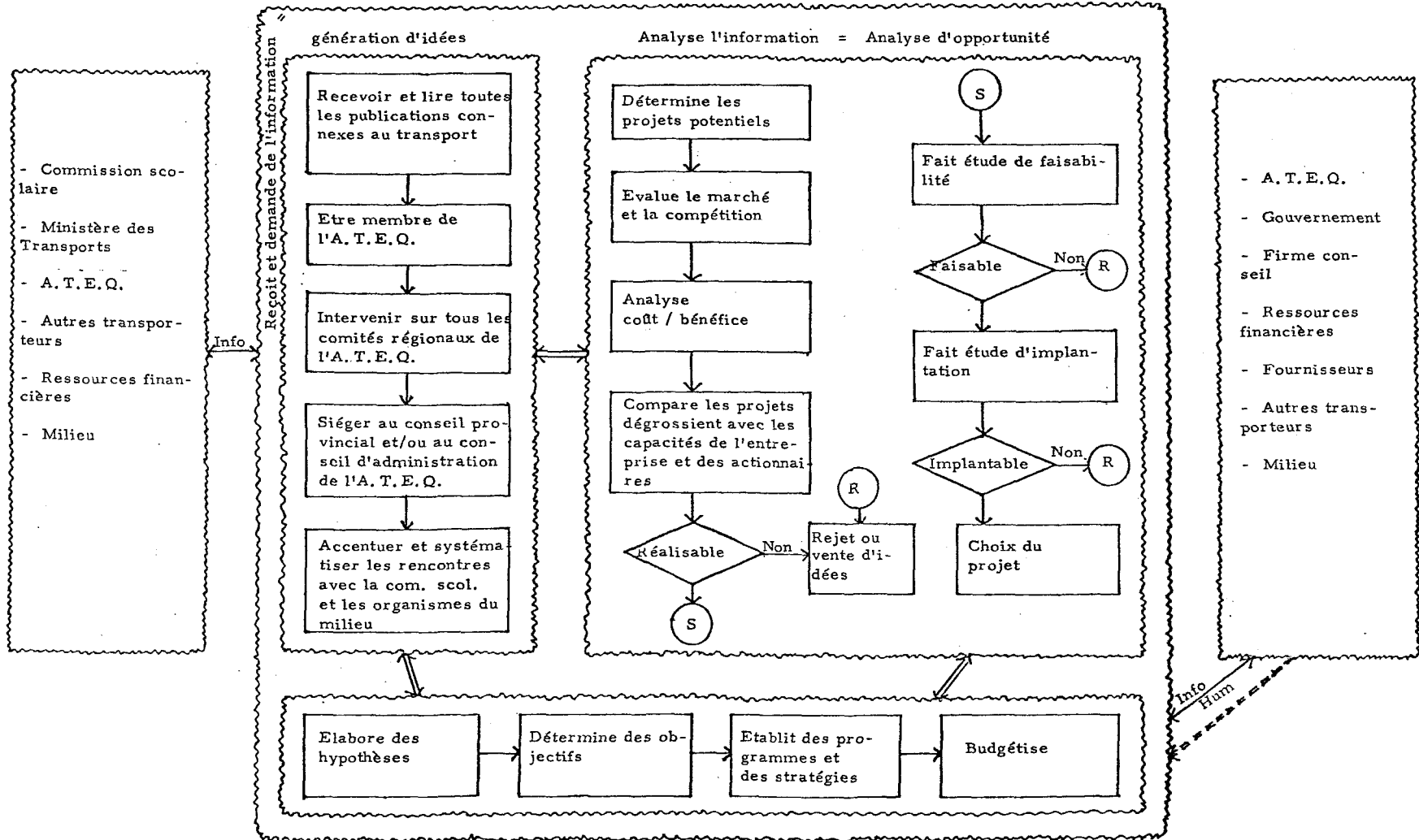
## ANNEXE 2

- SYSTEME DE GESTION DE  
PROJETS D'EXPANSION POUR  
UNE ENTREPRISE DE TRANS-  
PORT ECOlier

## 2. - SYSTEME DE GESTION DE PROJETS D'EXPANSION D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT ECOLIER

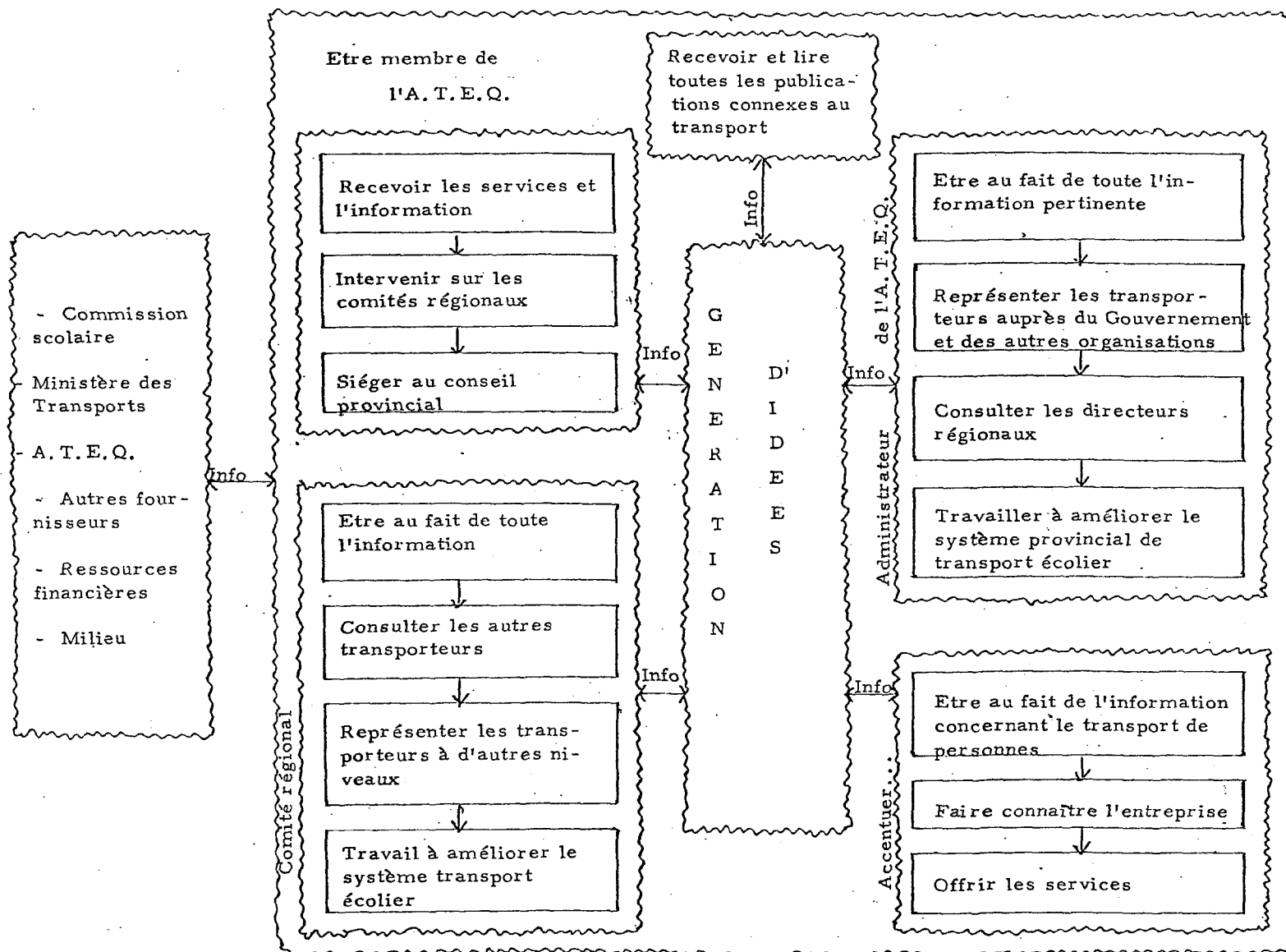


## 2.1 - SOUS-SYSTEME DE PLANIFICATION DES PROJETS D'EXPANSION

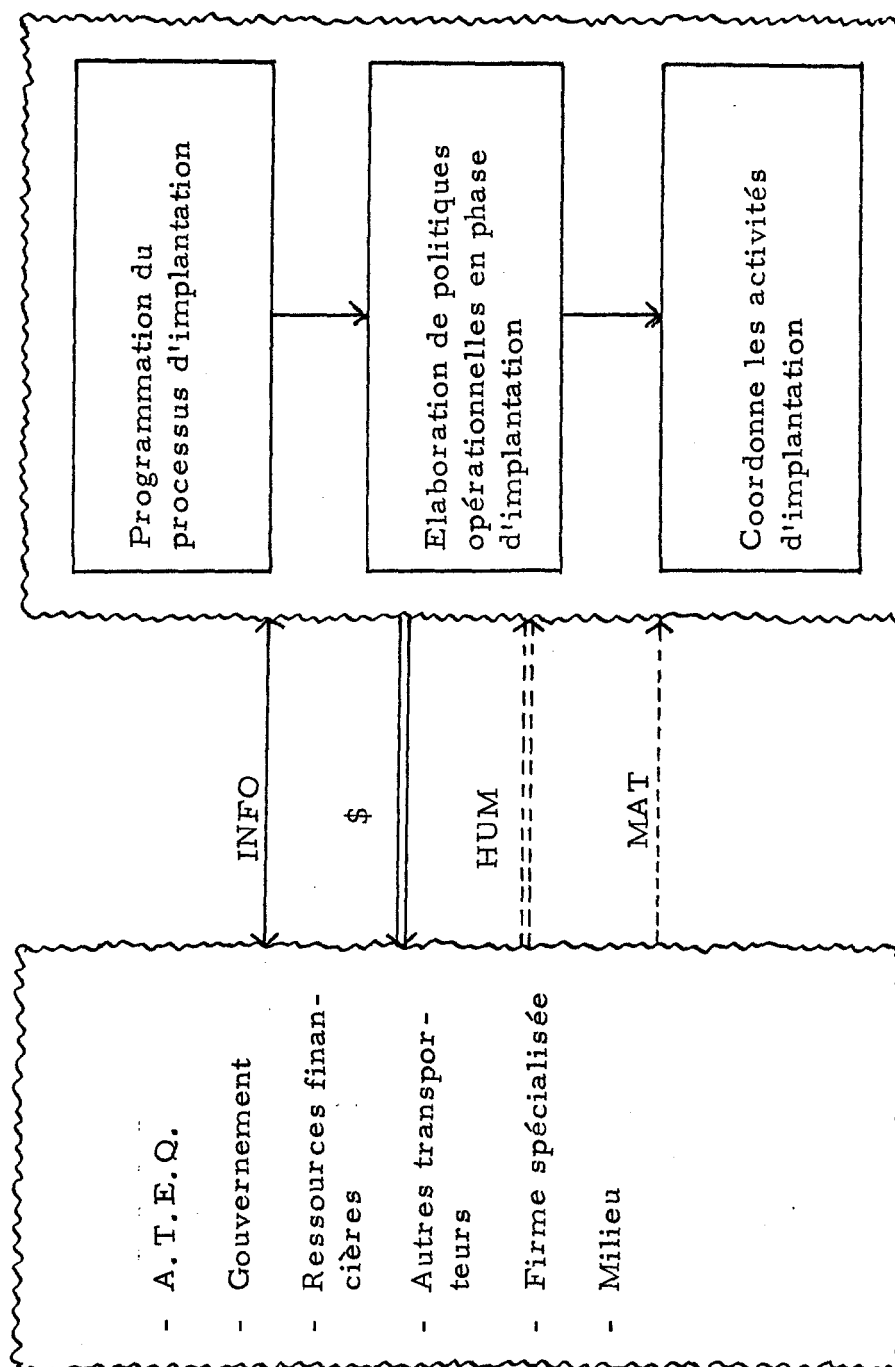




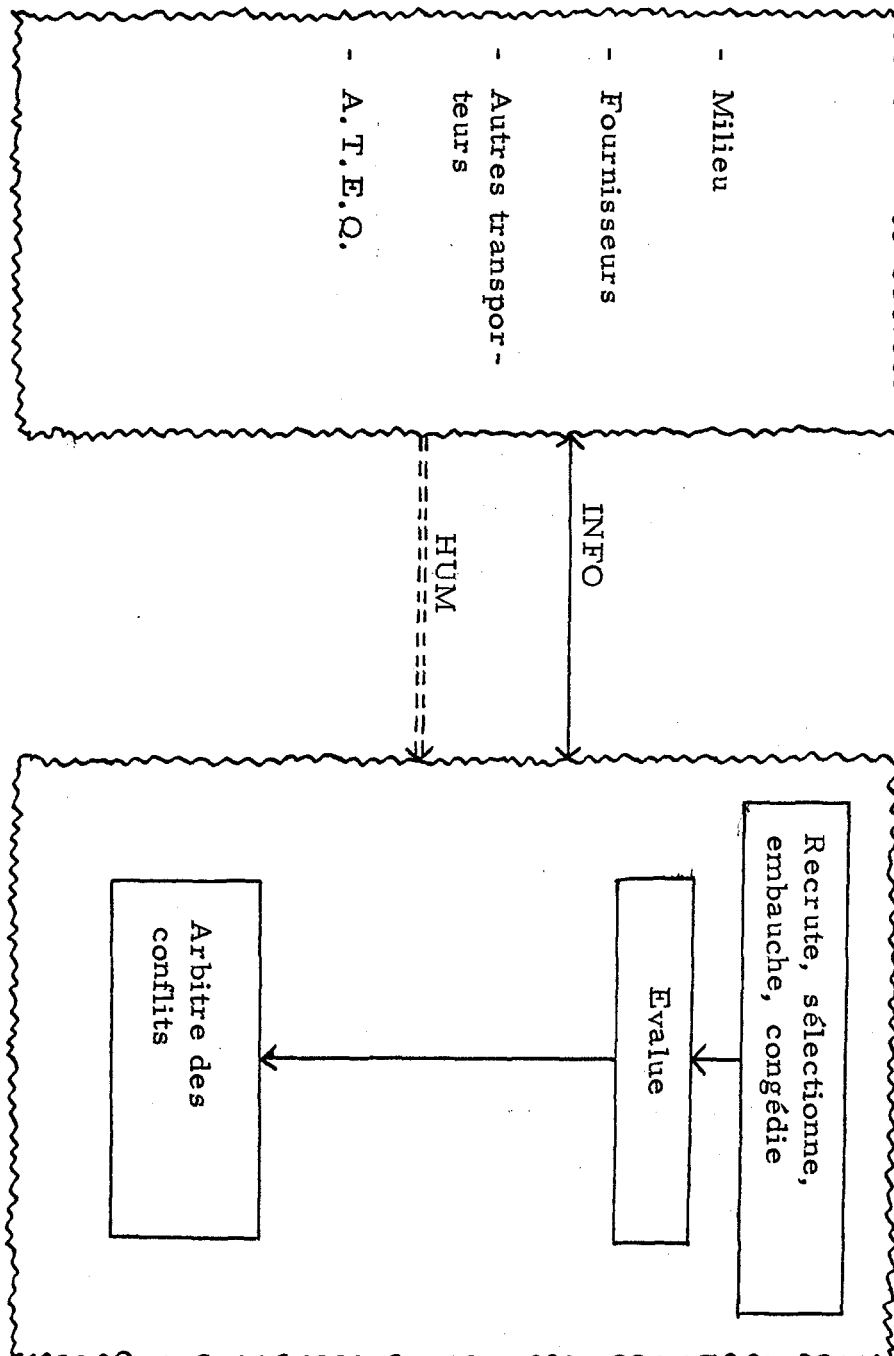
## 2.1.1 - SOUS-SYSTEME DE RECEPTION ET DE DEMANDE DE L'INFORMATION



## 2.2 - SOUS-SYSTEME D'ORGANISATION DES PROJETS D'EXPANSION = IMPLANTER



### 2.3 - SOUS-SYSTEME DE DIRECTION DES PROJETS D'EXPANSION



## 2.4 - SOUS-SYSTEME DE CONTROLE DES PROJETS D'EXPANSION

