

Audit de performance des dix grandes sociétés de transport du Québec et de l'Autorité régionale de transport métropolitain

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Octobre 2024



CONFIDENTIEL

Le 30 octobre 2024

Madame Hind Belgorchi
Directrice générale des enquêtes, de l'audit, de l'intégrité et
du Bureau de l'inspection générale
Ministère des Transports et de la Mobilité durable
500, boulevard René-Lévesque Ouest, bureau 16.50
Montréal (Québec) H2Z 1W7

**Raymond Chabot
Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L.**
Bureau 2000
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8
T 514 878-2691

Objet : Audit de performance des dix grandes sociétés de transport du Québec et de l'Autorité régionale de transport métropolitain – sommaire exécutif

Madame,

Nous avons le plaisir de vous soumettre notre rapport concernant le mandat mentionné en objet. Nous espérons que nos constats vous aideront à atteindre vos objectifs.

Nous vous remercions de la confiance que vous nous témoignez et nous demeurons à votre disposition pour toute assistance supplémentaire ou pour vous accompagner dans la poursuite de vos objectifs.

En espérant avoir l'occasion de partager vos défis, nous vous prions de recevoir, Madame, nos salutations les plus distinguées.



Nicolas Plante, PMP, MGP
Associé – Conseil en management

Table des matières

Mise en contexte, objectifs du mandat et activités réalisées	5
Portrait historique des sociétés de transport et de l'ARTM	7
Diagnostic de la performance des organisations	37
Pistes d'optimisation	55
Recommandations	62

Acronymes

AOT	Autorité organisatrice de transport
ARTM	Autorité régionale de transport métropolitain
ATUQ	Association du transport urbain du Québec
CA	Conseil d'administration
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
ETC	Équivalent à temps complet
Exo	Identité de marque du réseau de transport métropolitain
IPC	Indice des prix à la consommation
MTMD	Ministère des Transports et de la Mobilité durable
OPTC	Organisme public de transport en commun
PSD	Plan stratégique de développement
REM	Réseau express métropolitain
RMR	Région métropolitaine de recensement
RTC	Réseau de transport de la Capitale
RTL	Réseau de transport de Longueuil
STL	Société de transport de Laval
STLévis	Société de transport de Lévis
STM	Société de transport de Montréal
STO	Société de transport de l'Outaouais
STS	Société de transport de Sherbrooke
STSaguenay	Société de transport de Saguenay
STTR	Société de transport de Trois-Rivières
TA	Transport adapté
TTC	Toronto transit Commission

Mise en contexte

Contexte et mandat

Ces dernières années ont été témoins d'une détérioration de la situation financière des grandes sociétés de transport en commun au Québec.

C'est dans ce contexte que le ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) a mandaté la firme Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT) pour qu'un audit de performance indépendant soit conduit auprès des dix grandes sociétés de transport et auprès de l'ARTM.

Objectifs

Le mandat a permis l'atteinte des objectifs suivants :

- Brosser le portrait financier et opérationnel de chaque organisme de transport collectif;
- Élaborer un diagnostic de la performance permettant d'identifier les activités à optimiser dans chaque organisme de transport collectif;
- Identifier les pistes d'optimisation individuelles pour chaque organisme et les transversales à l'ensemble des organisations permettant d'améliorer la performance financière;
- Formuler des constats et des recommandations permettant d'optimiser la performance des organismes de transport collectif au Québec.

Activités

Les activités réalisées au cours du mandat incluent la collecte de données financières et non financières, l'analyse des tendances à travers des portraits évolutifs, le calcul et la comparaison d'indicateurs clés, ainsi que l'animation d'ateliers de travail pour identifier et mettre en œuvre des pistes d'amélioration. Chacune de ces étapes a permis d'approfondir le contexte et les facteurs influençant la performance des sociétés de transport et de l'ARTM.

Étapes de réalisation

1. **Collecter des données financières et non financières** à partir des registres comptables et des systèmes opérationnels des sociétés;
2. **Calcul d'indicateurs** en recourant à des définitions communes permettant d'assurer la comparabilité des données analysées;
3. **Échanges par courriel ou appels** avec les représentants des sociétés tout au long du mandat pour préciser des informations et assurer une compréhension juste du portrait;
4. **Élaboration des portraits évolutifs**;
5. **Validation auprès des sociétés** de l'exactitude des données, des indicateurs calculés et des portraits évolutifs et de leurs explications;
6. **Comparaison des indicateurs** pour relever les zones d'amélioration;
7. **Animation de 15 ateliers de travail sur les pistes d'amélioration**;
8. **Transmission des sommaires des pistes d'optimisation colligées à chaque société** afin d'assurer une compréhension commune de celles-ci.

Organisations balisées

Dans le cadre de l'audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM, un total de 11 organisations a été balisé, dont cinq d'entre elles se regroupent dans le territoire de la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal.

Afin de repérer les écarts de performances et d'identifier les meilleures pratiques, une collecte de données a également été réalisée auprès de sociétés de transport de Vancouver et de Toronto.

Ville

Toronto



 **METROLINX**

Vancouver



Portrait historique des sociétés de transport et de l'ARTM

Un des objectifs du mandat était d'élaborer un diagnostic de la performance permettant d'identifier les activités offrant un potentiel d'optimisation. De ce fait, les portraits financiers et opérationnels des dix sociétés de transport et de l'ARTM ont été élaborés en vue d'en faire la comparaison.

Les portraits financiers et opérationnels qui présentent des ratios financiers et des ratios d'exploitation s'appuient sur la collecte de données effectuée auprès des organisations. Les rapports financiers audités ont également servi comme base de comparaison, cette source d'information étant produite selon les mêmes normes pour l'ensemble des sociétés. Des échanges (courriels et séances de travail virtuelles) ont également permis de préciser la compréhension des données analysées. Les conventions collectives ont été passées en revue par l'équipe de RCGT et les faits saillants ont été relevés.

Les sociétés de transport et l'ARTM ont fourni des explications détaillées concernant l'évolution des indicateurs opérationnels et financiers. Certaines explications se sont avérées communes à plusieurs sociétés de transport de sorte que des facteurs externes sur lesquels les organisations ont peu ou pas de contrôle ont été relevés :

- Contexte pandémique;
- Facteurs économiques externes;
- Décisions gouvernementales;
- Parc de matériel roulant;
- Pratiques d'affaires.

La connaissance de ces facteurs permet de contextualiser les résultats et d'en faire une interprétation plus juste.

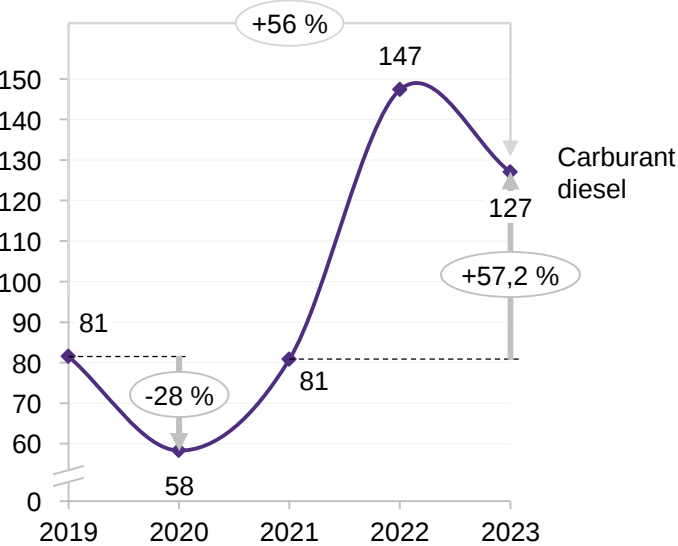


Contexte d'évolution des sociétés de transport entre 2019 et 2023

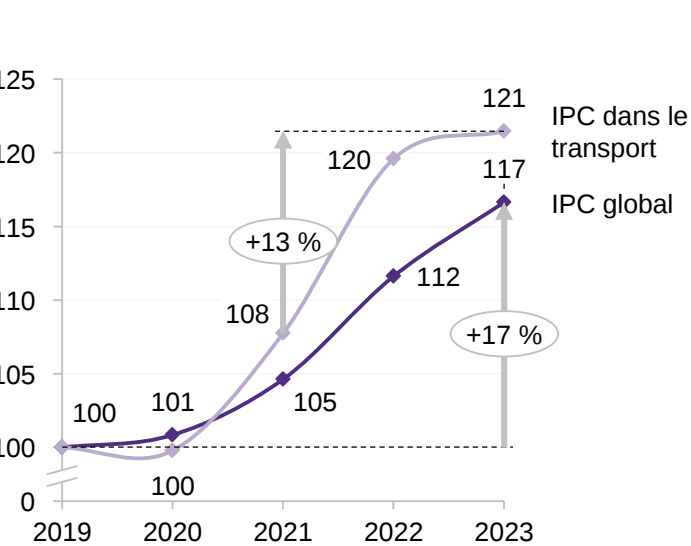
Divers facteurs externes ont influencé la performance financière des sociétés de transport entre 2019 et 2023 :

Facteurs externes	
Contexte pandémique	La pandémie a perturbé l'optimisation des services en raison des mesures de distanciation. La popularité du télétravail continue d'affecter l'achalandage malgré la fin des mesures sanitaires.
Facteurs économiques externes	Les sociétés de transport ont été touchées par la hausse des prix du carburant due à la guerre en Ukraine et à la reprise économique postpandémique. La pandémie a aussi perturbé l'approvisionnement, augmentant les coûts de maintenance.
Décisions gouvernementales	Les cibles d'électrification ont généré une augmentation des projets et des besoins en gestion. Le REM a entraîné des ajustements dans les services des OPTC de la région métropolitaine. À Québec, l'incertitude autour du projet de tramway a contraint le RTC à maintenir ses bus articulés vieillissants.
Parc de matériel roulant	La fin des mesures sanitaires et le retour progressif de la clientèle, conjugués à l'intégration de bus électriques dont la fiabilité reste à prouver, ont incité les sociétés à conserver un nombre substantiel de véhicules. Le vieillissement de la flotte et ses conséquences sur la fiabilité des bus contribuent également à cette stratégie qui vise à éviter les interruptions de service et à assurer pleinement leur mission.
Pratique d'affaires	La modernisation informatique des sociétés de transport, marquée par le passage à l'infonuagique et les impératifs de cybersécurité, a engendré une hausse des coûts de fonctionnement. De plus, les contraintes imposées par les conventions collectives, notamment en matière d'impartition et de gestion du personnel, entravent les efforts d'optimisation et de redressement financier.

Évolution du prix à la rampe du carburant diesel
Montréal, 2019 à 2023, en \$/litre



Évolution de l'IPC selon le type
Québec, 2019 à 2023, en base 100 (2019=100)



Sources : Statistique Canada (Tableau 18-10-0005-01), Régie de l'énergie, analyse RCGT.

Portrait historique des sociétés de transport et de l'ARTM

Les portraits des organismes traitent de l'évolution des situations financière et opérationnelle et exposent les diverses analyses réalisées dans le cadre du mandat. Ces analyses ont permis de relever les facteurs influençant la performance des organisations.

Les principaux résultats des différents indicateurs sont présentés sous forme de tableau de bord aux pages suivantes. Les faits saillants propres à chaque société ont été relevés afin de fournir une vue d'ensemble de la performance des organisations.

Ces tableaux de bord ne sont pas exhaustifs, mais présentent les indicateurs les plus sensibles. Les thèmes abordés sont les suivants :

- Caractéristiques du territoire qui permet de contextualiser certains résultats;
- Offre de service et pratiques d'affaires;
- Main-d'œuvre;
- Dépenses par mode;
- Parc de matériel roulant;
- Revenus.



Mise en garde

La pandémie a entraîné des conséquences considérables sur les plans financier et opérationnel. Les tendances exposées dans ce rapport doivent être interprétées avec prudence. Les variations observées durant cette période pourraient fausser la perception des tendances à long terme.

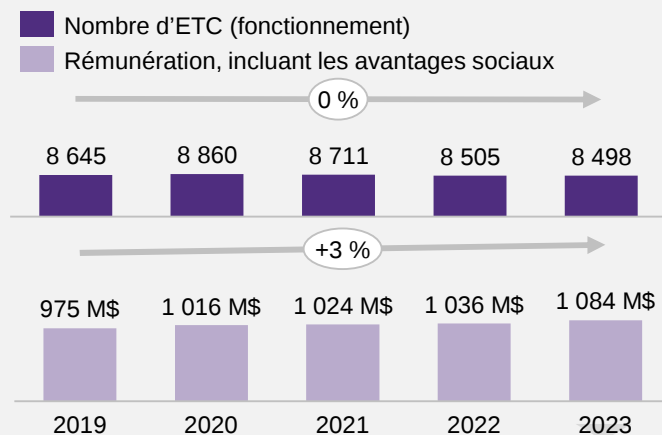


Offre de service

Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Taxi collectif (incluant le TAD)	✓	✓
Métro	✓	✓

Années	Montées			km (bus) productifs
	Bus	TA	Métro	
2019	245 931 k	4 434 k	401 330 k	68 492 k
2023	197 535 k	3 758 k	303 970 k	65 035 k
Variation	-19,7 %	-15,3 %	-24,3 %	-5,0 %

Main-d'œuvre



2023	Nombre	Taux d'absence	% h non réalisées
Autres	1 737	4,2 %	6,0 %
Encadrement	826	6,5 %	5,3 %
Entretien des infrastructures	701	9,3 %	nd
Entretien du matériel roulant	1 446	9,8 % (bus)	nd
Chauffeurs	3 788	14,1 % (bus)	0,5 % (bus)

1 cadre pour 8,8 ETC

Ratio d'encadrement en 2023

Faits saillants

- Le service d'autobus et le métro sont exploités en totalité en régie interne.
- La STM détient un parc de 86 minibus pour offrir le service de transport adapté par minibus.
- Les conventions collectives empêchent l'impartition en tout ou en partie des services.
- En 2023, l'achalandage demeurait entre 15 % et 24 % inférieur à celui pré-pandémique selon le mode. Selon une analyse interne de la STM, l'achalandage des modes bus et métro la fin de semaine est plus important qu'avant la pandémie.
- La reprise plus lente du métro s'explique par sa vocation principale qui est de desservir le centre-ville. L'adoption du télétravail a modifié les habitudes de déplacements, et la STM estime une réduction permanente de l'ordre de 10 %.
- La STM a diminué son offre de service bus en réponse à la baisse de l'achalandage. En revanche, les modifications effectuées à son réseau afin de réduire les trajets haut-le-pied (HLP) a permis une amélioration des kilomètres improductifs parcourus.
- La STM a procédé à une restructuration de ses directions en 2023. Cette restructuration a permis de réduire les effectifs dédiés au fonctionnement par rapport à 2019 et de contrôler la croissance de la rémunération à 3 % en moyenne annuellement.
- Les chauffeurs (bus) affichent un taux d'absentéisme élevé par rapport aux autres types d'emploi. Une tendance à la hausse est observable et induite par une augmentation des comportements incivils de la part de certains usagers.



618 km²
de superficie



2 048 125
de population



3 314 hab./km²
de densité

Faits saillants

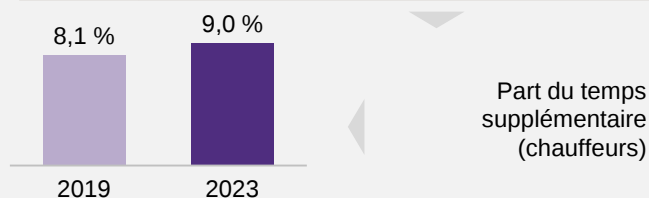
- La montée à bord la plus économique est réalisée en métro. Le coût s'élève à 1,48 \$, alors qu'une montée à bord en bus s'élève à 3,82 \$.
- Les coûts unitaires par montée ont subi une croissance de plus de 30 % et atteint même 51 % dans le cas du métro. Cette hausse s'explique par l'effet combiné de la croissance des dépenses totales et de la baisse de l'achalandage.
- Puisque la baisse de l'offre a été limitée, la croissance du coût kilométrique s'est élevée à 17 % pour le bus (4 % en moyenne annuellement) et à 21 % pour le métro (4,9 % en moyenne annuellement).
- La STM a eu recours davantage au temps supplémentaire en 2023 par rapport à 2019. Ce portrait est le reflet de décisions et d'analyses internes qui tiennent compte des contraintes des conventions collectives. La clause prévoyant un plancher d'emploi amène parfois la STM à privilégier le temps supplémentaire plutôt que l'embauche afin de rester agile.
- La STM détient le parc de bus le plus important. Celui-ci atteint 1 976 bus en 2023. Avec la baisse de l'offre de service, la STM dispose graduellement de ses bus vieillissants afin de tendre vers un taux de réserve aligné sur les bonnes pratiques, celui-ci étant de 40 % en 2023.
- Les revenus du transport collectif de la région métropolitaine sont gérés par l'ARTM, qui applique la politique de financement. Un exercice théorique a été réalisé par l'ARTM afin de répartir les revenus par OPTC. Selon cet exercice, la contribution municipale par habitant s'élève à 310 \$.

Dépenses

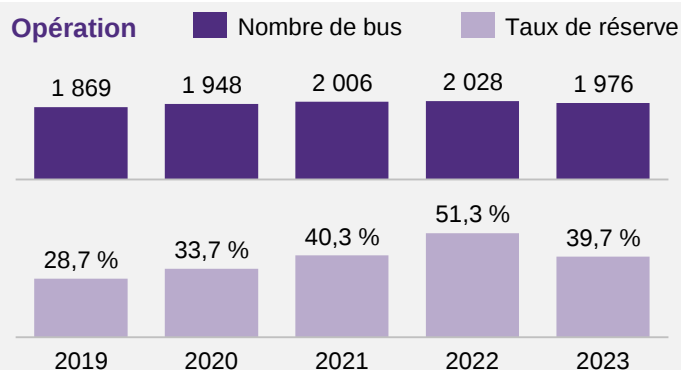
Années	\$ / montée		
	Bus	TA	Métro
2019	2,81 \$	19,72 \$	0,98 \$
2023	3,82 \$	25,80 \$	1,48 \$
Variation	+35,9 %	+30,8 %	+51,0 %

Années	\$ / km parcouru	
	Bus	Métro
2019	8,15 \$	4,35 \$
2023	9,52 \$	5,27 \$
Variation	+16,8 %	+21,1 %

Années	\$ / chauffeur		
	Temps régulier	Temps supplémentaire	Total
2019	98 278 \$	5 398 \$	103 677 \$
2023	113 132 \$	6 677 \$	119 809 \$
Variation	+15,1 %	+23,7 %	+15,6 %



Opération



Revenus



32 %
Part des recettes
tarifaires sur les
revenus totaux



310 \$/hab.
en contribution
municipale

Sommaire des constats

En 2023



267 km²
de superficie



446 369
de population



1 673 hab./km²
de densité

Offre de service

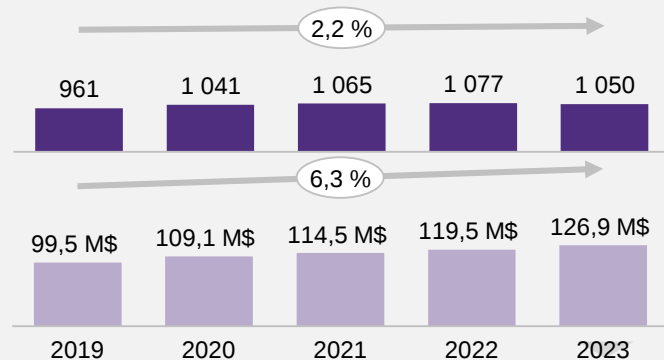
Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Taxi collectif (incluant le TAD)	✓	✓

Années	Montées		km (bus) productifs
	Bus	TA	
2019	22 570 k	529 k	13 968 k
2023	19 004 k	469 k	14 715 k
Variation	-15,4 %	-11,3 %	+5,3 %

Main-d'œuvre

■ Nombre d'ETC (fonctionnement)

■ Rémunération, incluant les avantages sociaux



2023	Nombre	Taux d'absence	% h non réalisées
Autres	201	7,3 %	7,7 %
Encadrement	78	4,5 %	2,2 %
Entretien des infrastructures	14	14,2 %	0,1 %
Entretien du matériel roulant	140		11,5 %
Chauffeurs	616	13,6 %	3,1 %

1 cadre pour 10,2 ETC

Ratio d'encadrement en 2023

Faits saillants

- Le service d'autobus est le service exploité en régie interne. La STL impartit l'ensemble du service en transport adapté.
- En 2023, l'achalandage demeurait 15 % inférieur à celui prépandémique pour le mode bus. L'adoption du télétravail explique le manque à gagner pour retrouver l'achalandage de 2019.
- Afin de favoriser le retour de la clientèle, la STL a mis en place un plan de relance du transport collectif. Avec l'appui financier de la Ville de Laval, la STL a ajouté du service hors pointe et a augmenté la desserte dans les secteurs industriels. L'ajout du paiement par carte de crédit ou de débit est aussi une initiative qui favorise le retour de la clientèle, simplifiant l'accès à bord.
- La STL parcourt davantage de kilomètres productifs qu'avant la pandémie et a également réduit la part des kilomètres improductifs sur les kilomètres totaux.
- La croissance des effectifs (fonctionnement) a été requise pour supporter le volume d'activités en technologie, en cybersécurité et en système d'information, ainsi que pour accompagner les projets. Elle vise également à maintenir le niveau de support administratif compte tenu des systèmes désuets, à gérer l'augmentation des activités et à répondre aux nouvelles exigences de reddition de comptes.
- Le taux d'absentéisme pour les employés de l'entretien concerne quatre cas spécifiques et n'est pas généralisé dans l'organisation. Du côté des chauffeurs, le taux a crû en raison de l'événement du 8 février 2023, mais également à cause de comportements problématiques des clients qui se sont accentués depuis la pandémie.

Sommaire des constats

En 2023



267 km²
de superficie



446 369
de population



1 673 hab./km²
de densité

Faits saillants

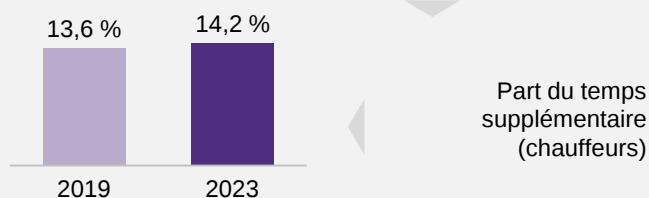
- Le coût unitaire par montée en bus a subi une croissance de plus de 45 %. Cette hausse s'explique par l'effet combiné de la croissance des dépenses totales et de la baisse de l'achalandage.
- Le retard dans l'avancement de certains projets, engendré notamment par des délais d'autorisation accrus et d'autres décisions de gestion, entraîne l'impossibilité de capitaliser le salaire des employés aux projets en question, et doit donc être imputé au budget de fonctionnement.
- Afin de réduire ses dépenses, la STL a procédé à l'abolition de postes qui a généré une charge ponctuelle de 700 k\$ en 2023.
- En plus de la croissance globale des dépenses, l'offre de service a crû légèrement entraînant une pression supplémentaire sur les coûts d'entretien.
- En 2023, la STL détient 11 bus supplémentaires par rapport à 2019. Cette augmentation est cohérente avec les mesures d'atténuation requises en lien avec les chantiers du REM.
- La STL affiche un taux de réserve légèrement supérieur aux bonnes pratiques en raison du contexte d'incertitude quant à la reprise de l'achalandage, à la réception des bus électriques et à leur fiabilité.
- Les revenus du transport collectif de la région métropolitaine sont gérés par l'ARTM, qui applique la politique de financement. Un exercice théorique a été réalisé par l'ARTM afin de répartir les revenus par OPTC. Selon cet exercice, la contribution municipale par habitant s'élève à 183 \$.

Dépenses

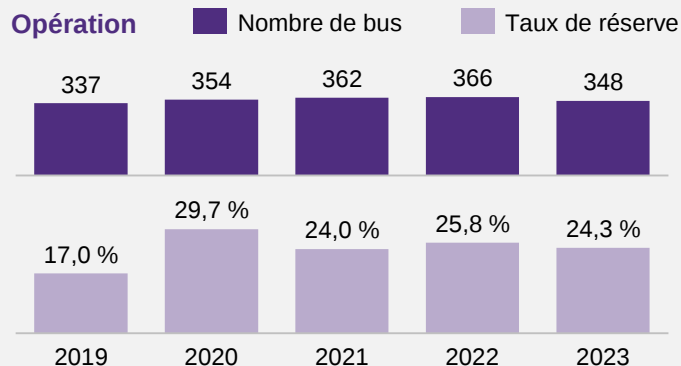
Années	\$ / montée	
	Bus	TA
2019	4,58 \$	23,00 \$
2023	6,64 \$	29,59 \$
Variation	+45,0 %	+28,7 %

Années	\$ / km parcouru	
	Bus	
2019	5,81 \$	
2023	6,81 \$	
Variation	+17,2 %	

Années	\$ / chauffeur		
	Temps régulier	Temps supplémentaire	Total
2019	85 226 \$	9 301 \$	94 527 \$
2023	99 185 \$	11 133 \$	110 318 \$
Variation	+16,4 %	+19,7 %	+16,7 %



Opération



Revenus



13 %
Part des recettes
tarifaires sur les
revenus totaux



183 \$/hab.
en contribution
municipale

Sommaire des constats

En 2023



309 km²
de superficie



437 683
de population



1 417 hab./km²
de densité

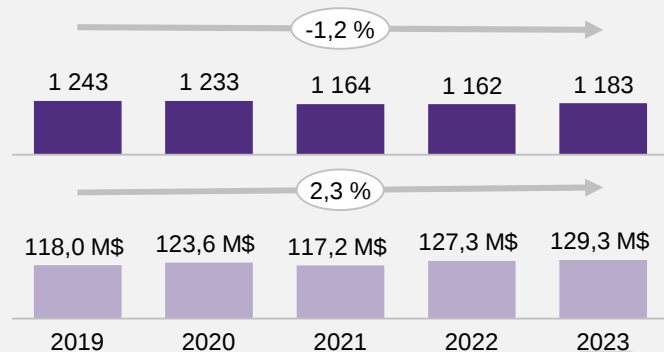
Offre de service

Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Taxi collectif (incluant le TAD)	✓	✓

Années	Montées		km (bus) productifs
	Bus	TA	
2019	33 482 k	411 k	20 304 k
2023	22 589 k	331 k	18 928 k
Variation	-32,5 %	-19,4 %	-6,8 %

Main-d'œuvre

■ Nombre d'ETC (fonctionnement)
■ Rémunération, incluant les avantages sociaux



2023	Nombre	Taux d'absence	% h non réalisées
Autres	129	7,0 %	11,6 %
Encadrement	119	6,3 %	15,2 %
Entretien des infrastructures	45	10,3 %	- %
Entretien du matériel roulant	229	11,6 %	3,2 %
Chauffeurs	660	11,6 %	4,6 %

1 cadre pour 8,4 ETC

Ratio d'encadrement en 2023

Faits saillants

- Le service d'autobus est exploité en régie interne. Le RTL impartit l'ensemble du service en transport adapté.
- En 2023, l'achalandage demeurait 33 % inférieur à celui prépandémique pour le mode bus. Cette donnée tient compte de la perte d'achalandage permanente liée à l'ouverture du REM. Conformément à l'entente prévue à cet effet, le RTL a cessé d'exploiter des lignes qui reliaient Longueuil au terminus Centre-ville. Selon une analyse interne du RTL, en faisant abstraction de la perte de fréquentation pour la mise en service de la première branche du REM, le RTL a retrouvé 73 % de son achalandage.
- En plus d'avoir un effet sur l'achalandage, l'ouverture du REM a amené le RTL à parcourir moins de distance, puisqu'il a cessé d'exploiter les circuits se rendant au centre-ville de Montréal.
- Le RTL a été en mesure d'améliorer la part productive des distances parcourues grâce aux optimisations réalisées, notamment l'ajout de décalage dans les horaires et l'intercentre, c'est-à-dire la possibilité pour un chauffeur attiré à un centre d'effectuer un parcours d'un autre centre.
- La réduction des effectifs est la conséquence des abolitions de postes survenues en 2020 affectant tous les groupes d'emplois. En tout, l'équivalent de 103 postes ont été abolis.
- Concernant le taux d'absentéisme du personnel d'entretien de matériel roulant, une procédure de révision et une augmentation des processus d'enquête d'accidents et d'incidents ont été mises en place. Ceci impliquait de la sensibilisation, de l'éducation et de la prévention.

Sommaire des constats

En 2023



309 km²
de superficie



437 683
de population



1 417 hab./km²
de densité

Faits saillants

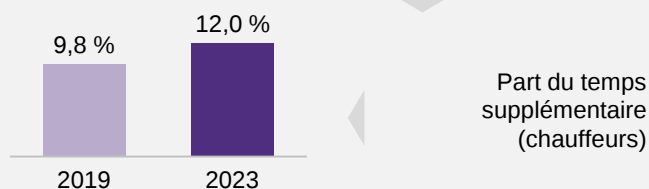
- Le coût unitaire par montée en bus a subi une croissance de plus de 62 % pour le bus et de 73 % pour le TA.
- Pour le TA, l'augmentation des coûts coïncide avec l'entrée en vigueur en octobre 2022 des nouveaux contrats de taxi. Ces contrats intègrent l'application des nouvelles dispositions de la Loi 17 sur le transport rémunéré des personnes et l'ajustement des taximètres par la CTQ.
- Concernant les coûts du bus, les mesures transitoires pour le REM et le modèle d'affaires de type « police d'assurance » conclu avec l'ARTM expliquent une part de la croissance des coûts. Le RTL reçoit une rémunération en contrepartie de certains de ces coûts.
- La part du temps supplémentaire s'élève à 12 % en 2023, alors que celle pour le personnel d'entretien atteint 23 %. Les clauses de la convention collective du personnel d'entretien offrent peu de flexibilité pour réduire le temps supplémentaire, celui-ci étant distribué en tenant compte du centre de transport, des différentes fonctions et de l'ancienneté.
- La pandémie a fortement influencé le taux de réserve, qui a atteint 52 % en 2020. Mais depuis, le RTL a entrepris graduellement la disposition de ses bus. Certains bus âgés ont d'ailleurs été vendus à d'autres sociétés de transport.
- Les revenus du transport collectif de la région métropolitaine sont gérés par l'ARTM, qui applique la politique de financement. Un exercice théorique a été réalisé par l'ARTM afin de répartir les revenus par OPTC. Selon cet exercice, la contribution municipale par habitant s'élève à 184 \$.

Dépenses

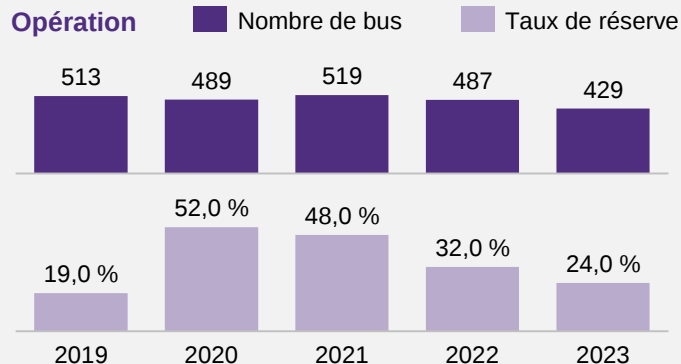
Années	\$ / montée	
	Bus	TA
2019	3,80 \$	24,89 \$
2023	6,17 \$	42,96 \$
Variation	+62,4 %	+72,6 %

Années	\$ / km parcouru	
	Bus	
2019	5,15 \$	
2023	6,25 \$	
Variation	+21,4 %	

Années	\$ / chauffeur		
	Temps régulier	Temps supplémentaire	Total
2019	77 577 \$	4 924 \$	82 501 \$
2023	92 292 \$	7 088 \$	99 380 \$
Variation	+19,0 %	+44,0 %	+20,5 %



Opération



Revenus



22 %
Part des recettes
tarifaires sur les
revenus totaux



184 \$/hab.
en contribution
municipale



Sommaire des constats

En 2023



590 km²
de superficie



576 279
de population



976 hab./km²
de densité

Offre de service

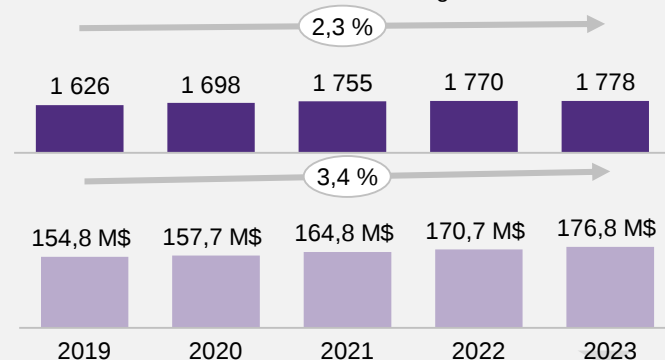
Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Taxi collectif (incluant le TAD)	✓	✓

Années	Montées		km (bus) productifs
	Bus	TA	
2019	43 707 k	811 k	21 064 k
2023	37 173 k	618 k	20 072 k
Variation	-14,9 %	-23,9 %	-4,7 %

Main-d'œuvre

■ Nombre d'ETC (fonctionnement)

■ Rémunération, incluant les avantages sociaux



2023	Nombre	Taux d'absence	% h non réalisées
Autres	366	3,0 %	14,7 %
Encadrement	152	5,4 %	14,7 %
Entretien des infrastructures	34	7,7 %	25,6 %
Entretien du matériel roulant	275		3,0 %
Chauffeurs	950	15,9 %	11,1 %

1 cadre pour 9,7 ETC

Ratio d'encadrement en 2023

Faits saillants

- Le service d'autobus est exploité en régie interne, alors que le transport adapté est imparti.
- Sur la période d'analyse, le RTC a réduit les distances productives parcourues, donc son offre de service. Le réseau n'a pas subi de changements importants, mais la part des kilomètres improductifs a tout de même réduit entre 2019 et 2023.
- Le RTC est passé d'une organisation axée essentiellement sur les opérations à une organisation devant aussi gérer de grands projets. Cette transformation a entraîné la création de nouvelles équipes dédiées spécifiquement à la planification et à l'exécution de ces projets majeurs, exerçant ainsi une pression supplémentaire sur les équipes de soutien existantes.
- Les orientations gouvernementales d'électrifier le parc de bus contribuent à la croissance des effectifs, puisqu'elles exigent des changements importants à certains processus, dont ceux de l'entretien et de la livraison de service.
- Le taux d'absentéisme a atteint un sommet en 2023. Cette augmentation s'explique par des invalidités à court et à long terme, ainsi que pour des motifs personnels. Cette tendance s'est amorcée à la suite de la pandémie.



Raymond Chabot
Grant Thornton



Sommaire des constats

En 2023



590 km²
de superficie



576 279
de population



976 hab./km²
de densité

Faits saillants

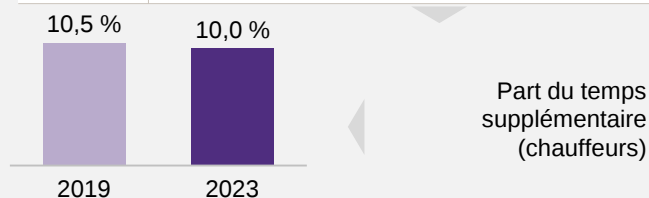
- Le coût unitaire par montée en bus a subi une croissance de plus de 40 % pour le bus et de 60 % pour le TA sur la période d'analyse.
- Bien que le RTC ait une stratégie de couverture du carburant par des swaps, le RTC a tout de même subi les effets de la hausse du carburant.
- La croissance du coût des pièces en raison des difficultés dans la chaîne d'approvisionnement a également affecté la situation financière du RTC.
- Concernant le TA, en plus de l'effet de la hausse des tarifs, l'augmentation des coûts résulte également d'un nombre restreint de soumissionnaires, ce qui contribue à une hausse des taux.
- La part du temps supplémentaire a retrouvé son niveau prépandémique après un creux en raison de la baisse des besoins pendant la pandémie.
- L'incertitude entourant le projet du tramway combinée au contexte de l'électrification et à la pandémie a incité le RTC à faire une gestion prudente de son parc de véhicules, entraînant un parc de bus surdimensionné par rapport au besoin. Plus particulièrement, le vieillissement de la flotte d'autobus articulés entraîne une augmentation des activités de maintenance. Déployés principalement sur les circuits Métrobus, ces autobus sont maintenus en service en prévision d'un mode de transport structurant potentiel.
- La contribution de la Ville de Québec représente 248 \$/habitant.

Dépenses

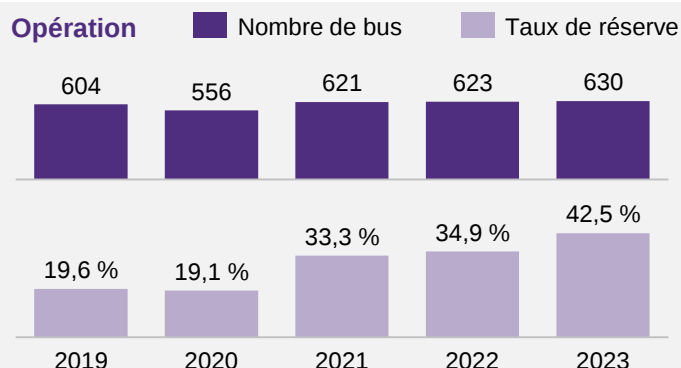
Années	\$ / montée	
	Bus	TA
2019	3,92 \$	19,55 \$
2023	5,49 \$	31,20 \$
Variation	+40,0 %	+59,6 %

Années	\$ / km parcouru	
	Bus	
2019	6,14 \$	
2023	7,80 \$	
Variation	+27,0 %	

Années	\$ / chauffeur		
	Temps régulier	Temps supplémentaire	Total
2019	73 993 \$	6 027 \$	80 020 \$
2023	80 455 \$	6 371 \$	86 826 \$
Variation	+8,7 %	+5,7 %	+8,5 %



Opération



Revenus (2023)



26 %
Part des recettes
tarifaires sur les
revenus totaux



248 \$/hab.
en contribution
municipale

Sommaire des constats

En 2023



381 km²
de superficie



292 281
de population



768 hab./km²
de densité

Offre de service

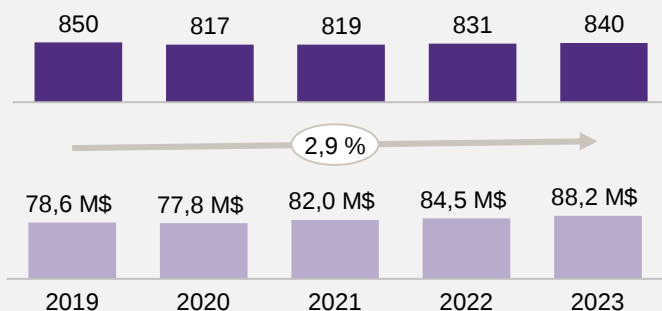
Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Taxi collectif (incluant le TAD)	✓	✓

Années	Montées		km (bus) productifs
	Bus	TA	
2019	19 550 k	290 k	12 203 k
2023	14 101 k	229 k	11 021 k
Variation	-27,9 %	-20,9 %	-9,7 %

Main-d'œuvre

■ Nombre d'ETC (fonctionnement)

■ Rémunération, incluant les avantages sociaux



2023	Nombre	Taux d'absence	% h non réalisées
Autres	93	9,1 %	17,8 %
Encadrement	117		13,4 %
Entretien des infrastructures	175		0,7 %
Entretien du matériel roulant			
Chauffeurs	470		7,6 %

1 cadre pour 6,3 ETC

Ratio d'encadrement en 2023

Faits saillants

- Le service d'autobus est exploité en régie interne, alors que le transport adapté est imparti.
- En 2023, l'achalandage demeurait 28 % inférieur à celui prépandémique pour le mode bus. L'adoption du télétravail, notamment par les fonctionnaires fédéraux, retarde le retour de l'achalandage à la STO.
- Une réduction du service a été mise de l'avant afin de limiter les coûts, d'où une baisse de 9,7 % des kilomètres productifs entre 2019 et 2023. La réduction du service a permis d'améliorer le ratio des kilomètres productifs par rapport aux kilomètres improductifs.
- La réduction des effectifs s'est principalement opérée dans les effectifs chauffeurs, mais cette diminution a été partiellement effacée par la croissance des effectifs des services de soutien.
- En raison de la cyberattaque survenue en 2021, la STO a perdu plusieurs données en lien avec les informations relatives aux ressources humaines. À la suite de cette attaque, une solution manuelle temporaire a été mise en place pour certaines informations critiques requises à l'interne. La STO est actuellement en phase d'implantation d'un nouveau système de planification de gestion intégrée (PGI), envisageant une solution améliorée pour la gestion des ressources humaines.

Sommaire des constats

En 2023



381 km²
de superficie



292 281
de population



768 hab./km²
de densité

Faits saillants

- Le coût unitaire par montée en bus a subi une croissance de plus de 58 % pour le bus et de 23 % pour le TA.
- Les contrats de service pour le TA prévoyait un ajustement de taux en fonction du prix du carburant, ce qui a engendré une hausse des coûts par déplacement.
- Malgré la protection du *swap* sur le carburant, le coût du carburant a eu un effet notable sur les coûts de livraison du service.
- La part du temps supplémentaire a doublé pour les chauffeurs. Cette tendance est cohérente avec les difficultés de recrutement. Afin de ne pas annuler du service, la STO a recours de plus en plus à du temps supplémentaire de la part des chauffeurs lorsque possible.
- La STO devait honorer les commandes passées pendant la pandémie dans le cadre des contrats d'achats regroupés avec l'ATUQ. Ainsi, le parc de matériel roulant a crû de 34 bus entre 2019 et 2022 pour atteindre 379 bus, alors que le service en heure de pointe requérait 50 bus de moins.

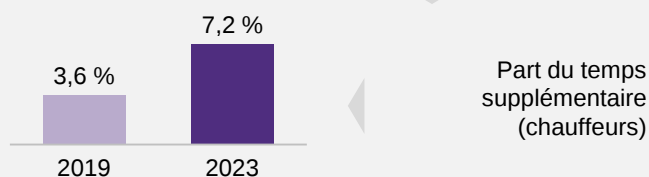
Ces deux facteurs combinés ont affecté significativement le taux de réserve, celui-ci atteignant plus de 61 % en 2023.
- Les habitants de Gatineau contribuent à la hauteur de 269 \$ au financement du transport collectif.

Dépenses

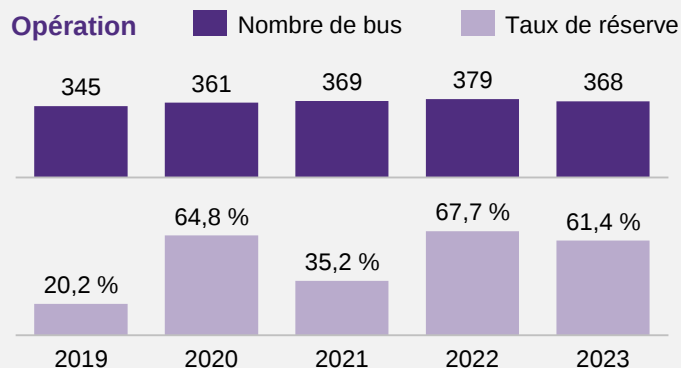
Années	\$ / montée	
	Bus	TA
2019	4,94 \$	28,60 \$
2023	7,79 \$	35,20 \$
Variation	+57,7 %	+23,1 %

Années	\$ / km parcouru	
	Bus	
2019	5,59 \$	
2023	7,31 \$	
Variation	+30,8 %	

Années	\$ / chauffeur		
	Temps régulier	Temps supplémentaire	Total
2019	86 747 \$	1 846 \$	88 594 \$
2023	97 217 \$	3 695 \$	100 912 \$
Variation	+2,9 %	+18,9 %	+3,3 %



Opération



Revenus (2023)



19 %
Part des recettes
tarifaires sur les
revenus totaux



269 \$/hab.
en contribution
municipale

Sommaire des constats

En 2023

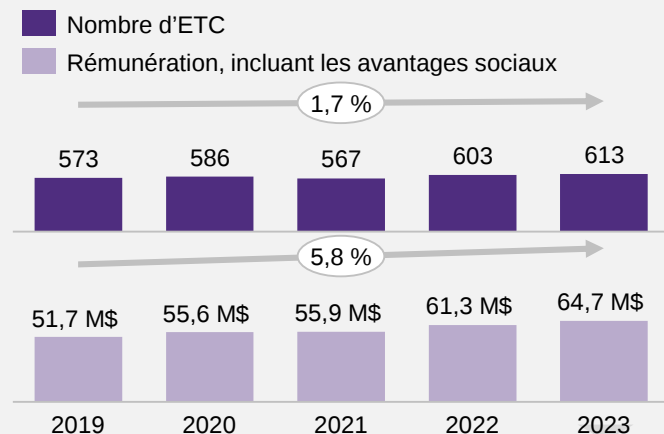
	Superficie	Population	Densité
Service par train	4 400 km ²	4,2 M	1 070 hab./km ²
Service par bus	3 360 km ²	1 258 984	375 hab./km ²

Offre de service

Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Train de banlieue	✓	✓

Années	Montées			km (bus) productifs
	Bus	TA	Train	
2019	19 263 k	666 k	19 113 k	34 039 k
2023	14 956 k	634 k	6 148 k	32 481 k
Variation	-22,4 %	-4,8 %	-67,8 %	-4,6 %

Main-d'œuvre



2023	Nombre	Taux d'absence	% h non réalisées
Autres	489	4,3 %	12,8 %
Encadrement	93	2,5 %	4,1 %
Entretien des infrastructures	21	2,0 %	4,5 %
Entretien du matériel roulant	10	1,9 %	9,1 %
Chauffeurs	S. O.	S. O.	S. O.

1 cadre pour 5,6 ETC

Ratio d'encadrement en 2023

Faits saillants

- Exo est la seule société qui impartit la totalité de ses services.
- Pour le bus et le TA, exo gère les contrats sans posséder d'actifs, tels que des autobus ou des centres de transport. Le coût des actifs est donc inclus aux ententes avec les fournisseurs.
- Concernant le train, exo est propriétaire des actifs (centres de transport, locomotives et voitures), mais impartit la livraison du service.
- Les pratiques d'affaires d'exo tendront à changer au fur et à mesure de la mise en place de son nouveau modèle d'affaires basé sur l'acquisition d'actifs (centres de transport et bus) et l'impartition de l'exploitation de ceux-ci. Cette transition s'inscrit notamment dans le cadre de l'électrification et des programmes de subvention aux investissements du MTMD.
- La reprise de l'achalandage dans les bus atteint près de 80 %. Toutefois, les trains présentent un achalandage fortement inférieur à celui prépandémique. Bien qu'une part de cette perte soit associée à la fermeture de la ligne de Deux-Montagnes, l'analyse par ligne montre également un manque à gagner important.
- En tant que jeune organisation, de nouvelles fonctions se sont ajoutées à la structure : développement et nouvelles mobilités, affaires municipales et acceptabilité sociale, relations médias et communications opérationnelles, stratégie client et performance opérationnelle, transformation et performance organisationnelle, etc., contribuant ainsi à une croissance des effectifs.

Sommaire des constats

Faits saillants

- Les coûts associés à la livraison du service par bus découlent essentiellement des contrats avec les transporteurs privés. Les variations de ces coûts sont généralement liées aux fluctuations du prix du carburant et aux périodes de renouvellement des contrats.
- La croissance du coût des trains s'est produite entre 2019 et 2021 avec la fermeture de la ligne de Deux-Montagnes. Bien que cette mesure ait contribué à la réduction des frais variables, divers coûts fixes continuent d'impacter le budget opérationnel d'exo.
- L'analyse comparative des coûts du bus et du train en fonction des passagers-kilomètres a permis de relever les données suivantes :
En 2019, le coût par passager-kilomètre était de 0,47 \$ et 0,46 \$ pour le bus et le train respectivement, alors qu'en 2023, le coût a atteint 0,72 \$ pour le bus, en comparaison à 1,23 \$ pour le train.
Ainsi, avant la pandémie et les effets du chantier du REM, les coûts des deux modes de transport étaient similaires, mais l'écart s'est creusé depuis.
- Les revenus du transport collectif de la région métropolitaine sont gérés par l'ARTM, qui applique la politique de financement. Un exercice théorique a été réalisé par l'ARTM afin de répartir les revenus par OPTC. Selon cet exercice, la contribution municipale par habitant s'élève à 101 \$.

En 2023

	Superficie	Population	Densité
Service par train	4 400 km ²	4,2 M	1 070 hab./km ²
Service par bus	3 360 km ²	1 258 984	375 hab./km ²

Dépenses

Années	\$ /montée		
	Bus	TA	Train
2019	8,34 \$	27,26 \$	10,24 \$
2023	11,82 \$	52,52 \$	28,47 \$
Variation	+41,7 %	+92,7 %	+178,0 %

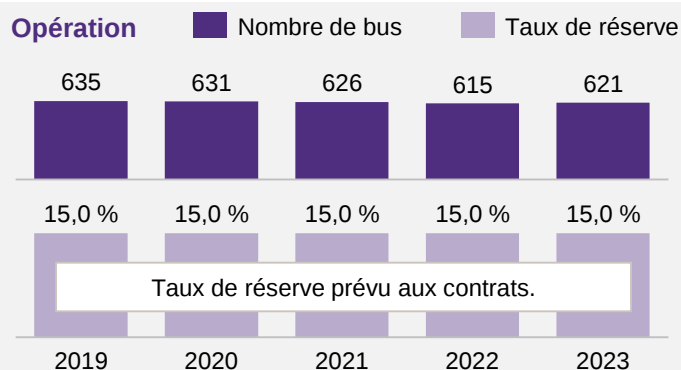
Années	\$ /km parcouru	
	Bus	Train
2019	3,79 \$	16,17 \$
2023	4,39 \$	23,99 \$
Variation	+15,8 %	+48,4 %

Années	\$ /chauffeur	
	Temps régulier	Temps supplémentaire
2019	Exo n'a aucun chauffeur à l'emploi.	
2023		
Variation		

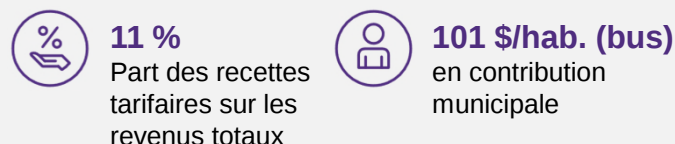
S. O.	S. O.
2019	2023

Part du temps supplémentaire (chauffeurs)

Opération



Revenus



Sommaire des constats

En 2023



366 km²
de superficie



175 114
de population



478 hab./km²
de densité

Offre de service

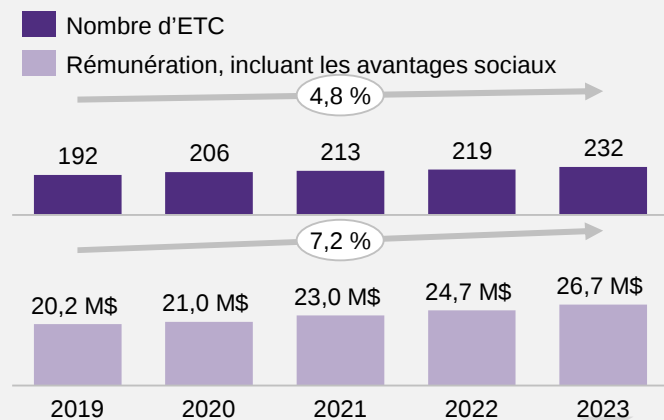
Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Taxi collectif (incluant le TAD)	✓	✓

Années	Montées		km (bus) productifs (en régie)
	Bus	TA	
2019	5 896 k	293 k	4 260 k
2023	6 440 k	259 k	5 244 k
Variation	+9,2 %	-11,7 %	+23,1 %

Faits saillants

- La STS impartit une part de son service de transport urbain ainsi que de son service de transport adapté.
- La STS a été en mesure de retrouver l'achalandage prépandémique, voire de le dépasser. Il s'agit de la seule société de transport à avoir atteint ce sommet.
- La reprise de l'achalandage peut s'expliquer en partie par une offre de service bonifiée. En effet, les kilomètres productifs ont crû de 23 % entre 2019 et 2023.
- L'augmentation des effectifs est en cohérence avec la croissance du volume d'activités.
- Le taux d'absentéisme des chauffeurs tend à être inférieur au niveau prépandémique. Toutefois, le taux d'absentéisme dû aux invalidités à court terme est passé de 5,0 % en 2019 à 6,6 % en 2023. En 2021, la STS a embauché une conseillère principale en santé et sécurité au travail qui adresse les causes des dossiers de CNESST, ce qui a permis une réduction des absences liées aux accidents de travail.

Main-d'œuvre



2023	Nombre	Taux d'absence	% h non réalisées
Autres	19	3,0 %	31,0 %
Encadrement	23	0,6 %	10,1 %
Entretien des infrastructures	5	1,9 %	14,0 %
Entretien du matériel roulant	28	7,1 %	22,4 %
Chauffeurs	158	10,9 %	15,9 %

1 cadre pour 9,0 ETC

Ratio d'encadrement en 2023

Sommaire des constats

En 2023



366 km²
de superficie



175 114
de population



478 hab./km²
de densité

Faits saillants

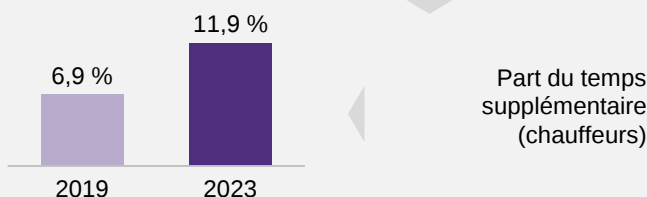
- Le coût unitaire par montée en bus a subi une croissance de plus de 26 % pour le bus et de 38 % pour le TA.
- La croissance des coûts des bus est principalement liée aux coûts d'entretien qui ont considérablement augmenté depuis 2022. D'ailleurs, avec l'impossibilité d'acquérir des bus autres que des modèles électriques, la STS doit entretenir sa flotte existante et vieillissante.
- La STS ne bénéficie pas de protection d'un *swap* sur le carburant en raison du trop faible volume de consommation. La hausse du prix du carburant s'est reflétée de manière importante dans les coûts des activités.
- La part du temps supplémentaire est passée de 6,9 % à 11,9 % en 2023. Avec la pénurie de main-d'œuvre, la STS a eu recours à davantage de temps supplémentaire pour éviter des bris de service.
- La STS détient un parc de bus de réserve aligné sur les bonnes pratiques. Sa situation favorable quant à la reprise de l'achalandage et la croissance de l'offre de service contribue à ce portrait positif.
- Les habitants de Sherbrooke contribuent à la hauteur de 134 \$ au financement du transport collectif.

Dépenses

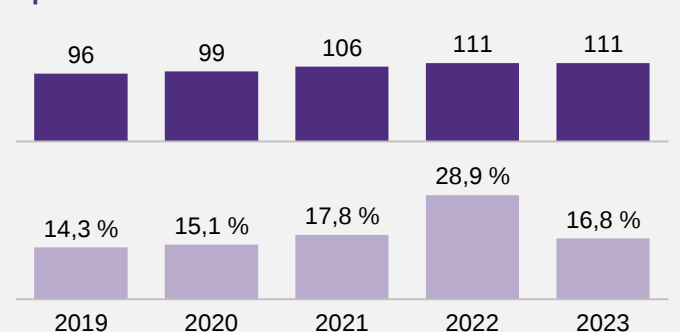
Années	\$ / montée	
	Bus	TA
2019	4,04 \$	18,54 \$
2023	5,08 \$	25,50 \$
Variation	+25,7 %	+37,5 %

Années	\$ / km parcouru	
	Bus	
2019	3,96 \$	
2023	4,61 \$	
Variation	+16,4 %	

Années	\$ / chauffeur		
	Temps régulier	Temps supplémentaire	Total
2019	88 557 \$	4 940 \$	93 497 \$
2023	94 975 \$	9 727 \$	104 702 \$
Variation	+7,2 %	+96,9 %	+12,0 %



Opération



Revenus (2023)



23 %
Part des recettes
tarifaires sur les
revenus totaux



134 \$/hab.
en contribution
municipale

Sommaire des constats

En 2023



334 km²
de superficie



142 598
de population



427 hab./km²
de densité

Offre de service

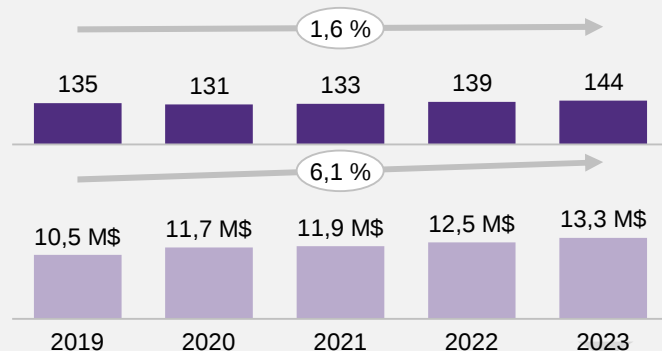
Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Transport à la demande	✓	✓

Années	Montées		km (bus) productifs
	Bus	TA	
2019	nd	93 k	2 834 k
2023	2 121 k	82 k	2 692 k
Variation	nd	-11,3 %	-5,0 %

Main-d'œuvre

■ Nombre d'ETC (fonctionnement)

■ Rémunération, incluant les avantages sociaux



2023	Nombre	Taux d'absence	% h non réalisées
Autres	24	3,3 %	- %
Encadrement	9	6,1 %	8,0 %
Entretien des infrastructures	15	7,3 %	- %
Entretien du matériel roulant			3,1 %
Chauffeurs	96	12,4 %	- %

1 cadre pour 15,1 ETC

Ratio d'encadrement en 2023

Faits saillants

- La STTR offre le service de transport urbain en régie interne. Concernant le transport adapté, les déplacements en minibus sont réalisés par les ressources de la STTR, alors que les déplacements en taxi sont impartis.
- Actuellement, la région ne compte qu'une seule entreprise de taxi, qui fait face à des difficultés de recrutement de chauffeurs. Par conséquent, externaliser le service de minibus n'a pas été envisagé ces dernières années. D'ailleurs, avant la pandémie, la STTR recourait aux services de taxi pour 45 % de ses déplacements. En 2023, ce taux a chuté à 11 %, principalement en raison d'une réduction des services de taxi disponibles.
- La STTR a été victime d'une cyberattaque en août 2022 ayant provoqué une perte de données. Les données concernant les montées à bord ne sont donc pas disponibles pour 2019.
- L'offre de service a été réduite pour atteindre 95 % de celle prépandémique en réponse à la nouvelle demande.
- L'augmentation des effectifs s'est répartie dans l'ensemble de l'organisation :

TA : Un superviseur en TA a été requis pour permettre la réservation dans un délai de 24 h plutôt que 48 h. Ce changement a nécessité d'avoir un superviseur la fin de semaine.

Finances : 1,5 ETC requis afin de répondre aux demandes de reddition de comptes du MTMD.

Informatique : Un technicien et une analyste en informatique ont été requis pour supporter la nouvelle technologie en billettique et les équipements en temps réel.

- Le taux d'absentéisme des chauffeurs a augmenté au cours de la période. Les incivilités se font de plus en plus fréquentes et des interventions sont requises. De plus, la STTR observe une augmentation de la moyenne d'âge des chauffeurs, qui peut entraîner une hausse de l'absentéisme pour des raisons de santé.

Sommaire des constats

En 2023



334 km²
de superficie



142 598
de population



427 hab./km²
de densité

Faits saillants

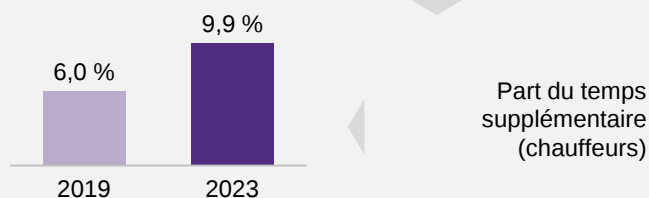
- Le coût unitaire par déplacement en TA a subi une croissance de plus de 52 %.
- La croissance des coûts du TA s'explique par des déplacements qui sont effectués de plus en plus par les chauffeurs de la STTR plutôt que par l'entreprise de taxi. Les déplacements en minibus sont réalisés à plus forts coûts, mais la STTR est contrainte de limiter le nombre d'appels soumis à l'entreprise de taxi en raison de la difficulté du prestataire de service à recruter des chauffeurs.
- À cause de son faible volume de consommation, la STTR ne bénéficie pas de la protection d'un *swap* sur le carburant. Cette situation a entraîné une augmentation significative des coûts opérationnels attribuable à la hausse des prix du carburant.
- La STTR détient un parc de bus de réserve aligné sur les bonnes pratiques. Le nombre de bus requis en heure de pointe est passé de 43 en 2019 à 48 en 2023.
- Les habitants de Trois-Rivières contribuent à la hauteur de 90 \$ au financement du transport collectif. Cette somme, bien qu'inférieure par rapport à d'autres sociétés, considère un rattrapage par rapport à la contribution de 2019. La contribution municipale dépend fortement des volontés politiques et des priorités mises de l'avant par les élus municipaux.

Dépenses

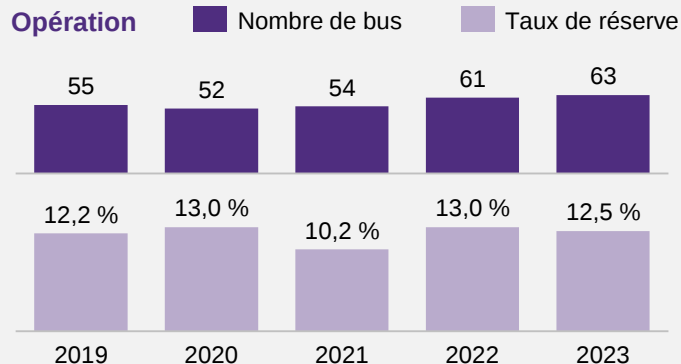
Années	\$ /montée	
	Bus	TA
2019	nd	19,94 \$
2023	6,66 \$	30,34 \$
Variation	nd	+52,2 %

Années	\$ /km parcouru	
	Bus	
2019	3,71 \$	
2023	4,63 \$	
Variation		+24,8 %

Années	\$ /chauffeur		
	Temps régulier	Temps supplémentaire	Total
2019	69 303 \$	3 482 \$	72 785 \$
2023	80 678 \$	5 435 \$	86 113 \$
Variation	+16,4 %	+56,1 %	+18,3 %



Opération



Revenus (2023)



20 %
Part des recettes
tarifaires sur les
revenus totaux



90 \$/hab.
en contribution
municipale

Sommaire des constats

En 2023



1 280 km²
de superficie



147 952
de population



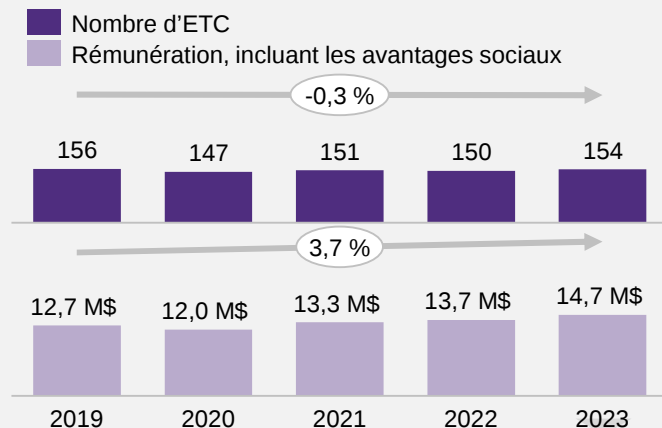
116 hab./km²
de densité

Offre de service

Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Taxi collectif (incluant le TAD)	✓	✓

Années	Montées		km (bus) productifs
	Bus	TA	
2019	nd	185 k	4 377 k
2023	2 713 k	148 k	3 934 k
Variation	nd	-19,9 %	-10,1 %

Main-d'œuvre



2023	Nombre	Taux d'absence	Postes vacants
Autres	20	10,9 %	4,5 %
Encadrement	10		33,3 %
Entretien des infrastructures	2	4,4 %	5,0 %
Entretien du matériel roulant	19		0,0 %
Chauffeurs	103	7,9 %	5,5 %

1 cadre pour 14,4 ETC

Ratio d'encadrement en 2023

Faits saillants

- Le service d'autobus et celui de taxi collectif sont gérés totalement en interne par la STSaguenay, alors que le transport adapté est externalisé.
- Les données d'achalandage selon la méthode de calcul des montées à bord sont uniquement disponibles à partir de 2022. L'achalandage dans les bus a connu une hausse de 18 % entre 2022 et 2023, une tendance cohérente avec la reprise des activités économiques sur l'ensemble du territoire québécois. Celui du TA a crû de 11,4 % entre 2022 et 2023.
- En réponse aux défis posés par la pandémie, la STSaguenay a ajusté son service en réduisant l'offre kilométrique de 4,9 millions à 4,1 millions, marquant une diminution significative de 16 %. Depuis 2021, l'offre s'est stabilisée autour de 4,5 millions de kilomètres.
- La part des kilomètres productifs est demeurée stable entre 2019 et 2023.
- La STSaguenay est confrontée à la gestion d'une flotte vieillissante de 84 bus avec un âge moyen de 10,4 ans, comparativement à 8,1 ans en 2019.
- En 2023, l'organisation a ajusté ses besoins en chauffeurs par rapport à 2019 et a également augmenté son personnel administratif à la direction de la planification du réseau, des TI et de l'électrification. La charge de travail supplémentaire liée au projet de l'électrification a nécessité l'embauche d'un technicien informatique, d'une analyste en mobilité durable et d'un gestionnaire de projet. Avec un volume de transactions croissant, un commis à la facturation a également été embauché à la direction des finances.
- La croissance de la rémunération totale s'élève à une moyenne annuelle de 3,7 %. Le nombre d'ETC étant demeuré stable, la croissance de la rémunération s'explique par une augmentation forte du temps supplémentaire des chauffeurs et surtout du personnel d'entretien, comme présenté au graphique de la page suivante.



1 280 km²
de superficie



147 952
de population



116 hab./km²
de densité

Sommaire des constats

Faits saillants

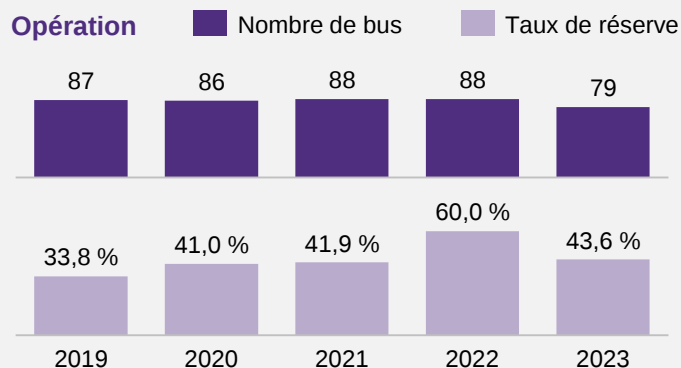
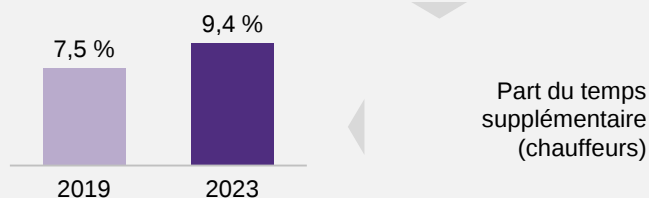
- Depuis la reprise des activités en 2022, la structure des coûts d'exploitation montre que 86 % sont liés directement aux opérations du mode bus, tandis que 14 % sont attribuables au TA.
- La STSaguenay a observé une augmentation significative des coûts du service par bus entre 2021 et 2022, notamment en raison de la hausse de la dépense de carburant qui a augmenté de 1,6 M\$ représentant 60 % de l'accroissement total des coûts associés à la livraison du service de bus. La levée des restrictions sanitaires et la reprise conséquente des activités ont également contribué à cette croissance des dépenses. En 2023, l'approbation de nouvelles conventions collectives pour les chauffeurs et le personnel d'entretien a engendré des paiements rétroactifs ainsi que des montants forfaitaires lors de la signature.
- À compter de 2022, le renouvellement du contrat de services par minibus pour le TA a fait l'objet d'une augmentation de 700 k\$, soit 63 %.
- Le coût du contrat de taxi a connu une hausse, passant de 111 k\$ entre 2021 et 2022, soit 18 %. Celle-ci s'explique non seulement par la reprise des activités après la levée des restrictions sanitaires, mais également par la révision des tarifs pour le transport rémunéré de personnes, ce qui a eu pour effet d'augmenter le coût des déplacements.
- Avec la baisse de service survenue lors de la pandémie, le nombre de véhicules maximum en heure de pointe est passé de 65 à 55 bus. Le taux de réserve s'est donc élevé pour atteindre 60 % en 2022, puis a diminué à 43,6 % en 2023. Également, un objectif d'optimisation de la flotte a été identifié par la STSaguenay dans sa planification stratégique 2023-2032.
- La part des recettes tarifaires sur les revenus totaux s'élève à 18 % en 2023, alors qu'elle était de 22 % avant la pandémie.
- La contribution municipale a augmenté de 5 % annuellement en moyenne pour atteindre 102 \$ par habitant.

Dépenses

Années	\$ / montée	
	Bus	TA
2019	nd	16,02 \$
2023	7,88 \$	24,03 \$
Variation	nd	+50,0 %

Années	\$ / km parcouru	
	Bus	
2019	3,46 \$	
2023	4,87 \$	
Variation		+40,8 %

Années	\$ / chauffeur		
	Temps régulier	Temps supplémentaire	Total
2019	76 208 \$	3 841 \$	80 049 \$
2023	84 095 \$	5 294 \$	89 389 \$
Variation	+10,3 %	+37,8 %	+11,7 %



Revenus (2023)



18 %
Part des recettes
tarifaires sur les
revenus totaux



102 \$/hab.
en contribution
municipale

Sommaire des constats

En 2023



608 km²
de superficie



161 095
de population



265 hab./km²
de densité

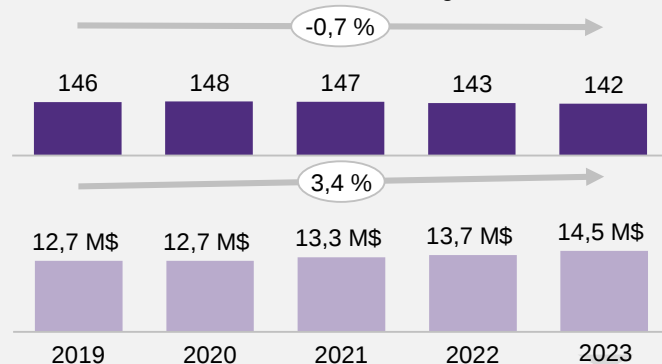
Offre de service

Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Taxi collectif (incluant le TAD)	✓	✓

Années	Montées		km (bus) productifs
	Bus	TA	
2019	3 260 k	155 k	4 140 k
2023	3 002 k	121 k	3 813 k
Variation	-7,9 %	-22,1 %	-7,9 %

Main-d'œuvre

- Nombre d'ETC (fonctionnement)
- Rémunération, incluant les avantages sociaux



2023	Nombre	Taux d'absence	% h non réalisées
Autres	22	1,4 %	3,4 %
Encadrement	12	6,7 %	8,9 %
Entretien des infrastructures	2	34,3 %	- %
Entretien du matériel roulant	17	17,7 %	2,8 %
Chauffeurs	88	10,4 %	5,4 %

1 cadre pour 10,5 ETC
Ratio d'encadrement en 2023

Faits saillants

- Le service d'autobus est imparti pour un secteur spécifique, mais sera géré en interne, comme c'est actuellement le cas pour les autres secteurs, dès 2029.
- Les services de TA et de taxi collectif sont externalisés à divers fournisseurs de services.
- La STLévis est confrontée à la gestion d'une flotte vieillissante de 93 bus avec un âge moyen de 11,5 ans, comparativement à 7,4 ans en 2019.
- En 2023, l'achalandage demeurait 8 % inférieur à celui prépandémique pour le mode bus et 22 % inférieur pour le mode TA. La tendance est toutefois à la hausse grâce aux diverses initiatives mises en place pour stimuler le retour de la clientèle (rabais sur les cartes multipassages, campagnes publicitaires, etc.).
- Les kilomètres productifs ont baissé entre 2019 et 2023 en raison de l'adaptation de l'offre de service à la baisse d'achalandage. Cette adéquation entre l'offre et la demande a permis d'augmenter la proportion des kilomètres productifs passant de 75 % à 78 %.
- Le nombre de chauffeurs a chuté de 96 en 2019 à 88 en 2023 à la suite d'une réduction de l'offre de service en régie, influencée par des défis de recrutement et des restrictions budgétaires.
- Le ratio d'encadrement est passé de 8,7 à 10,5 ETC grâce au remplacement de superviseurs par l'embauche de cinq répartiteurs dans la direction de l'exploitation.
- Le taux d'absentéisme des employés d'entretien des infrastructures est fortement influencé lors d'une absence, puisque cette catégorie compte seulement trois employés. Depuis 2021, un des trois employés est en invalidité avec des retours temporaires.



608 km²
de superficie



161 095
de population



265 hab./km²
de densité

Sommaire des constats

Faits saillants

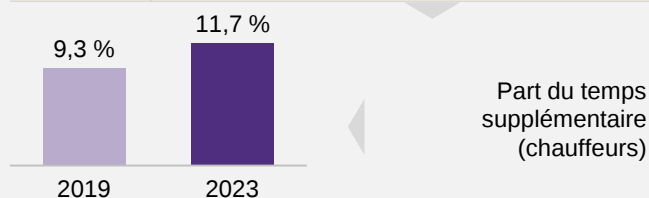
- L'augmentation des coûts d'exploitation des bus, estimée à environ 2 M\$ en 2022 par rapport à 2021, s'explique par une hausse de la dépense de carburant (1,5 M\$) malgré une réduction de l'offre de service de 9 000 heures, d'achat de pièces détachées (155 k\$) et des salaires et avantages liés à l'exploitation, qui étaient anormalement bas en 2020 et 2021 en raison de départs et de mouvements de personnel (200 k\$).
- Depuis 2022, 50 % du coût de la rémunération du service à la clientèle est reclassé au service de TA, augmentant ainsi le coût du TA. De plus, la fin du contrat avec le centre d'appels a nécessité l'embauche d'une ressource en 2022 pour assurer la couverture de toutes les plages horaires. Le nouveau système de répartition Hastus a induit des frais d'entretien plus élevés, s'ajoutant aux coûts liés à la migration vers l'infonuagique.
- En 2023, les coûts associés au temps supplémentaire ont augmenté de 29 % pour les chauffeurs et de 78 % pour le personnel d'entretien par rapport à 2019. Cette tendance est cohérente avec les difficultés de recrutement, l'accroissement du taux d'absentéisme et l'augmentation des postes vacants observés depuis 2022.
- La part des recettes tarifaires sur les revenus totaux s'élevait à 23 % en 2023, alors qu'elle était de 25 % avant la pandémie.
- La contribution municipale a connu une faible variation année après année, soit une croissance de 2,5 % en moyenne annuellement. Elle se fixe à 88 \$/habitant.

Dépenses

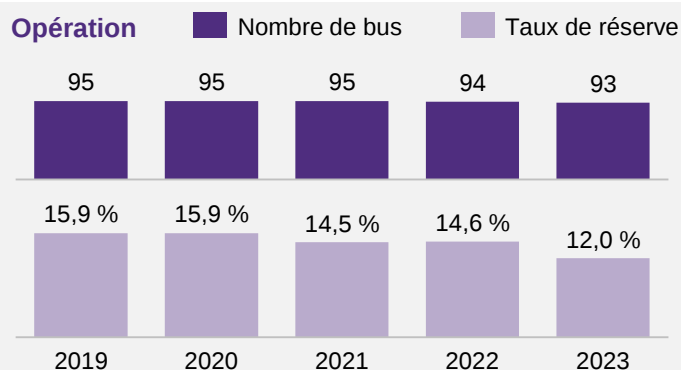
Années	\$ /montée	
	Bus	TA
2019	5,72 \$	20,42 \$
2023	7,19 \$	32,69 \$
Variation	+25,7 %	+60,1 %

Années	\$ /km parcouru	
	Bus	
2019	3,38 \$	
2023	4,41 \$	
Variation	+30,5 %	

Années	\$ /chauffeur		
	Temps régulier	Temps supplémentaire	Total
2019	62 164 \$	4 996 \$	67 161 \$
2023	68 998 \$	7 010 \$	76 007 \$
Variation	+11,0 %	+40,3 %	+13,2 %



Opération



Revenus (2023)



23 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux



88 \$/hab.
en contribution municipale

Sommaire des constats

En 2023



4 400 km²
de superficie



4,2 millions
de population



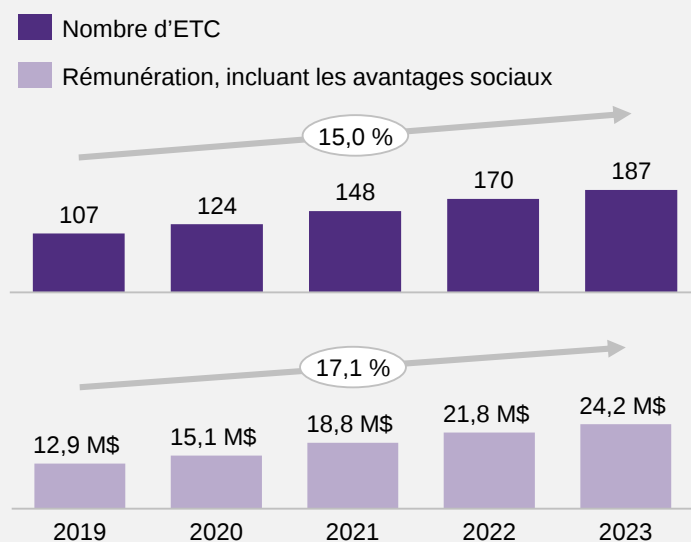
1 070 hab./km²
de densité

Mission

L'ARTM a pour mission d'assurer, par des modes de transport collectif, la mobilité des personnes sur son territoire, incluant celles à mobilité réduite. À cette fin, l'ARTM planifie, organise, finance, développe et fait la promotion du transport collectif dans la région métropolitaine de Montréal.

En concluant des ententes de services avec les OPTC de la région (exo, RTL, STL et STM), l'ARTM oriente, établit, organise et planifie les services de transport collectif, mais ne participe pas directement aux aspects opérationnels de ces derniers.

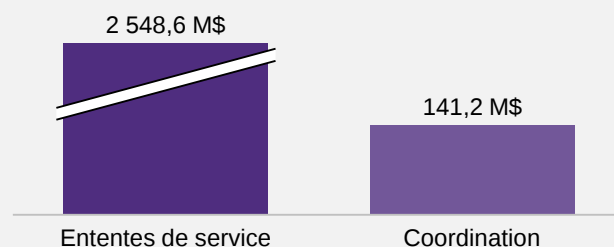
Main-d'œuvre



2023	Nombre	Taux d'absence	Postes vacants
Administratif	129	3,7 %	2,5 %
Encadrement (admin.)		3,9 %	4,7 %
Encadrement (support à l'exploitation)	58	3,5 %	0,0 %
Encadrement (projets)		2,7 %	0,0 %
Encadrement (mesure d'atténuation)		2,5 %	0,0 %
Support à l'exploitation		6,9 %	1,2 %
Projets		4,8 %	11,1 %
Mesures d'atténuation		3,8 %	0,0 %

1 cadre pour 4,6 ETC
Ratio d'encadrement en 2023

Dépenses (2023)



Faits saillants

L'augmentation du nombre total d'ETC de l'ARTM, passant de 107 en 2019 à 187 en 2023, reflète une croissance des effectifs essentiellement reliée à la réalisation de projets, notamment pour le Projet Concerto (Programme numérique de mobilité), le Projet structurant de l'est et le Projet du grand Sud-Ouest de Montréal.

La gestion des mesures d'atténuation a également nécessité des effectifs additionnels, ceux-ci étant entendus avec le MTMD et pour lesquels l'ARTM obtient un financement.

Les frais d'exploitation et de développement du transport ont connu une plus forte hausse en 2023 principalement due à l'ajout de l'entente de délégation pour la billettique du REM, des frais de développement et d'étude induits par le Projet structurant de l'Est, des frais informatiques (infonuagique et maintien des outils analytiques).

Revenus (2023)



28 %
Part des recettes
tarifaires sur les
revenus totaux



222 \$/hab.
en contribution
municipale de la
région
métropolitaine

Portrait cumulé du transport collectif

Cette section du rapport vise à présenter un portrait cumulé du transport collectif au Québec, en se concentrant sur les dix grandes sociétés de transport ainsi que l'ARTM. L'objectif est de fournir une vue d'ensemble qui met notamment en lumière la répartition des sources de financement du transport collectif, soulignant l'importance des contributions gouvernementales et des municipalités, des revenus tarifaires et des autres sources de financement. Ce portrait permet de relever les écarts dans la participation des contributeurs afin de voir si la répartition est équitable.

Ce portrait est fondé sur les données financières des sociétés de transport et de l'ARTM. Des divergences peuvent exister avec les données financières du gouvernement, notamment en raison des périodes financières différentes, des estimations requises pour la comptabilisation des subventions, et des critères de comptabilisation qui peuvent être atteints à des moments différents.

Portrait combiné des dix grandes sociétés de transport et de l'ARTM



16 002 ETC

Nombre d'ETC dédiés au transport collectif au Québec, 2023

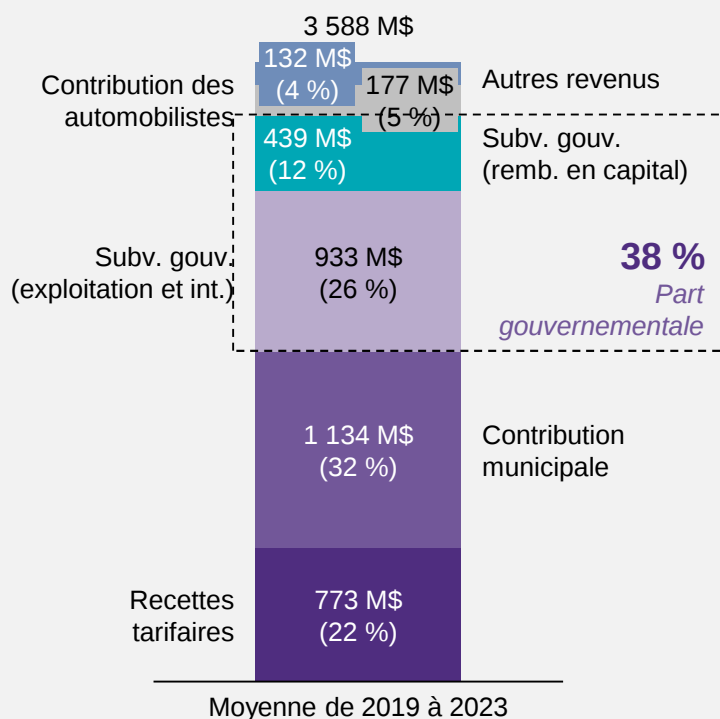
14 763 ETC

Nombre d'ETC dédiés à l'exploitation, à la gestion et à l'administration

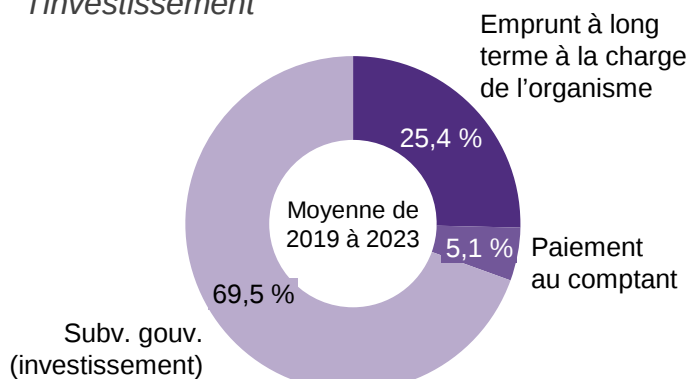
1 239 ETC

Nombre d'ETC dédiés aux projets

Répartition des revenus de fonctionnement, incluant le remboursement en capital de la dette à long terme subventionné par les programmes de financement à l'investissement



Répartition des sources de financement à l'investissement



69 %

Part du financement aux immobilisations par le gouvernement (moyenne 2019-2023)

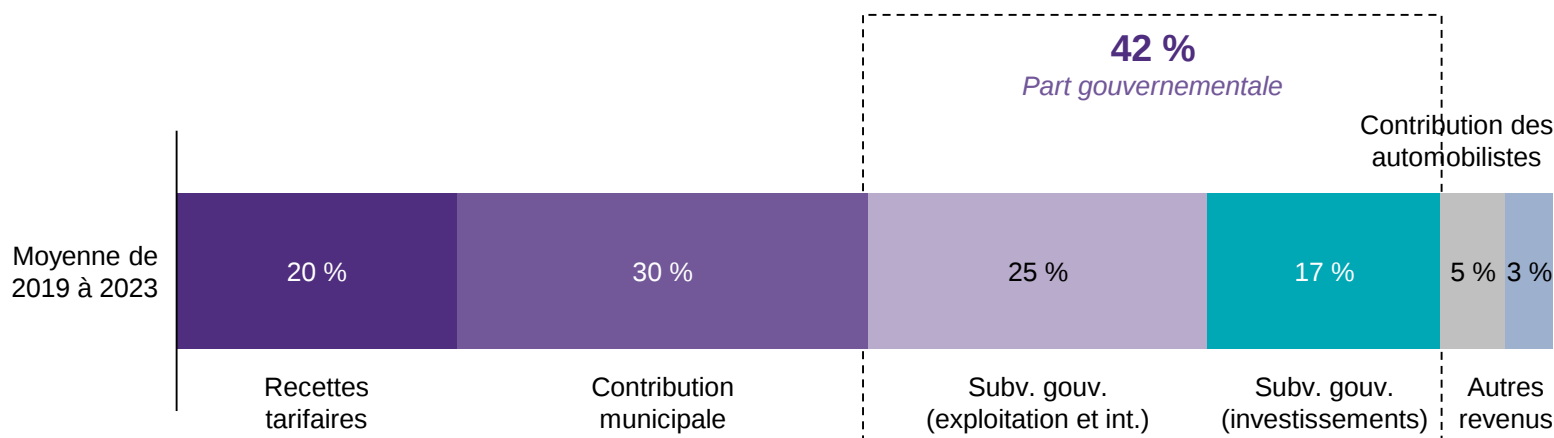


3,6 G\$

Sommes consacrées au budget annuel des dix grandes sociétés de transport québécoises et de l'ARTM (moyenne 2019-2023)

Sources de revenus de fonctionnement et d'investissement par contributeurs

En %, selon les rapports financiers, moyenne de 2019 à 2023



Raymond Chabot
Grant Thornton

Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage pour le mode bus

L'étude détaillée de la charge maximale de passagers par ligne est le facteur clé guidant la fréquence et le nombre de véhicules requis pour la période de pointe. Cette analyse spécifique ligne par ligne n'est pas possible en raison du temps imparti pour la réalisation de l'étude. Ainsi, l'analyse de l'adéquation entre le nombre de véhicules en service et l'achalandage (premières montées) par tranche de 15 minutes tout au long de la journée permet de mesurer, à haut niveau, l'efficacité des services de transport. Cette représentation visuelle est un raccourci pour déterminer si les services proposés répondent adéquatement aux besoins des utilisateurs. En particulier, un écart significatif entre le nombre de véhicules disponibles et le nombre de passagers indique une opportunité potentielle d'amélioration pour mieux aligner l'offre sur la demande. Toutefois, pour conclure en ce sens, une analyse spécifique par ligne serait requise.

Ainsi, les graphiques qui suivent illustrent l'adéquation de l'offre de service par rapport à l'achalandage pour chaque OPTC.



Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage – bus (1/3)

Véhicules en service et achalandage par tranche de 15 minutes

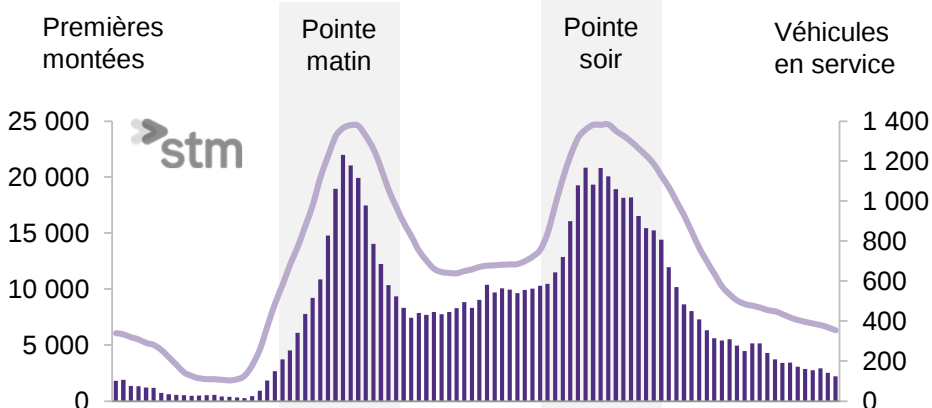
En nombre de véhicules en service et en nombre de premières montées, octobre 2023

— Véhicules en service

■ Premières montées

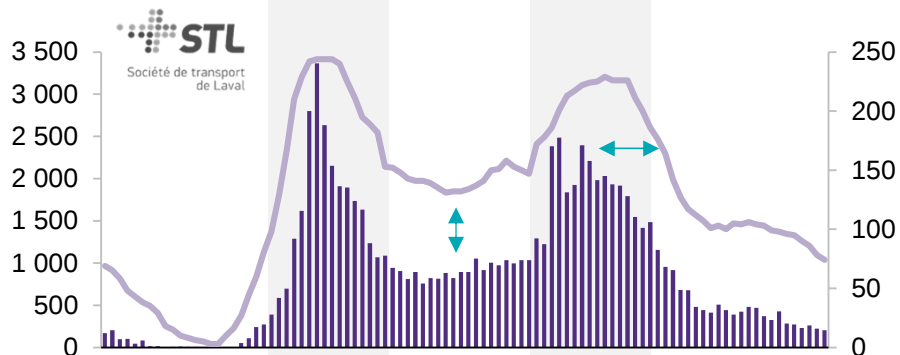
Grande société

La STM parvient à ajuster son offre de service au niveau d'achalandage grâce à des outils informatiques de planification. Un écart plus significatif est observé en soirée, justifié par la nécessité d'assurer une couverture étendue du territoire, en dépit d'un nombre de passagers moindre.

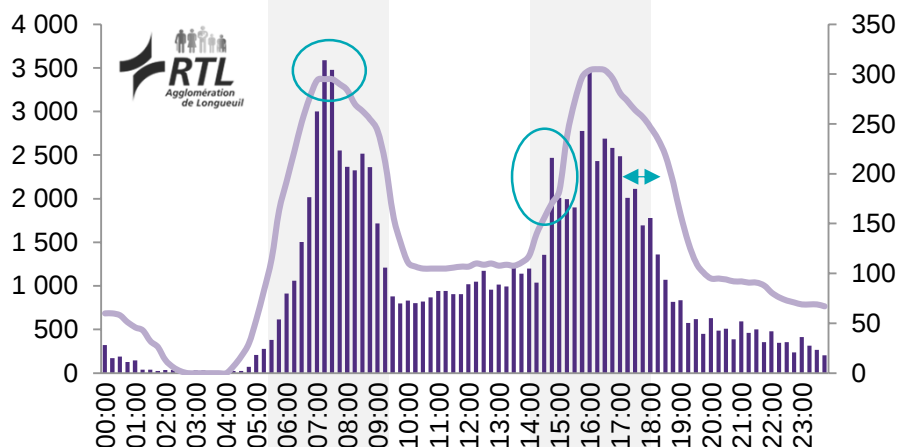


Moyennes sociétés

L'écart entre le nombre de véhicules en service au moment de la pointe du matin est plus petit par rapport à celui lors de la pointe du soir. Ceci suggère qu'en réduisant le nombre de véhicules en circulation, certaines économies opérationnelles pourraient être réalisées. C'est aussi le cas hors pointe. L'écart est dû aux normes de services minimales (ex. : aux 60 min.).



Le graphique ci-contre représente les données pour la première période du nouveau réseau pour laquelle le REM était en fonction. Ce grand changement explique le manque de véhicules en service durant la pointe du matin et en début de la pointe de soirée en octobre 2023. Le RTL assure une vigie des comportements des usagers face à ce nouveau réseau, afin de tendre vers une meilleure adéquation entre les besoins des usagers et l'offre.



Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage – bus (2/3)

Véhicules en service et achalandage par tranche de 15 minutes

En nombre d'autobus et en nombre de premières montées, octobre 2023

— Véhicules en service
■ Premières montées

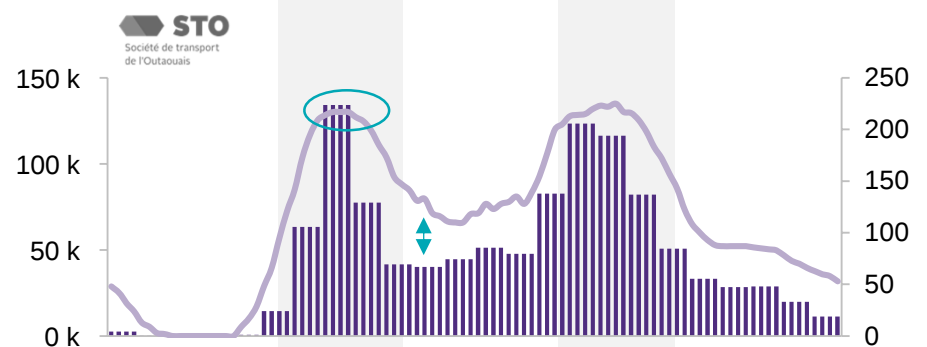
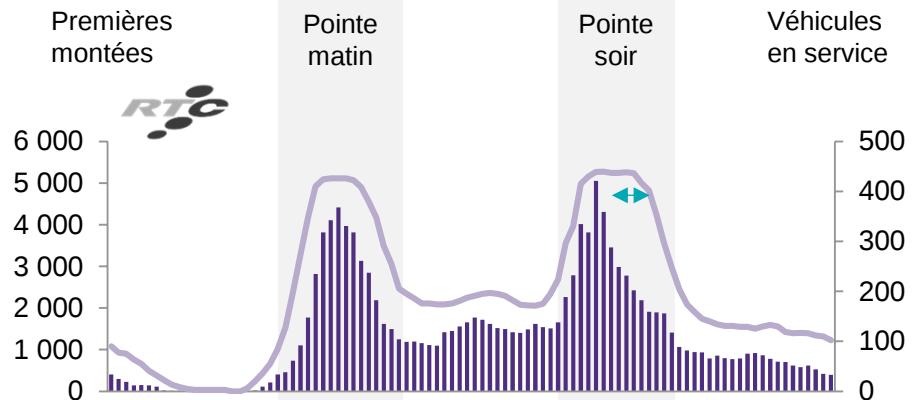
Moyennes sociétés (suite)

L'écart entre le nombre de véhicules en service au moment de la pointe du matin est plus petit par rapport à celui lors de la pointe du soir. Ceci suggère qu'en réduisant le nombre de véhicules en circulation, certaines économies opérationnelles pourraient être réalisées.

En général, le nombre de véhicules mis en service correspond de façon uniforme à la demande. Les différences plus marquées en dehors des heures de pointe résultent d'une stratégie de couverture territoriale offrant des fréquences de passage avantageuses pour les usagers, encourageant ainsi l'utilisation du service.

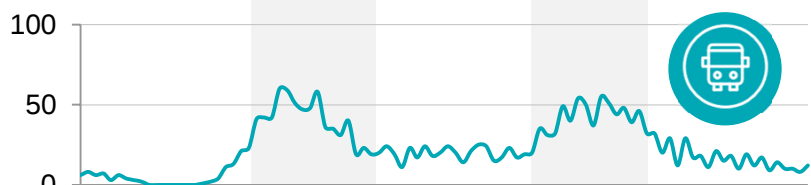
exo

Les données fournies par exo indiquent les sorties de véhicules par quart d'heure, mais ne reflètent pas l'accumulation des véhicules sur la route en fonction de leur durée de sortie. Par conséquent, ces données ne peuvent être considérées comme concluantes ni être mises en corrélation directe avec l'achalandage.



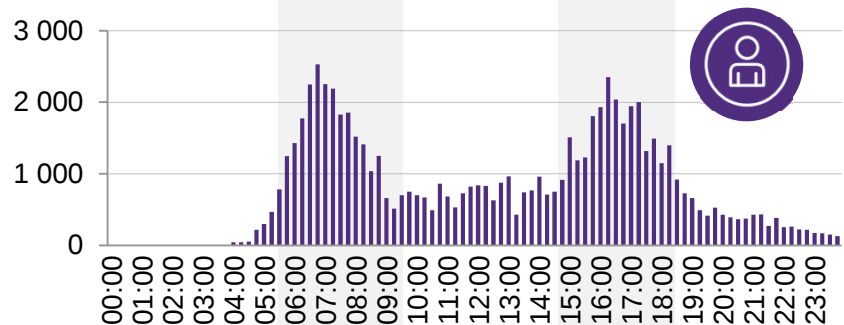
Sortie de véhicules pour une journée type

En nombre d'autobus, octobre 2023



Achalandage par tranche de 15 minutes pour une journée type

En montées à bord, octobre 2023



Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage – bus (3/3)

Véhicules en service et achalandage par tranche de 15 minutes En nombre d'autobus et en nombre de premières montées, octobre 2023

— Véhicules en service
■ Premières montées

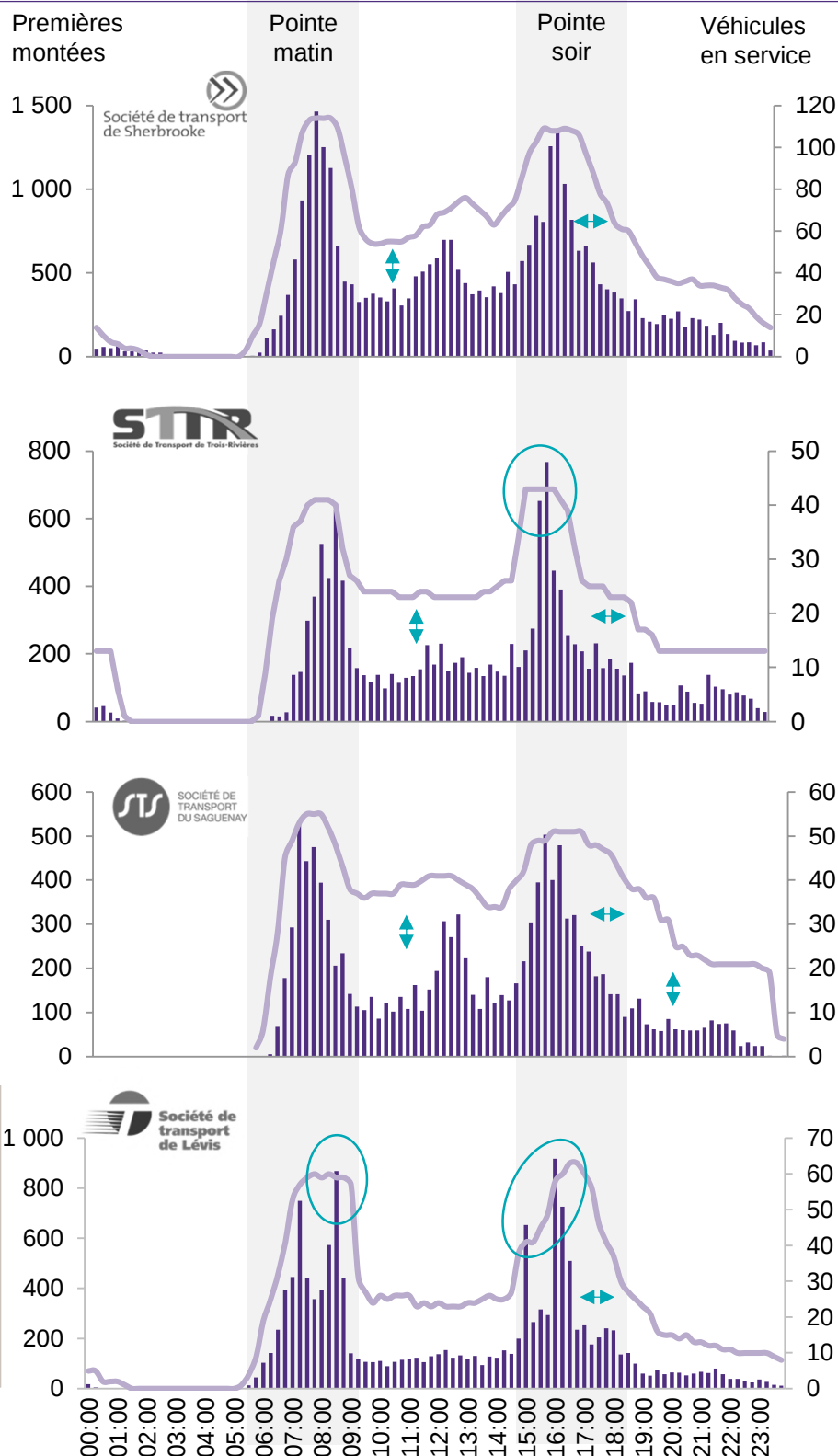
Petites sociétés

La différence entre le nombre de véhicules en service pendant l'heure de pointe matinale est moins marquée que celle observée pendant l'heure de pointe du soir. Ainsi, en ajustant le nombre de véhicules en fonction de la demande réelle pendant l'heure de pointe du soir, il serait envisageable d'optimiser l'efficacité opérationnelle.

L'offre de service de bus est conçue pour répondre à la demande lors des périodes de pointe en soirée. Durant les autres plages horaires, le nombre de bus en circulation excède l'achalandage, entraînant un taux d'occupation inférieur et démontrant une possibilité d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Afin de favoriser la demande, la STTR choisit de conserver une certaine fréquence.

La différence entre le nombre de véhicules en service pendant l'heure de pointe matinale est moins marquée que celle observée pendant l'heure de pointe du soir. Cela implique qu'en ajustant le nombre de véhicules en fonction de la demande pendant l'heure de pointe du soir, il serait envisageable d'optimiser l'efficacité opérationnelle.

Certaines économies opérationnelles pourraient être réalisées pendant la pointe de soir. L'achalandage hors pointe s'écarte également de manière significative par rapport aux véhicules en service en raison d'une offre de service minimale en dehors des heures de pointe.



Diagnostic de la performance

Cette section vise à comparer les indicateurs de performance des différentes sociétés de transport en se basant sur les données de l'année 2023. Les indicateurs analysés incluent notamment ceux calculés dans les portraits évolutifs des sociétés de transport, permettant ainsi une évaluation détaillée et comparative de leur efficacité opérationnelle, de leur qualité de service, et de leur performance financière. Cette comparaison a pour objectif de mettre en lumière les meilleures pratiques et les domaines nécessitant des améliorations afin de favoriser une optimisation des services de transport collectif.

Indicateurs comparés

Les analyses ont été abordées en fonction des thèmes suivants :



Coût de l'offre de service



Carburant



Parc de matériel roulant



Productivité du réseau



Rémunération



Administration

Catégorisation des sociétés de transport selon trois groupes

Les sociétés ont été catégorisées en trois groupes distincts. L'appartenance d'une société de transport à un groupe ou l'autre a été déterminée selon trois indicateurs principaux :



Densité du territoire desservi
Caractéristique territoriale



Dépenses
Financier



Distance totale parcourue
Opérationnel

Ces indicateurs ont été choisis pour leur pertinence dans l'évaluation des performances et des capacités des sociétés de transport. En utilisant plus d'un critère, il est possible d'identifier si une société de transport peut appartenir simultanément à deux groupes et garantir une analyse comparative plus juste.

D'après les données présentées à la page suivante, la catégorisation reste inchangée, quel que soit l'indicateur analysé. De plus, le point de séparation entre les groupes 2 et 3 a été validé en mesurant l'écart entre les statistiques des sociétés de transport les plus proches, afin d'inclure la société dans la catégorie où l'écart est le moins significatif. Ainsi, les trois groupes définis sont :

Groupe 1 : grandes



METROLINX

Groupe 2 : moyennes



Groupe 3 : petites



Raymond Chabot
Grant Thornton

Sommaire des constats issus du diagnostic (1/9)

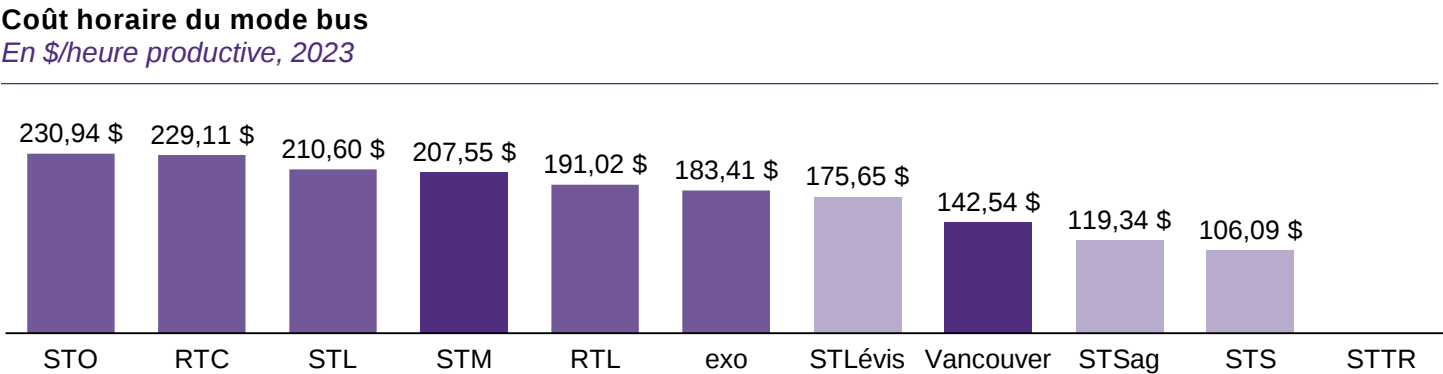
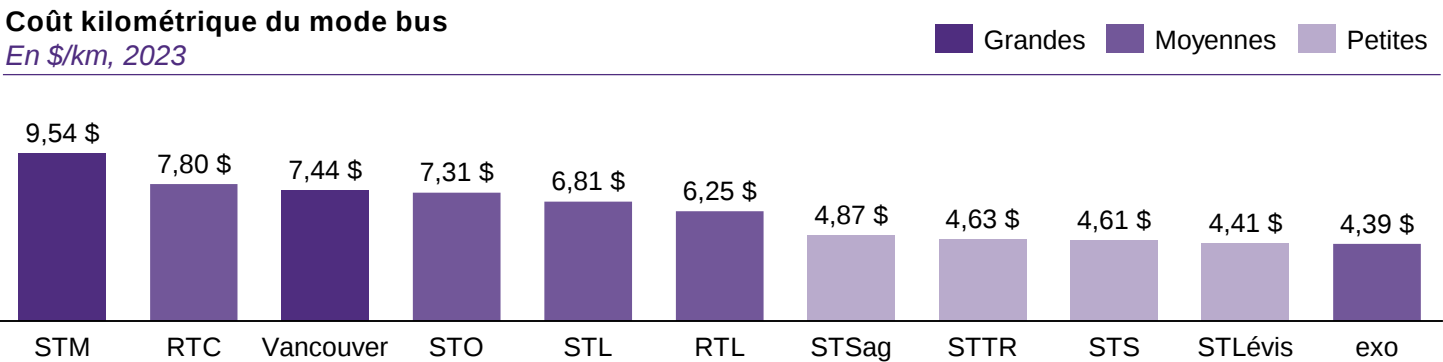
Les indicateurs ont permis de dresser certains constats relativement à la performance des sociétés de transport, notamment en ce qui a trait aux facteurs qui influencent les coûts.

Ainsi, chacun des six thèmes fait l'objet de constat appuyé par différents indicateurs :

1. Coût des services et modèle d'affaires

Le modèle d'affaires qui intègre en tout ou en partie des services impartis génère des coûts de service moindres. Exo, la STS et la STLévis sont actuellement dans cette situation. Toutefois, la STLévis aura un service en totalité en régie en vue de l'électrification à compter de 2029.

Exo, afin de desservir son territoire, l'a segmenté en sous-secteurs, ce qui permet une couverture par plusieurs transporteurs privés. De plus, en réponse à l'électrification, exo est en transition de son modèle d'affaires pour devenir propriétaire des actifs et impartir les activités de fonctionnement.



De manière générale, plus une société est grande, plus son coût unitaire tend à être élevé. Les analyses plus détaillées des indicateurs révèlent qu'une multitude de facteurs, tant internes qu'externes, influencent les coûts des déplacements. Les sociétés doivent composer avec les facteurs externes (p. ex. : caractéristique du territoire) et développer des stratégies pour réduire leur impact négatif sur les activités. Parallèlement, elles peuvent influencer les facteurs internes (p. ex. : rémunération, modèle d'affaires, etc.) pour améliorer leur performance.

La vitesse commerciale de TransLink s'établit à 19 km/h, la positionnant au deuxième rang des vitesses les plus basses. Ainsi, le temps requis pour parcourir une même distance est supérieur pour TransLink par rapport aux autres sociétés (à l'exception de la STM). En effectuant plus d'heures pour une même distance, le coût horaire s'en trouve diminué.

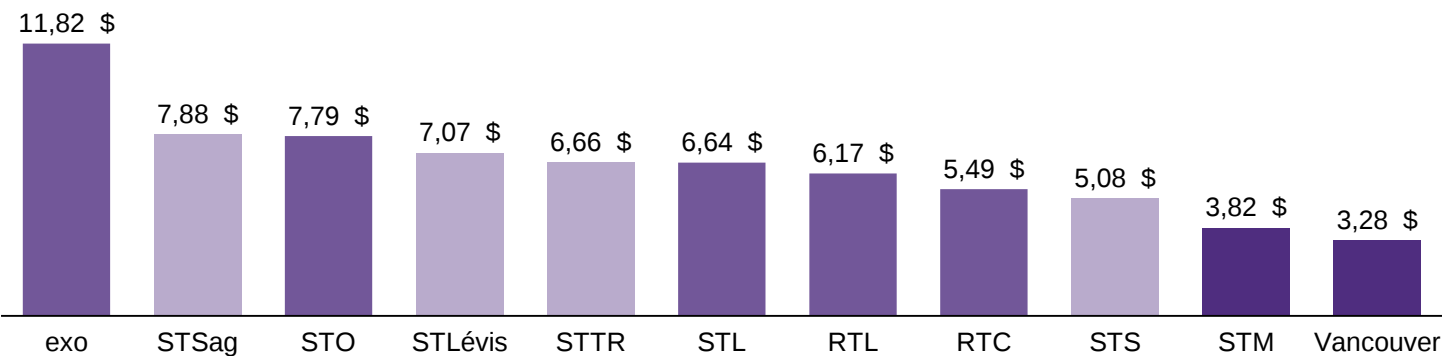
Sommaire des constats issus du diagnostic (2/9)

Coût par déplacement

En \$/déplacement, 2023

Grandes Moyennes Petites

Bus (\$/montée à bord)



Malgré un coût unitaire plus élevé, la STM est un grand générateur de déplacements, ce qui entraîne un coût par déplacement le plus faible.

Les coûts des déplacements pour 2023 demeurent influencés par les conséquences de la pandémie. En effet, le retour de l'achalandage n'est pas uniforme d'une société à une autre, comme en témoigne un coût unitaire plus élevé pour la STO.

La distance des déplacements est également un facteur influençant le coût par déplacement. La STSaguenay, la STLévis et exo (bus) couvrent les territoires les moins denses, entraînant un coût par déplacement plus élevé.

Le taux d'occupation des véhicules est également un facteur à considérer dans l'analyse de cet indicateur. En effet, avec des déplacements généralement plus courts, la STM peut prévoir un taux d'occupation plus élevé dans ces bus. D'ailleurs, la configuration de ses autobus permet un nombre de passagers assis inférieur afin de maximiser la capacité. En revanche, exo, avec plusieurs circuits empruntant des axes autoroutiers, prévoit davantage de places assises avec des normes de confort qui peuvent différer d'un modèle d'autobus à un autre.

Sommaire des constats issus du diagnostic (3/9)

2. Productivité du réseau

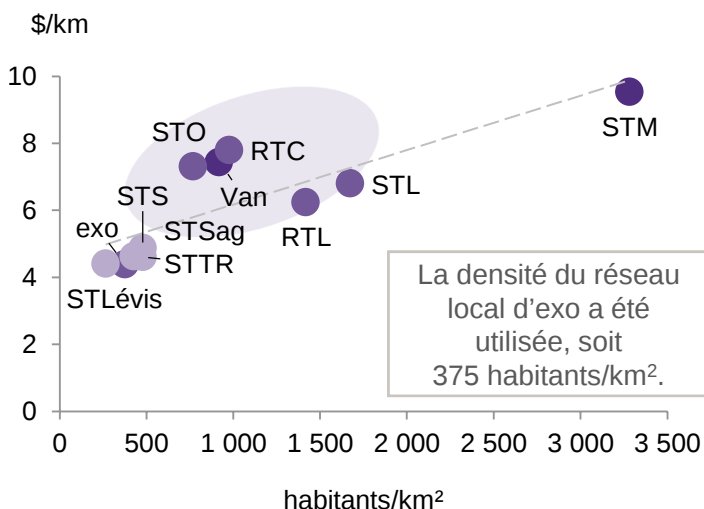
L'analyse de corrélation entre la densité du territoire et le coût kilométrique des services de transport en commun révèle que la densité a une influence modérée sur le coût kilométrique. En effet, d'autres facteurs, tels que le niveau de rémunération, influencent également les coûts.

Ainsi, selon l'analyse de corrélation, les coûts sont, en partie, influencés à la hausse par une densité plus élevée. La STO et le RTC affichent un coût kilométrique plus élevé que celui du RTL et de la STL, malgré une densité inférieure. Ce constat suggère que les résultats de la STO et du RTC sont influencés à la hausse par des facteurs internes à leur organisation.

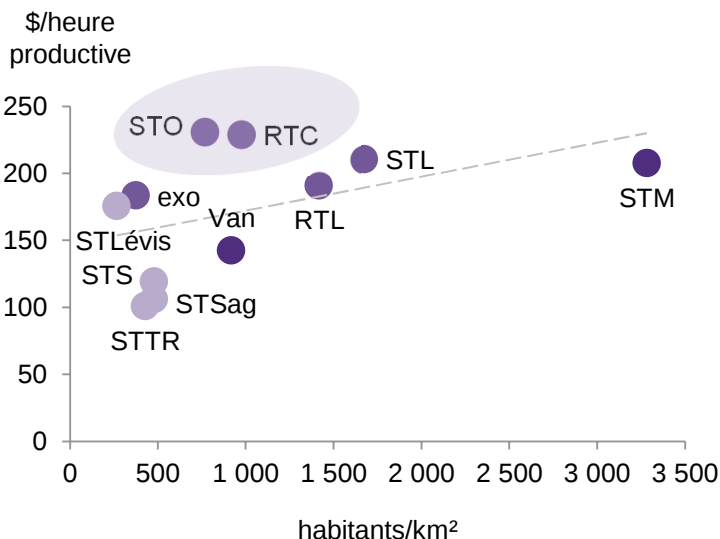
La STO, le RTC et la STLévis parcourent une part de kilomètres improductifs plus importante par rapport aux comparables. Selon l'analyse de corrélation, un tel portrait entraîne un coût horaire plus important.

Corrélation entre les coûts unitaires et la densité du territoire, 2023

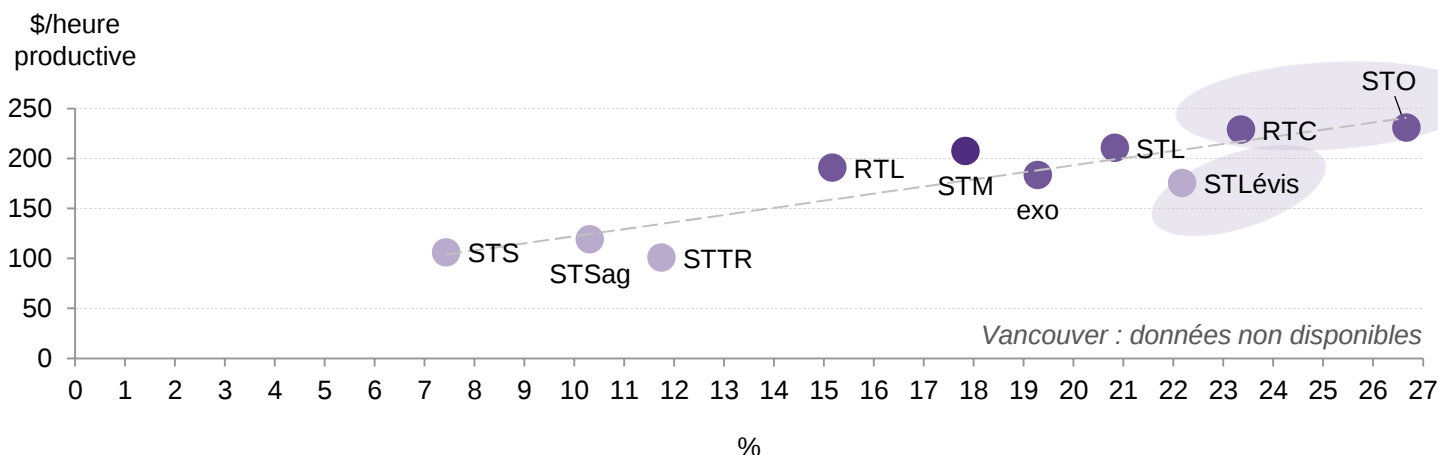
Coût kilométrique en fonction de la densité



Coût horaire en fonction de la densité



Corrélation entre le coût horaire et la part des kilomètres improductifs, 2023



Sommaire des constats issus du diagnostic (4/9)

3. Carburant

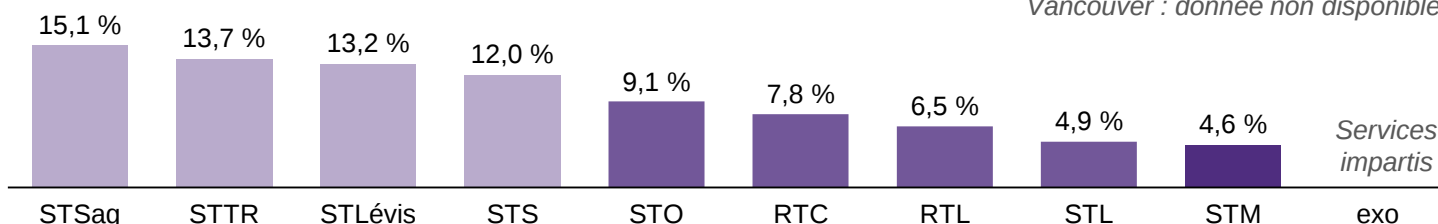
La STM et les moyennes sociétés sont parvenues à contrôler la hausse du coût du carburant, dépense qui représente en moyenne 9,6 % du budget total, alors que les petites sociétés ont vu leur coût de carburant augmenter de manière plus forte.

Part du carburant par rapport au budget du mode bus

En %, 2023

Grande Moyennes Petites

Vancouver : donnée non disponible

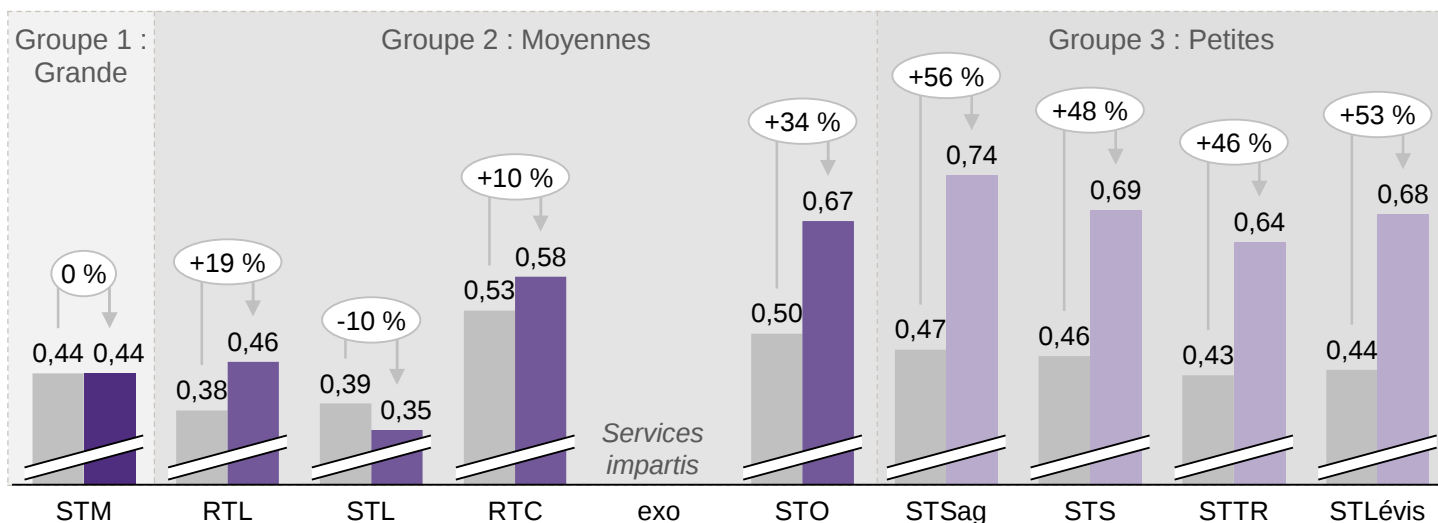


Pour les petites sociétés, le carburant représente une part plus importante du budget total dédié aux activités de livraison de service par bus. De ce fait, une fluctuation du prix du carburant a un impact plus marqué sur les petites sociétés par rapport aux moyennes et aux grandes sociétés.

Coût du carburant

En \$/km, 2019 et 2023

2019 2023



L'analyse de l'évolution des coûts, réalisée lors de l'élaboration des portraits évolutifs de chaque société, a révélé que les petites entreprises n'avaient pas accès à une protection par swap sur le carburant. Cela a entraîné une variation significative des coûts entre 2019 et 2023, comparativement aux grandes entreprises. Combinée au fait que la part du carburant représente une part plus importante, cette variation a nécessairement exercé une pression accrue sur l'équilibre financier.

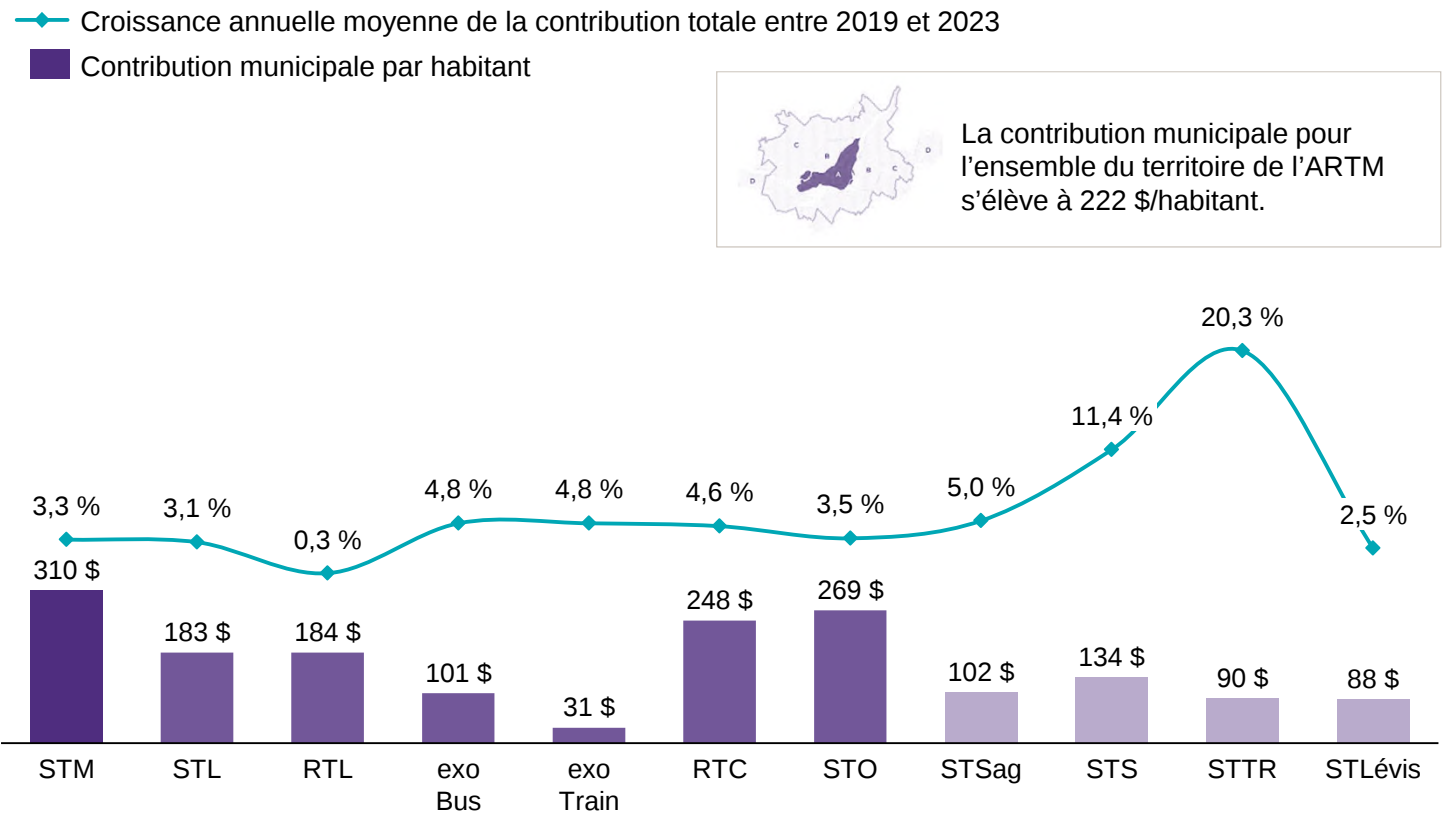
Sommaire des constats issus du diagnostic (5/9)

4. Contribution municipale

Les villes de plus petite taille ne financent pas le transport collectif au même niveau que les plus grandes villes.

Contribution municipale

En \$/habitant et en %, 2023



En excluant la STS et la STTR, la contribution municipale a crû en moyenne de 3,4 % annuellement. La croissance de l'offre de service a requis une croissance plus forte de la contribution municipale pour la STS. Pour la STTR, un rattrapage était requis quant à la contribution municipale afin d'assurer le service de transport collectif à Trois-Rivières, ce qui justifie une croissance plus importante sur la période d'analyse. La contribution municipale est fortement influencée par les volontés politiques locales et les priorités mises de l'avant.

Sommaire des constats issus du diagnostic (6/9)

5. Rémunération
La rémunération représente en moyenne 64 % des coûts d'une société de transport collectif.
La STM, la STL et la STS ont un coût de rémunération des chauffeurs plus élevé par rapport aux comparables. D'ailleurs, ce coût représente aussi un facteur de 2,4 et 2,5 par rapport au revenu d'emploi moyen, alors que pour les autres sociétés ce facteur est généralement inférieur à 2.
Le temps supplémentaire est une pratique plus répandue chez le RTL et la STL. La STS a également recours à une part plus importante de temps supplémentaire pour ses chauffeurs, ce qui peut justifier un coût de rémunération plus élevé.
Les moyennes sociétés requièrent davantage de ressources en ce qui a trait aux autres types d'emplois et au personnel d'encadrement. D'ailleurs, le ratio d'encadrement est inférieur chez les moyennes sociétés par rapport aux plus petites.
Les plus grandes sociétés affichent un taux d'absentéisme plus élevé que les plus petites. Par ailleurs, les plus forts taux sont généralement causés par des cas d'invalidité à court terme et à long terme, et non par une banque de congés maladies ou mobiles négociée à la convention collective.

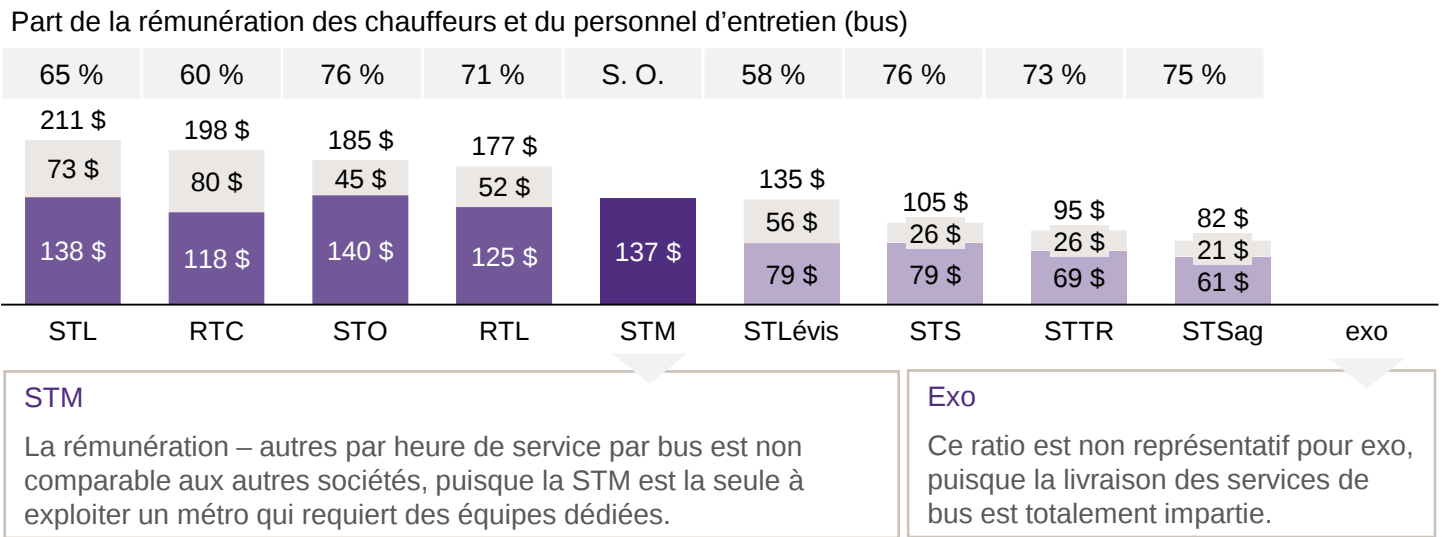
Les analyses qui suivent appuient les constats concernant la rémunération.

Rémunération globale, incluant les avantages sociaux par heure de service productive (en régie)
En \$/heure productive, 2023

■ Grande ■ Moyennes ■ Petites ■ Rémunération – autres

Le coût de la rémunération – autres pour la STLévis est plus du double de celui de ses comparables (56 \$). Cela s'explique par des coûts administratifs fixes et une structure administrative similaire à ses homologues, mais avec 15 % de son service imparti, ce qui réduit les heures de service productives en régie et augmente le coût de rémunération – autres. Ce n'est pas une inefficience, mais une conséquence de son modèle d'affaires.

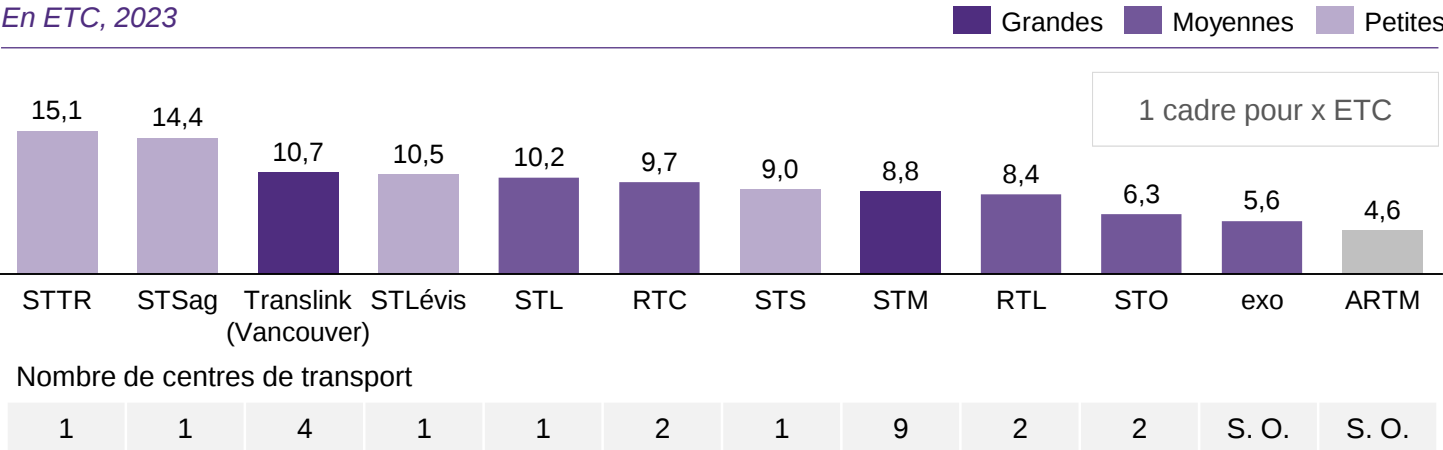
Pour le RTC, un coût de rémunération – autres de 80 \$/heure productive, le plus élevé, suggère une structure administrative complexe. Cependant, le coût de 118 \$/h pour la rémunération des chauffeurs et du personnel d'entretien, le plus bas parmi les moyennes sociétés, est cohérent avec les coûts de rémunération des chauffeurs, qui sont parmi les plus bas.



Sommaire des constats issus du diagnostic (7/9)

Ratio d'encadrement

En ETC, 2023



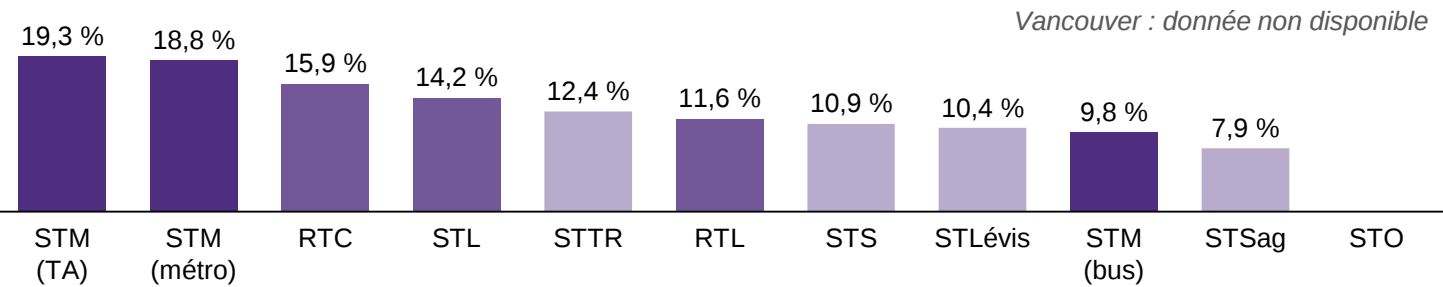
Exo a peu d'employés dédiés aux services en raison de l'impartition de ses services de bus, ce qui rapproche son ratio d'encadrement de celui de l'ARTM. Les petites sociétés de transport ont généralement un ratio d'encadrement plus élevé, influencé par le nombre de centres de transport. Un plus grand nombre de centres augmente la complexité organisationnelle, mais réduit les kilomètres improductifs.

La STS, avec un seul centre, a le ratio d'encadrement le plus bas des petites sociétés. Celui-ci est passé de 11,1 en 2019 à 9 en 2023, grâce à l'embauche de sept cadres pour soutenir sa croissance. D'ailleurs, la STS est la plus grande des petites sociétés.

La STO a vu son ratio diminuer avec la création de son bureau de projet pour le tramway Ottawa-Gatineau, bien que son ratio fût déjà inférieur en 2019.

Taux d'absentéisme des chauffeurs

En %, 2023



L'absentéisme à la STM atteint 20 %, surtout pour les services de TA et de métro, principalement à cause de la CNESST et des invalidités. La STTR offre 96 heures de congés maladie et fait face à une augmentation de l'âge de ses chauffeurs, ce qui pourrait expliquer un absentéisme plus élevé.

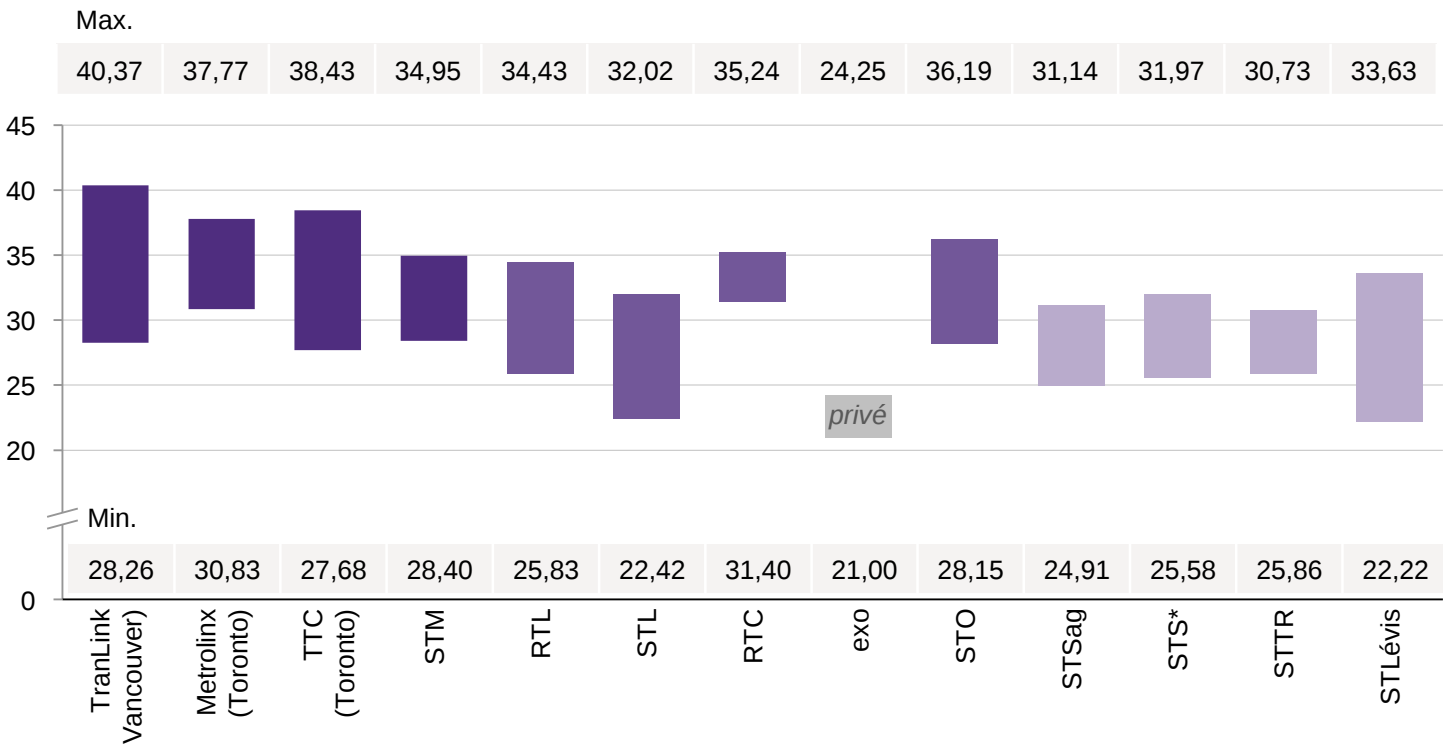
Globalement, l'absentéisme est lié aux problèmes de santé au travail et a augmenté depuis la pandémie, entraînant des conséquences comme le recours aux heures supplémentaires.

Finalement, les analyses des avantages sociaux liés aux congés (maladies, mobiles, etc.) sont similaires d'une organisation à l'autre et ne semblent pas créer des écarts entre les sociétés.

Sommaire des constats issus du diagnostic (8/9)

Taux horaire avant prime

En \$, selon la dernière convention collective disponible



Somme toute, les sociétés affichent dans l'ensemble des taux horaires similaires.

D'après les taux horaires, la rémunération de la STM ne s'écarte pas de manière significative des autres sociétés de transport. Elle offre un taux horaire supérieur à la STL, mais la convention collective de la STL est échuée depuis 2022. Les taux sont assurément plus élevés deux ans plus tard. D'ailleurs, à l'échelon maximal, la STM offre un taux horaire inférieur à ses comparables.

La STO offre le taux horaire le plus élevé à l'échelon maximum. La convention collective prévoit une clause remorque qui stipule que les taux horaires ne peuvent être inférieurs à ceux d'OC Transpo. Or, cette clause n'est actuellement pas appliquée, puisque la STO offre déjà des taux horaires plus élevés.

Les salaires d'un des fournisseurs de services d'exo sont inférieurs à ceux de toutes les sociétés de transport. L'échelon minimal de l'échelle de salaire des chauffeurs de la division Limocar de la Rive-Sud de Montréal débute à 21 \$ et son échelon maximal est à 24 \$. Ceci représente un taux horaire de 25 % de moins par rapport au taux horaire le plus bas chez les sociétés et de 34 % de moins par rapport au taux le plus élevé.

* Le taux horaire de la STS est ajusté en fonction de la prime d'inconvénient de 5,7 % du taux horaire.

Sommaire des constats issus du diagnostic (9/9)

6. Parc de matériel roulant

Certaines sociétés affichent un taux de réserve supérieur aux bonnes pratiques. À l'exception du RTC, dont le taux de réserve a crû sur la période d'analyse, elles ont toutes amorcé la disposition de véhicules afin de réduire progressivement le taux de réserve.

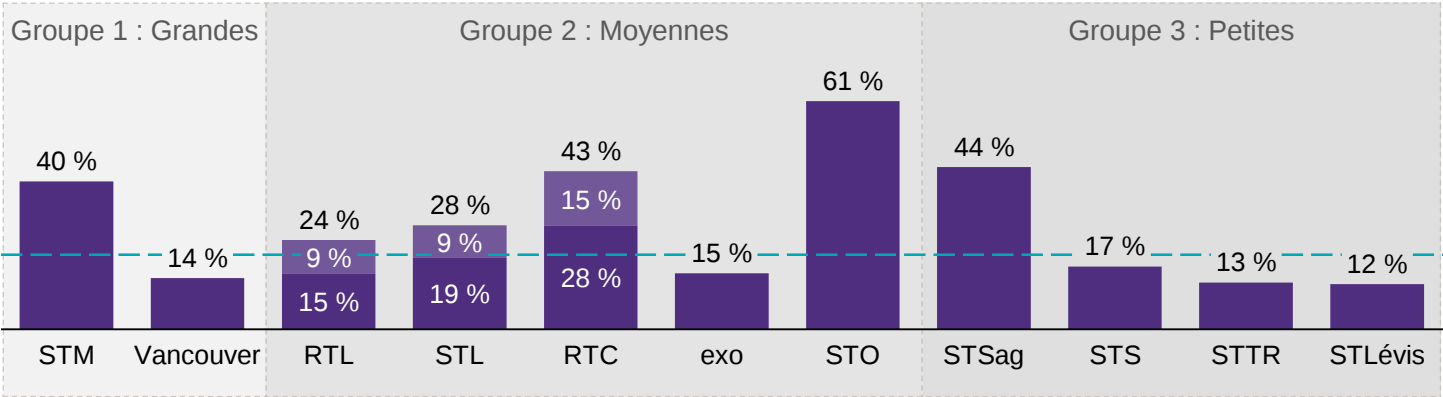
Les coûts d'entretien par kilomètre présentent des écarts entre les sociétés. La STS a un coût deux fois supérieur celui de la STTR, mais demeure dans la moyenne des sociétés.

Taux de réserve

En %, 2023

Immobiles pour entretien

Remisés opérationnellement ou en attente de disposition

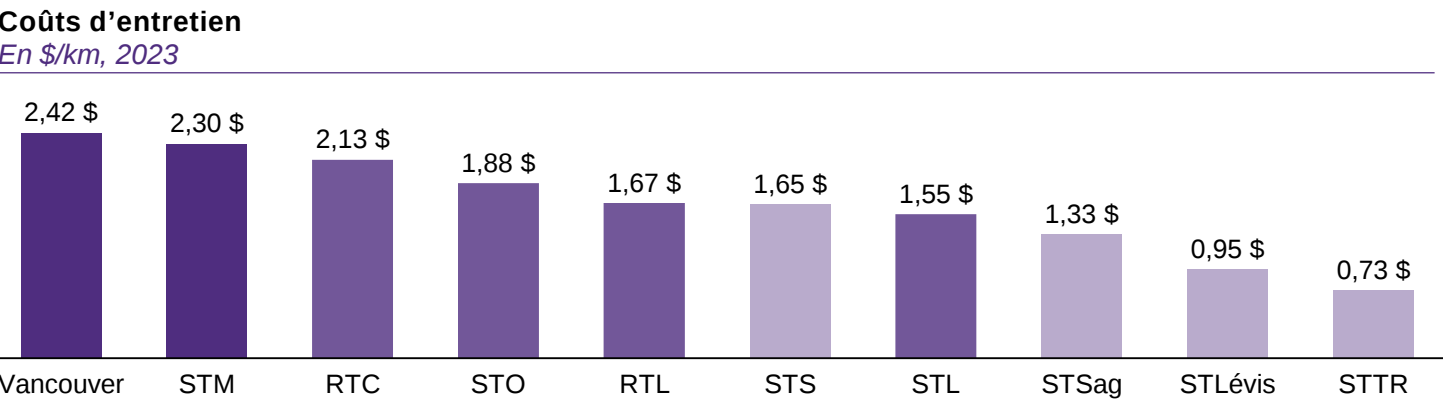


Nombre de véhicules total

1 976	1 769	429	348	630	621	368	84	111	63	93
-------	-------	-----	-----	-----	-----	-----	----	-----	----	----

Calcul du taux de réserve = Réserve entretien / Véhicules max. en heure de pointe + réserve exploitation

--- : Cible prévue au programme de la FTA (20 %)



Comparaison de la performance des sociétés de transport (1/2)

Afin de donner une perspective globale de l'ensemble des analyses réalisées, le tableau ci-dessous indique pour toutes les sociétés le rang qu'elles occupent pour chaque indicateur. Il est important de faire preuve de prudence lors de l'interprétation de la position globale de la société. Une variété d'indicateurs peut être prise en compte, et l'ajout ou le retrait de certains d'entre eux pourrait influencer le rang de la société de transport. L'objectif principal des analyses était de dégager des constats afin de formuler des recommandations pertinentes.

Rang occupé par les sociétés de transport pour chaque indicateur

En fonction de son groupe de référence

	RTL	STL	RTC	exo	STO	/Total	STSag	STS	STTR	STLévis	/Total
Coût kilométrique	2	3	5	1	4	5	4	2	3	1	4
Coût horaire	2	3	4	1	5	5	3	2	1	4	4
Coût par déplacement	2	3	1	5	4	5	4	1	2	3	4
Rang	1	3	4	2	5		4	1	1	3	
Indicateurs											
Part des kilomètres improductifs	1	3	4	2	5	5	2	1	3	4	4
Coût du carburant 2019	1	2	4	S. O.	3	4	4	3	1	2	4
Coût du carburant 2023	2	1	3	S. O.	4	4	4	3	1	2	4
Croissance du coût du carburant 2019-2023	3	1	2	S. O.	4	4	4	2	1	3	4
Rémunération globale par heure de service	1	4	3	S. O.	2	4	1	3	2	4	4
Ratio d'encadrement	3	1	2	5	4	5	2	4	1	3	4
Taux d'absentéisme – chauffeurs	1	2	3	S. O.	nd	3	1	3	4	2	4
Taux de réserve	2	3	4	1	5	5	4	3	2	1	4
Coût d'entretien par km	2	1	4	S. O.	3	4	3	4	1	2	4
Contribution municipale par habitant (2023)	3	4	2	5	1	5	2	1	3	4	4

Comparaison de la performance des sociétés de transport (2/2)

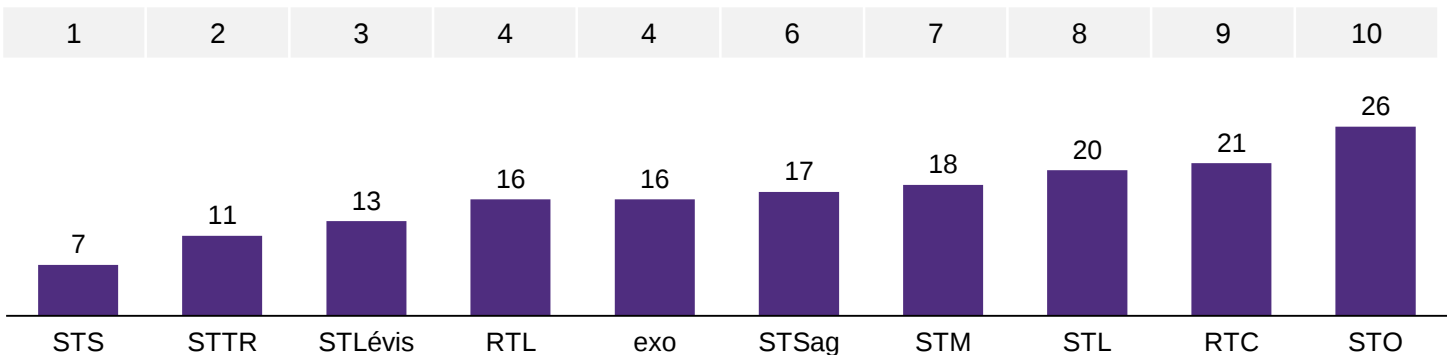
Rang occupé par les sociétés de transport pour chaque indicateur

En fonction de l'ensemble des sociétés

	STM	RTL	STL	RTC	exo	STO	STSag	STS	STTR	STLévis	/Total
Coût kilométrique	10	6	7	9	1	8	5	3	4	2	10
Coût horaire	7	6	8	9	5	10	3	2	1	4	10
Coût par déplacement	1	4	5	3	10	8	9	2	6	7	10
Note globale	7	4	8	9	4	10	6	1	2	3	
Indicateurs											
Part des kilomètres improductifs	5	4	7	9	6	10	2	1	3	8	10
Coût du carburant 2019	4	1	2	9	S. O.	8	7	6	3	5	9
Coût du carburant 2023	2	3	1	4	S. O.	6	9	8	5	7	9
Croissance du coût du carburant 2019-2023	2	4	1	3	S. O.	5	9	7	6	8	9
Rémunération globale par heure de service	S. O.	5	8	7	S. O.	6	1	3	2	4	8
Ratio d'encadrement	7	8	4	5	10	9	2	6	1	3	10
Taux d'absentéisme – chauffeurs	2	5	7	8	S. O.	nd	1	4	6	3	8
Taux de réserve	7	5	6	8	3	10	9	4	2	1	10
Coût d'entretien par km	9	6	4	8	S. O.	7	3	5	1	2	9
Contribution municipale par habitant (2023)	1	4	5	3	8	2	7	6	9	10	10

Note globale en fonction de la somme des rangs occupés par les sociétés de transport à l'égard du coût kilométrique, du coût horaire et du coût par déplacement

Rang



Analyse transversale des clauses des conventions collectives (1/4)

Objectifs

Les conventions collectives ont été passées en revue afin de les analyser, les comparer et de relever les clauses représentant des contraintes à l'optimisation des sociétés de transport.

Méthodologie

Spécifiquement pour les chauffeurs, qui génèrent la part la plus importante de la rémunération des sociétés de transport, une analyse comparative des conditions salariales a été menée afin d'identifier les écarts qui pourraient expliquer une meilleure ou une moins bonne performance financière.

De plus, pour chaque convention, les clauses limitatives et leurs impacts ont été détaillés dans le portrait de chaque société. La présente section documente, de manière transversale, les objectifs de chaque clause limitative, leurs limites et leurs contraintes, ainsi que leur application dans les sociétés de transport. Des pistes de réflexion sont proposées au chapitre 4 en réponse aux résultats des analyses.

L'analyse ne se limite pas uniquement aux clauses restrictives des conventions collectives. Elle examine également d'autres aspects connexes aux conventions collectives susceptibles d'influencer les performances des sociétés de transport.

Par ailleurs, l'analyse des différents contrats pour la livraison du service a permis de mettre en lumière certains constats clés.

Enfin, les organigrammes ont été examinés et les constats qui en découlent, combinés à ceux relevés dans la présente section, permettent de tirer des conclusions générales.



Clauses des conventions collectives

- Mouvement de main-d'œuvre à l'intérieur des organisations
- Impartition de certaines activités
- Gestion du temps supplémentaire
- Horaires de travail rigides et gestion des affectations
- Horaire de vacances (période estivale)
- Cloisonnement des tâches
- Libération syndicale
- Assurance salaire



Thèmes connexes – conventions collectives

- Reconnaissance du transport en commun comme service essentiel
- Disparité dans les conventions collectives



Contrats de service



Structures organisationnelles

Analyse transversale des clauses des conventions collectives (2/4)

L'examen des conventions collectives a révélé certaines clauses qui limitent la flexibilité opérationnelle et influencent les décisions de gestion. Cette rigidité entraîne des coûts supplémentaires, car elle complique, voire empêche, la remise en question des pratiques d'affaires nécessaire pour améliorer la performance de la société.

1. Clauses de mouvement de main-d'œuvre à l'intérieur des organisations

Objectifs	Elles visent à assurer une certaine stabilité et une certaine équité dans la gestion des carrières, ainsi qu'à respecter l'ancienneté et la compétence des travailleurs.
Impact sur la performance	Ces clauses limitent les possibilités de transfert d'employés qui pourraient être bénéfiques pour répondre plus adéquatement aux différents besoins de la clientèle ou des opérations. Elles peuvent aussi nuire au développement des expertises des employés en les empêchant d'accéder, uniquement sur la base de l'ancienneté, à des postes pouvant leur permettre d'élargir leur capacité à répondre à divers besoins de l'organisation. Les mouvements nécessitent des efforts pour les ressources humaines en plus de créer des inefficacités liées au temps de formation de l'employé dans son nouveau poste.

2. Impartition de certaines activités

Objectifs	Il s'agit d'une stratégie qui vise à réduire les coûts, à se concentrer sur le cœur de métier, à accroître la flexibilité ou à bénéficier de l'expertise d'un tiers.
Impact sur la performance	Le recours à l'impartition est limité par les conventions collectives des sociétés de transport. Toute possibilité d'impartition sera à définir avec les représentants syndicaux et nécessitera même, par moment, des ententes avec eux pour pouvoir aller de l'avant. Toutefois, des ententes risquent d'être difficiles à obtenir en raison des droits acquis et de l'historique des relations du travail. Ce faisant, les sociétés de transport sont régulièrement contraintes d'effectuer les travaux en régie interne à coût supérieur.

3. Gestion du temps supplémentaire

Objectifs	Il s'agit d'une pratique qui permet de répondre à des besoins ponctuels, tels que des pics d'activité, des absences ou des urgences sans ajouter du personnel permanent.
Impact sur la performance	Les clauses de conventions collectives sont limitatives quant à l'utilisation optimale des ressources. - Le cloisonnement des métiers au sein des sociétés de transport empêche souvent la réalisation de certaines tâches par des employés moins occupés, favorisant plutôt l'exécution de ces tâches par des employés admissibles au temps supplémentaire. Cela peut entraîner une inefficacité opérationnelle et augmenter les coûts. - L'attribution des tâches par ordre d'ancienneté, plutôt que selon les compétences, empêche d'assigner le travail à l'employé le mieux formé, capable de l'exécuter de manière plus efficace. L'usage du temps supplémentaire peut être une source d'accidents de travail et en conséquence de taux d'absentéisme plus élevé, qui à son tour entraîne l'usage de temps supplémentaire. En revanche, une analyse peut révéler que le recours au temps supplémentaire peut s'avérer plus avantageux que l'embauche d'employés permanents dans un contexte où il existe des clauses de plancher d'emploi.

Analyse transversale des clauses des conventions collectives (3/4)

4. Horaires de travail rigides et gestion des affectations

Objectifs	Ces pratiques visent à assurer une régularité, une continuité et une qualité du service, ainsi qu'à respecter les normes de sécurité et de fiabilité. Les emplois créés sont des postes permanents à temps complet, sauf exception, les postes à temps partiel étant proscrits en vertu de certaines conventions collectives. Cette clause vise une assurance à l'employé, mais limite l'agilité de l'employeur à optimiser les horaires en fonction de la charge de travail.
Impacts sur la performance	Certaines clauses délimitent un nombre fixe de ressources, créant ainsi un plancher d'emploi qui ne tient pas compte des besoins réels de l'employeur au moment venu. Les postes sont comblés selon des horaires prédéfinis, indépendamment du contexte. Les règles d'affectation se complexifient lorsque les horaires sont rigides, puisque les remplaçants doivent prendre l'horaire du poste et qu'une répartition des tâches est rarement permise, nécessitant parfois le recours au temps supplémentaire.

5. Horaire de vacances (période estivale)

Objectifs	Ces clauses tentent de délimiter les modalités de prises de vacances annuelles tout en assurant la continuité des services.
Impacts sur la performance	L'horaire des vacances peut être une source de problèmes, notamment lorsque les employés souhaitent ou doivent prendre leurs vacances durant la même période. Par exemple, l'été correspond souvent à une période de forte demande. Cette situation peut entraîner des difficultés pour assurer la continuité et la qualité du service et pour gérer les remplacements ou les absences. La nécessité d'utiliser le temps supplémentaire comme ultime stratégie s'impose. Lorsqu'il y a des quotas ou un nombre de semaines minimal dans la convention, il y a moins de latitude pour gérer en fonction de la capacité et du réel besoin en main-d'œuvre de l'organisation.

6. Cloisonnement des tâches

Objectifs	Il s'agit d'une pratique qui vise à accroître l'efficacité, la productivité, la qualité ou la sécurité du travail en attribuant à chaque employé des tâches précises, délimitées et répétitives, selon ses qualifications, ses compétences ou ses responsabilités.
Impacts sur la performance	Bien qu'un employé puisse être disponible pour faire une tâche, il pourrait prétexter ne pas avoir à la faire en raison qu'elle ne correspond pas à sa description de tâches. Par exemple, plusieurs niveaux de postes existent notamment pour les postes à l'entretien, ce qui nécessite des efforts accrus en recrutement internes ou externes et en termes de flexibilité pour faire réaliser des tâches à un employé disponible. Cette segmentation entraîne également le recours à du temps supplémentaire, puisqu'un employé d'un niveau ne peut effectuer les tâches d'un niveau supérieur.

Analyse transversale des clauses des conventions collectives (4/4)

7. Libération syndicale

Objectifs	L'employeur continue généralement à verser son salaire à l'employé, qui utilise son temps pour des tâches relatives aux activités syndicales (ex. : réunions, négociations ou préparation à un arbitrage, etc.).
Impacts sur la performance	Les demandes pour les libérations syndicales peuvent être effectuées à très brèves échéances (la veille en fin de journée pour certaines conventions), ce qui peut avoir comme impact de nécessiter des remplacements non prévus, donc du temps supplémentaire ou une lourdeur administrative dans la recherche d'un remplaçant. Il y a des heures de libérations syndicales couvertes par la centrale, mais d'autres sont en fait couvertes par l'employeur, ce qui occasionne un coût direct. Par ailleurs, lorsque certaines heures sont couvertes par la centrale syndicale, l'organisation doit procéder à une conciliation des heures et facturer, selon une échéance prévue, le syndicat. En raison du processus établi, cette conciliation peut être ardue et occasionner plus de frais que requis à l'employeur. La capacité de l'employeur est souvent très limitée, tant pour restreindre le nombre que pour gérer le moment du congé.

8. Assurance salaire courte et longue durée

Objectifs	Ces prestations ont pour but de protéger le salaire et la sécurité d'emploi d'un individu en absence pour une période d'incapacité.
Impacts sur la performance	Les absences pour maladie augmentent nécessairement les primes d'assurance collective au fil des années, advenant le cas où la gestion de ces dossiers n'est pas effectuée assidûment. Par ailleurs, les absences nombreuses et longues mettent une pression sur la nécessité de recruter et augmentent les besoins en matière de temps supplémentaire. Pendant les périodes d'invalidité, l'employé conserve le poste dont il était titulaire avant son invalidité. Cela crée des chaînes de remplacements et une instabilité dans le département. Par ailleurs, s'il y a un retour après une longue période d'absence, il y a souvent besoin de formation ou de jumelage pour l'employé. Finalement, puisque les conditions liées à ces indemnités diffèrent, il sera toujours ardu de comparer la performance des différentes sociétés en termes de gestion des invalidités.

Certains facteurs externes aux conventions collectives peuvent aussi entraîner des conséquences sur la performance des organisations, notamment :

- **La reconnaissance du transport en commun comme un service essentiel** : Actuellement, il est non reconnu comme service essentiel. Une interruption de service peut être utilisée dans le cadre de moyens de pression. Cela modifie le rapport de force en matière de relations du travail et peut nuire aux négociations des conventions collectives.
- **Disparité dans les conventions collectives** : La gestion de multiples conventions collectives au sein d'une même société de transport est complexe et coûteuse, entraînant des erreurs d'interprétation et des griefs. De plus, la disparité des conventions entre différentes sociétés de transport empêche le développement de stratégies concertées et augmente les coûts administratifs.

Contrats de service – transport régulier et transport adapté

Afin de relever de possibles sources de non-performance, les contrats de service pour le transport régulier et le transport adapté ont fait l'objet d'une revue dans le but de faire ressortir les points forts et les points de vigilance de chaque contrat analysé.

Les documents analysés sont des contrats de transport, des devis et des bordereaux de prix. L'analyse porte sur des éléments contractuels et en conséquence, à l'issue du travail effectué, les conclusions ne permettent pas de statuer sur la performance ou non d'une société de transport. En revanche, certains constats généraux ont été retenus afin de faire ressortir les différences et les bonnes pratiques en matière de gestion contractuelle.

Constats	Impacts
1. Il n'existe pas de contrats standards dans le secteur des sociétés de transport. Bien que pour une ST donnée ayant plusieurs contrats de transport, une certaine uniformité puisse exister dans les contrats, des clauses différentes peuvent néanmoins être présentes.	Cette diversité entraîne un niveau de complexité de gestion plus élevé pour les sociétés de transport qui ont plusieurs contrats avec différents fournisseurs. Des efforts individuels pour les services d'approvisionnement et juridiques sont requis entraînant une duplication des efforts de manière transversale.
2. Le mode de rémunération le plus répandu est le taux horaire. Deux sociétés utilisent une base kilométrique pour des contrats d'autobus.	Des bases de rémunération différentes dans les contrats empêchent l'analyse comparative entre sociétés, limitant les conclusions quant à la performance.
3. Avant la pandémie, les contrats étaient rigides. Maintenant, ils favorisent le partenariat et la collaboration, s'adaptant aux enjeux postpandémiques comme la pénurie de main-d'œuvre et l'inflation. Par exemple, les sociétés de transport partagent les responsabilités avec les prestataires pour attirer et retenir la main-d'œuvre, et incluent des clauses d'indexation du carburant.	Ces clauses se traduisent par une plus grande attractivité pour les prestataires de services et facilitent la disponibilité de la main-d'œuvre. En prévoyant de telles clauses, les sociétés favorisent le nombre de soumissionnaires potentiels. Ne pas inclure une clause sur l'ajustement en fonction du prix du carburant pourrait nuire à la fidélisation des partenaires.
4. Les contrats incluent depuis longtemps des mécanismes de contrôle de la performance. Cependant, les bonifications basées sur le respect des horaires, la fiabilité de la flotte et la satisfaction de la clientèle deviennent de plus en plus courantes.	Ce type de clauses a pour objectif de répondre aux enjeux de performance opérationnelle et de garantir un service continu sans interruption.
5. Certaines clauses identifient des incitatifs innovants, concernant notamment le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre, et le virage électrique.	Les incitatifs liés aux ressources humaines permettent d'adresser les défis liés à la pénurie de main-d'œuvre et contribuent à l'attraction des prestataires de services. Les incitatifs pour les véhicules électriques augmentent les coûts des sociétés de transport, mais montrent leur engagement à atteindre les cibles d'électrification des transports fixées par le gouvernement.

Analyse des structures organisationnelles des services de soutien

Les fonctions de soutien apparaissent comme étant les plus porteuses quant à l'opportunité d'optimisation, notamment la mutualisation et la centralisation.

Caractéristiques des structures organisationnelles

2023

Légende : ✓ : Non présent ✓ : Direction définie ✓ : Présent mais intégré sous une autre direction

	ETC Total	Nombre de directions	Niveaux hiérar-chiques*	RH	Fin.	TI	Comm.	Marketing	Juridique	Appro.	Service à la clientèle
STM	9 453	15	6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
STL **	1 107	14	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RTL ***	1 228	12	6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RTC ****	1 884	8	7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
STO	855	12	7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Exo	613	9	6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
STS	235	6	7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
STSaguenay	154	6	6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
STLévis	142	6	6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
STTR	145	6	6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ARTM	187	10	7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

* Les niveaux hiérarchiques excluent les CA.

** Les directions exécutives, DGA et directeurs de projets sont exclus du calcul.

*** Les directions principales sont exclues du calcul (les directeurs étant sous chaque direction exécutive).

**** Les directeurs de division sont exclus du calcul et considérés comme des coordonnateurs/chefs de division (n = 17).

(✓) Lorsque la fonction de soutien se trouve dans une direction définie, cela signifie qu'elle se situe à un niveau davantage stratégique, habituellement associé à la haute direction.

(✓) Lorsque la fonction de soutien est présente dans l'organisation, mais qu'elle est intégrée dans une autre direction ou à un niveau hiérarchique inférieur, cela signifie qu'elle se situe à un niveau davantage tactique ou opérationnel.

Le nombre de directions et de niveaux hiérarchiques recensés dans le tableau pour chaque société est basé sur la documentation reçue et ne tient pas compte des classes salariales.

Pistes d'optimisation



Optimisations identifiées par les sociétés et proposées par RCGT (1/2)

Collecte d'information

Les pistes d'optimisation identifiées par les sociétés ont été relevées lors des séances de travail avec chacune d'elles. En prévision de ces ateliers, un guide d'entrevue, incluant les thèmes essentiels à aborder, a été élaboré et transmis aux sociétés de transport. Dans le but de standardiser la collecte d'informations, une fiche type a été partagée avec les sociétés afin d'orienter les paramètres à documenter pour chaque piste d'optimisation. Enfin, un tableau synthèse récapitulant les informations pertinentes a été soumis aux parties concernées. L'objectif de cette démarche était de garantir l'exactitude et la fiabilité des informations qui sont présentées dans le présent rapport.

Résultats

Les pistes d'optimisation identifiées par les sociétés ont été catégorisées en fonction des thèmes suivants :

 Livraison de service

 Entretien

 Opération

 Services de soutien

 Revenus autonomes

Les pistes d'optimisation identifiées par les sociétés relatives à la mutualisation sont présentées selon les mêmes thèmes.

L'ARTM a déjà entrepris des travaux concernant des chantiers d'optimisation et dispose également de canaux de communication pour différents dossiers qui concernent la région métropolitaine. Bien qu'elle ait été consultée au même titre que les autres sociétés de transport, aucune piste d'optimisation n'a été détaillée.

Étapes de réalisation – pistes d'optimisation identifiées par les sociétés

- 1 Élaboration d'un guide d'entrevue et d'un gabarit de fiche d'optimisation
- 2 Envoi des documents aux sociétés de transport afin qu'elles se préparent aux rencontres
- 3 Séances de travail avec les sociétés de transport (mai 2024)
- 4 Traitement des pistes d'optimisation soumises par les sociétés de transport
- 5 Validation des tableaux résumés par les sociétés de transport

Pistes suggérées

L'analyse comparative a permis de mettre en lumière plusieurs enjeux nécessitant une attention particulière. En réponse à ces défis, quelques recommandations ont été formulées pour y remédier efficacement.

Optimisations identifiées par les sociétés et proposées par RCGT (2/2)

Le tableau suivant présente le nombre de pistes identifiées par chaque société, proposées par RCGT et en lien avec la mutualisation pour chacun des thèmes de classification.

	Livraison de service	Entretien	Opération	Services de soutien	Revenus autonomes	Total
	4	6	5	5	1	21
 Société de transport de Laval	6	3	2	3	1	15
 Agglomération de Longueuil	3	4	-	1	1	9
	5	7	3	1	-	16
 Société de transport de l'Outaouais	1	1	-	1	-	3
	4	-	4	-	-	8
 Société de transport de Sherbrooke	3	1	1	-	-	5
 Société de Transport de Trois-Rivières	3	-	-	1	-	4
 SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DU SAGUENAY	1	3	-	-	1	5
 Société de transport de Lévis	4	1	2	-	-	7
 Raymond Chabot Grant Thornton	3	2	3	4	-	12
Mutualisation	3	3	7	10	-	23

Chantiers d'optimisation liés à la gouvernance (1/2)

Objectif

Cette section vise à identifier les enjeux relatifs à la gouvernance des sociétés de transport qui peuvent affecter la performance financière de celles-ci.

Résultats

À la suite des séances de travail qui abordaient les chantiers d'amélioration, différents sujets concernant la gouvernance ont été discutés avec les sociétés de transport et avec l'ARTM. Également, certaines sociétés ont transmis des documents faisant état d'enjeux spécifiques concernant la gouvernance de sociétés de transport au Québec. Des chantiers transversaux d'optimisation sont conséquemment proposés, afin de répondre aux enjeux des sociétés de transport.

 Enjeux	 Chantiers transversaux d'optimisation
Région métropolitaine de Montréal	
1. Responsabilités des CA des différentes parties prenantes de la gouvernance du transport en commun	Clarification des responsabilités des villes vis-à-vis des OPTC en termes budgétaires considérant qu'il n'y a plus de lien direct entre l'OPTC et la contribution municipale • Considérant que la CMM approuve la politique de financement qui guide la contribution municipale; • Considérant que la CMM approuve le PSD de l'ARTM sur lequel les plans d'immobilisations dix ans des OPTC doivent se baser; • À déterminer si l'approbation des budgets et les plans d'immobilisations par les villes sont toujours requis dans le contexte où la CMM les approuve.
2. Interprétation de la mission et des responsabilités des entités	Clarifier les rôles et les responsabilités en vue de tendre vers une meilleure collaboration entre les OPTC et l'ARTM Déterminer clairement le rôle attendu des OPTC et d'exo concernant les tâches de soutien et de collaboration afin d'éliminer les duplications; • Options possibles : • L'ARTM délègue certaines activités aux OPTC et exo (qui les assument déjà) et celle-ci valide et approuve les plans; • L'ARTM rapatrie à l'interne les activités et les OPTC cessent de réaliser ces activités à l'interne.

Chantiers d'optimisation liés à la gouvernance (2/2)

 Enjeux	 Chantiers transversaux d'optimisation
Région métropolitaine de Montréal (suite)	
3. Entente contractuelle	Définition des objectifs de performance et de qualité des sociétés de transport par l'ARTM - Les indicateurs utilisés dans le cadre du mandat pour broser le portrait des AOT de 2019 à 2023 peuvent servir à alimenter les réflexions sur les objectifs à atteindre et à suivre la performance des sociétés. Élaboration d'un plan de financement régional à moyen et long terme par l'ARTM aligné sur les objectifs fixés - Le plan de financement régional devrait être en cohérence avec un plan de transport régional sur 30 ans, c'est-à-dire qu'il devrait permettre de financer l'atteinte des objectifs. Ce plan de transport régional devrait être élaboré de manière intégrée avec la planification du développement du territoire à long terme et tenir compte des objectifs de la région de Montréal, ainsi que de ceux du gouvernement du Québec. - Il devrait également prendre en considération les coûts d'exploitation additionnels reliés aux projets de développement (investissement) de l'offre de service. - Une contractualisation sur une période de cinq à huit ans permettrait d'obtenir une prévisibilité du financement. Cette prévisibilité pourrait s'inspirer de la contractualisation entre exo et ses fournisseurs, qui varie entre cinq et dix ans.
4. Réduction du nombre d'entités	Réalisation d'une analyse détaillée - Évaluer si la réduction du nombre d'entités est faisable dans le contexte du projet exobus d'un point de vue syndical (propriété des garages et des bus). - Dans l'affirmative, une analyse détaillée devrait être préparée pour évaluer la faisabilité d'une amélioration de la performance.
5. Intégration du REM	S. O.
6. Autres chantiers d'amélioration	Certains chantiers transversaux n'ont pas été soulevés ou appuyés par les organisations, de sorte qu'il n'a pas été possible de confirmer s'ils apporteraient des gains. Toutefois, le MTMD considère que les chantiers suivants sont susceptibles de représenter un fort potentiel financier et mériteraient d'être explorés par les organisations : - Imbriquer la livraison de service entre les OPTC afin que les autobus circulant sur le territoire d'un autre OPTC puissent servir cette clientèle; - Mettre en commun des actifs tels que les garages et le parc de véhicules.

Chantiers d’optimisation liés à la gouvernance (2/2)

 Enjeux	 Chantiers transversaux d'optimisation
Sociétés de transport	
7. Composition des CA	Professionnalisation de la composition des CA – hors CMM • Remplacer un certain nombre de membres élus par des membres indépendants ayant les compétences et l'expertise requises comme administrateur; • La composition pourrait s'inspirer du CA de l'ARTM où l'on retrouve une majorité de membres indépendants sur le CA. Professionnalisation de la composition des CA – CMM • Les CA des sociétés de transport ne devraient plus être représentés par des membres élus, mais plutôt en totalité par des membres indépendants. En effet, la représentativité des élus est assurée par le biais du CA de l'ARTM tout comme celui de la CMM.

Éléments concernant le MTMD soulevés par les organisations lors des rencontres

Objectif

Cette section énumère les éléments soulevés par les sociétés de transport lors des rencontres. L'objectif est d'informer le MTMD afin qu'il puisse en prendre connaissance et intervenir, au besoin, s'il le juge nécessaire.

Voici les principaux éléments qui ont été partagés par les organisations et communiqués au MTMD :



Éléments soulevés

1. Communication des orientations gouvernementales
2. Prévisibilité du financement gouvernemental
3. Incitatif à la génération de revenus autonomes dans la région de Montréal
4. Réévaluation du modèle de financement des technologies
5. Financement du transport adapté
6. Conditions liées au processus d'appel d'offres
7. Réduction des délais administratifs
8. Allégement des processus de reddition de comptes

La disparité importante dans les données financières et statistiques des organisations consultées a également été communiquée au MTMD.

Les efforts d'appariement requis pour présenter les données financières et volumétriques des organisations sur des bases comparables dans le portrait 2019-2023 ont été considérables. La diversité des chartes comptables, spécifiques à chaque organisation, a introduit une lourdeur et une complexité significatives dans l'analyse de la performance financière.

De plus, les informations échangées entre le MTMD et les organisations ne font pas l'objet de définitions communes, ce qui peut entraîner des malentendus potentiels sur le résultat de certaines données et des inefficacités de communication. Dans le contexte du mandat, il a été soulevé que le rapport d'exploitation soumis annuellement au MTMD par les sociétés de transport n'est pas accompagné d'un lexique pour guider sa complétion.

L'étalonnage permet aux sociétés de se comparer, de remettre en question leur performance financière et d'identifier les domaines d'amélioration. Pour ce faire, leurs résultats doivent être comparables afin d'avoir un portrait équitable. Un portrait qui n'est pas comparable complique la formulation de conclusions précises concernant les éléments à adresser.

Recommandations – pistes d’optimisation à prioriser

Les travaux ont révélé de nombreuses pistes d’optimisation, identifiées par les sociétés de transport et RCGT. Ces opportunités, variées dans leur potentiel d’économies et leur complexité, nécessitent une priorisation pour maximiser les gains financiers. Il est donc recommandé de prioriser les pistes présentant un potentiel financier significatif. Les gains financiers découlant de l’implantation de ces pistes d’optimisation pourraient également se concrétiser par une offre de service améliorée à coût équivalent.

Pour chaque recommandation, le potentiel financier, la complexité et l’horizon de réalisation ont été estimés en fonction de différents barèmes. Voici à titre de référence les échelles utilisées.

Potentiel financier	
\$\$\$	0 à 5 M\$
\$\$\$	5 à 10 M\$
\$\$\$	10 M\$ et plus
Complexité	
● ● ●	Simple à mettre en œuvre
● ● ●	Moyennement complexe
● ● ●	Complexe
La complexité tient compte de la présence de différents freins et de contraintes à la mise en œuvre de la piste d’optimisation envisagée, par exemple les clauses des conventions collectives ou un changement législatif.	
Horizon	
Court terme	3 ans ou moins
Moyen terme	4 à 7 ans
Long terme	7 ans et plus

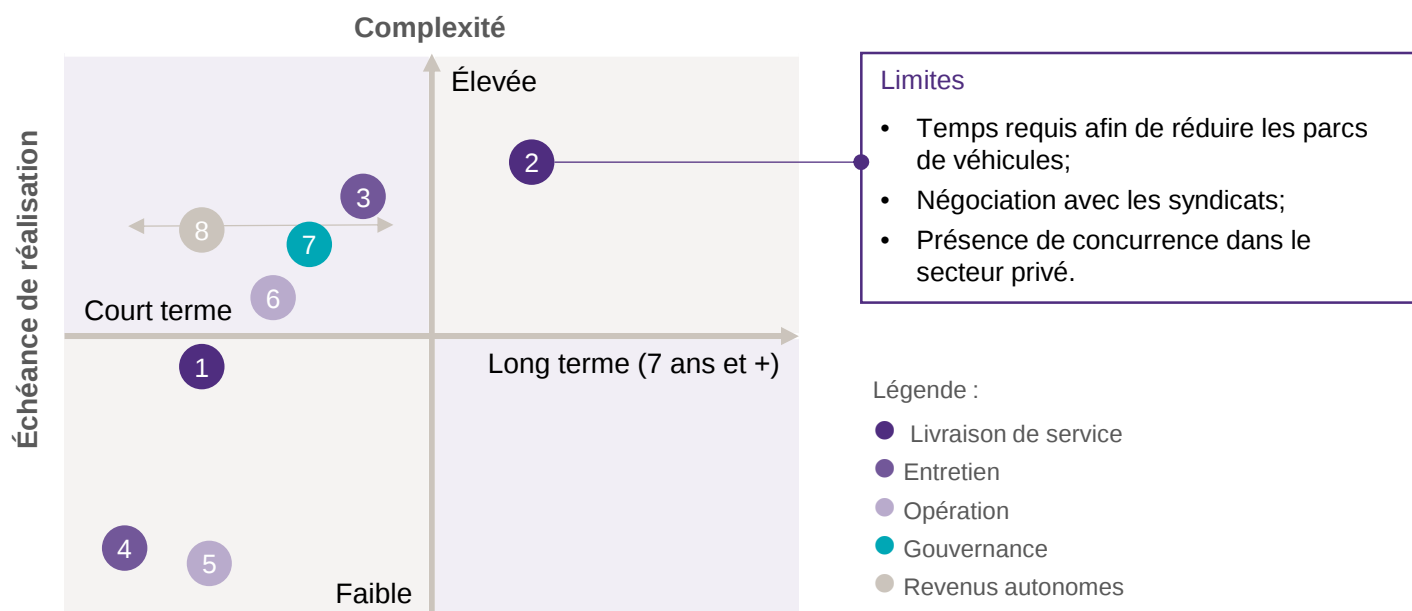
Limite

Les estimations présentées dans ce rapport sont des ordres de grandeur et doivent être interprétées comme telles. Lorsqu’elles étaient disponibles, les estimations fournies par les sociétés de transport ont été prises en compte. Cependant, il est important de noter que les résultats réels pourraient s’éloigner des estimations en raison de divers facteurs imprévus et de la variabilité inhérente aux conditions opérationnelles.



Recommandations – pistes d'optimisation à prioriser

1	Transport à la demande (TAD) \$\$\$	Les lignes ou les plages horaires à faible achalandage devraient faire l'objet d'analyses de transformation en TAD.
2	Impartition d'une part des services \$\$\$	Il est recommandé d'impartir une part du service à des fournisseurs privés qui opèrent à moindre coût.
3	Réduction des taux de réserve \$\$\$	Le taux de réserve élevé observé chez les sociétés devrait tendre vers 20 % dans un horizon de deux à quatre ans.
4	Impartition d'activités connexes \$\$\$	Certaines activités connexes devraient être imparties pour permettre aux organisations de se concentrer sur leurs activités principales.
5	Standardisation des aménagements des bus à acquérir \$\$\$	Le nombre de configurations exigées auprès du fabricant devrait passer de dix à quatre, en tenant compte des caractéristiques variées des territoires.
6	Mutualisation des activités de sûreté et contrôle \$\$\$	Une analyse de la mutualisation des activités de sûreté et contrôle qui inclurait le REM devrait être réalisée pour une couverture plus efficace.
7	Clarification des rôles et des responsabilités \$\$\$	Cette clarification doit viser à tendre vers une meilleure collaboration entre les OPTC et l'ARTM.
8	Permettre la génération de revenus autres de ceux issus du transport collectif Variable en fonction de l'initiative	Cela inclut l'utilisation des espaces aériens pour des projets immobiliers, la location d'espace subventionné et les lignes dédiées à des partenaires.



Recommandations – pistes d'optimisation à gain rapide

En plus des pistes d'optimisation à fort potentiel financier, RCGT a identifié certaines opportunités dont les gains financiers pourraient être modestes. Cependant, leur faible complexité justifie leur mise en œuvre rapide. Ainsi, toutes les recommandations ci-dessous sont peu complexes et pourraient être mises en œuvre à brève échéance, sans toutefois présenter des gains financiers substantiels.

Recommandations	Description
1. Contrat <i>swap</i> groupé pour le carburant	Mutualiser les achats de carburant entre plusieurs sociétés de transport en mettant en place un contrat <i>swap</i> groupé pour le carburant.
2. Modernisation ou implantation d'un logiciel de GMAO	Optimiser les processus de maintenance en automatisant les tâches administratives, en améliorant la planification et le suivi des interventions, et en facilitant la gestion des ressources et des équipements.
3. Mutualisation de la formation	Centraliser les ressources et les efforts de formation au sein d'une organisation, ce qui permettra l'accès uniforme à des programmes de qualité et favorisera le partage des connaissances et des meilleures pratiques.
4. Mutualisation des services des communications, des services juridiques et en cybersécurité	Centraliser les ressources et les expertises de ces trois services de soutien dans un contexte où les sociétés de transport sont confrontées aux mêmes types de défis.
5. Mutualisation de la fabrication des pièces	Optimiser l'utilisation des ressources spécialisées disponibles et réduire la dépendance aux fournisseurs externes. La fabrication de pièces spécialisées présente un nombre limité de fournisseurs, ce qui peut entraîner des défis en termes de disponibilité et de délais. Par conséquent, la mutualisation devient pertinente pour prévenir les interruptions de service.
6. Révision ou abolition des tracés, révision de la fréquence et autres optimisations des lignes et des horaires basées sur l'analyse de données ou implantation de logiciel de planification opérationnelle	Réviser ou abolir les tracés, ajuster la fréquence et optimiser les lignes et les horaires en se basant sur l'analyse de données. L'implantation d'un logiciel de planification opérationnelle est également recommandée pour améliorer l'efficacité et la réactivité du service.

Pour les initiatives les plus prometteuses identifiées, il est recommandé de développer une analyse détaillée impliquant toutes les parties prenantes.

La mise en œuvre des optimisations s'inscrit dans le contexte où les sociétés de transport font face à des déficits importants. Il serait donc judicieux d'assurer la concrétisation des gains financiers liés aux recommandations avant d'augmenter l'offre de service. L'implantation au préalable des pistes d'optimisation recommandées au présent rapport permettrait d'augmenter l'offre de service à meilleur coût.

Potentiel financier



346 M\$ (annuel et récurrent)
Potentiel financier estimé total

Le potentiel financier des huit recommandations prioritaires a été estimé, incluant les économies récurrentes en coûts d'exploitation. Pour le modèle de bus « vanille », l'économie prend en compte le service de la dette évité grâce à un coût d'acquisition inférieur. Étant donné le renouvellement continu de la flotte d'autobus, cette économie est considérée comme récurrente. Ainsi, les économies potentielles pour les huit recommandations prioritaires s'élèvent à 134 M\$ par année.



134 M\$ (annuel et récurrent)
Potentiel financier estimé des recommandations à prioriser

D'autres pistes d'optimisation, dont certaines pistes à gains rapides, ont pu faire l'objet d'une évaluation approximative par RCGT à l'aide des données collectées en cours de mandat. Les économies estimées pour ces pistes totalisent 32 M\$.



32 M\$ (annuel et récurrent)
Potentiel financier estimé des autres pistes d'optimisation

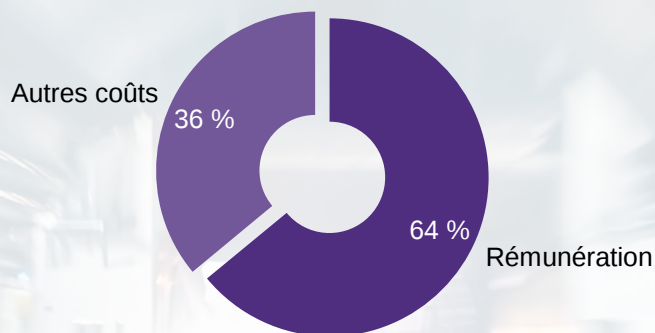
Les pistes d'optimisation quantifiées par les sociétés ont été totalisées sans considération de l'échéance de mise en œuvre. Globalement, ces pistes représentent 180 M\$. L'évaluation est le produit d'analyses effectuées au sein des équipes des sociétés de transport.



180 M\$ (annuel et récurrent)
Potentiel financier estimé des pistes d'optimisation des sociétés

Part de la rémunération

En %, 2023



Dans l'analyse des opportunités, une attention particulière devrait être portée à la masse salariale. En effet, la masse salariale représentant près des deux tiers des dépenses, une économie la visant a un effet significatif sur la performance des sociétés de transport.

Toutefois, les sociétés pourraient être confrontées à la rigidité des conventions collectives qui limiteraient, retarderaient ou empêcheraient peut-être la mise en place des optimisations.

Limite

Les estimations présentées dans ce rapport sont des ordres de grandeur et doivent être interprétées comme telles. Lorsqu'elles étaient disponibles, les estimations fournies par les sociétés de transport ont été prises en compte. Cependant, il est important de noter que les résultats réels pourraient s'éloigner des estimations en raison de divers facteurs imprévus et de la variabilité inhérente aux conditions opérationnelles.

RCGT n'a procédé à aucune validation des estimations des sociétés de transport et ne peut en apprécier la plausibilité.

Autres pistes à explorer

Il est recommandé de considérer des mesures supplémentaires qui, bien que n'ayant pas nécessairement d'impact immédiat sur la performance financière des sociétés de transport, visent à promouvoir de bonnes pratiques de gestion. Ces mesures ont pour objectifs d'assurer une cohérence entre les organisations et de pérenniser le transport collectif.

Recommandations	Description
Reconnaissance du transport en commun comme un service essentiel	Lors des dernières négociations collectives du RTC, le Tribunal administratif du travail (TAT) a statué que le transport en commun n'était pas un service essentiel, estimant qu'il n'y avait pas d'enjeu pour la sécurité de la population. Cette décision a renversé le rapport de force en faveur du syndicat, ce qui aura probablement une incidence significative sur les futures négociations des conventions collectives. Avec ce nouveau rapport de force, le syndicat pourrait exercer une pression accrue sur l'employeur, notamment en menaçant d'interrompre les services de transport en commun. Cette pression pourrait contraindre les sociétés de transport à accepter les demandes syndicales pour éviter des interruptions de service. Toutefois, l'acceptation de certaines de ces demandes pourrait freiner l'amélioration des performances et la mise en œuvre de nouvelles initiatives visant à optimiser les opérations. Ainsi, la reconnaissance du transport en commun comme un service essentiel vise à équilibrer les pouvoirs dans la négociation.
Uniformisation des contrats pour la livraison de service	Il est recommandé d'élaborer et d'adopter des contrats standards pour le secteur des sociétés de transport, incluant des clauses normalisées (carburant, base de rémunération selon les heures de service ou les distances, etc.). Cette recommandation s'aligne également avec la mutualisation des services juridiques. La standardisation des contrats faciliterait leur gestion et contribuerait à réduire la duplication des efforts associés.
Gouvernance • Professionnalisation des CA • Clarification des rôles et des responsabilités des CA	À l'extérieur de la région de Montréal, des membres indépendants ayant les compétences et l'expertise requises comme administrateur devraient remplacer un certain nombre de membres élus. Pour la région métropolitaine, les CA des sociétés de transport ne devraient plus être représentés par des membres élus, mais plutôt en totalité par des membres indépendants. En effet, la représentativité des élus est assurée par le biais du CA de l'ARTM tout comme celui de la CMM. Ceci dans un contexte où la politique de financement est approuvée par les élus et que la planification du service est de la responsabilité de l'ARTM. Dans la région de Montréal, il est recommandé de clarifier les responsabilités budgétaires des villes vis-à-vis des OPTC dans le contexte où il n'y a plus de lien direct entre les OPTC et la contribution municipale. Plus précisément, il est nécessaire de déterminer si l'approbation des budgets et des plans d'immobilisations par les villes est toujours requise dans le contexte où la CMM donne son approbation.

Autres pistes à explorer

Recommandations	Description
Uniformité des données de reddition de comptes	Il est recommandé d'élaborer et d'adopter des définitions communes pour les informations échangées entre le MTMD et les organisations. Ainsi, un lexique détaillé est conseillé. L'uniformisation de l'information financière pourrait également s'articuler en adoptant une charte comptable standard adaptée au contexte du transport collectif. Ces mesures faciliteraient l'étalonnage, permettant aux sociétés de se comparer équitablement et d'identifier les domaines d'amélioration, tout en réduisant la complexité et les inefficacités de communication.
Autres chantiers transversaux	Certains chantiers transversaux n'ont pas été soulevés ou appuyés par les organisations, de sorte qu'il n'a pas été possible de confirmer s'ils apporteraient des gains. Toutefois, le MTMD considère que les chantiers suivants sont susceptibles de représenter un fort potentiel financier et mériteraient d'être explorés par les organisations : • Imbriquer la livraison de service entre les OPTC afin que les autobus circulant sur le territoire d'un autre OPTC puissent servir cette clientèle; • Mettre en commun des actifs tels que les garages et le parc de véhicules.



Raymond Chabot Grant Thornton

rcgt.com

© Raymond Chabot Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L., 2021, 2023. Tous droits réservés.

« Grant Thornton » fait référence à la marque sous laquelle les sociétés membres de Grant Thornton fournissent des services de certification, de fiscalité et de conseil à leurs clients, et peut aussi désigner une ou plusieurs sociétés membres, selon le contexte. Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. est une société membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les sociétés membres ne constituent pas une association mondiale. GTIL et chacune des sociétés membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont offerts par les sociétés membres.