ÉTUDES ET
RECHERCHES
EN TRANSPORTS

# ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE TRANSPORT COLLECTIF URBAIN DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE SHERBROOKE

ANDRÉ MARCOTTE

SYSTÈMES
DE TRANSPORT

CANQ
TR
TPM
DTTP
111

Québec

223212

# ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE TRANSPORT COLLECTIF URBAIN DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE SHERBROOKE

Dn - Cen - Man
CANQ
TR
TPM
DTTP
111

MINISTÈRE DES TRANSPORTS
CENTRE DE DOCUMENTATION
700, BOUL. RENÉ-LÉVESQUE EST,
21e ÉTAGE
QUÉBEC (QUÉBEC) - CANADA
G1R 5H1

Dépôt légal, 2e trimestre 1990
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN: 2-550-20903-6

Gouvernement du Québec
**Ministère des Transports**

# FICHE ANALYTIQUE DE RAPPORT

**Titre et sous-titre du rapport**
Évolution du marché de transport collectif urbain dans la région métropolitaine de Sherbrooke

**N° du rapport Transports Québec**
RTQ 90-05

Rapport d'étape ☐ Rapport final ☒ — An / Mois / Jour

**N° du contrat**

**Auteur(s) du rapport**
André Marcotte

**Date du début d'étude** 88 09 01 — **Date de fin d'étude** 89 05 31

**Coût de l'étude**

**Étude ou recherche réalisée par (nom et adresse de l'organisme)**
Service du développement des réseaux
1410, rue Stanley, 10e étage
Montréal (Québec)
H3A 1P8

**Étude ou recherche financée par (nom et adresse de l'organisme)**
Direction générale du transport des personnes et des marchandises
700, boulevard Saint-Cyrille est
Québec (Québec)
G1R 5H1

**But de l'étude, recherche et renseignements supplémentaires**
Analyse de la demande de transport collectif dans une ville de taille moyenne.

**Résumé du rapport**

À court et à moyen termes, l'analyse des tendances lourdes comme la démographie, l'urbanisation ou la croissance économique ne permet pas d'entrevoir de modifications dans le comportement de la demande; le taux d'abandon étant actuellement supérieur au taux d'adoption du produit. Ainsi, la population de la ville de Sherbrooke vieillit plus rapidement que celle du Québec; les villes de banlieue accaparent une part importante du développement urbain et, le parc automobile de l'Estrie, résultat d'une économie en croissance depuis 1983, augmente plus rapidement que celui de l'ensemble du Québec.

Il est clair que le produit "service déplacement" est maintenant à maturité. Cette situation crée une pression importante sur la gestion du réseau. En conséquence, les décisions à venir seront particulièrement névralgiques en ce qui concerne la réduction, le maintien ou l'augmentation du niveau du service. Toutefois, malgré ces perspectives, les sondages de la firme Samson Bélair ont démontré un excellent taux de satisfaction de la population à l'égard du service offert. La performance de la C.M.T.S. est à souligner.

Lire les changements de l'environnement et suivre l'évolution des besoins des différents segments de la demande constituent deux éléments importants sur lesquels il faudra miser. À ceci s'ajoute le développement des liens étroits avec différents groupes sociaux comme, par exemple, les regroupements de marchands. Il serait également judicieux d'évaluer la pertinence d'introduire une tarification particulière pour les étudiants de plus de 18 ans. Dans ce contexte décisionnel, la planification est appelée à jouer un rôle de plus en plus important au sein de l'entreprise.

| Nbre de pages | Nbre de photos | Nbre de figures | Nbre de tableaux | Nbre de références bibliographiques | Langue du document | Autre (spécifier) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 31 | 0 | 9 | 2 | 10 | ☒ Français ☐ Anglais | |

**Mots-clés**
Achalandage, enquête origine-destination, parc automobile, service déplacement, transport collectif urbain, urbanisation.

**Autorisation de diffusion**
☐ Diffusion autorisée ☐ Diffusion interdite

Signature du directeur général — Date 90 06 20

V-1773 (85-05)

**Publication réalisée à la**
**Direction du développement**
**du transport terrestre des personnes**

**Recherche et rédaction:**

André Marcotte, urbaniste, m.b.a

**Collaboration spéciale du ministère des Transports du Québec:**

François Major, économiste
Section économique

André Babin, M.Sc.R.O.
Intégration à Ventura

Gisèle Leboeuf
Soutien technique

**Collaboration de la Corporation métropolitaine de transport de Sherbrooke:**

Jacques Demers, directeur du Service du transport
Josée Dubuc, chef de la planification

**Collaboration de la ville de Sherbrooke:**

Michel Archambault, directeur du Service de l'urbanisme
Serge Turgeon, B.Sc. géographie

# TABLE DES MATIÈRES

Page

Liste des figures et tableaux ..... ix

Introduction ..... 1

1. L'entreprise ..... 3

2. Les facteurs de l'environnement ..... 5

2.1 L'activité économique ..... 5

2.1.1 La performance économique de l'Estrie ..... 7

2.2 La démographie ..... 8

2.2.1 Le bilan ..... 8
2.2.2 Les perspectives ..... 9

2.3 L'urbanisation ..... 10

2.4 Le parc automobile ..... 11

3. Le marché ..... 15

3.1 Les segments de la demande ..... 16

3.1.1 La clientèle fidèle ..... 18
3.1.2 La clientèle occasionnelle ..... 19

4. La perception du service déplacement ..... 21

4.1 La perception par la clientèle ..... 21

4.2 La perception par la population régionale ..... 21

4.3 Le changement de mode ..... 22

5. Les zones d'intervention possibles ..... 23

5.1 Les tendances lourdes ..... 23

5.2 Suivre la demande ..... 23

5.3 Le marketing-mix ..... 25

5.3.1 Le produit ..... 25
5.3.2 Le prix ..... 25
5.3.3 La distribution ..... 26
5.3.4 La promotion ..... 26

5.4 Une entreprise stratégique ..... 26

Conclusion ..... 29

Bibliographie ..... 31

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Page

Figure 1: Évolution de l'achalandage (1979-1988) ..... 3

Figure 2: Répartition du budget de 1986 de la CMTS (13,16 M$) et des organismes publics de transport de taille moyenne (53 M$) ..... 4

Figure 3: Évolution du parc automobile de l'Estrie (1980-1987) ..... 12

Figure 4: Évolution du parc automobile du Québec et de l'Estrie (1981-1987) ..... 12

Figure 5: Répartition modale du déplacement principal dans la région de Sherbrooke ..... 16

Figure 6: Répartition des segments de la demande ..... 17

Figure 7: Répartition du choix tarifaire de la clientèle en 1988 .... 18

Figure 8: Répartition des laissez-passer vendus en 1988 ..... 18

Figure 9: L'approche clientèle ..... 27

Tableau 1: Permis émis aux fins résidentielles (1983-1987) ..... 10

Tableau 2: Nombre de laissez-passer vendus ..... 19

# Introduction

À la suite de la baisse du volume total de l'achalandage amorcée depuis 1987, la Corporation métropolitaine de transport de Sherbrooke (C.M.T.S.) décidait d'effectuer une étude visant l'identification des variables affectant la demande. À cela se sont ajoutés deux sondages afin de vérifier la perception, notamment de la qualité, du "service déplacement" mis en marché par l'entreprise: un premier sondage a été réalisé auprès de la population et un second, auprès de la clientèle.

L'objectif du rapport consiste à mieux cerner les facteurs qui affectent actuellement la fréquentation du réseau de transport collectif urbain de la région métropolitaine de Sherbrooke et d'en évaluer les impacts à court et à moyen termes sur l'évolution de la demande.

Voilà deux questions fondamentales qui, dans le présent contexte de la fréquentation du réseau de transport collectif urbain, préoccupent tout particulièrement les gestionnaires et les élus dont la responsabilité consiste à fournir à la population un service de qualité tout en tenant compte des contraintes économiques inhérentes à toute entreprise.

Dans un premier temps, un survol de l'entreprise sera effectué. Par la suite, seront abordés les variables de l'environnement qui affectent l'entreprise, le marché et ses caractéristiques, la perception du "service déplacement" ainsi que les zones d'intervention possibles.

Enfin, soulignons que la présente recherche a été effectuée par le Service du développement des réseaux du ministère des Transports du Québec, alors que les résultats des sondages proviennent d'une étude réalisée au cours de l'automne 1988 par la firme Samson Bélair de Sherbrooke.

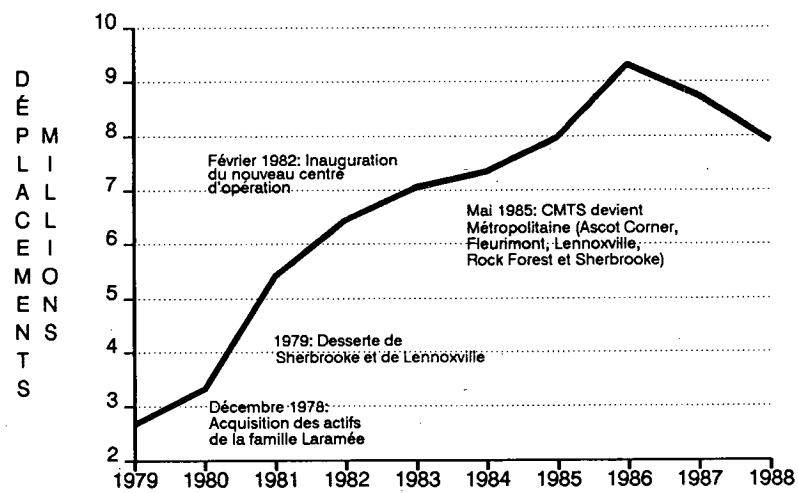
# 1. L'entreprise

À titre d'entreprise de service, *le rôle de la C.M.T.S. consiste à mettre en contact des individus et différentes activités sociales, économiques, culturelles ou reliées aux loisirs.* Pour remplir sa mission, l'entreprise a été fondée en 1979 suite aux rachats des actifs de la famille Laramée. Aujourd'hui, elle regroupe cinq municipalités: Ascot, Fleurimont, Lennoxville, Rock Forest et Sherbrooke. La population desservie, en 1986, était de 111 919 personnes réparties sur une superficie de 278,6 $km^2$.

L'année 1985 est importante puisque c'est à ce moment que l'entreprise est devenue métropolitaine par la modification de ses statuts juridiques. Antérieurement, elle desservait presque exclusivement le territoire de la ville de Sherbrooke, ce qui lui donnait un caractère municipal.

La figure 1 permet de suivre, en relation avec l'évolution de la fréquentation du réseau, les étapes importantes qui ont marqué la prolongation graduelle du territoire desservi. On constate l'augmentation impressionnante de l'achalandage qui est passé, entre 1979 et 1988, de 2,8 à environ 8,8 millions de déplacements, soit une hausse de plus de 200 %. Il s'agit là du résultat concret de l'amélioration de la qualité et de la quantité de l'offre de transport.

**Figure 1: Évolution de l'achalandage (1979-1988)**

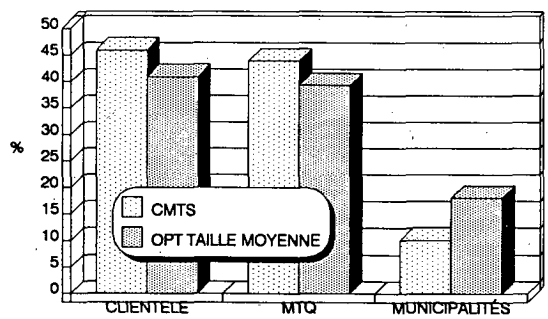


Pendant cette période de forte croissance, les préoccupations de l'entreprise consistaient principalement à répondre à la demande. C'est ainsi, par exemple, que le parc d'autobus est passé de 30 véhicules, en 1980, à 69, en 1988. Quant au nombre d'employés, il est maintenant de 250 personnes alors qu'il était de 128, en 1982.

La gamme de produits offerts par l'entreprise a suivi une progression similaire: elle comprend maintenant, outre des autobus urbains conventionnels, des minibus ainsi que des taxis collectifs. Aujourd'hui, toutes ces activités reliées au transport terrestre des personnes nécessitent un budget de plus de 15 millions $.

La figure 2 illustre la répartition de l'effort financier, dans le financement du réseau, de chacun des partenaires pour l'année 1986; la participation de la clientèle a été de 45,9 %, celle du ministère des Transports de 43,9 % et celle des municipalités participantes de 10,2 %. À titre de comparaison, le budget total des cinq organismes publics de transport de taille moyenne du Québec ( il s'agit de la Commission de transport de la Communauté régionale de l'Outaouais, de la Corporation métropolitaine de transport de Sherbrooke, de la Corporation intermunicipale de transport des Forges, de la Corporation intermunicipale de transport du Saguenay et de la Corporation intermunicipale de transport de la Rive-Sud de Québec) , pour la même année, s'élevait à 53,5 millions $. Ce budget est réparti de la façon suivante: 40,9 % (ministère des Transports), 39,3 % (clientèle), 18 % (municipalités) et 1,8 % (provenant de la Commission de la capitale nationale dans le cas de la Commission de transport de la Communauté régionale de l'Outaouais).

**Figure 2: Répartition du budget de 1986 de la CMTS (13,16 M$ ) et des organismes publics de transport de taille moyenne (53 M$)**




Source: données d'exploitation

# 2. Les facteurs de l'environnement

De l'ensemble des 30 variables regroupées en sept grands groupes, développées par le professeur Marc Gaudry de l'université de Montréal et contribuant à expliquer la demande de transport collectif, quatre ont été retenues. Il s'agit de l'activité économique, de l'évolution démographique, des tendances de l'urbanisation régionale et de l'évolution du parc automobile de l'Estrie. La sélection de ces variables s'est effectuée en tenant compte de leur pertinence et de la disponibilité des données. Notons que les aspects reliés aux inscriptions scolaires ont été regroupés avec l'analyse de l'évolution démographique.

## 2.1 L'activité économique

Ces données proviennent d'une synthèse de l'économie du Québec effectuée par le ministère de l'Expansion industrielle régionale (L'économie du Québec 1987 - Planification et analyse - juin 1988).

Ce rapport mentionne que l'expansion économique du Québec s'est poursuivie à un rythme accéléré en 1987, marquant une cinquième année consécutive de reprise. La performance québécoise a reposé essentiellement sur la fermeté des dépenses de consommation, l'essor de la construction domiciliaire et les investissements élevés des entreprises.

Au total, le P.I.B. du Québec a augmenté de 4,8 % en termes réels en 1987, soit un niveau remarquablement élevé compte tenu de la maturité du cycle économique. Cette performance a été d'autant plus exceptionnelle qu'elle a été réalisée dans un contexte de faible croissance de l'économie mondiale. En fait, ce résultat a permis au Québec de se placer au premier rang des économies industrialisées et de devancer, avec l'Ontario, la croissance des autres régions canadiennes.

Au sujet des dépenses de consommation, on note que les ventes de voitures ont crû de façon élevée et ont ainsi soutenu les dépenses de consommation:

> *«Ce sont les achats de biens durables, notamment les achats d'automobiles, qui ont le plus contribué à l'essor des dépenses de consommation en 1987. En effet, en partie grâce aux nombreuses mesures d'incitation à l'achat, la valeur des ventes d'automobiles s'est accrue de 7,7 % permettant aux dépenses de biens durables d'enregistrer un gain de 7,9 % en termes réels».*

L'année 1987 a atteint également un sommet dans le domaine de la construction domiciliaire autant au Québec qu'au Canada. Le rapport du ministère fédéral de l'Expansion économique industrielle constate ainsi des gains importants:

> *«Affichant un dynamisme sans précédent depuis les deux dernières années, la construction résidentielle a fortement contribué à l'essor de l'économie canadienne en 1987. Grâce à l'amélioration de la conjoncture économique, les mises en chantier ont atteint 245 986 unités (+23,1 %), soit le niveau le plus élevé depuis 1977. Cette performance fut particulièrement satisfaisante surtout si l'on considère qu'elle fut réalisée en présence de prix élevés et de hausses des taux hypothécaires... Au Québec, la performance fut de nouveau particulièrement vigoureuse, les mises en chantier ayant atteint 74 179 unités, soit un niveau supérieur au record de 68 148 unités établi en 1976».*

Le Québec a affiché une solide performance au chapitre de la création d'emplois en 1987. Permettant de créer 100 000 nouveaux emplois, les conditions du marché du travail en 1987 ont été les meilleures que le Québec ait connu depuis 1983, où l'on en avait créé 124 000. Ces nouveaux emplois étaient à temps plein, alors que 80 % des emplois en 1986 et 60 % en 1985 l'étaient.

Tous les secteurs de l'économie en 1987 n'ont pas bénéficié de la croissance des emplois: la presque totalité des emplois créés sont attribuables au secteur de la construction et des services (transports, communications, finances, assurances, affaires immobilières, administration publique). Du côté des industries manufacturières, la création d'emplois a été très décevante en 1987 en raison de la rationalisation et de la mécanisation des opérations, qui ont eu pour effet d'augmenter la productivité et de réduire les besoins de

main-d'oeuvre. Enfin, comme en 1986, le secteur primaire a encore réduit ses effectifs de main-d'oeuvre.

Notons que les bonnes conditions du marché du travail n'ont pas favorisé tous les groupes d'âge. En effet, l'emploi dans le groupe d'âge 15-24 ans, qui représente 19,2 % de l'emploi total en 1987, n'a pas crû de façon significative et a même perdu du terrain en proportion de l'emploi total. En revanche, les groupes d'âge 25-44 ans et 45 ans et plus ont connu des taux de croissance absolus de 4 % et de 5,3 % et ont amélioré leur part relative de l'emploi total, au détriment des groupes plus âgés. Retenons que l'emploi des groupes d'âge 15-24 ans stagne, et ce depuis 1982.

En conclusion, relativement à la fréquentation des réseaux de transport collectif, *le cycle de croissance économique actuellement en cours depuis 1983 constitue un élément négatif.* En effet, les ventes accrues d'automobiles, la construction domiciliaire neuve (familiale et multifamiliale) dans les secteurs périphériques des villes, la croissance de l'emploi dans les groupes d'âge 25 ans et plus et la stagnation de l'emploi dans le groupe 24 ans et moins sont des facteurs qui tendent à créer une pression à la baisse sur la fréquentation des réseaux actuels de transport collectif dans les villes québécoises.

### 2.1.1 La performance économique de l'Estrie

L'emploi en Estrie, qui avait connu une forte croissance en 1985 (+11 %) et une stabilisation en 1986, a repris sa progression en 1987 mais à un taux inférieur à la moyenne provinciale, soit 1,9 % contre 3,5 % au Québec. Un taux de croissance de la population active supérieur à celui de l'emploi fait monter le taux de chômage qui est passé de 9 % en 1986, le plus faible au Québec, à 10,7 % en 1987.

En 1987, l'Estrie vient au 2$^{e}$ rang au chapitre des investissements manufacturiers grâce aux dépenses associées à l'important projet de modernisation de l'usine Domtar à Windsor (800 millions $; échéancier 1985-1990). Ces dépenses ont représenté près de 80 % des 436 millions $ en immobilisations manufacturières faites dans la région en 1987. Les autres projets industriels annoncés en 1987 étaient les implantations de la Compagnie canadienne d'oxygène à Magog (36 millions $) et la modernisation de l'usine de

machinerie industrielle Hooper à Sherbrooke (8 millions $). Par ailleurs, le producteur d'amiante J. M. Asbestos a entrepris des travaux importants à sa mine d'Asbestos (108 millions $).

## 2.2 La démographie

Les données provenant de cette section ont été tirées du dossier démographique réalisé par le Service de l'urbanisme de la ville de Sherbrooke, dans le cadre de la confection du plan d'urbanisme.

### 2.2.1 Le bilan

C'est en 1971 que la population de la ville de Sherbrooke a atteint son sommet, soit 80 710 habitants. Par la suite, elle a diminué pour atteindre 74 015 en 1981 et 74 438 en 1986. On constate donc un certain plafonnement depuis 1981; tel n'est pas le cas de la banlieue dont la population est passée entre 1971 et 1986 de 17 800 à 41 180. C'est ainsi que la part de la banlieue dans la distribution régionale de la population est passée de 18,1 % à 35,6 % pour la même période. Ce phénomène d'étalement de la population a été largement observé dans d'autres agglomérations urbaines.

Par ailleurs, la région métropolitaine de Sherbrooke n'échappe pas au vieillissement de la population. Ainsi, le groupe des 0-19 ans formait 38,2 % de la population métropolitaine régionale en 1971 et ne représentait plus que 24,3 % en 1986, la population de la banlieue étant plus jeune que celle de la ville. À cet égard, la structure de la population de Sherbrooke est plus vieille que celle de l'ensemble du Québec.

La montée du nombre de familles monoparentales dans la région mérite d'être soulignée. En 1976, les familles monoparentales formaient 12,92 % des familles de la région, alors que cette proportion atteint 24,3 % depuis 1986.

Conjugués à la disponibilité des espaces vacants, le Service de l'urbanisme estime que seul le secteur Nord continuera de croître tandis que les secteurs Est et Ouest, au mieux, se stabiliseront.

### 2.2.2 Les perspectives

Les principales conclusions que tire le Service de l'urbanisme des tendances historiques des perspectives démographiques sont les suivantes:

- une perte de la population de la ville de Sherbrooke, suivie d'une stabilisation;
- une croissance rapide de la population de la banlieue réduisant le poids démographique de Sherbrooke de 17 % par rapport à l'agglomération régionale;
- une croissance rapide de la population du quartier Nord et une décroissance, au mieux une stabilisation de la population des autres quartiers, permettant de poser l'hypothèse d'un déséquilibre socio-démographique et économique des quartiers.

*Relativement au transport collectif urbain, il est intéressant de noter que ce vieillissement et cette stabilisation de la population constituent des éléments affectant négativement la demande.* En pratique, le vieillissement de la population signifie moins de jeunes dans le réseau de transport collectif urbain: cette catégorie de la clientèle accapare près de un déplacement sur deux. Par ailleurs, les personnes âgées se déplacent relativement moins que les étudiants et les travailleurs et leurs déplacements se concentrent surtout en dehors des heures de pointe.

En ce qui a trait à la conjonction du vieillissement et de la stabilisation de la population, rappelons que l'enquête origine-destination de 1986 révélait que la part du marché du transport collectif urbain dans les déplacements journaliers de la région était de 12 % (8 523 déplacements) dans le cas du secteur A, de 10 % (6 155 déplacements) dans le cas du secteur B, et de 8 % (5 124 déplacements) pour le secteur C. Ces secteurs correspondent au tissu urbain le plus ancien de la ville de Sherbrooke. Dans la mesure où les perspectives démographiques y sont défavorables, ceci devrait affecter négativement la demande de transport collectif urbain.

À titre d'exemple, la perte de 1 % de la part du marché, dans le cas du secteur A, signifie pour la C.M.T.S. la perte de 682 déplacements journaliers puisque, selon l'enquête origine-destination, ce secteur génère 68 215 déplacements, ce qui représente 26 % de l'ensemble des déplacements effectués dans la région.

## 2.3 L'urbanisation

Les données concernant le nombre de permis de construction aux fins résidentielles émis par les municipalités proviennent d'une compilation effectuée par le Service de la planification de la C.M.T.S. L'objectif consistait à cerner les grandes tendances spatiales de la construction de nouvelles résidences dans la région de l'Estrie.

Ces données permettent de cerner l'importance de la construction résidentielle des villes de banlieue. Entre 1983 et 1987, Fleurimont et Rock Forest ont accordé 49 % des permis pour un total de 1 249 résidences. Cette performance conjointe est supérieure aux résultats de la ville de Sherbrooke qui a accordé, pendant la même période, un total de 970 permis, ce qui représente 39 % de l'ensemble.

Entre 1986 et 1987, la part annuelle de Sherbrooke a légèrement diminué, passant de 45 % à 40 %. Alors que les autres municipalités ont stabilisé leur part relative pendant ces deux années, ce recul de Sherbrooke s'est effectué au profit de Rock Forest, dont la part relative s'est accrue de 21 % à 29 %.

**Tableau 1: Permis émis aux fins résidentielles (1983-1987)**

| | 1983 (%) | 1984 (%) | 1985 (%) | 1986 (%) | 1987 (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| Sherbrooke | 166 (31) | 148 (38) | 146 (41) | 262 (45) | 248 (40) |
| Fleurimont | 206 (39) | 118 (31) | 92 (25) | 141 (24) | 147 (23) |
| Ascot | 51 (10) | 38 (10) | 39 (11) | 57 (10) | 44 (7) |
| Lennoxville | 9 (0,2) | 11 (3) | 10 (3) | 7 (1) | 6 (1) |
| Rock Forest | 98 (19) | 69 (18) | 71 (20) | 124 (21) | 183 (29) |
| TOTAL | 530 (100) | 384 (100) | 358 (100) | 591 (100) | 628 (100) |

Ainsi, tout comme plusieurs agglomérations urbaines du Québec, la région de Sherbrooke connaît un phénomène de suburbanisation. Le transport collectif urbain s'est d'ailleurs ajusté à cette réalité: en 1979, au moment de sa fondation, la C.M.T.S. desservait le territoire de Sherbrooke et de Lennoxville; par la suite, le territoire des municipalités de Fleurimont, Ascot et Rock Forest s'est ajouté au réseau de l'entreprise.

*À long terme, ce phénomène agit toutefois négativement sur la demande de transport collectif urbain*; en effet, la consommation du "service déplacement" diminue en principe lorsque la distance entre le centre de l'agglomération et le lieu de résidence augmente. Également, les enquêtes origine-destination ont largement démontré que le taux de motorisation augmente avec la distance entre le centre de l'agglomération et le lieu de résidence.

À court terme, il est peu probable que cette tendance à la suburbanisation se modifie. Toutefois, à moyen et long termes, des modifications sont possibles en fonction du comportement des principaux acteurs qui agissent sur l'offre d'espace résidentiel. À cet égard, le comportement de la ville de Sherbrooke est particulièrement à surveiller puisque la présente période de confection du plan et des règlements d'urbanisme constitue une occasion importante de développer des stratégies permettant d'améliorer sa position. À titre d'exemple, Montréal annonçait récemment un crédit foncier pour les acheteurs d'une première résidence dans le but de mieux concurrencer les villes de banlieue.

## 2.4 Le parc automobile

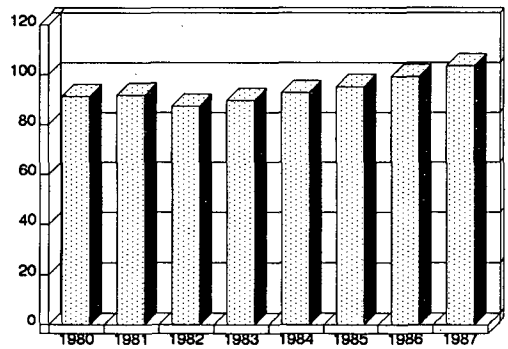
Résultat des valeurs sociales et de nos modes de vie, l'évolution du parc automobile est également influencée par les cycles économiques. À son tour, l'évolution du parc automobile influence la demande de transport collectif urbain.

Selon les données de la Régie de l'assurance automobile du Québec, le parc automobile de catégorie promenade de l'Estrie est passé, entre 1980 et 1987, de 91 171 à 103 452 véhicules, soit une augmentation de 13,5 %; ou 12 281 véhicules. Pendant cette période, l'ensemble du Québec ajoutait 410 518 véhicules à son parc automobile de catégorie

promenade, ce qui correspond à un accroissement de 18 %, pour un total de 2 673 564 véhicules.

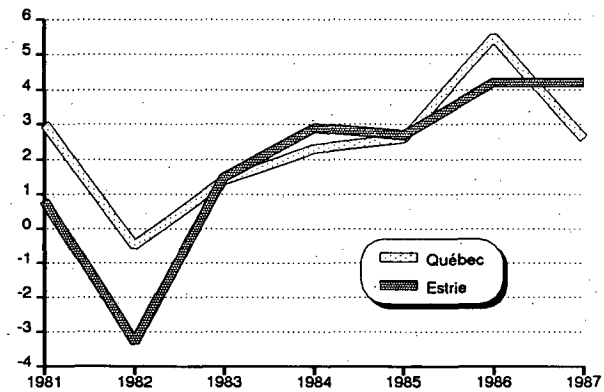
La figure 3 permet de constater les effets de la crise économique de 1982 sur le parc automobile de l'Estrie: par rapport à 1981, le nombre de véhicules en circulation a chuté pendant les années 1982 et 1983. Le rattrapage ne s'est effectué qu'en 1984 alors que les 92 721 véhicules en circulation dépassaient légèrement les 91 871 de 1981. Par la suite, le taux de croissance s'est accéléré, passant de 2,7 % pour 1985 à 4,2 % pour les deux années subséquentes.

**Figure 3: Évolution du parc automobile de l'Estrie (1980-1987)**




La figure 4 permet de comparer la situation de l'Estrie avec celle du Québec. Depuis 1983, la croissance du parc d'automobile de catégorie promenade de l'Estrie a été supérieure à celle du Québec: une seule exception, soit l'année 1986, alors que le taux de croissance était de 5,5 % pour l'ensemble du Québec et de 4,4 % pour l'Estrie.

**Figure 4: Évolution du parc automobile du Québec et de l'Estrie (1981-1987)**



La moyenne arithmétique des taux de croissance entre 1983 et 1987 est de 3,2 % pour l'Estrie alors qu'elle est de 2,9 % pour le Québec. Les taux de croissance les plus élevés pour l'Estrie correspondent aux deux dernières années, soit 1986 et 1987, avec un taux d'augmentation similaire de 4,2 %: ce taux est le plus important depuis le début de la présente décennie.

Trois phases ont marqué l'évolution du parc automobile de catégorie promenade de l'Estrie depuis le début de la présente décennie: la première correspond à l'impact négatif de la crise économique de 1982 pendant laquelle le parc automobile est réduit; la deuxième phase correspond aux années 1983 et 1984 et à la reconstitution du parc automobile; enfin, depuis 1985, le parc automobile de l'Estrie est entré dans une phase de forte croissance alors que les taux de croissance sont particulièrement élevés et supérieurs à la moyenne provinciale.

*Il peut donc être mis en relief que la période actuelle d'accroissement rapide du parc automobile de la région de l'Estrie correspond avec le début de la baisse de la fréquentation des réseaux de la C.M.T.S. observée depuis 1987.*

# 3. Le marché

En milieu urbain, le consommateur est confronté à plusieurs modes de transport: bicyclettes, marche à pied, autobus, automobile. De manière spécifique, il est reconnu que l'automobile constitue le concurrent le plus important de l'autobus. Toutefois, il ne faut pas négliger la marche à pied qui est un substitut au transport collectif urbain, particulièrement pour les courtes distances et dans les agglomérations urbaines de taille moyenne.

Pour l'agglomération urbaine de Sherbrooke, l'enquête origine-destination de 1986 révélait que, des 270 000 déplacements journaliers effectués dans la région, le transport collectif urbain en accaparait 9 %, soit 24 000, l'automobile 67 % pour un total de 179 000 déplacements, et la marche à pied 17 % avec quelque 46 000 déplacements.

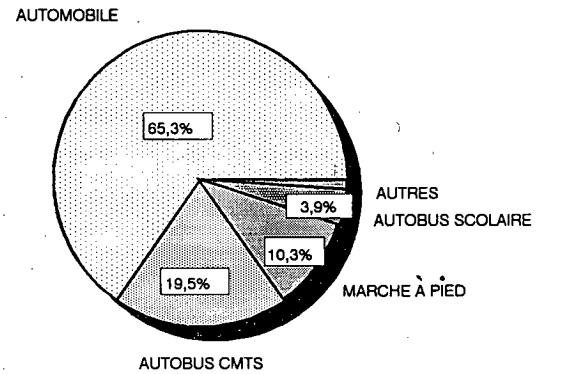
Si cette répartition modale démontre la prépondérance de l'automobile comme mode de transport privilégié, l'importance de la marche à pied comme second substitut au transport collectif urbain est également mise en relief. Il s'agit d'un trait caractéristique des villes de taille moyenne desservies par un système de transport collectif urbain: la faible étendue du tissu urbain favorise la marche à pied.

En ce qui concerne la répartition modale du déplacement principal illustrée à la figure 5, les récents sondages ont permis de révéler le partage suivant du marché: automobile (conducteur ou passager) 65,3 %, transport collectif urbain 19,5 %, marche à pied 10 %, autres 4,9 %. Notons que, pour un répondant, un déplacement principal est effectué afin de réaliser son activité la plus importante de la journée.

Ces sondages ont donc permis de mettre en relief que, dans l'agglomération de Sherbrooke, deux déplacements principaux sur dix sont effectués en transport collectif urbain. En ce qui a trait au déplacement secondaire, la part du transport collectif urbain chute de près de la moitié pour atteindre 11,6 %.

Cette baisse relative est perdue au profit de l'automobile, dont la proportion augmente à 81,7 % du mode utilisé pour effectuer le déplacement secondaire. Pour les répondants, le travail et les études constituent les deux motifs d'un déplacement principal alors que, pour les déplacements secondaires, les buts sont les affaires personnelles et les loisirs.

**Figure 5: Répartition modale du déplacement principal dans la région de Sherbrooke**



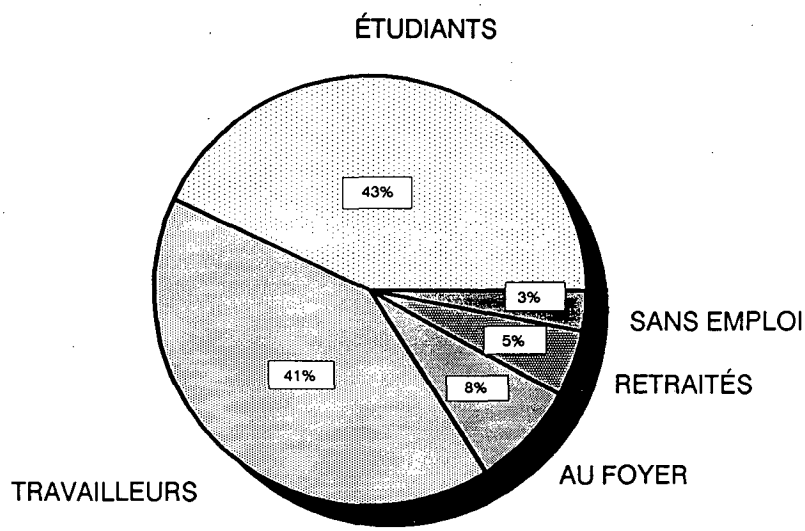

SOURCE: ÉTUDE SAMSON BÉLAIR

## 3.1 Les segments de la demande

Le transport collectif urbain est un service répondant à une grande variabilité de besoins: travail, étude et affaires personnelles constituent autant de motifs de déplacements. L'enquête origine-destination révélait que les étudiants formaient 47 % des clients de la C.M.T.S., les travailleurs 35 % et les personnes au foyer 10 %. De plus, il est intéressant de noter que, dans la région métropolitaine de Sherbrooke, 59 % des déplacements effectués en transport collectif urbain ont une durée inférieure à 20 minutes, ce qui illustre l'importance des déplacements de courte durée.

Cette répartition de la clientèle se vérifie, grosso modo, par le sondage effectué à bord des autobus. Tel qu'illustré à la figure 6, la clientèle interrogée se répartissait de la façon suivante: 43 % d'étudiants, 41 % de travailleurs, 8 % de personnes au foyer, 5 % de retraités et 3 % de sans emploi. Les écarts peuvent s'expliquer par les différences méthodologiques entre les deux études: l'enquête origine-destination est réalisée par téléphone alors que le sondage est fait à bord des autobus.

**Figure 6: Répartition des segments de la demande**

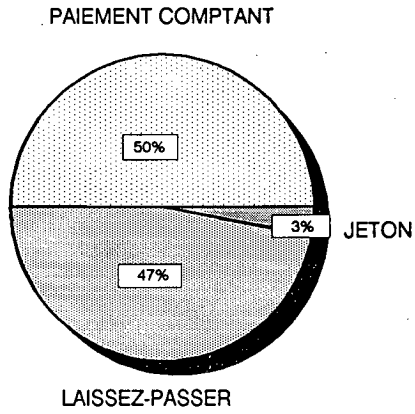



Source: Etude Samson Bélair

L'enquête origine-destination ainsi que le sondage démontrent l'importance des étudiants fréquentant les réseaux de la C.M.T.S. Malgré cela, l'idée que la clientèle de la C.M.T.S. est en majorité composée d'étudiants mérite d'être nuancée puisque plus d'un déplacement sur deux est effectué par un client possédant un autre statut.

En 1988, cette clientèle choisissait dans une proportion de 50 % le mode de paiement comptant, dans une proportion de 47 % le laissez-passer et dans une proportion de 3 % le jeton. Cela permet d'illustrer l'importance de la clientèle occasionnelle qui choisit le mode de paiement comptant.

**Figure 7 : Répartition du choix tarifaire de la clientèle en 1988**

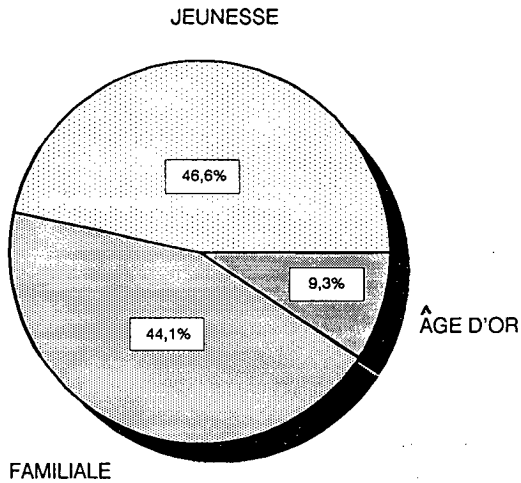



Source: données d'exploitation de la CMTS

### 3.1.1 La clientèle fidèle

Nul doute que l'individu qui acquiert une passe mensuelle constitue un client fidèle: ce titre tarifaire permet une utilisation illimitée du réseau pendant sa période de validité. La gamme tarifaire de la C.M.T.S. comprend trois laissez-passer correspondant à autant de segment de la demande: familiale, jeunesse et âge d'or. La figure 8 illustre la répartition des ventes de laissez-passer en fonction de ces trois catégories. Encore une fois, avec 46,6 % du total, l'importance de la clientèle étudiante est à souligner.

**Figure 8 : Répartition des laissez-passer vendus en 1988**




Source: données d'exploitation de la CMTS

**Tableau 2: Nombre de laissez-passer vendus**

| | 1987 | 1988 | |
|---|---|---|---|
| Familiale | 39 229 | 38 191 | -2,6 % |
| Jeunesse | 44 104 | 40 403 | -8,4 % |
| Age d'or | 8 600 | 8 073 | -6,1 % |
| TOTAL | 91 933 | 86 667 | -5,7 % |

Tel qu'illustré au tableau 2, les ventes totales de laissez-passer ont diminué de 5,7 % entre 1987 et 1988, passant de 91 933 à 86 667. Les pertes sont plus importantes pour le laissez-passer jeunesse, dont les ventes ont diminué de 8,4 % pendant la même période. *Cette tendance à la baisse est le résultat de l'impact négatif des tendances lourdes que sont la démographie, l'urbanisation, le parc automobile et la croissance économique.*

### 3.1.2 La clientèle occasionnelle

Les jetons et le comptant sont les deux modes de paiement accessibles à la clientèle occasionnelle. Ces deux modes de paiement se subdivisent en deux catégories tarifaires, soit le régulier et le réduit. Pour l'année 1987, le comptant régulier représentait 77 % alors que le réduit accaparait 23 %. Pour l'année 1988, le comptant régulier a diminué à 76 %, alors qu'à l'inverse le comptant réduit a augmenté à 24 %.

Tel qu'illustré à la figure 7, la clientèle occasionnelle des réseaux représente plus de 53 % des revenus autonomes de l'entreprise. Cela permet de mettre en relief l'importance de ce segment de la demande dans les réseaux de la C.M.T.S.

# 4. La perception du service déplacement

Lorsque le marché baisse, il importe de retourner vers le client afin de vérifier sa perception du service offert.

## 4.1 La perception par la clientèle

À la question de savoir ce que pense la clientèle du service offert par la C.M.T.S., le sondage révèle un fort taux de satisfaction. Il s'agissait d'une question ouverte et 83 % des commentaires émis par la clientèle sont positifs. Parmi ces commentaires, mentionnons les aspects économiques et pratiques du transport collectif urbain, ainsi que l'attitude des chauffeurs.

Parmis les points négatifs, bien que regroupant seulement 17 % des commentaires reçus, l'absence d'une tarification s'adressant aux étudiants de plus de 18 ans revient le plus souvent. Enfin, notons qu'en regard de la gestion des opérations, les commentaires sont peu significatifs.

## 4.2 La perception par la population régionale

Suivant le sondage auprès de la population, *l'agrégation des répondants se disant très satisfaits ou satisfaits du service offert par la C.M.T.S. suivant les variables mesurées donne un taux de satisfaction général de 85 %.* Ce résultat est cohérent avec le taux de satisfaction obtenu à bord des autobus. La population régionale est très satisfaite du service offert.

Il est intéressant de souligner que, des 593 répondants déclarés comme n'étant pas clients du service de transport collectif urbain, 344 ou 58 % l'on déjà été. Cela permet d'appuyer l'idée que le "service déplacement" mis en marché par la C.M.T.S. a concerné, concerne, ou concernera directement, un jour ou l'autre, presque tous les individus de la région desservie.

## 4.3 Le changement de mode

*L'acquisition ou l'accès à une automobile est, sans contredit, la variable la plus importante puisque les répondants ayant déclaré avoir quitté la C.M.T.S l'ont mentionné dans une proportion atteignant presque 70,3 %.* Notons que les étudiants, avec 34 % du total, constituaient le principal groupe ayant changé de mode de transport.

Ces données sont cohérentes avec l'évolution du parc automobile de la région de l'Estrie discutée précédemment. Rappelons que le parc automobile de l'Estrie connaît une forte croissance depuis 1985. Cela est traduit par un taux d'adoption du produit "service déplacement" plus faible que le taux d'abandon. En fait, selon l'étude de Samson Bélair, le taux d'adoption a été supérieur au taux d'abandon entre 1980 et 1986. Ces années correspondent aux années de croissance de l'achalandage dans les réseaux de transport collectif urbain de la région de Sherbrooke. Or, depuis 1987, la situation s'est inversée.

# 5. Les zones d'intervention possibles

## 5.1 Les tendances lourdes

*L'ensemble des éléments analysés précédemment permettent de constater que la taille du marché s'est rétrécie à Sherbrooke depuis 1987.* Cette situation est le résultat de l'impact négatif des tendances lourdes.

À titre d'exemple, la croissance économique des dernières années s'est traduite par des achats importants d'automobiles, notamment chez les jeunes. Rappelons qu'ils constituent un important segment de la demande et que toute diminution de leur part affecte à la baisse la part du marché du transport collectif urbain dans la répartition modale de la région.

À cette constatation se greffe les spécificités de l'agglomération urbaine de Sherbrooke: population de taille moyenne et faible densité de la circulation routière. Rappelons que, dans les grandes agglomérations urbaines, la densité de la circulation routière associée à un poids démographique important favorisent l'utilisation du transport collectif. Or, tel n'est pas le cas de la région de Sherbrooke. C'est pourquoi la demande de transport collectif urbain est plus sensible à l'effet négatif des tendances lourdes. D'autres villes de taille moyenne sont également affectées par ces tendances; c'est le cas, par exemple, de Jonquière, de Trois-Rivières et de Hull.

## 5.2 Suivre la demande

En tenant compte des modifications de l'environnement socio-économique qui ont affecté la demande de transport collectif, il apparaît que les facteurs clefs de succès, et plus particulièrement dans les villes de taille moyenne, ne seront plus les mêmes.

Cela rejoint l'idée qu'un produit ou un service dont le cycle de vie est à maturité ne saurait être géré de la même manière qu'un produit ou un service en croissance. En plus de subir les effets négatifs des tendances lourdes, le "service déplacement" mis en marché

par la C.M.T.S. constitue maintenant un produit dont les ventes sont à maturité. Cette conjonction entre les effets négatifs des tendances lourdes et la maturité du produit pénalisent donc doublement la demande.

En ce qui concerne la gestion, s'il importe de répondre à la demande pour un produit en croissance par la mise en place des infrastructures, il est tout aussi nécessaire de segmenter et de fidéliser la clientèle lorsque le produit est à maturité. Dans ce dernier cas, l'importance de bien comprendre les besoins des différents segments de la demande n'est plus à souligner.

*Dans cette optique, la capacité de lire les changements de l'environnement socio-économique et de suivre l'évolution de la demande seront deux éléments essentiels sur lesquels devront miser les organismes publics de transport.* Il devient donc évident que les attentes des gestionnaires à l'égard de la planification seront de plus en plus élevées. Ainsi, il sera question d'une vision plus intégrée du transport et de l'urbanisme, d'approche de la clientèle, de stratégie d'entreprise, de segmentation de la demande, de gestion de la qualité, d'outils de marketing, de sondage, etc.

Comme on le constate, l'importance et la contribution de la planification pour le maintien et le développement des réseaux de transport collectif urbain dépassera largement les aspects techniques de la gestion des opérations, et s'orientera résolument vers l'analyse des principaux facteurs qui modèleront la demande.

Du point de vue de la gestion, il importera de maintenir une constante adéquation entre la demande et le service offert, entre les besoins de la clientèle et la gestion des opérations. Il est permis de penser à certains retraits stratégiques de l'entreprise dans certains segments étroits du marché, tout comme à un renforcement quantitatif et qualitatif du produit dans les segments importants de la demande.

*L'importance de suivre la demande prend une dimension stratégique.*

## 5.3 Le marketing-mix

Le marketing-mix rassemble les variables dont l'entreprise dispose pour influencer le marché-cible: le produit, le prix, la mise en place ou la distribution ainsi que la promotion. Le marketing-mix consiste à atteindre un certain équilibre entre chacune de ces variables.

### 5.3.1 Le produit

Le "service déplacement" constitue le produit mis en marché par l'entreprise. Il s'agit bien sûr du transport d'une personne d'un point à un autre. Dans son essence même, ce produit est difficilement modifiable puisque, du point de vue de l'utilisateur, c'est le résultat qui importe, soit le déplacement. Il ne faut pas négliger les aspects reliés à la simultanéité entre la réalisation du produit et sa consommation. La gestion permet d'agir sur les attributs intrinsèques du produit.

Par ailleurs, il est possible d'améliorer la perception de la valeur du produit aux yeux des utilisateurs. Plusieurs expériences ont été menées en ce sens. Il s'agit, par exemple, de rallier les associations de marchands et d'obtenir pour les utilisateurs de laissez-passer une réduction sur les achats. Ces techniques permettent non seulement d'obtenir l'appui d'un groupe social important, mais de modifier la perception de l'utilisateur en ce qui concerne la valeur intrinsèque du laissez-passer qui devient beaucoup plus qu'un droit d'accès au réseau.

### 5.3.2 Le prix

Les sondages ont démontré que le niveau des prix est moins significatif que le respect de l'horaire ou que l'efficacité et la rapidité lorsque le client évalue le service. *L'absence d'une tarification particulière pour le segment étudiant âgé de plus de 18 ans a également été mentionné.* Il faudrait s'interroger sur la pertinence d'introduire un tel type tarifaire et d'en évaluer les avantages et les inconvénients, d'autant plus que le groupe étudiants forme une bonne partie de la clientèle.

### 5.3.3 La distribution

L'examen de la carte du réseau de l'entreprise démontre une bonne couverture géographique de l'agglomération urbaine de Sherbrooke. *Du point de vue spatial, le produit ou le "service déplacement" est donc bien distribué.* Outre cet aspect géographique, la fréquence constitue un élément qui influence la distribution. À cet égard, les fréquences peuvent être évaluées en fonction de l'importance de chacun des circuits qui forment le réseau. L'enquête démontre qu'il s'agit là d'un élément important dans l'évaluation du réseau par la clientèle.

### 5.3.4 La promotion

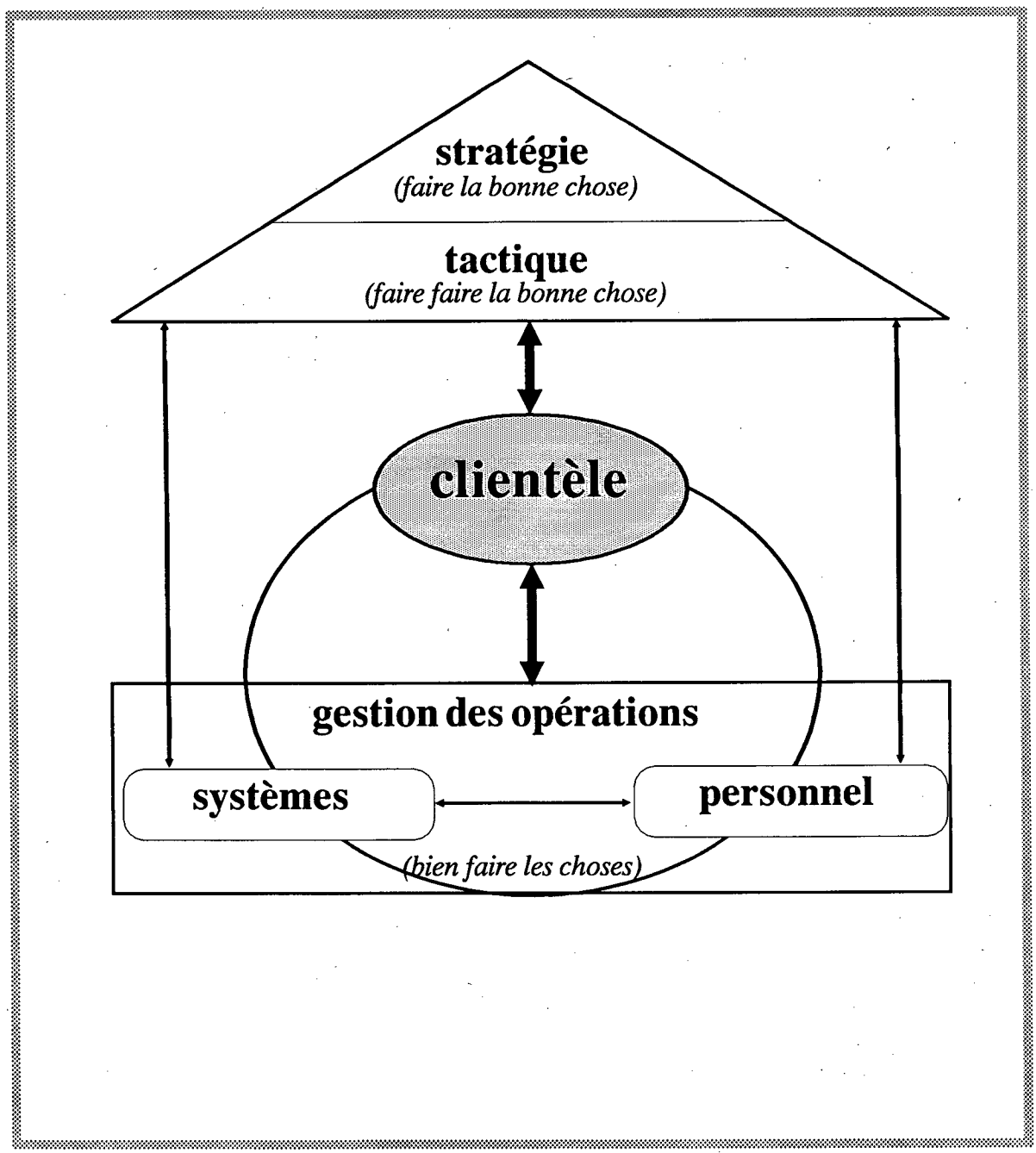
L'objectif de la promotion consiste à faire connaître le produit ainsi qu'à rappeler son existence auprès des utilisateurs potentiels. Les sondages ont démontré qu'au-delà de 95 % de la population régionale connaît la C.M.T.S. et ses produits. Cela démontre la très grande visibilité de l'entreprise au sein de l'agglomération urbaine et n'est pas étranger aux efforts de promotion produits dans le passé. Il faudrait poursuivre dans le même sens afin de bien positionner le produit à l'intérieur de l'imagerie populaire.

## 5.4 Une entreprise stratégique

La transformation des entreprises de transport, plus particulièrement le suivi des activités reliées à la mise en marché du produit, constitue une des conséquences importantes de la baisse d'achalandage: les gestionnaires désirent s'assurer de l'adéquation entre ce produit ou ce service et les besoins du marché.

Comme on le constate à la figure 9, le suivi des opérations ou le système opérationnel est le résultat de la stratégie (faire la bonne chose) et de la tactique (faire faire la bonne chose) de l'entreprise. La clientèle forme le centre de cette dynamique dans laquelle s'insère également les systèmes et le personnel. Ce cadre conceptuel constitue, bien sûr, l'essence même de l'approche clientèle.

**Figure 9: L'approche clientèle**



Comme ce modèle implique une dynamique organisationnelle verticale, la baisse de la clientèle a conduit, ces dernières années, certaines autorités organisatrices à revoir leur stratégie. C'est le cas de la S.T.C.U.M., de la C.T.C.U.Q. et, plus récemment, de la C.T.C.R.O. qui ont formalisé leur démarche à l'intérieur d'un plan de développement stratégique.

*Tous ces exercices ont le mérite de dégager une vision commune des buts et des objectifs à atteindre et de permettre l'adhésion des membres de l'organisation à cette vision.* Dans cette optique, la démarche de planification stratégique est tout aussi importante que le plan d'urbanisme.

# Conclusion

Le cheminement analytique de cette étude permet de constater qu'il est peu probable, à court terme, que les tendances lourdes affectant actuellement à la baisse la fréquentation des réseaux de transport collectif de la région de Sherbrooke se modifient.

Par contre, plusieurs analystes ont identifié la possibilité d'une récession à moyen terme, compte tenu de la montée des taux d'intérêt conjuguée à l'adoption de budgets restrictifs par les différents gouvernements. Ce scénario pourrait conduire à un ralentissement dans l'achat d'automobiles, ce qui favoriserait la fréquentation des réseaux de transport collectif.

*Néanmoins, il est évident qu'à moyen terme les années de forte croissance de l'achalandage, qui ont caractérisé la région de Sherbrooke, appartiennent au passé.* Compte tenu des caractéristiques démographiques et spatiales de la région, il serait difficile de répéter une telle performance, d'autant plus que le service déplacement constitue un produit à maturité.

*L'innovation et la recherche de nouvelles avenues seront des préoccupations importantes autant pour les gestionnaires que pour les élus.* Plusieurs disciplines dont l'urbanisme, la gestion, le marketing et l'économie devront être mises à contribution afin d'identifier les solutions les plus prometteuses. La desserte industrielle, actuellement à l'étude à la C.M.T.S., constitue un exemple de cette recherche.

En conséquence, dans les villes de taille moyenne, comme le démontre la région de Sherbrooke, l'heure n'est plus au développement des réseaux, dans le sens d'augmenter la quantité de l'offre, mais bien au maintien des acquis. Il importe d'équilibrer l'offre de transport aux besoins des différents segments de la demande, tout en respectant les contraintes économiques inhérentes à toute organisation. C'est le rôle, notamment, de la planification de l'entreprise.

# Bibliographie

FIELDING, Gordon J., Managing Public Transit Strategically, 1re éd., San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1987, 270 p.

JONES, David W. Jr., Urban Transit Policy: an Economic and Political History, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1985, 182 p.

LOVELOCK, Christopher H. et al., Marketing Public Transit, A Strategic Approach, 1re éd., New York, Praeger Publishers, Praeger Series in Public and Non-Profit Sector Marketing, 1987, 228 p.

MARCOTTE, André, "Transport en commun: l'impact des nouvelles forces en présence ", Routes et Transports, Montréal, vol. 18, no 3, (automne 1988), p. 41-46.

MARCOTTE, André, Transport en commun: de l'usager au client, un passage difficile mais nécessaire , Service du développement des réseaux, ministère des Transports, Montréal, 1988, 11 p., (manuscrit).

MINISTÈRE DE L'EXPANSION INDUSTRIELLE RÉGIONALE, L'économie du Québec 1987 - Planification et analyse , Montréal, Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1988, 144 p.

RÉGIE DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC, Dossier statistique. Bilan 1987. Accidents , parc automobile, permis de conduire , Tome 1 , Montréal, Direction des communications, 1988, 2 tomes, 175 p.

SAMSON BÉLAIR, Étude sur les modifications de comportements à l'égard des choix modaux de transport et perception du service de transport en commun pour le Sherbrooke métropolitain, Sherbrooke, 1989, 82 p., (manuscrit).

TURGEON, Serge, Plan d'urbanisme - dossier démographique , Sherbrooke, Service d'urbanisme, 1989, 36 p.

URBANITEK INC. et al. , Enquête origine-destination Corporation métropolitaine de transport Sherbrooke , 1987, 66 p. , (manuscrit).

MINISTERE DES TRANSPORTS
QTR A 066 728

Gouvernement du Québec
**Ministère des Transports**

90-07