Raymond Chabot Grant Thornton 75 ans

Transports et Mobilité durable Québec

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

Rapport final

Octobre 2024

CONFIDENTIEL

Le 30 octobre 2024

Madame Hind Belqorchi
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

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.

Raymond Chabot Grant Thornton & Cie SENCRL

Nicolas Plante, PMP, MGP
Associé – Conseil en management

Table des matières

Chapitre 1 : Mise en contexte, objectifs du mandat et méthodologie	6
Chapitre 2 : Portraits des organisations	13
Chapitre 3 : Diagnostic de la performance des organisations	369
Chapitre 4 : Optimisation des organisations	419
Chapitre 5 : Enjeux et chantiers d'amélioration transversaux	429
Chapitre 6 : Conclusion	444

Acronymes (1/2)

AOT	Autorité organisatrice de transport
ARTM	Autorité régionale de transport métropolitain
ATUQ	Association du transport urbain du Québec
BPTQ	Bureau de projet du tramway de 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
LARTM	*Loi sur l'Autorité régionale de transport métropolitain*
LSTC	*Loi sur les sociétés de transport en commun*
MTMD	Ministère des Transports et de la Mobilité durable
OPTC	Organisme public de transport en commun
PADTC	Programme d'aide au développement du transport collectif
PAFFITC	Programme d'aide financière du Fonds pour l'infrastructure de transport en commun
PAGCTP	Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes
PAGITC	Programme d'aide gouvernementale aux infrastructures de transport collectif
PAUTC	Programme d'aide d'urgence au transport collectif
PDI	Programme décennal d'immobilisations
PEV	Plan pour une économie verte
PSD	Plan stratégique de développement
REM	Réseau express métropolitain
RMR	Région métropolitaine de recensement
RTC	Réseau de transport de la Capitale

Acronymes (2/2)

RTL	Réseau de transport de Longueuil
SOFIL	Société de financement des infrastructures locales
STAC	Société de transport adapté de la Capitale
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

Contexte et mandat

Contexte et mandat

RCGT réalise pour le MTMD dans un audit de performance des dix grandes sociétés de transport et auprès de l'ARTM

Contexte

Ces dernières années ont été témoins d'une détérioration de la situation financière des grandes sociétés de transport en commun au Québec. Cette régression est principalement attribuable aux répercussions de la pandémie de COVID-19, qui a radicalement transformé les habitudes de déplacement des usagers. L'essor du télétravail, en particulier, a provoqué une chute drastique de l'achalandage, réduisant par la même occasion les recettes issues de la vente de titres de transport. Cette tendance à la baisse est d'autant plus accentuée pour les services de transport convergeant vers les centres-villes, comme c'est le cas pour les trains de banlieue, où l'on observe une diminution encore plus marquée de la fréquentation.

Parallèlement, les sociétés de transport ont dû faire face à une inflation rapide et soutenue, exacerbée par des perturbations majeures dans les chaînes d'approvisionnement et une pénurie de main-d'œuvre sans précédent. Ces facteurs ont conjointement contribué à une augmentation des coûts opérationnels.

En outre, l'arrivée de projets structurants tels que le Réseau express métropolitain (REM) et la stratégie d'électrification des transports, fortement encouragée par le gouvernement du Québec par le biais de son Plan pour une économie verte (PEV), ont engendré des impacts financiers supplémentaires. Le PEV implique notamment l'acquisition de bus électriques et la mise en place ou la modernisation d'infrastructures de maintenance adaptées à cette nouvelle génération de véhicules. Bien que les programmes subventionnent jusqu'à 95 % des immobilisations de la transition vers l'électrification, la mise en place d'équipes pour gérer cette transition, la création de nouveaux types d'emplois et certains coûts de système durant la transition accentuent le déséquilibre financier.

Outre les aides d'urgence, qui totalisent près de 2,4 G$ depuis le printemps 2020, le gouvernement augmente parallèlement depuis plusieurs années sa contribution régulière au transport collectif. Notamment, le budget affecté à l'exploitation du transport collectif, incluant le transport adapté, est passé de 369 M$ en 2019 à 535 M$ en 2023, soit une augmentation de près de 45 %.

Malgré les aides régulières et d'urgence déjà offertes, et bien que l'achalandage s'améliore, le gouvernement du Québec a annoncé son intention d'accompagner les sociétés de transport vers le retour à l'équilibre budgétaire à l'horizon 2029, en soutenant les déficits de manière dégressive.

Selon les estimations du gouvernement, le déficit cumulé du secteur pourrait s'élever à 2,5 milliards de dollars sur les cinq années à venir, en prenant en compte les recettes provenant de la taxe sur l'immatriculation et du REM. Malgré l'importance de cette contribution gouvernementale, elle est jugée insuffisante par les acteurs du transport en commun et les représentants municipaux, qui appellent à des mesures financières plus robustes pour assurer la pérennité du secteur.

Mandat

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. Plus spécifiquement, l'audit de performance vise à élaborer un diagnostic de la performance financière et à dégager des recommandations permettant d'augmenter les revenus autogénérés et de diminuer leurs dépenses.

Objectifs

Le mandat vise 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.

Méthodologie

Méthodologie

Activités réalisées

Une collecte de données a d'abord permis de colliger les informations financières et non financières pour les exercices 2019 à 2023 de chacun des organismes. Afin de circonscrire les informations à transmettre, une liste exhaustive a été soumise à l'ensemble des organisations. Pour assurer la comparabilité des données, élément sensible de l'étude, un lexique détaillant les définitions des différents concepts a été créé et transmis aux parties prenantes. Ce lexique visait à ce que toutes les organisations aient une compréhension commune des différents indicateurs. Le lexique est présenté à l'annexe 1.

Des ateliers de travail virtuels ainsi que des échanges par courriel ont été requis dans le processus de collecte de données pour répondre aux questions et aux préoccupations des organisations. Ces échanges ont permis d'assurer un rythme soutenu quant à la collecte de données.

Une fois les informations obtenues, les portraits évolutifs ont été réalisés et les indicateurs unitaires ont été calculés pour chaque organisation. Une fiche personnalisée des indicateurs a été transmise à chaque société de transport pour fins de validation. Les données ont pu ensuite être comparées entre chaque groupe de sociétés de transport.

Dans le cadre des pistes d'optimisation, chaque organisation a été rencontrée par l'équipe de RCGT afin qu'elles exposent les différentes pistes d'optimisation en cours de mise en place ou à venir. Le guide des ateliers de travail répertoriant les sujets abordés lors des séances de travail est présenté à l'annexe 2.

L'ensemble des pistes d'optimisation spécifiques aux organisations, ainsi que les transversales, ont fait l'objet d'une analyse afin de faire ressortir des améliorations et des mesures de restructuration selon différents axes : gouvernance, structure organisationnelle, convention collective, etc.

Sources de données

Plusieurs sources ont permis de documenter les données utilisées dans le cadre des analyses du présent rapport. Plus spécifiquement, voici les sources de données qui ont servi d'intrants :

- Une **collecte d'information auprès des AOT** a d'abord permis d'obtenir des données relatives à l'opérationnalisation. Les rapports d'exploitation, les organigrammes détaillés et plusieurs autres documents ont été consultés.
- Ensuite, **les rapports financiers audités ainsi que les balances de vérification de chacune des AOT** ont servi d'intrants pour mener les différentes analyses financières, notamment le calcul des coûts unitaires et de différents ratios financiers, et l'analyse historique des revenus et dépenses.
- Enfin, plusieurs **séances de travail avec les représentants des AOT** ont permis d'approfondir les informations collectées, le détail de certaines analyses financières et d'identifier les pistes d'amélioration possibles.

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 ayant participé à l’audit de performance

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 : l’ARTM, la Société de transport de Montréal (STM), la Société de transport de Laval (STL), le Réseau de transport de Longueuil (RTL) et le Réseau de transport métropolitain (exo).

Les autres organisations sont dispersées à travers le reste de la province, majoritairement dans les grandes villes québécoises. Deux d’entre elles occupent le territoire de la RMR de Québec, soit le Réseau de transport de la Capitale (RTC), qui couvre la rive nord, et la Société de transport de Lévis (STLévis), qui couvre la rive sud de la RMR. Quatre grandes villes sont desservies par leur propre société de transport : Saguenay par la Société de transport du Saguenay (STSaguenay), Trois-Rivières par la Société de transport de Trois-Rivières (STTR), Sherbrooke par la Société de transport de Sherbrooke (STS) et Gatineau par la Société de transport de l’Outaouais (STO).

Limites des analyses

Le mandat confié ne constitue pas une mission d'audit ou d'examen telle que définie par CPA Canada. En conséquence, aucune opinion, attestation ou autre forme d'assurance concernant les informations financières utilisées ou examinées dans le cadre de ce mandat n'est fournie. La fiabilité des informations et documents fournis par les organisations a été présupposée. Il n'y avait pas d'obligation ni d'accord préalable pour investiguer la véracité des informations reçues, et aucune procédure complète d'enquête ou de vérification n'a été menée pour confirmer indépendamment leur exactitude. Par conséquent, les conclusions pourraient être sujettes à révision si les documents s'avéraient incomplets, incorrects ou altérés.

Le temps imparti pour traiter les informations et en faire l'analyse était restreint, ce qui a pour effet de limiter la profondeur de certains sujets. Par ailleurs, la disparité dans le niveau de détail des informations transmises par les organismes de transport, soit par limitation des outils de gestion, soit en raison d'une perte de données attribuable à une cyberattaque n'a pas permis de réaliser un portrait entièrement uniforme. Les indicateurs sont documentés en ce sens le cas échéant.

Les résultats de l'analyse historique ont été significativement affectés par la pandémie. En conséquence, il est recommandé d'aborder avec prudence l'interprétation et les conclusions tirées des tendances observées. En effet, l'adoption accrue du télétravail a introduit des variables supplémentaires qui doivent être considérées lors de l'évaluation de ces tendances.

Dans le cadre de ce rapport, il est important de souligner que la notion de performance des sociétés de transport peut être sujette à diverses interprétations. Par exemple, un financier pourrait évaluer la performance en termes de rentabilité et de santé économique, tandis qu'un opérateur pourrait la mesurer en termes d'efficacité opérationnelle, comme la ponctualité et la fréquence des services. D'autres pourraient considérer la performance sous l'angle de la satisfaction client, de l'innovation technologique ou de la durabilité environnementale. Cette multiplicité de perspectives rend l'évaluation de la performance complexe et nécessite une approche nuancée qui prend en compte les différents paramètres qui peuvent influencer l'interprétation des résultats obtenus.

Ententes de confidentialité

Des ententes de confidentialité ont été signées avec chaque organisation. Ces ententes prévoyaient notamment que certaines informations partagées par les sociétés de transport devaient demeurer confidentielles**. Ainsi, certaines données ont été généralisées ou anonymisées, ce qui peut réduire le niveau de détail de certaines informations et, par conséquent, limiter la profondeur des conclusions et des recommandations.**

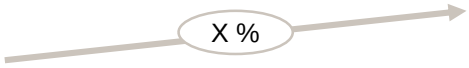
Interprétation des graphiques

Afin de faciliter la lecture et l'interprétation des données présentées dans les graphiques, certaines variations ont été mises en lumière.

Deux types de variations sont présentes dans les graphiques :

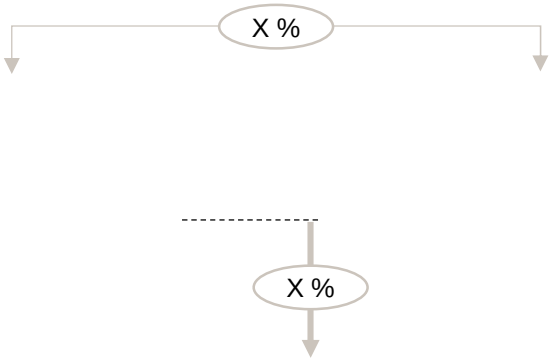
Taux de croissance annuel moyen (TCAM)

Ce taux représente la croissance annuelle moyenne sur la période d'analyse. Il s'agit d'un taux composé et il est représenté par une flèche droite :

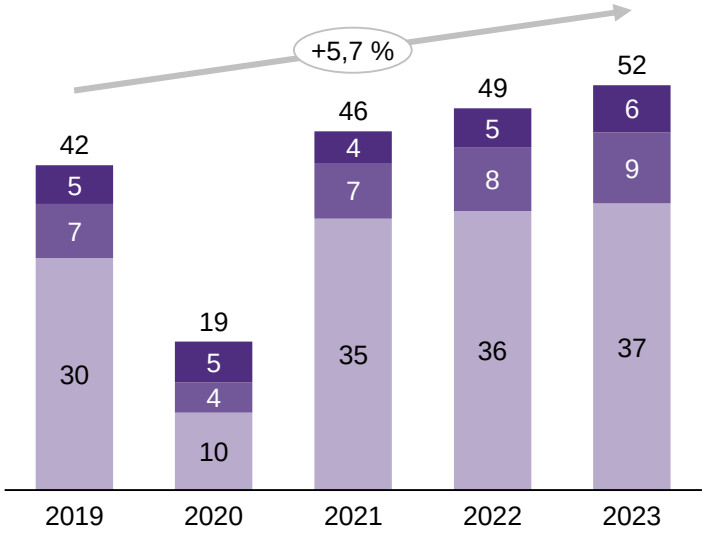


Taux de croissance totale entre deux années

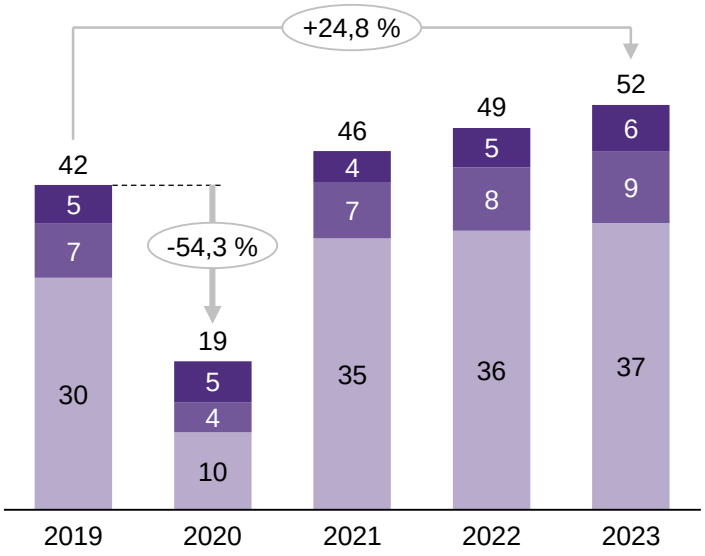
Ce taux représente la croissance totale entre deux années, sans égard à la durée qui sépare les deux dates. Cette donnée est représentée par une flèche qui relie deux années :



Indicateur
Unité, 2019 à 2023



Indicateur
Unité, 2019 à 2023



Portrait des AOT 2019 à 2023

Mise en contexte

Un des objectifs du mandat est 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. Une analyse des principales clauses de conventions collectives complète chaque portrait en soulignant la manière dont elles limitent les marges de manœuvre des OPTC pour leur optimisation, influençant ainsi leur performance financière.

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.

La STM se distingue fortement des autres sociétés de transport du Québec, puisqu'elle est la seule à exploiter un métro. De plus, l'envergure de son réseau et des actifs qu'elle possède la caractérise et la rend moins comparable aux autres sociétés du Québec. En ce sens, un balisage a été réalisé auprès de deux grandes villes au Canada, soit Toronto et Vancouver. Ces villes ont été sélectionnées du fait qu'elles possèdent toutes les deux un réseau de métro. Il convient cependant de préciser que le SkyTrain de Vancouver est un réseau de métro automatique, donc sans opérateur, ce qui le distingue des réseaux de Montréal et de Toronto. Les résultats du balisage sont présentés à la suite des portraits des organisations.

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.

2019-2023
Horizon d'analyse

Organisations balisées

- STM
- STL – Société de transport de Laval
- RTL – Agglomération de Longueuil
- RTC
- STO – Société de transport de l'Outaouais
- exo
- Société de transport de Sherbrooke
- STTR – Société de Transport de Trois-Rivières
- STS – Société de transport du Saguenay
- Société de transport de Lévis
- ARTM – Autorité régionale de transport métropolitain
- TransLink
- TTC
- Metrolinx

Analyses historiques

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

Portrait opérationnel par mode

Thèmes	Analyses et indicateurs
1. Portrait du territoire	Territoire : superficie, population, densité
	Positionnement des centres de transport, et capacité
	Pratique d'affaires : modes de transport et mode de gestion (en régie ou imparti)
2. Achalandage	Évolution du nombre de déplacements, par mode
	Évolution des passagers-kilomètres : exclue de l'analyse (voir note)
3. Offre de service	Évolution des kilomètres productifs (en absolu et en fonction des kilomètres totaux)
	Évolution des heures productives (en absolu et en fonction des kilomètres totaux)
4. Vitesse commerciale	km/h (productifs)
5. Parc de matériel roulant	Évolution historique de la flotte et de sa composition
	Évolution du taux de réserve
	Estimation de la progression de la transition énergétique (selon le statu quo ou selon une estimation soumise par la société de transport)

Note

Passager-kilomètre

L'indicateur passager-kilomètre n'a pas été inclus dans la comparaison entre les sociétés de transport, car la méthode de calcul, basée sur la distance moyenne parcourue dérivée de l'enquête Origine-Destination (O-D), n'est pas uniformément applicable. En effet, lors de la collecte des données, il est apparu que certaines sociétés ne disposaient pas de ces informations. Par ailleurs, la dernière mise à jour des données de l'enquête O-D remonte à 2018, soit avant la pandémie, ce qui rend les distances moyennes rapportées peu fiables pour refléter la situation actuelle. La mise à jour de l'enquête O-D est en cours et les résultats seront disponibles à compter de 2025.

Toutefois, l'indicateur de passager-kilomètre est pertinent pour comparer deux modes entre eux. C'est le cas pour exo, qui offre un service par train et par bus. Une analyse de coût par passager-kilomètre a été réalisée pour comparer le coût par passager-kilomètre de chacun des modes.

Analyses historiques

Thèmes	Analyses et indicateurs
6. Adéquation achalandage vs véhicules en service (bus)	Nombre de bus effectuant un parcours productif par tranche de 15 minutes
	Achalandage par tranche de 15 minutes (voir note)
7. Ressources humaines	Nombre d'ETC par type d'emploi
	Ratio d'encadrement
	Taux d'absentéisme : maladie, CT, LT, CNESST (voir note)
	Taux de postes vacants
8. Indicateurs de performance	Kilomètres totaux parcourus par bus (voir note)
	km totaux parcourus par heure travaillée (chauffeur)

Notes

Adéquation véhicules en service et achalandage

L'analyse de l'adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage par tranche de 15 minutes pour l'ensemble du réseau ne permet pas de cibler spécifiquement des lignes à moindre performance.

Par ailleurs, le réel taux d'occupation devrait être calculé à l'aide de la charge maximale d'un circuit donné en fonction de la capacité de l'autobus attribué à ce circuit. La présente analyse est à plus haut niveau et vise à comparer les sociétés en regard de l'offre de service global déployée par rapport à l'achalandage.

Taux d'absentéisme

La catégorisation du taux d'absentéisme, comme définie par le lexique, n'a pas été uniformément appliquée par toutes les organisations en raison de définitions propres à chacune concernant la durée des invalidités à court et à long terme. La classification dans les systèmes informatiques reflète ces définitions internes. Cependant, les données relatives aux cas de la CNESST étaient généralement disponibles et standardisées entre les organisations. Il convient d'interpréter cet indicateur avec prudence, car dans les organisations de petite taille, une seule absence peut influencer de manière significative le taux d'absentéisme. Un taux élevé ne traduit pas forcément un problème de performance.

Kilomètres totaux parcourus par bus

L'analyse du parc de matériel roulant des sociétés de transport montre que plusieurs d'entre elles possèdent une flotte excédant les besoins réels de service. Par conséquent, cet indicateur est considérablement affecté par la taille de la flotte. Une augmentation temporaire de la flotte, due à l'incertitude du contexte actuel, entraîne une sous-estimation des distances parcourues par bus en conditions normales d'activité, rendant cet indicateur peu probant.

Analyses historiques

Portrait financier

Thèmes	Analyses et indicateurs
1. Revenus	Évolution par type de revenus en absolu et en relatif (part des contributeurs) : recettes usagers, subventions gouvernementales, part des automobilistes et autres (voir note)
	Évolution des volumes de titres vendus (mensuel, unitaire, périodique)
2. Dépenses	Évolution des dépenses
	Poids du service de la dette sur les dépenses totales
	Part des frais d'administration et des frais généraux
	Évolution de la rémunération et des charges sociales
3. Indicateurs de performance	Coûts d'exploitation/km, par mode
	Coûts d'exploitation/heure, par mode
	Coût total/déplacement, par mode
	Coût d'entretien matériel roulant/km (bus)
	Coût d'entretien matériel roulant/bus
4. Investissements et financement	Évolution des investissements, par catégorie (véhicule, infrastructure, etc.)
	Source de financement (aide gouvernementale, emprunt à long terme, comptant)

Notes

Revenus par contributeur

Pour les organisations de la région de Montréal, l'analyse des revenus a été réalisée au niveau des OPTC bien que la politique de financement de l'ARTM ne détermine pas la répartition des types de sources de revenus par OPTC, mais les présente plutôt de façon globale. Ce traitement a été effectué afin de favoriser la comparaison entre les sociétés de transport.

Subventions gouvernementales

L'annexe 2-D, Paiements de transfert, du manuel de la présentation de l'information financière municipale prévoit que le remboursement de la dette lié à un emprunt en attendant l'encaissement des transferts (aide financière) ne constitue pas une dépense fiscale et ne doit donc pas être présenté dans le remboursement de la dette. Afin de réaliser un portrait intégral des contributions gouvernementales, des ajustements ont été apportés aux montants de revenus de subventions gouvernementales présentés aux états financiers des sociétés de transport. Les remboursements en capital de la dette à long terme subventionné par les programmes de financement à l'investissement du gouvernement du Québec sont présentés comme « subv. gouv. (remb. en capital) ». Ces sommes ont aussi été ajoutées aux dépenses de service de la dette.

Les subventions gouvernementales qui financent l'exploitation et les intérêts sur la dette à long terme liés aux dettes contractées en attente des transferts gouvernementaux sont identifiées comme « subv. gouv. (exploitation et intérêts) ».

Indicateurs économiques

L'évolution des dépenses des sociétés de transport est fortement influencée par des facteurs économiques externes. Afin de mettre en perspective l'évolution des dépenses, deux indicateurs économiques qui exercent une influence plus notable sur la situation financière des sociétés ont été analysés :

- Évolution du prix du carburant (diesel)
- Indice des prix à la consommation (IPC)

Évolution du prix du carburant

Le prix du carburant diesel à la rampe de chargement était de 81 ¢/litre en moyenne pour 2019. Il a connu une baisse considérable de 28 % en 2020, notamment en raison du contexte pandémique, pour s'établir à 58 ¢/litre. Entre 2020 et 2022, le prix du carburant diesel a plus que doublé, avant de redescendre légèrement en 2023. Il était de 127 ¢/litre en moyenne en 2023.

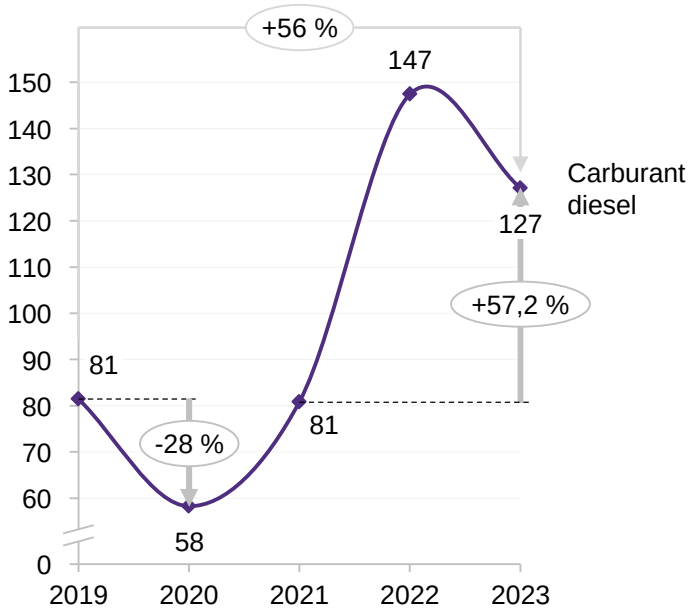
À titre indicatif, la Régie de l'énergie utilise les données du prix à la rampe de Montréal pour l'ensemble du Québec.

Évolution de l'IPC

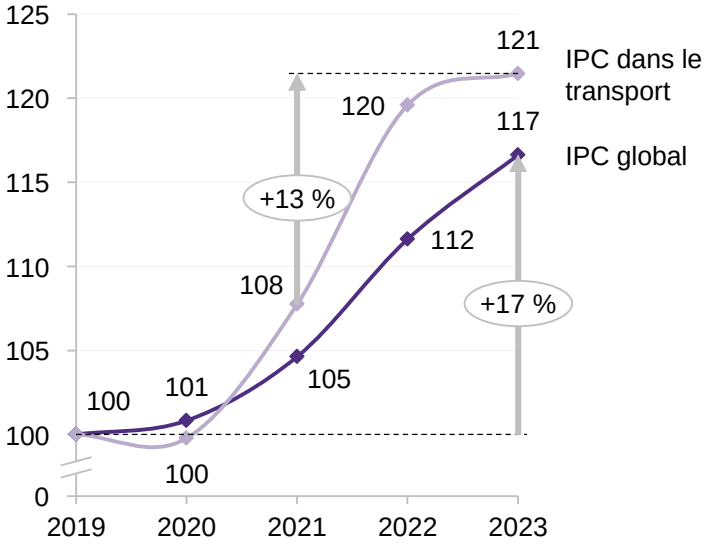
Entre 2019 et 2023, la croissance totale de l'indice des prix à la consommation a été de 17 % pour le Québec. En comparaison, l'IPC dans le transport a connu une croissance légèrement plus forte et s'est établi à 21 % entre 2019 et 2023.

La croissance de l'IPC dans le transport a connu un bond important entre 2020 et 2022, mais a été plus modeste entre 2022 et 2023.

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.

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Portrait du territoire de la STM

Le territoire couvert par les activités de la STM s'étend principalement sur l'île de Montréal, mais couvre quelques liens communiquant avec la Rive-Nord et la Rive-Sud, notamment par le biais de son réseau de métro, pour aller rejoindre les activités des autres OPTC des territoires avoisinants.

C'est un total de 618 km^2 qui sont couverts par l'offre de transport de la STM. La population qui habite sur ce territoire dépasse les 2 millions d'habitants, ce qui représente une densité de 3 314 habitants par kilomètre carré, soit la plus forte densité couverte par les OPTC à l'étude.

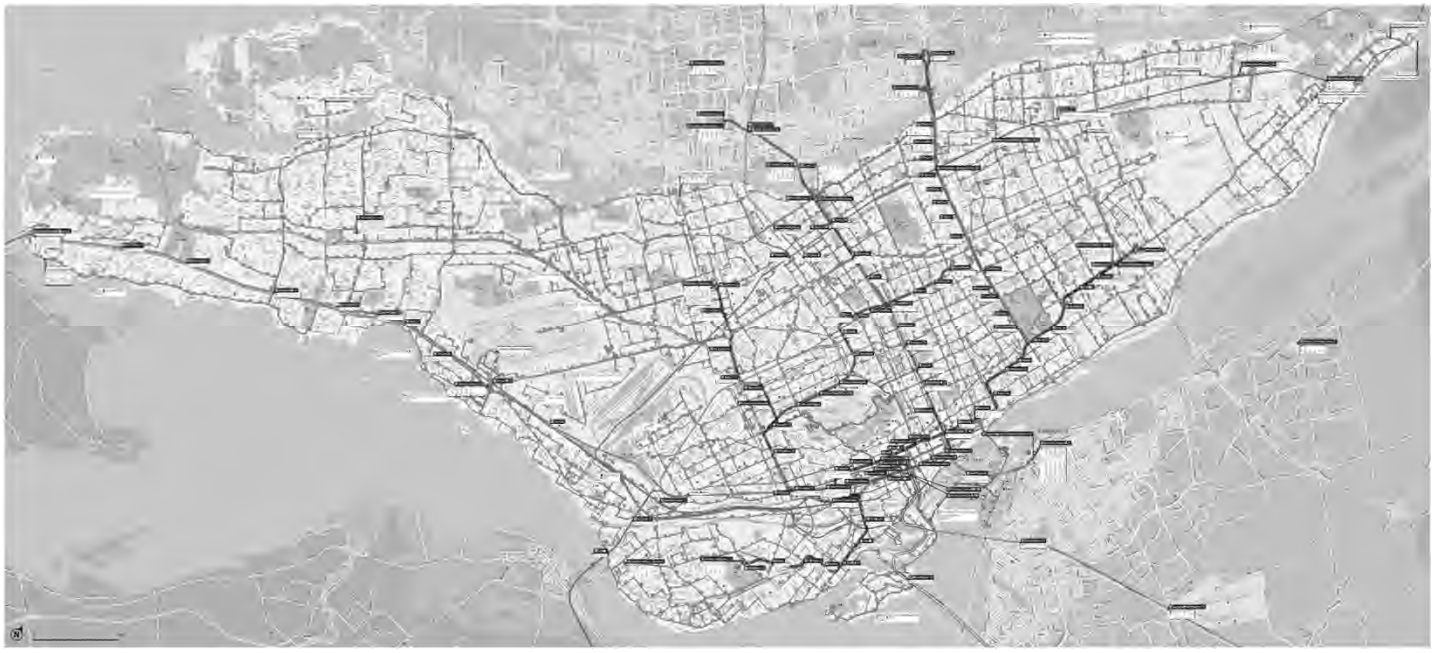
Montréal, en tant que métropole, attire un nombre considérable d'usagers du transport collectif issus des zones avoisinantes, qui l'utilisent pour se rendre à leurs établissements d'enseignement, lieux de travail ou autres destinations. La desserte de la région métropolitaine est estimée à environ 4,2 millions d'usagers selon la STM.

En 2023

618 km^2
de superficie

2 048 125
de population desservie

3 314 hab./km^2
de densité



Sources : STM, analyse RCGT.

Pratique d’affaires

Autobus

La STM adopte une approche intégrée pour la prestation de ses services de bus, en privilégiant une gestion en régie interne comme dicté par les conventions collectives. L’entretien des véhicules est également effectué en interne. Cela inclut des opérations régulières de maintenance ainsi que des interventions de réparation plus complexes. La STM dispose d’ailleurs d’un centre de transport spécialisé où s’effectuent ces travaux d’entretien majeur. Ce centre est doté d’équipements de pointe et d’une équipe technique capable de répondre aux exigences en matière de maintenance de véhicules.

Transport adapté

Les services de transport adapté offerts par la STM sont accessibles via une flotte diversifiée, comprenant des taxis, des taxis adaptés et des minibus. Chaque déplacement effectué en taxi et en taxi adapté est assuré par des prestataires externes, sélectionnés par la STM et sous contrat. Pour les trajets nécessitant un minibus, la STM met à disposition une flotte de 86 véhicules, spécialement conçus pour répondre aux besoins des usagers sur tout le territoire. Dans le but d’optimiser l’utilisation des minibus, le centre de répartition de la STM orchestre les itinéraires, en veillant à un jumelage optimal des trajets. Cette planification permet non seulement une gestion efficace des ressources, mais assure également une réponse adéquate aux exigences des usagers.

Taxi collectif (incluant le transport à la demande)

Pour répondre aux besoins des secteurs moins desservis, la STM a mis en place un service de taxi collectif. Ce service permet de récupérer les usagers à des points de collecte déterminés et de les déplacer vers le réseau principal de la STM. Opérant sur demande, ce service est géré via un contrat avec un prestataire externe.

Métro

La STM est reconnue pour son expertise dans l’exploitation du seul métro de la province. L’opération du métro est assurée par les opérateurs employés par la STM. Une proportion significative des travaux d’infrastructure, jugés majeurs, est confiée à des entreprises externes dans le cadre des projets de maintien d’actifs. L’entretien des infrastructures, par son envergure, requiert la mise en œuvre de projets d’importance qui s’appuient sur le savoir-faire de firmes spécialisées et sur l’expertise interne pour assurer leur bon déroulement et leur réussite.

Pratique d’affaires
Par mode, 2023

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

Sources : STM, analyse RCGT.

Achalandage : modes bus, métro et TA

La pandémie a entraîné des effets similaires sur les tendances de mobilité pour chaque mode de transport. Les années 2020 et 2021 ont été caractérisées par un niveau d'achalandage particulièrement bas. À la suite de la levée des restrictions sanitaires en 2022, une augmentation graduelle de l'utilisation du transport collectif a été constatée. Plus précisément, les observations suivantes ont été faites concernant les tendances de déplacements :

Mode bus

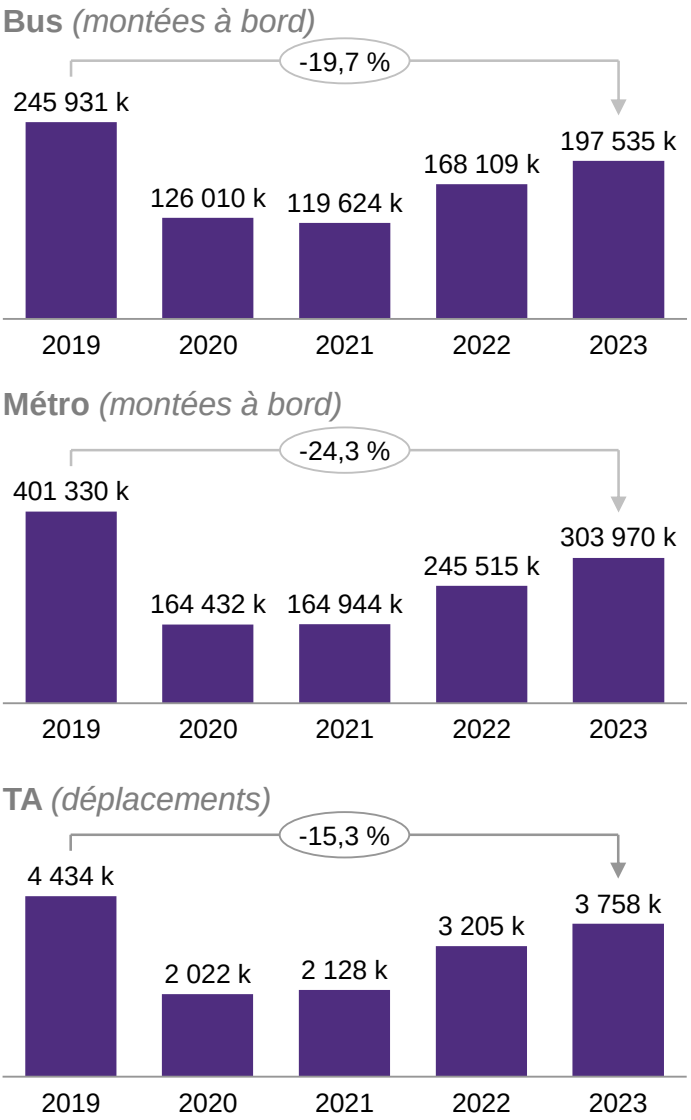
Le mode bus a vu son achalandage chuter de près de la moitié entre 2019 et 2021, mais une croissance soutenue est perceptible depuis. En effet, la croissance annuelle moyenne entre 2021 et 2023 s'élève à plus de 28 %. Malgré cette reprise, l'achalandage de 2023 représente 80 % de celui de 2019. Selon une analyse interne de la STM, l'achalandage des modes bus et métro la fin de semaine est plus important qu'avant la pandémie.

Mode métro

Le mode métro a subi la baisse d'achalandage la plus importante parmi tous les modes. Le nombre de montées à bord est passé de 401 millions à 164 millions en 2020, soit une baisse de près de 60 %. Bien que lente, la reprise s'est amorcée en 2021 pour s'accentuer en 2022. En 2023, l'achalandage représentait les trois quarts de celui prépandémie.

Le métro a pour vocation principale de desservir le centre-ville, qui concentrait historiquement 70 % des déplacements. Avec l'adoption du télétravail, cette dynamique a évolué; selon la STM, une réduction permanente de l'ordre de 10 % dans l'utilisation du métro pour les trajets vers le centre-ville est perceptible. Or, un récent sondage indique que l'entassement et la fréquence des services constituent plus d'un tiers des motifs d'insatisfaction de la clientèle. Dans cette optique, et afin de répondre au mieux aux attentes des usagers, la STM s'efforce de trouver un équilibre entre la réduction des services et l'adéquation avec les besoins exprimés par la clientèle. Cette approche est également celle appliquée au mode bus.

Évolution de l'achalandage
2019 à 2023



Mode TA

Bien que le transport adapté représente une part moins importante du nombre total de déplacements, il a connu la reprise la plus marquée, avec un taux d'achalandage atteignant 85 % de celui observé en 2019.

Sources : STM, analyse RCGT.

Offre de service – bus (1/2)

Distances parcourues

En réponse à la pandémie, mais toujours soucieuse d'offrir un niveau de service suffisant aux besoins des usagers du réseau, la STM a réduit son offre de service de 1 % en 2020. Les circonstances évolutives de la pandémie et des contraintes budgétaires ont nécessité de revoir l'offre. Par conséquent, les distances parcourues ont été en constante diminution. La réduction du service de transport a été délibérément modeste pour continuer à desservir efficacement le personnel livrant des services essentiels durant la période pandémique. Cette stratégie s'alignait avec les directives de santé publique favorisant la distanciation sociale. Une diminution plus marquée de l'offre aurait augmenté la densité de passagers par trajet, allant à l'encontre des mesures visant à garantir un environnement sécuritaire tant pour les usagers que pour les employés. Enfin, considérant la clause de la convention collective qui ne permet pas la mise à pied des chauffeurs, la STM a pris l'orientation d'offrir du service et de rémunérer des employés productifs, plutôt que des employés en attente de relocalisation.

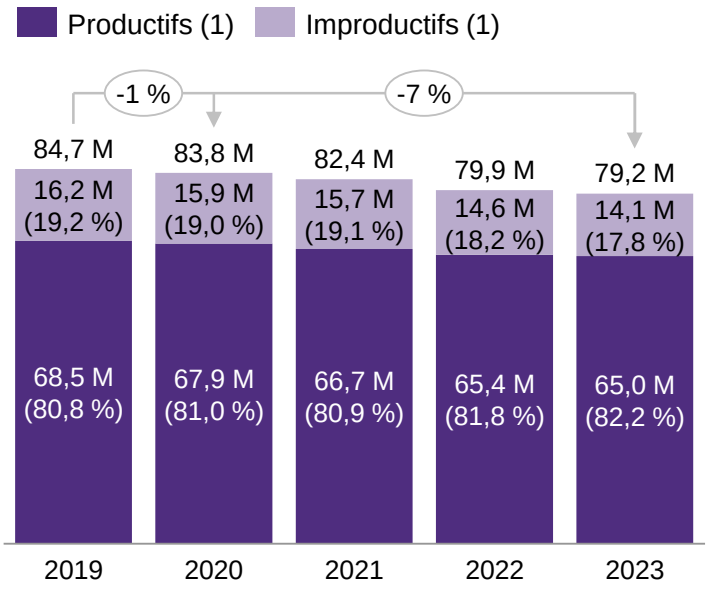
Productivité

La révision de l'offre a amélioré la productivité du mode bus. En effet, la proportion de kilomètres improductifs[1] est passée de 19,2 % à 17,8 %. L'amélioration concernant les kilomètres productifs[1] peut provenir de deux sources :

1. Réduction des distances des entrées et des sorties de garage
2. Réduction des voyages haut-le-pied (HLP) entre deux voyages productifs

Or, entre 2019 et 2023, la structure des lignes et leur positionnement dans les garages de la STM ont maintenu une constance, ayant ainsi un impact minime sur la productivité kilométrique. Les améliorations de productivité ont été réalisées exclusivement grâce à l'optimisation des parcours HLP. En effet, la réduction des kilomètres HLP par rapport aux kilomètres totaux s'explique par une diminution du nombre de trajets HLP ainsi qu'une légère baisse de la distance moyenne de ces parcours. Cette tendance résulte notamment de la stratégie visant un meilleur paramétrage des logiciels de création d'horaires de véhicules afin d'éviter des trajets improductifs trop longs pour préserver la qualité du service. Par ailleurs, les ajustements de service induits par la pandémie ont permis une meilleure répartition du service dans les deux sens sur certaines lignes fréquentées, ce qui a conduit au remplacement de certains longs trajets HLP par des trajets plus courts au sein d'un même terminus.

Évolution des distances parcourues
En millions de kilomètres, 2019 à 2023



1. *Les kilomètres productifs correspondent aux véhicules-kilomètres commerciaux et les kilomètres improductifs représentent les véhicules-kilomètres totaux déduction faite des véhicules-kilomètres commerciaux.*

Sources : STM, analyse RCGT.

Offre de service – bus (2/2)

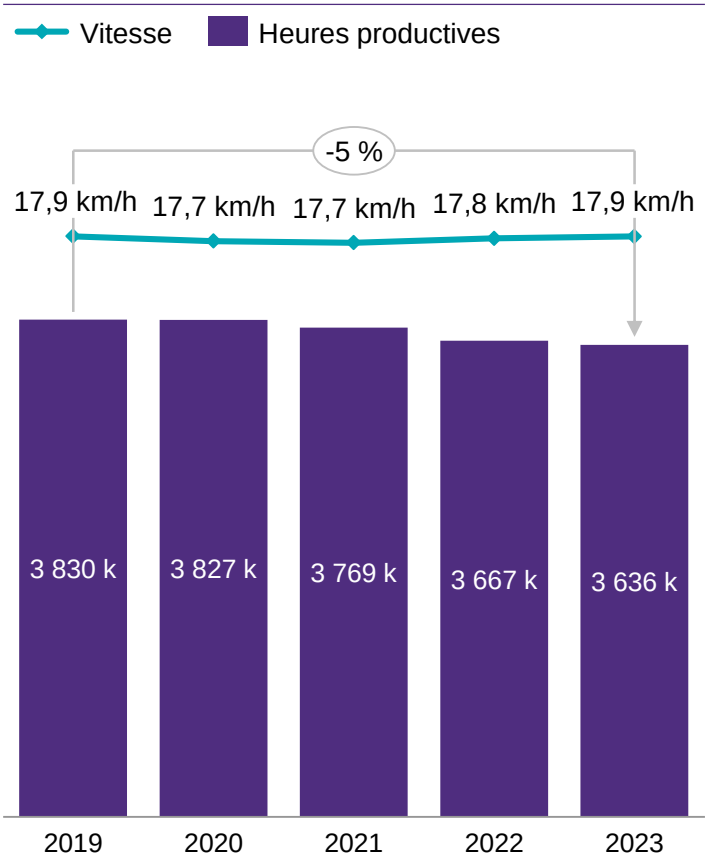
Temps de service et vitesse commerciale

Alors que les distances productives ont été réduites de 5 %, le temps de service a lui aussi été réduit de 5 %. Ainsi, la vitesse commerciale des bus est demeurée la même, bien qu'une légère diminution soit perceptible entre 2020 et 2022.

Selon la STM, historiquement, depuis 2013, plusieurs facteurs ont mené à une diminution de la vitesse commerciale. En conséquence, les temps de parcours ont dû être ajustés à la hausse en raison notamment des nombreuses entraves routières, de changements aux limites de vitesse permises, aux aménagements, etc. Ces ajustements sont nécessaires pour assurer une fiabilité du service. La STM vise toujours le meilleur équilibre coût-qualité possible. La période entre 2019 et 2023 fait exception étant donné la situation en temps de pandémie. La circulation et la fréquentation des bus moindres ont permis de garder une stabilité relative à la vitesse commerciale au cours de cette période.

Temps de service et vitesse commerciale

En milliers d'heures productives, en km/h, 2019 à 2023



Sources : STM, analyse RCGT.

Offre de service – métro

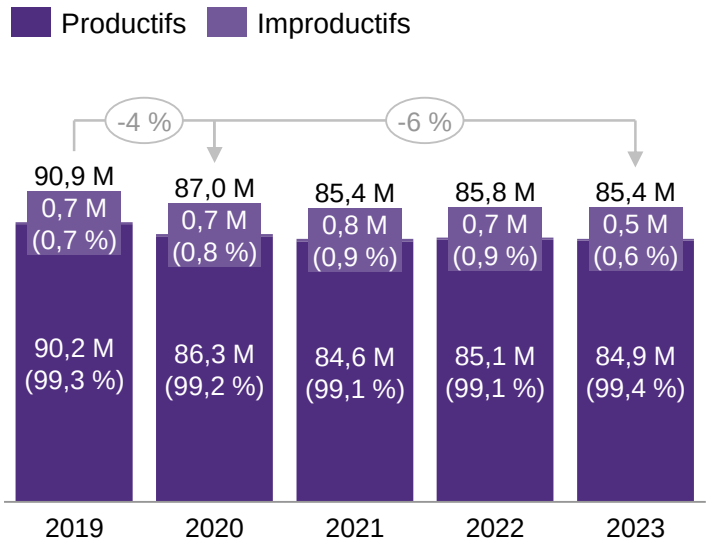
Distances parcourues (kilomètre-voiture)

Tout comme le mode bus, l'offre de service du métro a été réduite en réponse à la pandémie. En 2020, une diminution des départs a entraîné une réduction de 4 % des distances parcourues. Cette tendance à la baisse s'est maintenue en 2021 et est restée stable jusqu'en 2023. Malgré une chute de l'achalandage de plus de 50 %, l'offre de service n'a été réduite que de 4 %, ce qui a eu pour conséquence une diminution du taux d'occupation des véhicules. Cette réduction s'inscrit dans un contexte où le métro est caractérisé par une proportion plus importante de frais fixes que de frais variables. Une réduction plus importante n'aurait pas dégagé d'économies substantielles. Par ailleurs, conformément aux directives de la santé publique, il n'était pas souhaitable de réduire davantage le nombre de départs afin d'éviter la contamination et de maintenir la confiance des usagers.

Productivité

En tant que mode de transport guidé opérant sur un réseau fermé, la proportion de kilomètres improductifs est inférieure à 1 % du total des kilomètres parcourus. Cette proportion a fluctué entre 0,6 % et 0,9 %, mais reste un indicateur non significatif. L'année 2023 a enregistré le meilleur résultat à ce jour, soulignant un retour à l'efficacité prépandémique.

Évolution des distances parcourues
En millions de kilomètres, 2019 à 2023



Temps de service et vitesse commerciale
En milliers d'heures productives, en km/h, 2019 à 2023

Sans objet

Les heures de service pour le métro ne sont pas un indicateur qui fait l'objet d'un suivi et d'une reddition de comptes.

Sources : STM, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (1/4)

Bus

Le parc d'autobus de la STM a connu une croissance régulière, passant de 1 869 bus en 2019 à 1 976 en 2023, représentant une augmentation moyenne de 1,4 % par an. Ces données excluent la centaine de minibus utilisés pour le service de transport adapté. L'accroissement du parc de bus entre 2019 et 2020 s'inscrivait dans le cadre des objectifs de la Politique de mobilité durable du gouvernement du Québec, qui prévoyait une hausse de 60 % de l'offre de service entre 2018 et 2030. Cependant, les répercussions de la pandémie sur la fréquentation et le financement ont entraîné une surcapacité, entraînant un niveau élevé de bus en réserve.

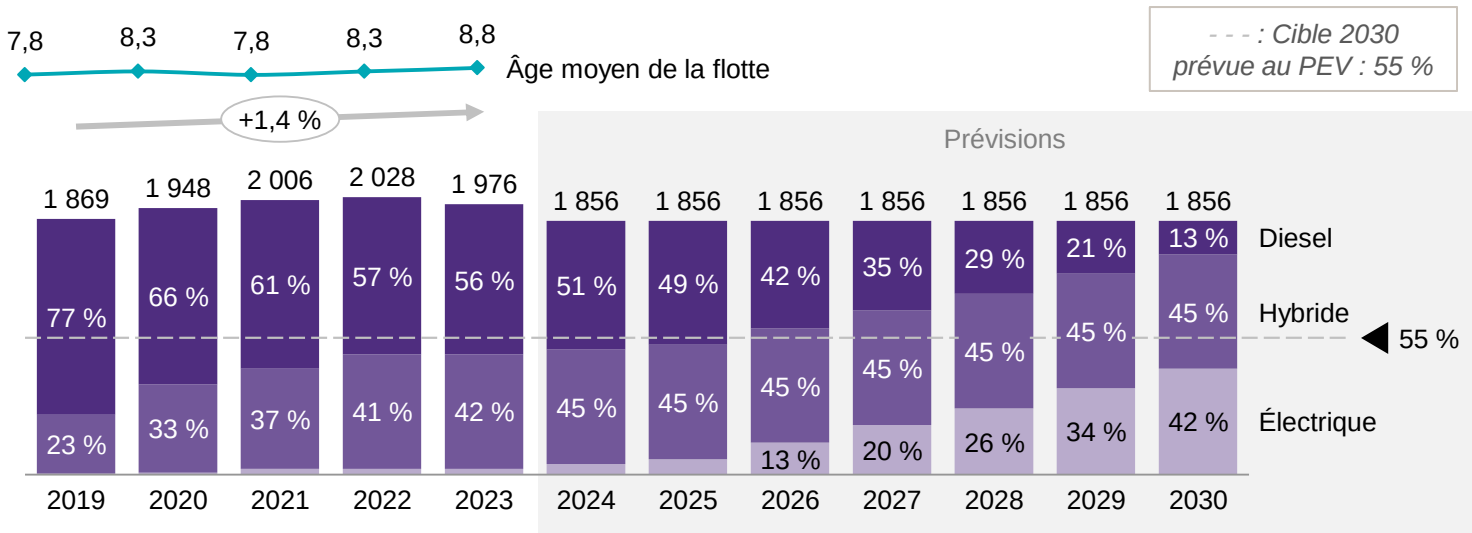
En ce qui concerne la transition vers une flotte plus verte, la STM a intégré six bus électriques dès 2019 et a continué à élargir ce parc en 2020 et 2021, atteignant un total de 41 bus électriques opérationnels depuis 2021.

Conformément aux directives de subvention pour l'acquisition des bus, les sociétés de transport doivent conserver les autobus pendant au moins 16 ans pour éviter toute pénalité. Cette exigence a pour effet de stabiliser l'âge moyen de la flotte à environ huit ans. Cependant, depuis 2021, une tendance à la hausse de l'âge moyen a été observée, approchant les neuf ans.

La STM retirera du service 155 bus durant l'année 2024, conformément à la décision entérinée au CA au début de l'année 2024, ciblant principalement les véhicules âgés ou arrivant en fin de vie. Cette mesure s'inscrit dans une démarche de rationalisation du parc de bus, actuellement surdimensionné par rapport aux exigences actuelles de l'offre de service. Néanmoins, le vieillissement de la flotte est susceptible de se poursuivre dans les années à venir, en raison des défis liés à l'approvisionnement en bus électriques. Face à cette situation, la STM pourrait se voir obligée de prolonger la durée de service des bus existants pour maintenir une flotte adéquate, capable de satisfaire les besoins de mobilité des usagers. Cette flotte vieillissante occasionnera des coûts d'exploitation supplémentaires.

D'après les projections de la STM, si chaque bus retiré du service est remplacé par un véhicule électrique et que le nombre total de bus reste constant, l'électrification du parc de matériel roulant atteindra 42 % en 2030. Cette estimation se situe en deçà de l'objectif de 55 % fixé par le PEV du gouvernement du Québec.

Évolution du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2030



Sources : STM, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (2/4)

Taux de réserve

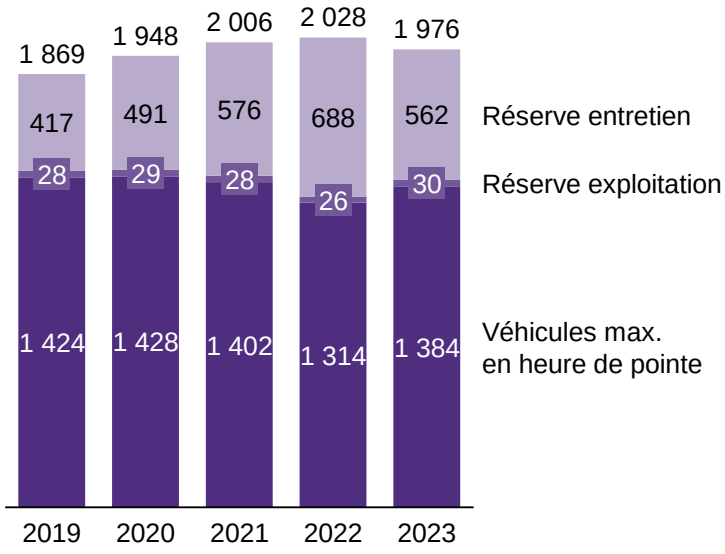
Le nombre maximal de véhicules requis pour assurer le service aux heures de pointe est déterminé par la direction de la planification. En complément, environ 30 bus supplémentaires sont maintenus en réserve pour l'exploitation. Cette flotte de réserve est essentielle pour pallier tout imprévu, tel qu'une panne, ou pour fournir un service supplémentaire en cas de retard sur le réseau, garantissant ainsi la continuité et l'efficacité du service. La réserve pour exploitation représente environ 2 % des bus requis en heure de pointe.

Le taux de réserve pour l'entretien est passé de 28,7 % en 2019 à 51,3 % en 2022 pour redescendre à 39,7 % en 2023. La réserve est exclusivement composée de véhicules immobilisés pour des travaux d'entretien.

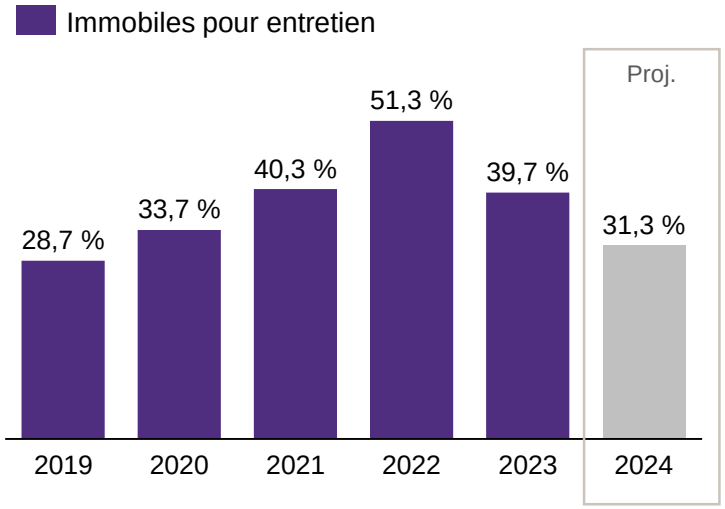
La STM ne détient pas de véhicules remisés opérationnellement. La STM déplaque les véhicules uniquement lorsque ceux-ci sont prêts à être rebutés. En ce sens, elle ne conserve pas dans sa flotte des véhicules déplaqués ou dont la validité de l'inspection est échue.

La STM, consciente du taux de réserve actuellement élevé, vise à le réduire progressivement dans les années à venir. Avec la mise hors service prévue de 155 véhicules en 2024, le taux de réserve devrait diminuer à 31,3 %. Bien que ce taux reste supérieur à l'idéal, il reflète une gestion prudente des risques liés à l'incertitude de la livraison des bus électriques, au vieillissement de la flotte existante et du niveau d'offre de service à livrer. La STM anticipe ainsi les défis potentiels, tels que les retards dans la réception des nouveaux bus électriques, l'augmentation des besoins en maintenance des véhicules plus anciens, et s'assure de maintenir une continuité de service fiable pendant la transition vers un parc de bus électrifiés. Enfin, la STM est en attente de la révision de la Politique de mobilité durable du gouvernement pour connaitre la variation de l'offre de service demandée dans les prochaines années.

Composition du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Taux de réserve – bus
En %, 2019 à 2023



Calcul du taux de réserve

$$\frac{\text{Réserve entretien}}{\text{Véhicules max. en heure de pointe + réserve exploitation}}$$

Sources : STM, analyse RCGT.

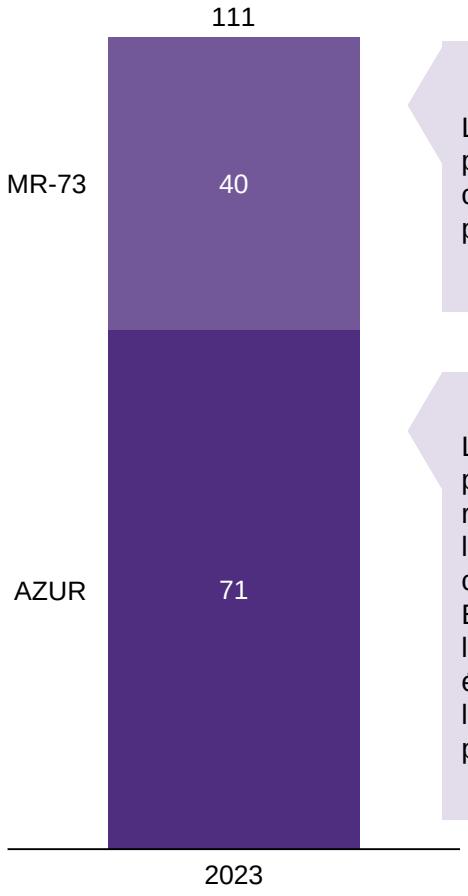
Parc de matériel roulant (3/4)

Métro

La Société de transport de Montréal (STM) possède un total de 111 trains composés de neuf voitures chacun dédié à fournir un service complet. Pour répondre aux besoins quotidiens, environ 80 trains sont nécessaires. Certains trains ne sont pas en service et sont réservés pour la maintenance programmée, en attente de réparations, ou prêts à être déployés.

Avec l'introduction de nouvelles voitures de métro équipées de technologies avancées, une évolution des méthodes de travail s'est imposée. Cela concerne notamment la conduite et la maintenance des nouveaux trains. L'adoption de ces trains modernes, conçus pour être indéformables et permettre une libre circulation entre les voitures, a requis une expertise pointue en ingénierie et en gestion d'infrastructure. Cette innovation marque une rupture avec les anciens modèles, où chaque voiture fonctionnait de manière indépendante. Dans le but de réduire les coûts d'entretien, la STM a procédé à la révision du plan d'entretien fourni par le manufacturier. Il en a résulté une baisse de la fréquence d'entretien de certaines pièces réduisant ainsi les coûts de maintenance.

Portrait du parc de matériel roulant – métro
En nombre de trains de neuf voitures, 2023



La STM détient toujours 40 trains de neuf voitures de modèle MR-73. Le programme décennal d'immobilisations (PDI) comprend un projet en cours de définition pour le remplacement des voitures. La date cible pour le remplacement serait fixée à 2036.

Le premier train AZUR a été intégré au réseau de la STM en 2016, et le plus récent a été livré en 2021. Ces nouvelles unités ont facilité le remplacement progressif des voitures MR-63, en service depuis l'inauguration du métro en 1966. L'acquisition s'est effectuée auprès du consortium Bombardier-Alstom, et la fabrication a eu lieu à l'usine de Bombardier située à La Pocatière, permettant d'assurer un contenu local de 60 %. Cette acquisition, d'une ampleur financière significative, a été menée avec l'obligation de respecter un seuil minimal de contenu local, contrairement aux exigences imposées lors des appels d'offres pour la construction du Réseau express métropolitain (REM).

Sources : STM, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (4/4)

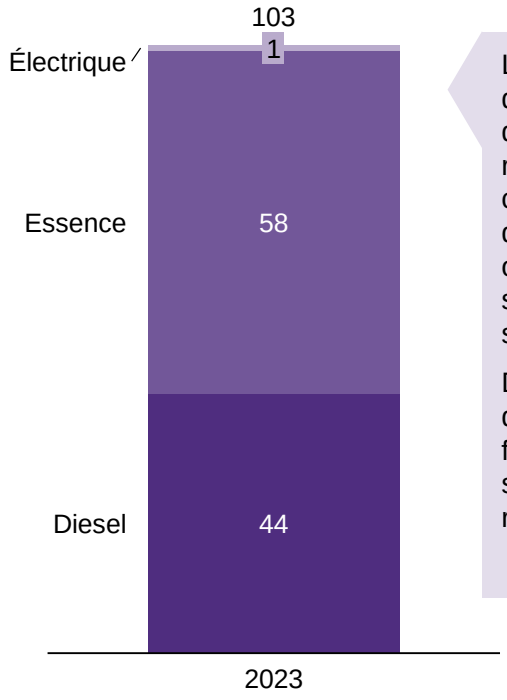
Transport adapté

Les minibus adaptés présentent une durée de vie moyenne de cinq ans, ce qui est nettement inférieur aux 16 ans estimés pour les bus urbains. La STM possède la capacité d'étendre cette durée de vie en fonction de l'état de chaque véhicule. À titre d'exemple, une partie du parc de minibus est en circulation depuis 2014. Il est à noter que les véhicules fonctionnant au diesel sont généralement des modèles plus anciens, tandis que les véhicules récents utilisent majoritairement de l'essence.

Du point de vue technologique, l'évolution des véhicules électriques a emprunté un parcours similaire à celle de la plupart des innovations, en se concentrant d'abord sur les segments de marché les plus larges. Les constructeurs ont initialement visé les voitures de promenade, puis d'autres segments plus communs comme les autobus scolaires. Les minibus adaptés, représentant un segment de marché marginal, n'ont pas été une priorité pour les fabricants. Deux modèles ont été évalués, mais ils n'ont pas répondu aux exigences opérationnelles : le premier modèle souffre de pannes fréquentes et manque de fiabilité pour assurer un service de transport adéquat, tandis que le second présente des dimensions incompatibles avec les contraintes de service, notamment une hauteur excessive qui limite l'accès sous certaines structures, comme les marquises d'hôpitaux.

Concernant les subventions gouvernementales pour l'achat de minibus, l'arrêt des aides pour l'acquisition de minibus thermiques crée un dilemme, étant donné que les minibus électriques ne sont pas encore disponibles pour une commercialisation à grande échelle. Un montant a été alloué du portefeuille de projets pour prolonger la durée de vie des minibus actuels, mais cette mesure pourrait entraîner des problèmes de fiabilité à long terme.

Portrait du parc de matériel roulant – transport adapté
En nombre de minibus, 2023



La STM a acquis en 2021 un minibus électrique à grande autonomie destiné au transport adapté. Le centre de transport Saint-Michel s'est doté de l'infrastructure de recharge requise pour ce véhicule. En revanche, le centre d'exploitation Saint-Michel est limité en termes de capacité de recharge, de sorte qu'aucun autre véhicule n'a été acquis depuis. En effet, un règlement d'urbanisme de l'arrondissement pose obstacle quant à l'électrification du centre de transport. Cette décision s'inscrit dans le cadre de la préservation du caractère résidentiel du secteur.

Dans l'éventualité d'une dérogation au règlement d'urbanisme, la désuétude du centre de transport Saint-Michel pose également un défi financier, car l'estimation de 2019 faisait état d'un coût de 100 M$ pour son électrification en plus d'un montant de 30 M$ pour des travaux de réfection.

Sources : STM, analyse RCGT.

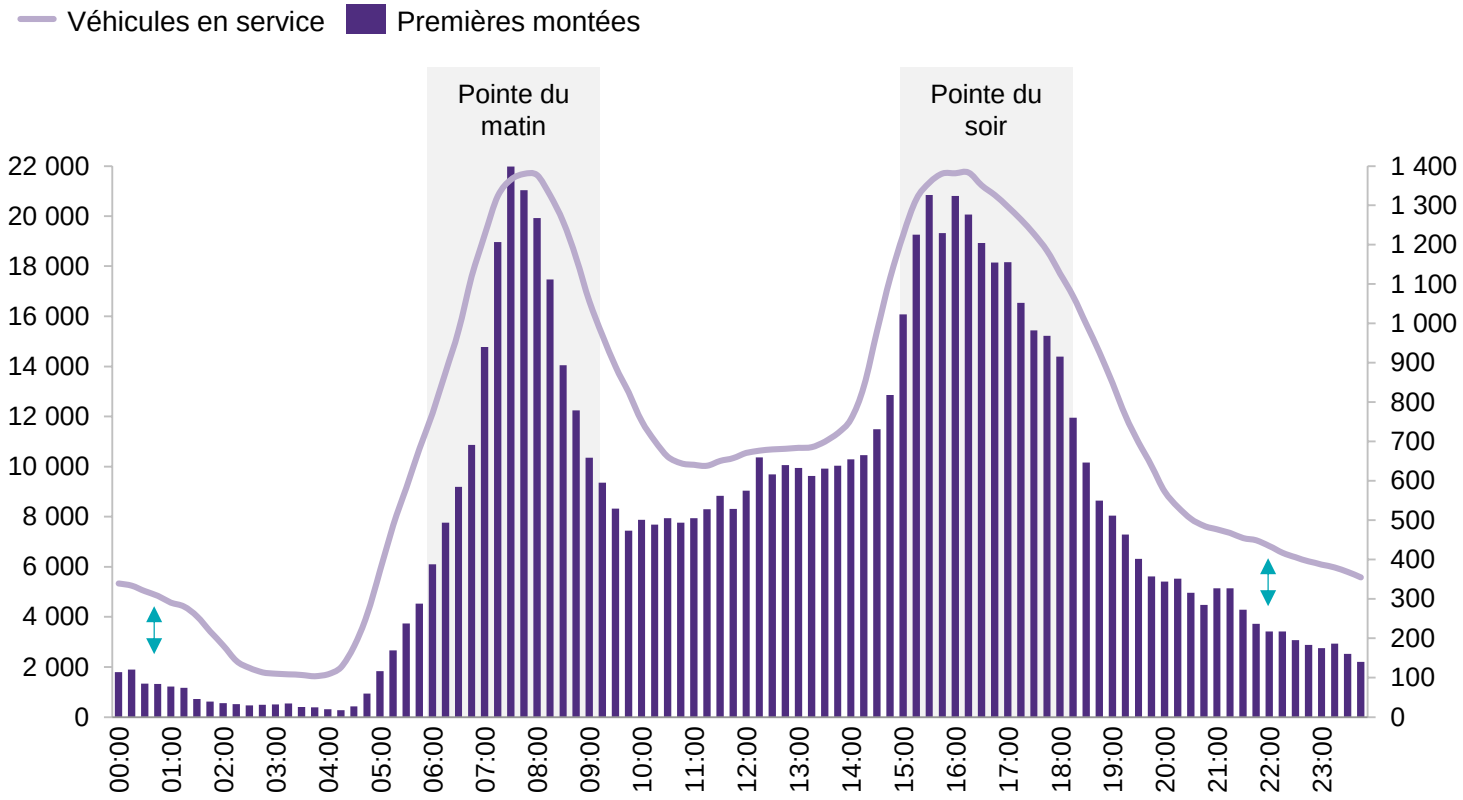
Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage – bus

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.

Le graphique démontre que la STM parvient à ajuster son offre de service de façon notable au niveau d'achalandage. 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. Les outils informatiques de planification dont dispose la STM lui permettent de réévaluer et d'optimiser l'assignation des véhicules quatre fois l'an, favorisant ainsi une utilisation plus efficace des ressources.

Historiquement, la STM a pu constater qu'une offre améliorée stimule la demande des usagers. Dans l'industrie du transport collectif où le principal concurrent est l'auto solo, l'offre induit généralement la demande.

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



Sources : STM, analyse RCGT.

Équivalent à temps complet (1/2)

Évolution des ETC

Face à l'urgence d'agir dans un contexte financier difficile, la STM a procédé à une réorganisation majeure afin de réduire la masse salariale de 5 % sans impacter l'offre kilométrique. Toutes les directions exécutives sont parvenues à atteindre l'objectif de sorte qu'au global, le nombre de gestionnaires a diminué de 20 et le nombre de syndiqués de 212. La restructuration qui se poursuit en 2024 devrait générer des économies de l'ordre de 31 M$. Cette mesure s'inscrit dans le cadre du plan d'optimisation global de 100 M$, auquel la STM s'est engagée vis-à-vis de ses partenaires financiers.

Cette réorganisation a été réalisée au cours de l'exercice 2023 de sorte que les bénéfices s'y rattachant ne sont perceptibles qu'en partie. Néanmoins, la STM a été en mesure de réduire ses effectifs sur la période. Bien qu'elle eût comme ambition de conserver son offre kilométrique, celle-ci s'en trouve réduite par rapport à 2019.

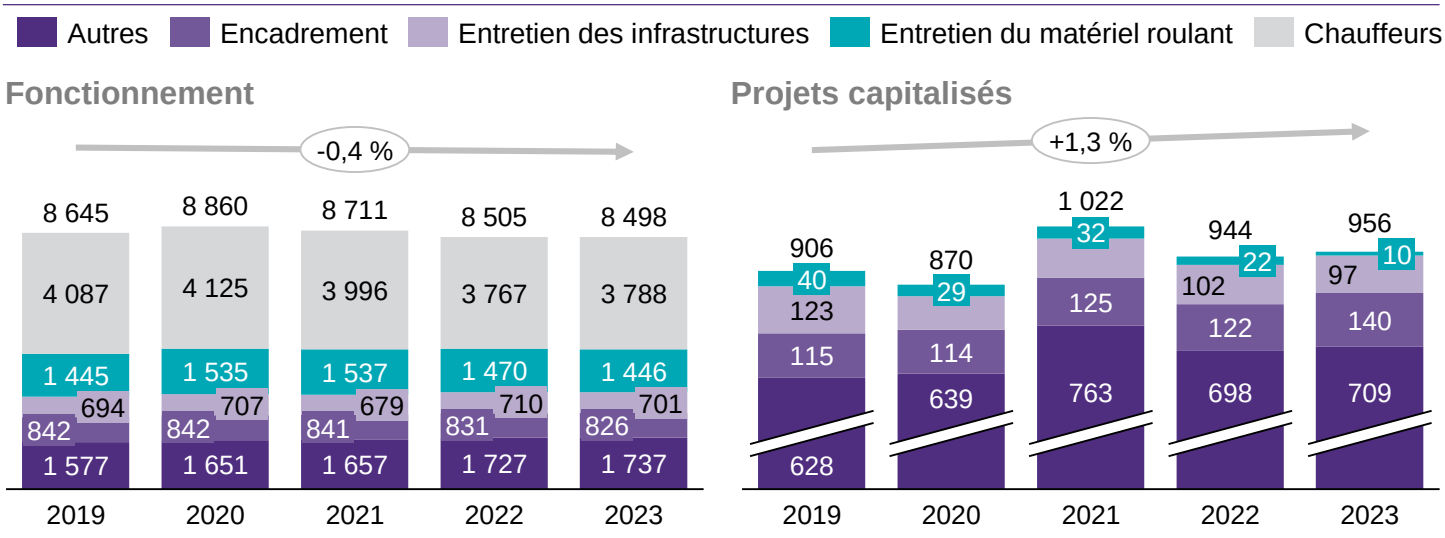
Les employés affectés aux services de soutien ont connu une augmentation de leur charge de travail en raison de l'ampleur des grands projets. Les coûts de fonctionnement associés, incluant le recrutement, la gestion salariale, les services juridiques et le traitement des factures, nécessitent l'embauche de personnel additionnel pour répondre aux besoins générés par ces projets. Par conséquent, la structure des services de soutien est directement impactée par la magnitude des projets entrepris par la STM.

Le nombre d'ETC associé aux projets, soit des ressources admissibles aux subventions à l'investissement, est passé de 906 ETC à 1 022 ETC en 2021 en raison de projets d'envergure :

- Prolongement de la ligne bleue
- Maintien d'actifs et accessibilité universelle pour le métro
- Centre de transport Bellechasse

Considérant le contexte économique actuel et les enjeux de financement, la STM a consciencieusement restreint la liste des projets de son programme d'immobilisations.

Évolution du nombre d'ETC par type d'emploi
En ETC, 2019 à 2023



Sources : STM, analyse RCGT.

Équivalent à temps complet (2/2)

Ratio d'encadrement global

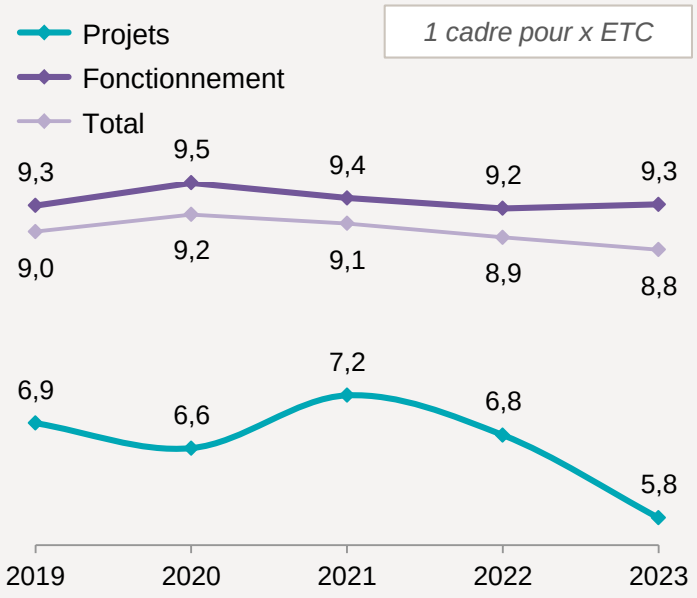
Le ratio d'encadrement, qui prend en compte les effectifs tant capitalisés que de fonctionnement, a subi une baisse sur la période. La STM a maintenu son ratio d'encadrement à en moyenne 9,3 ETC.

Par ailleurs, le ratio d'encadrement pour les projets se révèle plus bas que celui observé au sein des directions de fonctionnement. Les équipes affectées aux projets, bien qu'étant de taille restreinte, requièrent l'implication d'un gestionnaire pour piloter le projet.

La réduction du ratio d'encadrement s'explique par la place plus importante de projets d'envergure comme le prolongement de la ligne bleue, qui nécessite le recours à des firmes de consultants externes. L'interaction de ces consultants avec les gestionnaires de la STM s'effectue selon une responsabilité fonctionnelle. Ces consultants ne sont pas inclus dans le ratio d'encadrement actuel, car ils constituent une main-d'œuvre externe, mais demeurent tout de même imputables auprès de la STM.

En 2023, le nombre de consultants était 16 fois celui de 2019. Parallèlement, le nombre de ressources internes a aussi augmenté, soit une croissance essentielle pour conserver l'expertise au sein de l'organisation malgré l'adoption d'un modèle opérationnel hybride, combinant consultants externes et employés de la STM.

Évolution du ratio d'encadrement
En ETC, 2019 à 2023



Le ratio d'encadrement présenté exclut la contribution de la main-d'œuvre externe qui apporte un soutien aux projets. La STM adopte un modèle opérationnel hybride, intégrant consultants externes et employés internes, ce qui influence directement les paramètres de ce ratio.

Sources : STM, analyse RCGT.

Taux d’absentéisme (1/3)

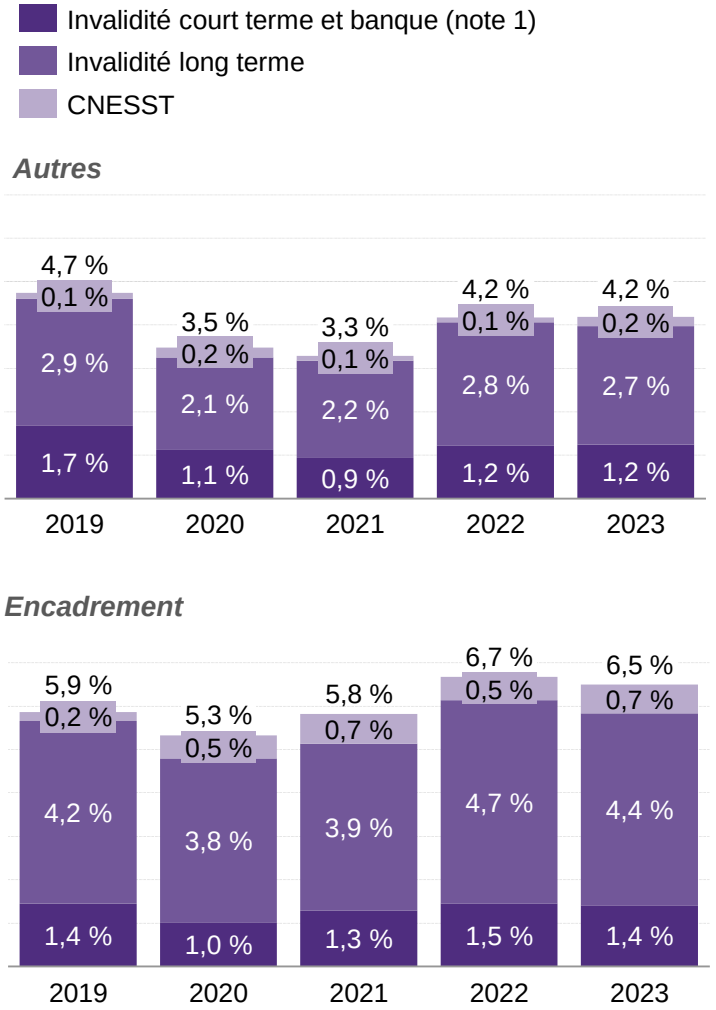
Autres types d’emplois et encadrement

Pour les autres types d’emplois (employés de bureau, commis divisionnaires, etc.), la STM a vu le taux d’absentéisme s’améliorer par rapport à 2019. Celui-ci est passé de 4,7 % à 4,2 %. Le taux d’invalidité à court terme a enregistré une baisse significative, passant de 1,7 % à 1,2 % en 2023. Cette tendance est attribuable à l’introduction du télétravail durant la pandémie et à la pérennisation des formules de travail hybrides depuis 2022, qui ont conféré une plus grande flexibilité dans la gestion des horaires. Cette évolution a réduit la nécessité pour le personnel de recourir aux jours de maladie prévus dans les conventions collectives. Concernant l’invalidité à long terme, les chiffres sont revenus à leur niveau d’avant la pandémie dès 2022. La période pandémique elle-même présente des défis analytiques, étant donné que les employés de bureau étaient en télétravail à 100 % et que l’accès aux soins de santé était particulièrement restreint.

Concernant les employés d’encadrement, la STM doit supporter un taux d’absentéisme plus élevé qu’en 2019. Les cas de CNESST expliquent cette croissance ainsi que les invalidités à long terme. Cette catégorie inclut les cadres d'exploitation et les gestionnaires corporatifs. Leur réalité et leur entente de travail diffèrent. Les tendances à la hausse sont grandement influencées par les cadres d'exploitation qui sont plus impactés par les défis de premières lignes et sont plus limités dans leur capacité de télétravail.

Dans les deux types d’emplois, une part plus importante du taux d’absentéisme se justifie par les invalidités à long terme. Cette tendance est observable sur l’ensemble de la période analysée. Le système de gestion des ressources humaines ne catégorise pas les absences comme suggéré au moment de la collecte de données. Pour la STM, la catégorie d’invalidité court terme et banque de congés inclut les absences ponctuelles (de un à trois jours). Lorsque l’absence se prolonge au-delà de trois jours, toutes les journées sont comptabilisées en invalidité à long terme.

Taux d’absentéisme
En %, 2019 à 2023



En réponse à l’augmentation du taux d’absentéisme, la STM a renforcé son service de ressources humaines par l’embauche de personnel supplémentaire. Cette mesure vise à gérer les répercussions opérationnelles et les coûts associés, tant directs qu’indirects, qui découlent de cette tendance. La mise en place de ces ressources supplémentaires est essentielle pour maintenir l’efficacité opérationnelle et la continuité des services, mais requiert des ressources financières.

Note 1 : Les codes de paie ont été utilisés afin de faire une distinction entre les types d’absences. Les codes ne correspondant pas nécessairement à la caractérisation de l’absence.
Sources : STM, analyse RCGT.

Taux d'absentéisme (2/3)

Chauffeurs et opérateurs

Les congés relatifs aux conditions de travail et les invalidités à court terme sont relativement stables et en contrôle. Toutefois, pour les trois catégories de chauffeurs, les invalidités à long terme et les dossiers de CNESST expliquent les absences.

Chauffeurs – bus

Les chauffeurs de bus urbains affichent les taux d'absentéisme les plus bas parmi les chauffeurs. La croissance de ce taux depuis 2019 est préoccupante. En effet, cette tendance est attribuable à une augmentation des comportements incivils de la part de certains usagers. Ces incivilités, souvent le résultat de l'insatisfaction envers le service, se manifestent par des commentaires désobligeants et des comportements agressifs envers les chauffeurs. De plus, les défis associés aux personnes vulnérables confrontent les chauffeurs à des situations complexes, les exposant parfois à des agressions physiques ou verbales. La STM évalue les diverses solutions permanentes permettant d'assurer une protection aux chauffeurs qui remplacerait les barrières de protection temporaires installées en raison de la pandémie.

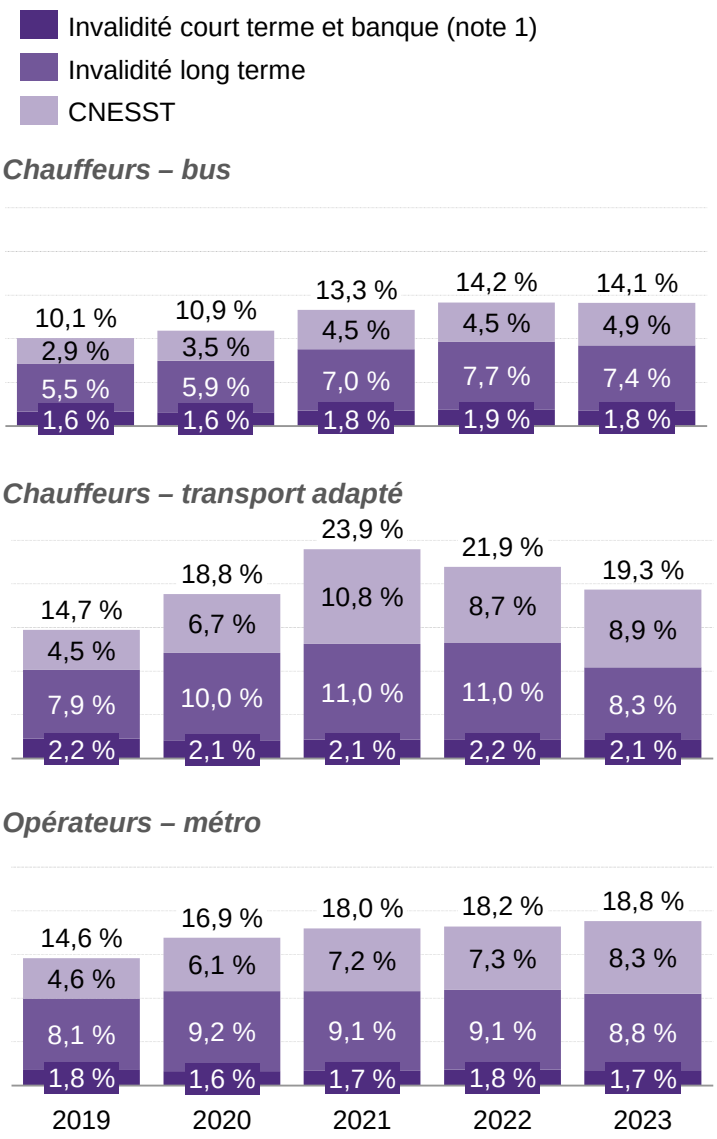
Chauffeurs – TA

Les chauffeurs de TA enregistrent un absentéisme élevé. Une proportion significative de ces absences est liée aux dossiers de la CNESST. Dans l'exercice de leurs fonctions, ces chauffeurs sont souvent amenés à assister des usagers ayant des besoins particuliers, tels que ceux utilisant un fauteuil roulant. Cette assistance augmente le risque de blessures.

Opérateurs – métro

Les opérateurs de métro font également face à un taux d'absentéisme considérable du fait que ces employés sont parfois témoins de tentatives de mort violente, un événement traumatisant qui peut avoir des répercussions profondes sur leur santé mentale.

Taux d'absentéisme
En %, 2019 à 2023



L'ensemble des groupes est également affecté par l'accès limité aux services de soins psychologiques, prolongeant la durée moyenne des absences liées aux dossiers de la CNESST. Les délais des tribunaux administratifs de la CNESST, en particulier le bureau d'évaluation médicale (BEM), ont considérablement augmenté depuis 2015, avec des délais pour les chirurgies réalisées s'allongeant de 94 jours, et ceux pour les chirurgies en attente de 465 jours. Les délais pour le BEM, tous domaines confondus, ont augmenté de 127 jours, et ceux pour le BEM psychologique de plus de trois ans. Les délais pour le Tribunal administratif du travail (TAT) ont également augmenté de 143 jours.

Note 1 : Les codes de paie ont été utilisés afin de faire une distinction entre les types d'absences. Les codes ne correspondant pas nécessairement à la caractérisation de l'absence.
Sources : STM, analyse RCGT.

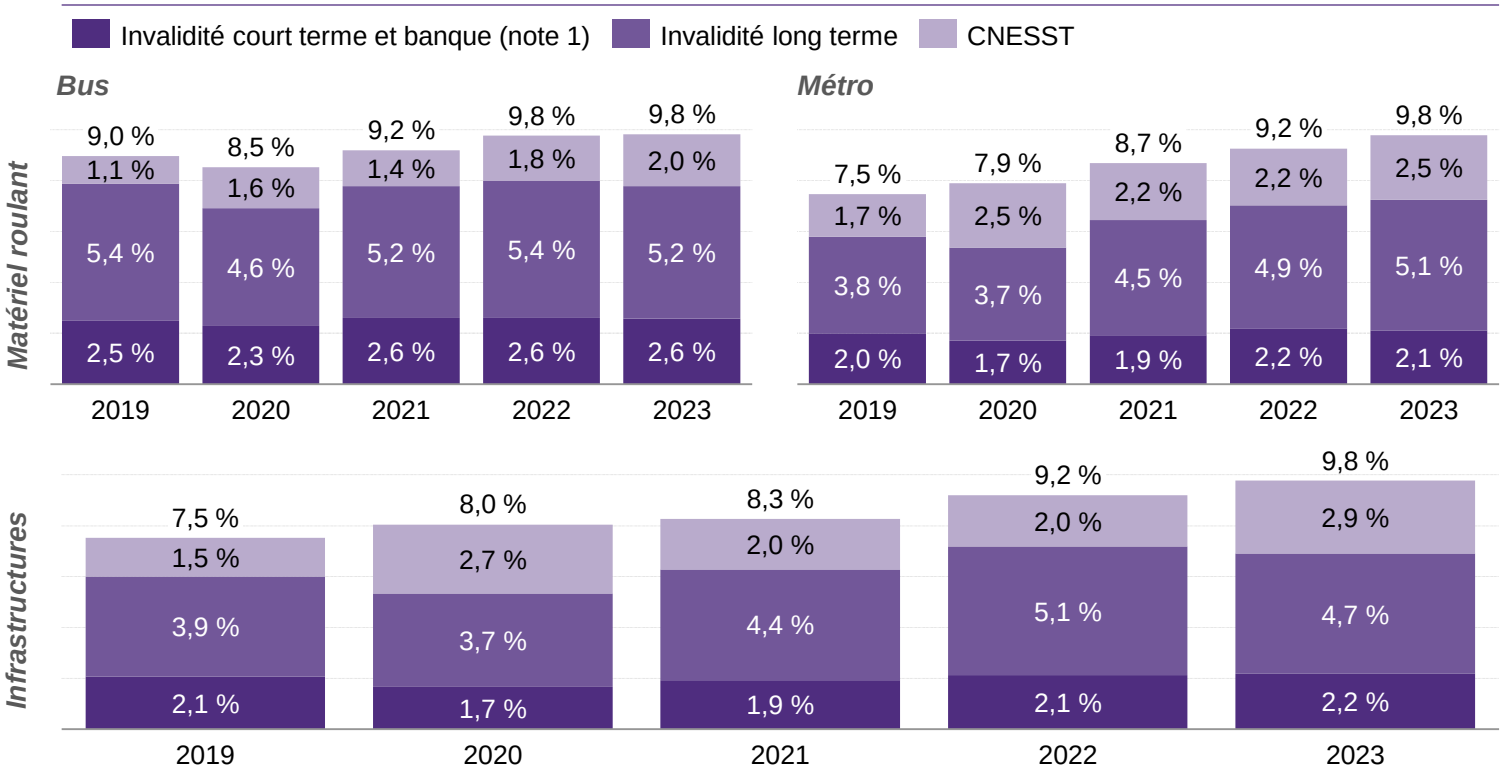
Taux d’absentéisme (3/3)

Le taux d’absentéisme pour les employés de l’entretien est similaire d’une catégorie à une autre. Depuis 2019, le taux d’absentéisme a crû de manière constante. Les absences en lien avec les dossiers de CNESST expliquent la croissance du taux global.

Une légère diminution des accidents a été constatée, tandis que les durées d’absence ont augmenté, comme le montrent les taux d’absence indiqués dans ce document. L’incidence des assignations temporaires, qui constituent un moyen efficace de diminuer les absences et de promouvoir une récupération durable, a connu une baisse notable pour tous les groupes. Cette tendance a commencé avec la pandémie et a été exacerbée par la nouvelle orientation de la CNESST et du ministère de la Santé et des Services Sociaux, qui reconnaissent l’autonomie des médecins dans la gestion des formulaires administratifs et des suivis médicaux. En conséquence, les médecins traitants, détenant l’autorité complète sur les assignations, ne répondent pas systématiquement aux demandes, ce qui réduit la capacité à mettre en œuvre des assignations temporaires pour les accidents du travail à l’échelle observée avant 2020.

Depuis 2021, une surveillance périodique a été mise en place avec les assureurs pour vérifier leurs actions visant à promouvoir un retour à la santé durable pour l’ensemble des groupes d’employés. Cette démarche a donné lieu à des interventions précoces en ergothérapie et psychothérapie pour atteindre cet objectif. Les contrats d’assurance invalidité sont gérés en coassurance entre la STM et les différents syndicats.

Taux d’absentéisme des employés d’entretien
En %, 2019 à 2023



Note 1 : Les codes de paie ont été utilisés afin de faire une distinction entre les types d’absences. Les codes ne correspondant pas nécessairement à la caractérisation de l’absence.

Sources : STM, analyse RCGT.

Part des heures régulières planifiées non réalisées (1/2)

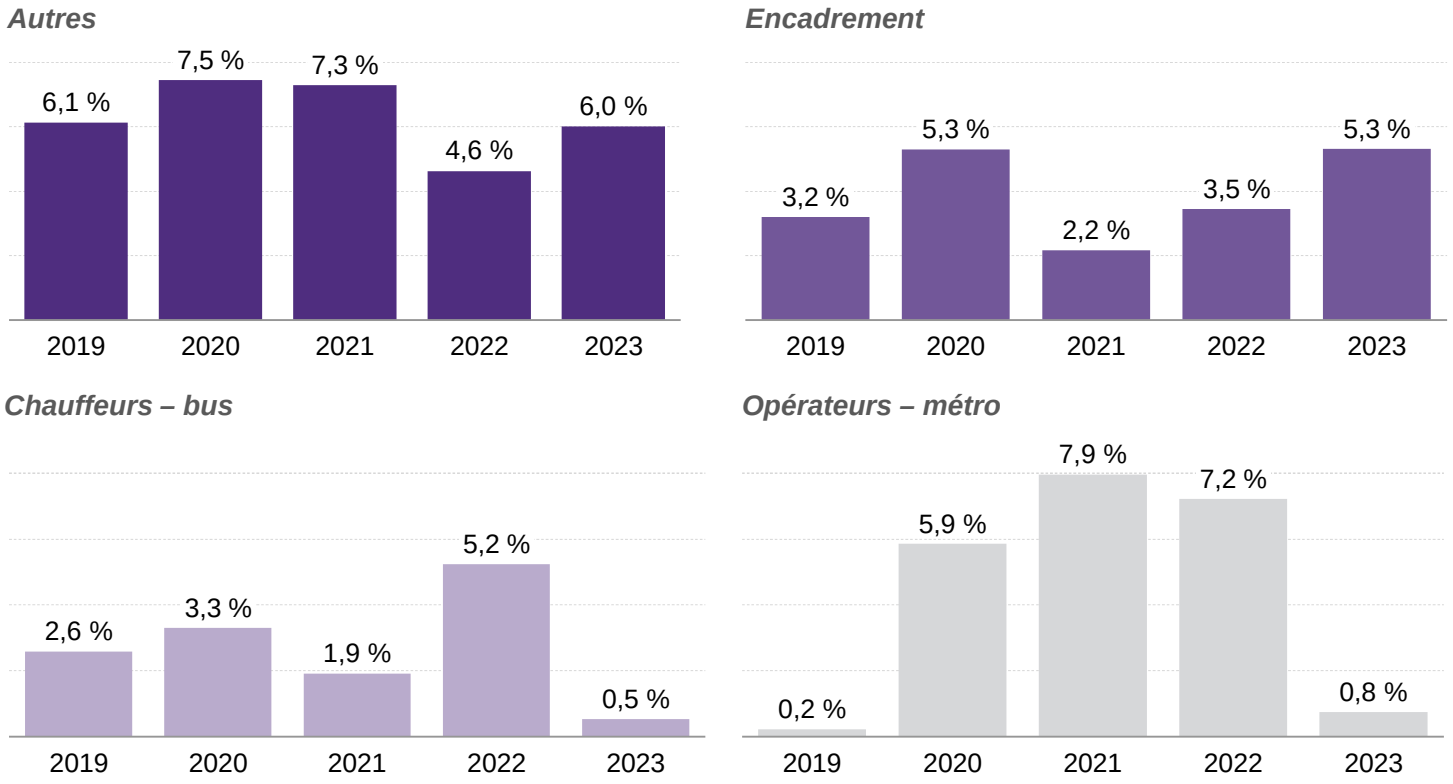
La part des heures régulières planifiées non réalisées est influencée par la méthodologie budgétaire et entraîne une surévaluation des effectifs par rapport aux résultats réels. Deux facteurs influencent le taux :

1. Sur une base budgétaire, la STM estime des économies de coûts engendrées par divers mouvements de personnel. Les délais d'embauche, les départs et les diverses décisions de gestion relatives à la dotation sont donc pris en compte lors de l'élaboration du budget, mais pas dans la planification des effectifs annuellement. Cette réalité occasionne une surévaluation des effectifs présentés au budget en comparaison au réel.
2. Dans le cadre de la gestion des incertitudes liées à la reprise postpandémie et au financement des services, la STM a adopté une approche prudente dans ses prévisions des besoins en personnel pour les chauffeurs et les opérateurs. Ainsi, l'offre de service réellement livrée s'est avérée inférieure à celle planifiée. Tant qu'elle n'aura pas reçu d'orientation, la STM envisage de proposer une offre de service limitée afin d'atteindre un équilibre.

Outre cet écart de méthodologie, la pénurie de main-d'œuvre impactant l'ensemble du marché de l'emploi au Québec touche également la STM dans sa recherche de ressources. Des efforts additionnels de recrutement sont requis pour combler les postes.

Un retour à une stabilité postpandémique, en 2023, a permis à la STM d'obtenir une meilleure certitude quant au niveau d'achalandage et au comportement de ses usagers. Ce retour à une stabilité a permis à la STM d'arrimer ses besoins de ressources et son plan d'offre de service.

Part des heures régulières planifiées non réalisées (heures planifiées vs réelles)
En %, 2019 à 2023



Sources : STM, analyse RCGT.

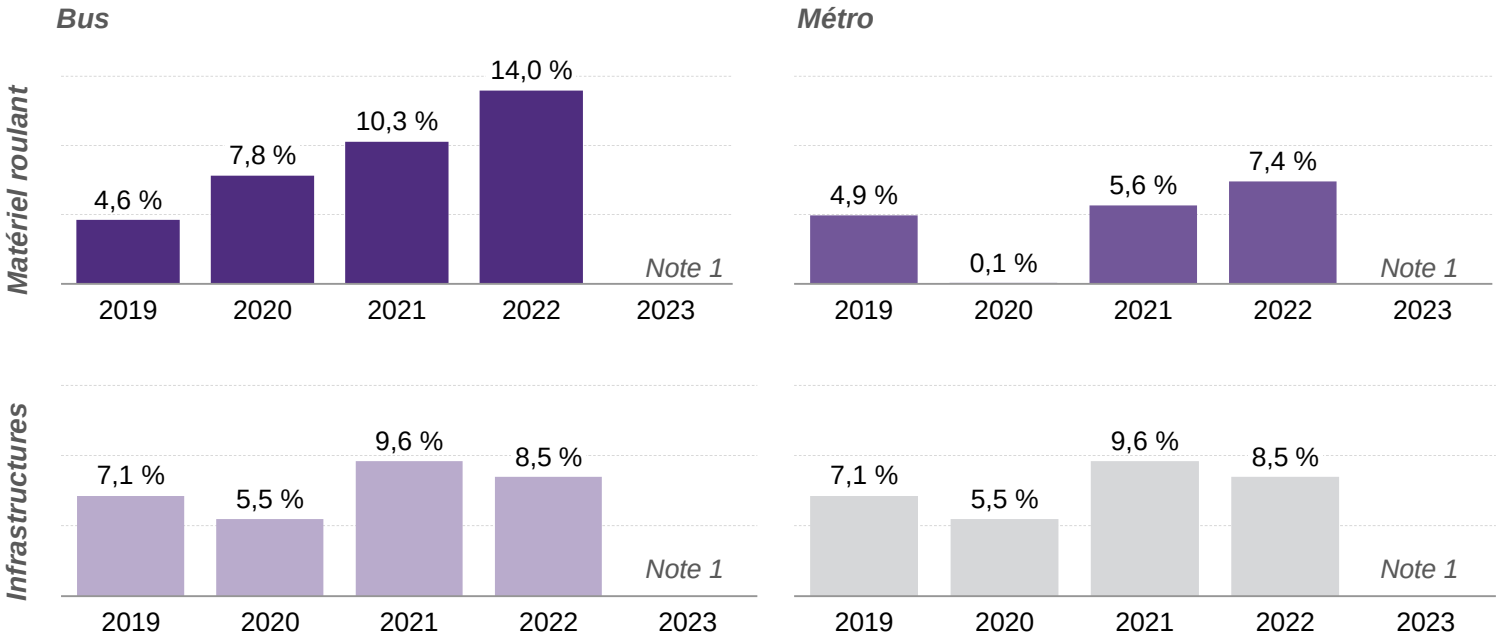
Part des heures régulières planifiées non réalisées (2/2)

L'impact de la méthodologie appliquée pour le calcul et la difficulté à pourvoir les postes expliquent également le taux des employés de l'entretien.

Concernant le taux pour l'entretien du matériel roulant du métro, les clauses des conventions collectives stipulent un roulement interne périodique du personnel, conformément à l'annexe R entraînant des délais de dotation et donc des postes vacants. Parallèlement, l'adoption de nouveaux plans d'entretien pour le MPM10 (AZUR) a impliqué une allocation budgétaire spécifique. La décision de répartir ce programme sur plusieurs années a engendré des économies opérationnelles, se manifestant notamment par un nombre d'embauches inférieur aux prévisions dans le cahier budgétaire.

Considérant une incertitude relative à l'offre de service et à la capacité financière à réaliser divers programmes d'entretien, la STM a favorisé l'octroi de temps supplémentaire pour répondre à ses besoins entre 2020 à 2022.

Part des heures régulières planifiées non réalisées (heures planifiées vs réelles)
En %, 2019 à 2023



Dans le contexte économique actuel, la STM a optimisé les mouvements de personnel en tant que stratégie de réduction des coûts. Le report de la dotation et une surveillance accrue concernant l'autorisation de nouveaux postes ont facilité l'exploitation efficace des mécanismes disponibles. La gestion rigoureuse des coûts de masse salariale est une priorité pour la STM, compte tenu de leur poids dans le budget. Des efforts sont déployés pour maximiser la gestion des éléments sous contrôle direct.

Note 1 : La restructuration amorcée en 2023 ne permet pas d'avoir un détail uniforme avec l'évolution de 2019 à 2022. Le portrait 2022 sera utilisé dans l'analyse comparative.

Sources : STM, analyse RCGT.

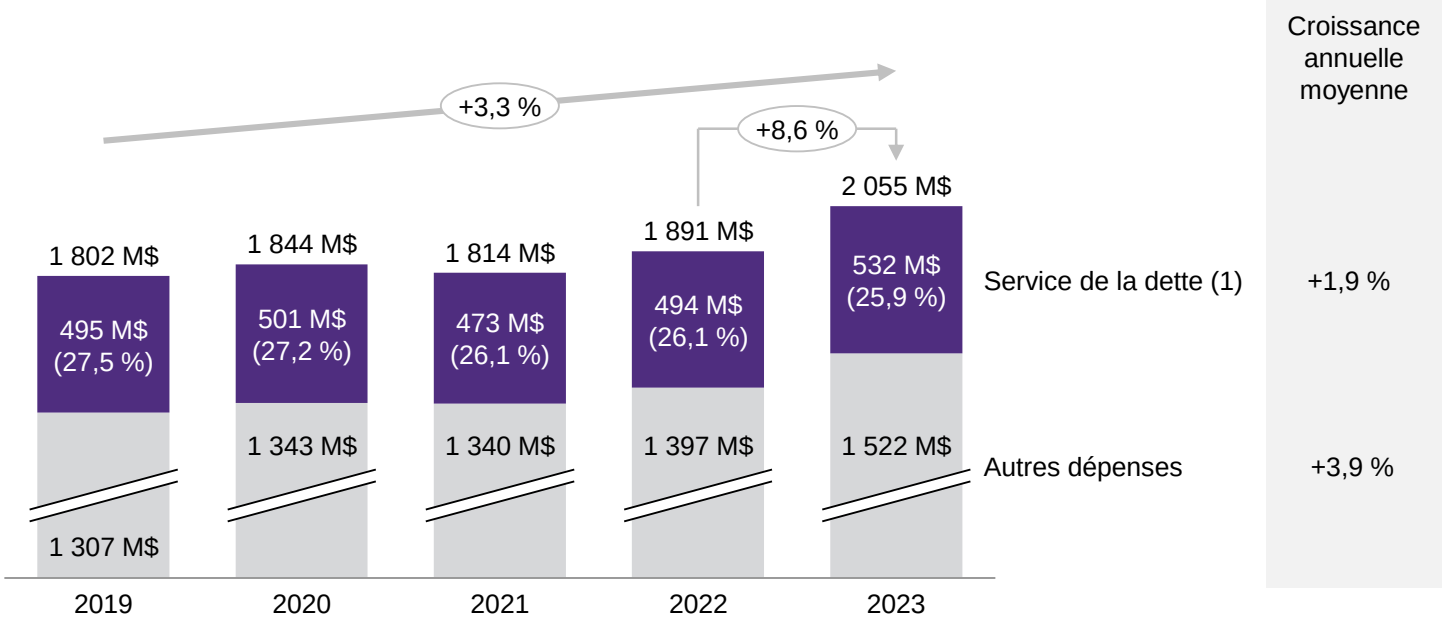
Évolution des dépenses

La baisse des dépenses en 2021 est principalement attribuable à la réduction du service de la dette.

Les autres dépenses ont quant à elles crû de 2,7 % entre 2019 et 2020. Grâce à des efforts, la STM a été en mesure de réduire ses dépenses afin d'assurer un équilibre budgétaire après deux ans de pandémie. Depuis, les dépenses augmentent malgré une baisse de l'offre de service kilométrique. La hausse des dépenses s'explique en partie par la nécessité de respecter les paramètres de la convention collective. La rémunération représentant environ 70 % des dépenses, une croissance de cette dépense influence significativement le portrait financier. Le contexte inflationniste a également contribué à la croissance des coûts entre 2022 et 2023.

Des explications sont fournies aux pages suivantes.

Évolution des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement et incluant le service de la dette
En M$, 2019 à 2023



(1)
Capital et intérêts : incluant la part subventionnée
Fonds d'amortissement : La STM est la seule société qui détient des fonds d'amortissement. Ces fonds sont mis en place afin de permettre à la STM d'accumuler les contributions annuelles nécessaires au remboursement des emprunts à leur échéance. Ainsi, au lieu de rembourser de manière périodique un emprunt à long terme, la STM contribue à son fonds d'amortissement et s'assure ainsi de détenir les fonds nécessaires pour rembourser en totalité le capital à l'échéance de l'emprunt. En raison de cette particularité, les contributions aux fonds d'amortissement ont été incluses au service de la dette.

Sources : Rapports financiers, STM, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement (1/4)

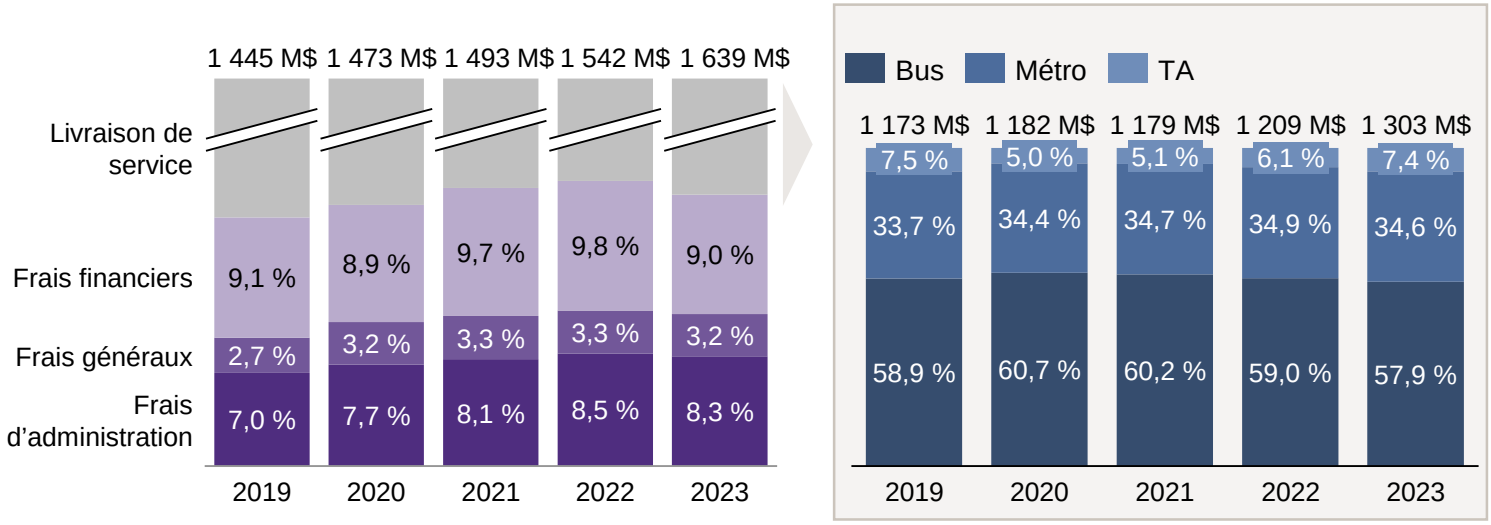
Les frais associés à la livraison du service ont suivi une progression alignée sur le taux d'inflation. Parallèlement, les frais d'administration et les frais généraux, bien que représentant une somme absolue moindre, ont connu une augmentation. En conséquence, ces derniers constituent désormais une portion plus grande du budget global de la STM.

Frais d'administration

Les frais d'administration, composés principalement de rémunération, ont connu une croissance de 7,5 % en moyenne annuellement. Des embauches ont été requises et des ententes auprès de firmes de consultants externes ont été bonifiées afin de supporter les nouveaux besoins relatifs aux technologies de l'information. Davantage de ressources étaient aussi requises pour assurer le virage vers le télétravail, qui a nécessité une adaptation du parc informatique et des applications, et assurer un support adéquat à distance pour les employés. En 2020, la STM a été victime d'une cyberattaque et des moyens ont été pris pour éviter une possible récidive. La cybersécurité a donc pris de plus en plus d'importance au cours des dernières années et la STM doit se conformer à de hauts standards de sécurité, le transport collectif étant un service névralgique pour Montréal. Toujours du point de vue technologique, la STM, tout comme plusieurs autres sociétés de transport, effectue une transition vers de nouveaux systèmes d'exploitation. Cette transition requiert un support et de la maintenance supplémentaires.

L'élargissement du portefeuille de projets, marqué notamment par le projet de la ligne bleue, a induit une augmentation du volume de transactions gérées par les équipes de soutien (dotation, paie, paiement de factures, etc.), générant des dépenses administratives additionnelles qui ne sont pas subventionnées par le biais des enveloppes dédiées aux projets. Par ailleurs, les frais d'administration, de nature fixe, ne sont que faiblement impactés par une réduction de service. Par conséquent, ils représentent une portion plus conséquente du budget lorsque les coûts des services diminuent. Cette réalité est également applicable aux frais généraux.

Répartition des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les dépenses de fonctionnement et les données présentées au rapport financier s'explique principalement par les intérêts sur la dette à long terme et le remboursement en capital de la dette à long terme, qui sont présentés dans le service de la dette à la page précédente. D'autres écarts non significatifs peuvent subsister en raison, par exemple, d'écritures comptables de présentation aux rapports financiers MAMH.

Sources : STM, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement (2/4)

Frais d'administration (suite)

En plus des ressources en informatique, la direction des ressources humaines a vu ses effectifs être bonifiés. L'intégration d'un partenaire RH supplémentaire est une réponse directe à la nécessité d'un accompagnement accru des gestionnaires du service de l'entretien. L'expansion de l'équipe de dotation a également été requise pour soutenir les besoins grandissants de l'organisation en talents qualifiés. Confrontée à une recrudescence des plaintes, la STM a pris des mesures pour renforcer la protection des individus, en allouant des ressources supplémentaires pour gérer efficacement ces situations. Parallèlement, l'augmentation de l'absentéisme liée à la santé et à la sécurité au travail requiert une attention particulière, d'où l'importance de ressources dédiées à cette problématique.

Le coût des avantages sociaux a crû en raison de changement de taux d'actualisation et de la fluctuation du rendement du marché au cours de la période visée. D'ailleurs, l'ensemble des régimes de retraite ont été affectés.

Frais généraux

Comme mentionné précédemment, l'équipe responsable des technologies de l'information s'est agrandie pour supporter le télétravail et les besoins grandissants en cybersécurité. En plus d'une dépense de rémunération additionnelle, les coûts en équipement ont dû être encourus. Ceci inclut le parc d'équipement informatique pour la transition en télétravail, ainsi que les besoins en stockage de données supplémentaires en lien avec la transition vers la documentation numérique. La transition vers l'infonuagique représente une évolution significative pour la STM, alignée avec les tendances technologiques actuelles. La conservation numérique des documents offre des avantages notables, notamment en facilitant les processus de reddition de comptes auprès de l'ARTM et du MTMD. La classification numérique améliore l'accessibilité et minimise les risques de perte de documents importants. Dans cette optique, l'allocation de fonds adéquats pour la cybersécurité devient impérative, assurant ainsi la protection des données contre les menaces potentielles et préservant l'intégrité des informations critiques. La STM gère des projets de longue haleine, et les processus de reddition de comptes auprès du MTMD s'étendent également sur plusieurs années. La conservation numérique des données est donc cruciale, car elle engendre des économies de temps substantielles lors de la fourniture de documents justificatifs. De plus, elle augmente significativement la probabilité d'obtenir les financements appropriés en garantissant la disponibilité et l'intégrité des preuves nécessaires, éliminant ainsi le risque de perte de données essentielles.

Les taxes foncières ont également subi une croissance au cours des dernières années en raison de l'ouverture ou l'agrandissement de centres de transport.

Les primes d'assurance ont également connu une hausse, nature de dépense sur laquelle la STM n'a que peu de contrôle. D'ailleurs, une part de la croissance des coûts est la conséquence des réclamations à la suite de la panne informatique à cause de la cyberattaque.

Frais financiers

Les frais financiers de la STM sont étroitement liés au volume et à la portée des projets approuvés, ainsi qu'au pourcentage de subvention accordé par les autorités compétentes. En préconisant le financement au comptant des projets et en bénéficiant d'un taux de subvention plus élevé, une baisse des frais financiers est perceptible. Cependant, l'augmentation des frais financiers est prévisible au cours des prochaines années au fur et à mesure que la STM refinancera ses emprunts dans un contexte où les taux d'intérêt demeurent plus élevés en comparaison aux dernières années.

Sources : STM, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement (3/4)

Frais d'exploitation – bus

Les variations des coûts d'exploitation du mode bus à la STM entre 2019 et 2023 s'expliquent par plusieurs facteurs clés. En 2020, les coûts supplémentaires liés à l'entretien sanitaire, tels que l'achat et l'installation de panneaux de protection pour les chauffeurs, ainsi que l'accélération de l'entretien du parc de bus pour réduire le taux de véhicules immobiles pour l'entretien, ont marqué une tendance défavorable. En 2021, une diminution de 2 % du kilométrage parcouru a entraîné une réduction significative des coûts globaux. En effet, selon une analyse interne de la STM, 65 % des coûts du mode bus sont variables.

En 2022, une offre de service réduite de 3 % par rapport à l'année précédente a limité la croissance des coûts globaux à 0,5 %. Une des mesures mises en place afin de limiter la hausse des coûts concerne le carburant. La STM a pu stabiliser le coût du diesel via des contrats de *swap*, ce qui lui a permis de réaliser des économies estimées entre 10 M$ et 12 M$ annuellement.

Pour l'année 2023, les clauses des conventions collectives ont prévu une augmentation de l'indexation des salaires de 1 % si l'inflation dans la région de Montréal dépassait 3 %. Cette clause a donc entraîné une indexation des salaires de 2 % à 3 %. Étant donné que les salaires représentent 80 % des coûts totaux pour ce mode de transport, l'impact sur la croissance des dépenses a été considérable. De plus, l'année a été marquée par une hausse des dépenses liées à l'entretien des bus et véhicules de service, ainsi que par des coûts imprévus dus à des bris de pièces majeures (turbos, transmissions, génératrices, transformateurs, etc.), contribuant ainsi à la hausse des coûts.

Frais d'exploitation – métro

En 2020, une diminution de 4 % du kilométrage parcouru a été enregistrée par rapport à l'année précédente, attribuable à la pandémie. Le mode métro se distingue par une structure de coûts majoritairement fixes, qui représentent 74 % des coûts totaux d'après une analyse interne. Cette caractéristique entraîne une corrélation limitée entre le niveau de service offert et les coûts totaux. En conséquence, les réductions de service n'entraînent pas d'économies substantielles, tandis que les augmentations de service impliquent des coûts marginaux réduits. Des investissements additionnels de l'ordre de 4,2 M$ ont été nécessaires pour l'entretien et les mesures sanitaires. L'année suivante, la tendance à la baisse s'est poursuivie avec une réduction supplémentaire de 2 % du kilométrage. Malgré cette baisse, l'impact sur la croissance des coûts globaux est resté limité en raison de la structure de coûts fixes. En outre, un budget additionnel de 4,2 M$ a été alloué pour entreprendre un programme d'entretien des voitures AZUR.

En 2022, la STM a lancé un programme d'entretien majeur pour les trains MPM-10, entraînant une augmentation significative de l'enveloppe budgétaire. Parallèlement, l'élimination de l'argent comptant en loge a été mise en œuvre pour réduire les coûts d'exploitation. L'année 2023 a vu une augmentation de 1 % de l'indexation des salaires à la suite d'une inflation supérieure à 3 % dans la région de Montréal, conformément aux clauses des conventions collectives. Tout comme pour le mode bus, cette clause a entraîné une indexation des salaires de 2 % à 3 % pour l'année 2023. Étant donné que les salaires représentent 73 % des coûts du mode de transport métro, l'impact financier de cette augmentation a été considérable. Le programme d'entretien des trains a continué, avec des efforts d'optimisation par l'équipe d'ingénierie, ayant permis des économies estimées à 9 M$. Toutefois, des coûts d'entretien supplémentaires minimaux ont été nécessaires, entraînant une augmentation des dépenses.

Sources : STM, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement (4/4)

Frais d’exploitation – métro (suite)

Les changements de comportement observés dans le métro après la pandémie, notamment une augmentation de la présence de personnes vulnérables, ont exigé des investissements accrus en sécurité. En réponse, des inspecteurs et constables spéciaux supplémentaires ont été recrutés pour garantir la sécurité des employés et des clients. Enfin, une hausse des coûts liés à la CNESST a été constatée, malgré la mise en place de mesures préventives par la STM. Les défis liés à la clientèle ont entraîné une augmentation des arrêts de travail parmi les opérateurs de métro.

Frais d’exploitation – TA

Entre 2020 et 2021, le nombre de déplacements a drastiquement diminué, passant de 4,4 M à 2 M, soit une baisse d’environ 54 %. Pendant la pandémie, la Santé publique ne permettait plus de jumelage dans les véhicules, entraînant une augmentation des coûts d’exploitation. Cette période pandémique a également exigé des frais d’entretien et de maintenance supplémentaires pour maintenir des espaces sanitaires pour les passagers et le personnel. La clientèle du TA, majoritairement composée d’usagers vulnérables, a requis une attention particulière.

En réponse à la pandémie, la STM a été en mesure d’appliquer la clause de force majeure, ce qui lui a permis de se soustraire à l’obligation de garantir 80 % du volume d’affaires annuel. Grâce à cette gestion contractuelle rigoureuse, une économie de 19 M$ a été réalisée. Pour les années subséquentes, le volume d’affaires a été ajusté en fonction de la nouvelle réalité postpandémique.

En 2022, la STM a augmenté son offre de déplacements de 2,1 M à 3,2 M, représentant une hausse de 51 % par rapport à l’année précédente. Le TA, largement basé sur des contrats de sous-traitance avec des compagnies de taxis, a vu ses coûts globaux directement impactés par le volume de déplacements, avec des coûts variables estimés à 86 % selon une analyse interne. La renégociation des contrats de taxis en fin d’année a exercé une pression ascendante sur les coûts d’exploitation, le marché du transport adapté étant spécifique et concurrentiel entre les organismes gouvernementaux (transport médical).

Pour l’année 2023, un ajustement budgétaire a été nécessaire à la suite de l’augmentation des frais de taximètre, totalisant 7,4 M$. Le 12 septembre 2022, la Commission des transports a augmenté le prix des courses en taxi de 18 % en plus d’une tarification de nuit majorée de 15 %, entraînant une hausse du coût par course. Malgré cela, l’offre de service a été améliorée, avec une augmentation de 17 % par rapport à l’année précédente, atteignant 85 % du volume de déplacements de 2019, avant la pandémie.

Sources : STM, analyse RCGT.

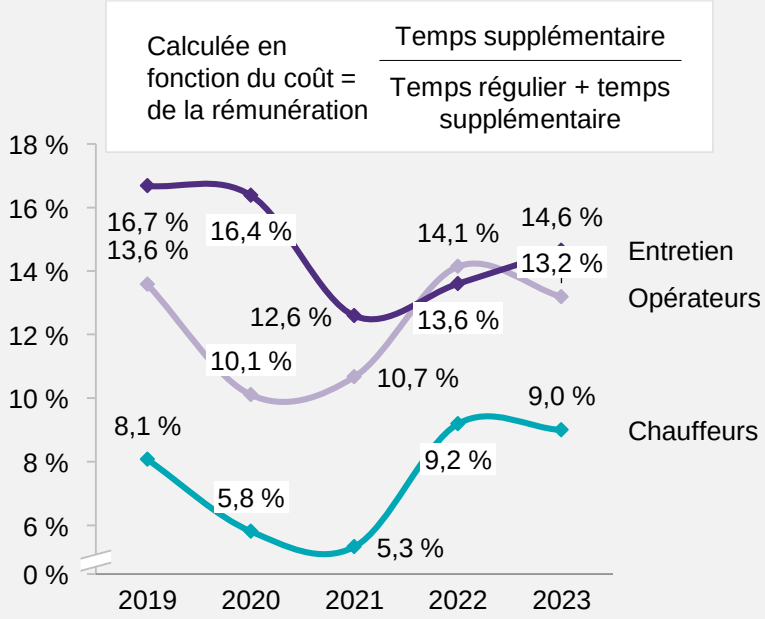
Rémunération (1/2)

Selon les données du rapport financier, la croissance de la rémunération totale s'élève à 2,7 % sur la période d'analyse. Cette croissance a pu être contenue grâce à la structuration qui a engendré une légère décroissance du nombre d'ETC entre 2019 et 2023.

La méthode de calcul du taux d'avantages sociaux par catégorie d'emplois prend en compte les heures supplémentaires ainsi que les coûts associés à la CNESST. Il est observé que les chauffeurs et le personnel d'entretien ont tendance à accumuler davantage d'heures supplémentaires, ce qui se traduit par une base de calcul plus élevée et, par conséquent, un taux d'avantages sociaux réduit. D'après une étude interne, le taux d'avantages sociaux reste relativement homogène dans les différents types d'emplois pour la majorité du personnel de la STM. Il est à noter que la diversité des options d'assurance, qu'elles soient individuelles ou familiales, peut influencer le coût par catégorie d'emplois.

La croissance des charges sociales présentées aux rapports financiers s'explique notamment par un changement dans le taux d'actualisation ainsi qu'une hausse des régimes étatiques (ex. : RRQ).

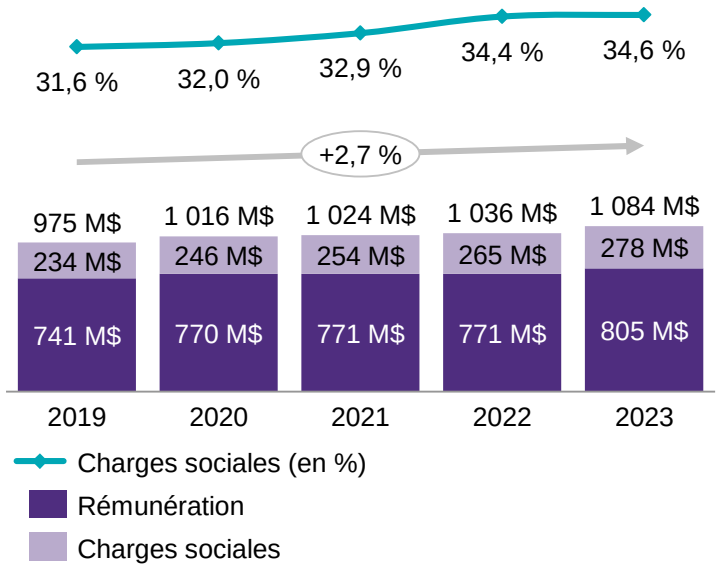
Part du temps supplémentaire selon le type
En %, 2023



La rémunération des chauffeurs a connu une augmentation de 3,9 %, qui est influencée par un recours plus important au temps supplémentaire. En effet, afin de se doter de plus de flexibilité, la STM a parfois préconisé l'emploi de temps supplémentaire à l'embauche de chauffeurs permanents, et ce, dans un contexte d'incertitude de reprise des activités et de financement.

La réduction du temps supplémentaire pour le service d'entretien est la conséquence des efforts mis de l'avant afin de réaliser des gains d'efficience.

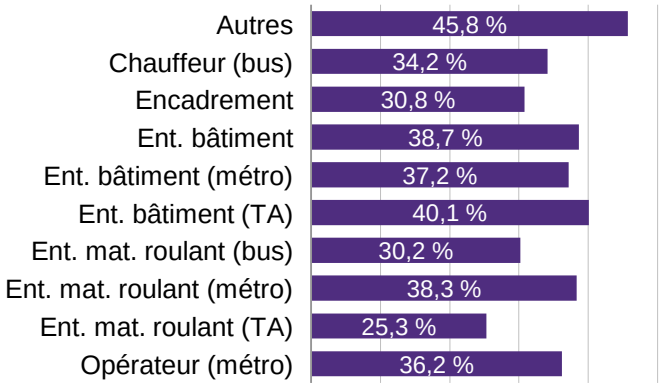
Évolution de la rémunération
En M$ et en %, 2019 à 2023



Sources : Rapports financiers, STM, analyse RCGT.

Taux d'avantages sociaux par type d'emploi
En %, 2023

Le taux d'avantages sociaux correspond à la définition commune prévue à l'étude et ne correspond pas à celle utilisée aux fins des rapports financiers.
La rémunération des chauffeurs et du personnel d'entretien est utilisée comme base de calcul et inclut le temps supplémentaire, les primes et la CNESST.



Rémunération (2/2)

Concernant les régimes de retraite, la STM en gère deux principaux : l'un dédié au personnel d'entretien et l'autre applicable aux divers employés de l'organisation.

Les employés sont les participants actifs d'un des deux régimes de retraite à prestations déterminées de la STM. Les employés couverts par l'accréditation du Syndicat du transport de Montréal (CSN) et les autres employés cotisent au Régime de retraite de la Société de transport de Montréal (1992). Ces deux régimes investissent dans des unités de la Fiducie Globale des Régimes de retraite de la Société de transport de Montréal, qui en administre les fonds.

Sources : Rapports financiers, STM, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (1/3)

La STM, en tant qu'une des quatre OPTC de la région métropolitaine, est financée à 79 % par l'ARTM en 2023. La rémunération de l'ARTM a crû de 3,3 % en moyenne par année sur la période d'analyse. Cette croissance est cohérente avec la croissance du budget de fonctionnement et la baisse des autres revenus. Année après année, l'ARTM accorde une augmentation de l'enveloppe budgétaire à la STM, sans toutefois tenir compte des défis budgétaires auxquels elle fait face comme les indexations salariales prévues aux conventions collectives, celles-ci étant négociées pour plusieurs années par la STM, les programmes d'entretien majeur à débuter, etc. L'accumulation de ces éléments peut excéder l'augmentation accordée par l'ARTM, donc la STM doit s'occuper du fardeau de gestion de l'écart entre les besoins supplémentaires et l'enveloppe octroyée. Ceci se traduit parfois par des coupures.

La contribution de l'ARTM a été décortiquée afin d'illustrer les sources de financement par nature. Le graphique à la page suivante montre l'évolution des revenus par nature.

Ventilation de la contribution de l'ARTM (ventilation théorique)

Pour la région métropolitaine de Montréal, l'ensemble des revenus transigent par l'ARTM, à l'exception des subventions gouvernementales à l'investissement (intérêts et remboursement en capital) et de certains revenus catégorisés « autres ». L'ARTM encaisse les subventions gouvernementales à l'exploitation, les contributions municipales, les contributions des automobilistes, les recettes tarifaires et certains autres revenus. Ces revenus permettent à l'ARTM de couvrir ses dépenses, qui incluent notamment les ententes de service avec les quatre OPTC.

Ainsi, la rémunération reçue par les OPTC de la part de l'ARTM est constituée indirectement de l'ensemble des natures de revenus perçus par l'ARTM (recettes tarifaires, contribution municipale, contribution des automobilistes, subventions, etc.).

Aux fins des portraits de chaque OPTC et de l'exercice de comparaison, la contribution de l'ARTM a été ventilée selon les différentes sources de revenus. Les informations permettant cette ventilation proviennent de l'ARTM. À noter que cette ventilation est purement théorique et ne permet en rien d'évaluer la performance de chaque entité en matière de revenus.

Ainsi, la contribution municipale présentée à la page suivante n'équivaut donc pas au versement du territoire que l'entité dessert. Par exemple, pour la STM, la contribution municipale ne se limite pas à l'ensemble des sommes versées par l'agglomération de Montréal. Elle inclut plutôt l'ensemble des sommes versées par les villes pour financer le métro, le réseau de bus de la STM et la contribution de base (RFU).

2023

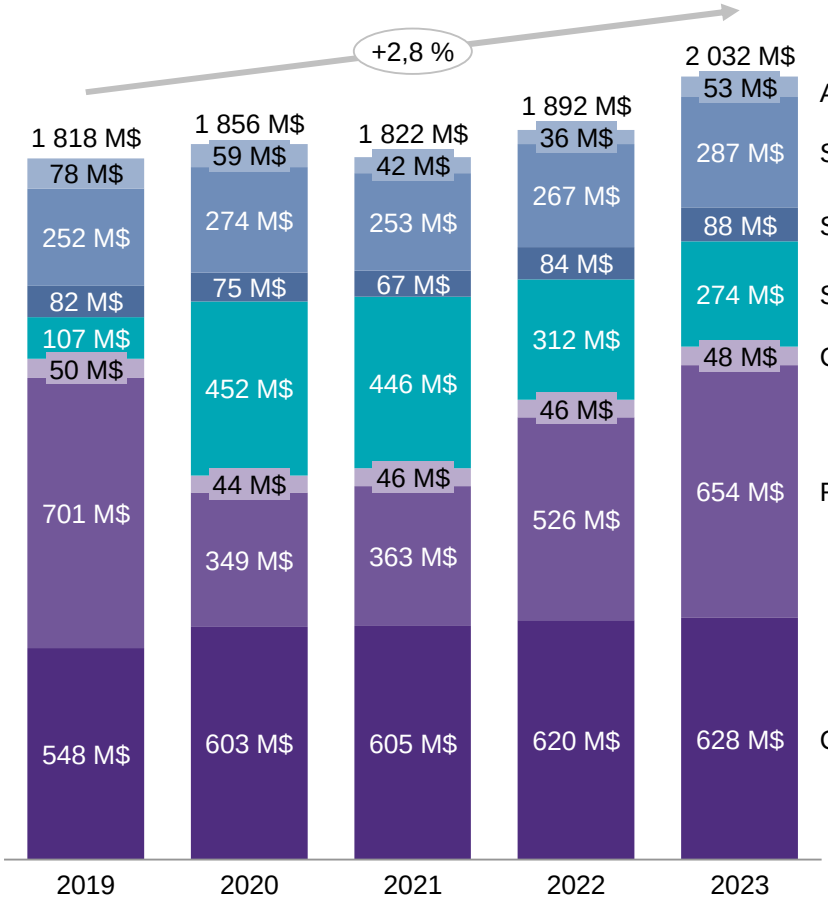
32 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

310 $/habitant
en contribution municipale

1. La politique de financement est suspendue depuis 2020 en raison de la pandémie.
Sources : Rapports financiers, STM, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (2/3)

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
En M$, 2019 à 2023



	Croissance annuelle moyenne
Autres revenus	-9,0 %
Subv. gouv. (remb. en capital)	+3,2 %
Subv. gouv. (intérêts)	+1,8 %
Subv. gouv. (exploitation) (1)	+26,3 %
Contributions des automobilistes (1)	-0,8 %
Recettes tarifaires (1)	-1,7 %
Contribution municipale (1)	+3,5 %

Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux				
39 %	19 %	20 %	28 %	32 %

Part de la rémunération reçue de l'ARTM				
77 %	78 %	80 %	80 %	79 %

Des précisions sont fournies à la page suivante.

(1) Ces sommes sont reçues par le biais de la contribution de l'ARTM.

Mise en garde

Cette ventilation est théorique et s'appuie sur de l'information obtenue auprès de l'ARTM. En raison de méthodes de comptabilisation divergentes et de classement de certaines sommes, des écarts ont été relevés. Toutefois, ces écarts sont jugés non significatifs et n'altèrent pas les constats qui pourraient être dégagés de l'analyse.

Sources : Rapports financiers, STM, données fournies par l'ARTM, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (3/3)

La hausse de la contribution de l'ARTM s'explique par l'évolution de la contribution municipale et les subventions à l'exploitation du gouvernement, qui ont crû respectivement de 3,5 % et 26,3 % en moyenne annuellement. La croissance plus importante des subventions gouvernementales s'explique par la mise en place du programme d'aide d'urgence au transport collectif des personnes (PAUTC), qui avait pour objectif de pallier les pertes de recettes tarifaires et les dépenses sanitaires supplémentaires résultant de la pandémie de COVID-19. Cette aide a permis d'assurer la continuité des services.

La contribution des automobilistes associée à la STM a cependant diminué (-0,8 %). Cette diminution s'explique par une part plus importante conservée par l'ARTM pour couvrir ses dépenses. En effet, la part de la contribution des automobilistes associée à l'ARTM a augmenté de 134 % sur cinq ans.

Les autres revenus de la STM proviennent d'activités connexes comme celles réalisées par la société en commandite Trangesco. Ceux-ci sont variables au cours des dernières années et connaissent globalement une diminution depuis 2019, mais un creux est survenu en pandémie, notamment en lien avec la baisse des revenus de publicité. D'ailleurs, les revenus sont remis à l'ARTM. Depuis la pandémie, tout gain ou économie additionnels doivent être retournés à l'ARTM. La STM souhaiterait, dans le cadre d'une entente éventuelle, récupérer les avantages relatifs aux initiatives internes, en particulier celles dégagées par Trangesco. La STM travaille à optimiser cette source de revenus et a formulé des demandes d'ajustements auprès du MTMD.

La subvention gouvernementale finançant les intérêts sur la dette à long terme a diminué en 2020 et 2021, passant de 82 M$ à 75 M$, puis à 67 M$. La réduction s'explique par l'échéance de dettes portant intérêt à un taux plus élevé.

Sources : Rapports financiers, STM, analyse RCGT.

Investissements

Investissements

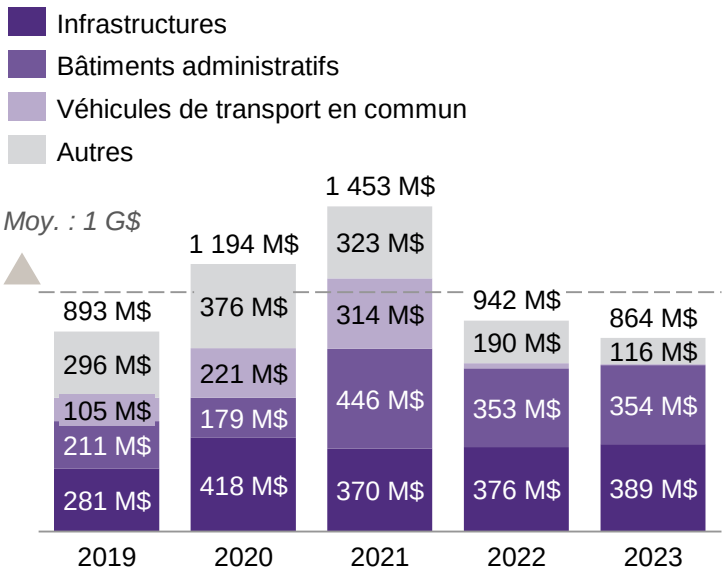
La STM dépense annuellement environ 1 G$ pour financer d'importants projets d'investissement visant la modernisation et l'expansion de son réseau. Ces dernières années, plusieurs chantiers d'envergure ont été gérés, avec des investissements de plusieurs millions de dollars consacrés à la rénovation et à l'amélioration de l'accessibilité des infrastructures, tant pour le métro que pour les services de surface.

Les programmes de maintien d'actifs, d'acquisition de matériel roulant et d'accessibilité comprennent notamment la modernisation des équipements du métro, tels que le remplacement des escaliers mécaniques, l'installation d'ascenseurs, la rénovation des équipements électriques, ainsi que la mise à jour des garages et des ateliers d'entretien. Les projets en maintien d'actifs connaissent d'ailleurs une baisse et c'est ce qui explique le niveau d'investissement plus bas en 2022 et 2023. Cette réduction, qui affecte surtout les infrastructures du métro, entraîne actuellement un risque de sécurité et se répercute sur la qualité des services.

L'acquisition de nouvelles voitures AZUR s'inscrit également dans ces initiatives. Pour le service d'autobus, les actions incluent le renouvellement de la flotte avec l'ajout de 300 nouveaux bus, l'agrandissement des garages, la construction d'un nouveau centre de transport et la modernisation de l'usine Crémazie.

La STM consacre des efforts significatifs au développement de son réseau, notamment avec le projet de prolongement de la ligne bleue.

Répartition des investissements
En M$, 2019 à 2023



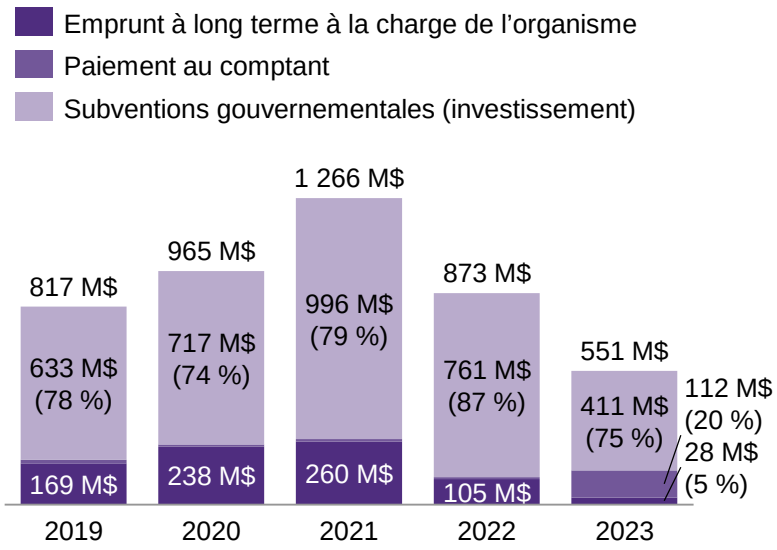
Sources : Rapports financiers, STM, analyse RCGT.

Sources de financement

Financement

Afin de réaliser l'ensemble de ces projets, la STM compte sur l'appui financier des gouvernements du Québec, du Canada, et de l'agglomération de Montréal par le versement de subventions aux immobilisations. Divers programmes de subventions ont été créés au fil des ans pour supporter ces investissements. Les principaux programmes sont le PAGCTP, la SOFIL, le PAFFITC et le PAGITC. Ces programmes comptent diverses modalités et taux de subvention qui varient principalement entre 75 % et 95 % des dépenses admissibles. Considérant la multitude des programmes, la STM s'assure de faire des choix judicieux afin de maximiser les subventions selon les divers programmes. L'ajout d'une marge de crédit du gouvernement en 2023 en support au financement à court terme de certaines dépenses de projets réduit les besoins d'emprunt à court terme de la STM.

Répartition des sources de financement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les investissements et le financement correspond au décalage entre le moment où le financement est obtenu et le moment où les immobilisations sont capitalisées.

Sources : Rapports financiers, STM, analyse RCGT.

Coût unitaire – bus

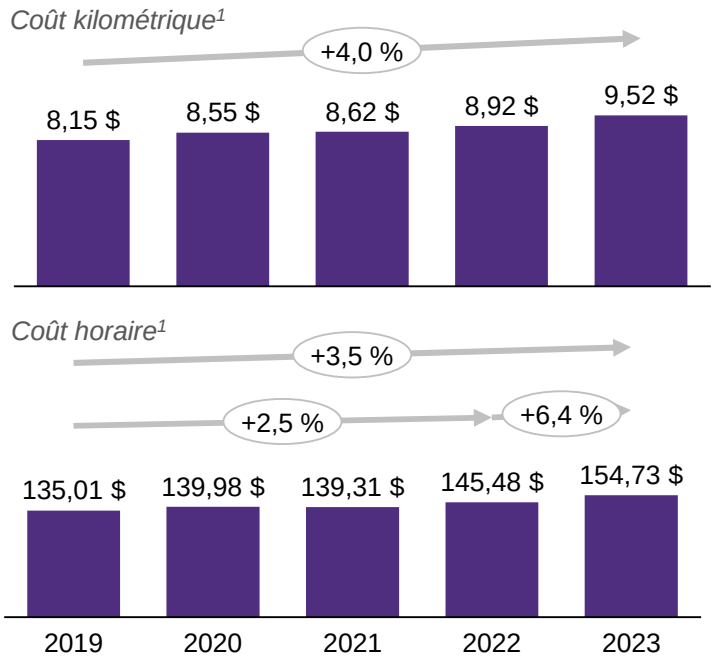
Indicateurs de performance financière

Le coût par kilomètre parcouru (ou coût d'exploitation par véhicule-kilomètre) a subi une croissance soutenue d'en moyenne 4 % par année depuis 2019. Cette croissance est l'effet combiné de la hausse de 2,2 % des dépenses pour la livraison de service par bus et de la baisse de l'offre kilométrique. L'évolution montre une corrélation modérée entre les distances parcourues et les coûts totaux. Ainsi, une diminution des services n'entraîne pas systématiquement une réduction proportionnelle des coûts. Bien que la rémunération constitue 80 % des coûts totaux selon une analyse interne, la corrélation entre les coûts et les distances parcourues est modérée par les conventions collectives qui, en raison de leur maturité, offrent peu de flexibilité et dictent les augmentations salariales. Cela limite l'impact des réductions de service sur les économies budgétaires.

La baisse de l'offre kilométrique en 2020 et 2021 a contribué à un coût kilométrique plus élevé, une part des dépenses n'étant pas compressibles. En effet, l'impossibilité de mettre à pied les chauffeurs en vertu de la convention collective ne permet pas d'ajuster le nombre de ressources en fonction de l'offre de service. La hausse plus marquée en 2023 s'explique par la rémunération plus élevée en lien avec l'indexation supplémentaire de 1 % conformément à la convention collective et aux dépenses d'entretien non budgétées relativement à des entretiens majeurs suivant des bris de pièces.

Coût unitaire du mode bus

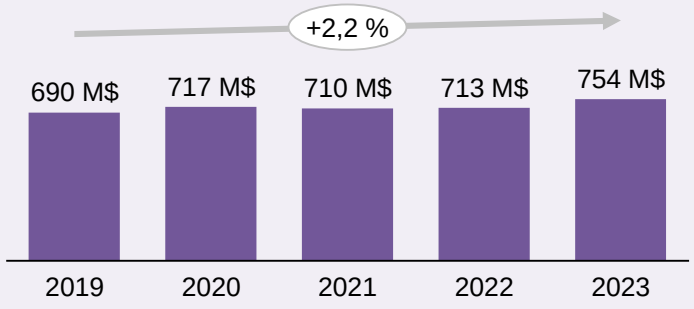
En $/km totaux, 2019 à 2023



Coûts totaux du mode bus

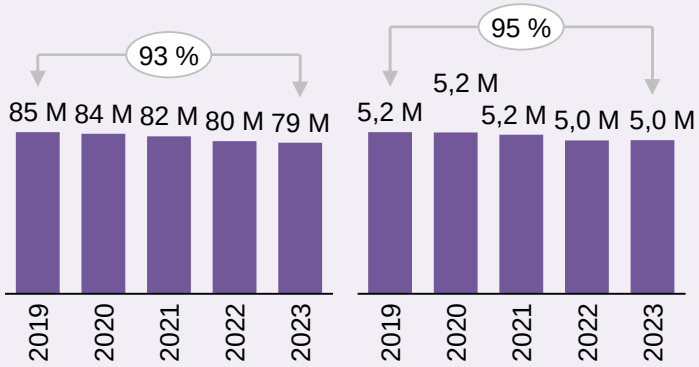
En M$, 2019 à 2023

Exclut les coûts de la gestion déléguée, qui sont davantage associés à des équipements qu'à la livraison du service.



Distance totale parcourue (offre de service)

En millions de km et en milliers d'heures, 2019 à 2023



1. Le coût kilométrique correspond au coût d'exploitation par véhicule-kilomètre et le coût horaire représente le coût d'exploitation par véhicule-heure.

Sources : STM, analyse RCGT.

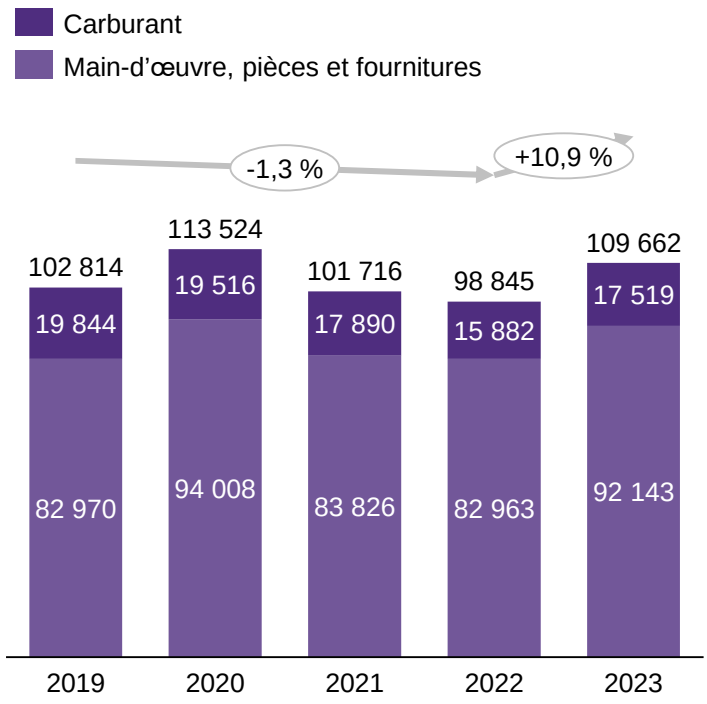
Coût de l’entretien et du carburant – bus

Les coûts d’entretien et du carburant ont globalement subi une croissance sur la période. La décroissance du coût d’entretien par bus observable dans le premier graphique s’explique par l’accroissement du parc de matériel roulant. En effet, le parc atteint un sommet en 2022. Dès 2023, la STM a entrepris un processus de disposition des véhicules les plus âgés, processus qui s’est d’ailleurs poursuivi en 2024. Ainsi, en 2023, le coût d’entretien par bus s’est élevé à 92 k$.

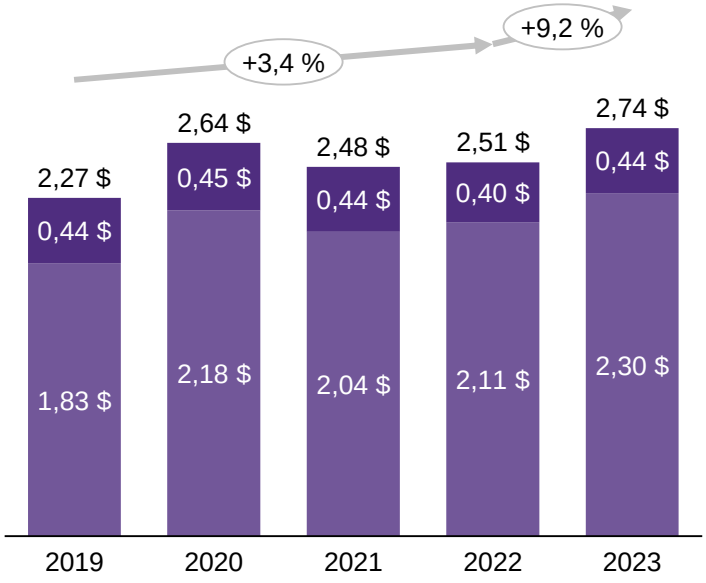
Il convient de préciser que la STM, dans le respect de ses conventions collectives, réalise l’entretien de l’ensemble des véhicules qu’elle détient. Ainsi, son parc de véhicules ne contient pas que des bus, et le coût unitaire de l’entretien par bus est influencé par le coût d’entretien des autres types de véhicules.

Type	Quantité
Automobile	167
Fourgonnette	161
Camionnette	30
Camion utilitaire	70
Camion lourd	34
Remorque	15
Véhicule outil	15
Total	**492**

Coût d’entretien et du carburant par bus
En $/bus, 2019 à 2023



Coût d’entretien et du carburant par kilomètre
En $/km, 2019 à 2023



Sources : STM, analyse RCGT.

Coût par montée à bord – bus

Indicateurs de performance financière

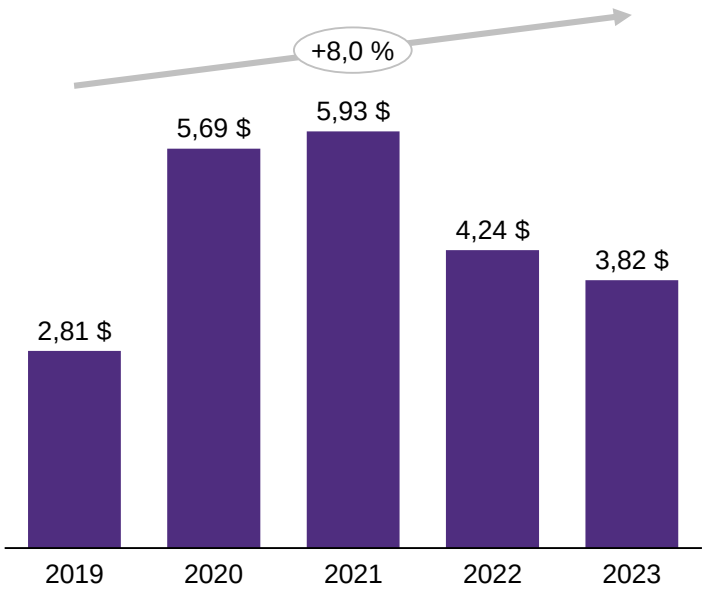
La diminution significative de l'achalandage, de près de 50 %, a influencé directement le coût unitaire par montée à bord. Durant le pic de la pandémie, ce coût unitaire a grimpé à 5,93 $. Toutefois, avec l'assouplissement des restrictions sanitaires et la reprise graduelle des activités habituelles, une réduction notable du coût par montée a été observée, mais il demeurait 50 % plus élevé qu'en 2019.

Sur l'ensemble de la période d'analyse, le coût unitaire par montée a enregistré une augmentation annuelle de 8 % depuis 2019. Cette tendance est principalement attribuable à un niveau d'achalandage qui s'est stabilisé à 80 % de celui observé avant la pandémie. Parallèlement, une maîtrise des coûts totaux a permis de limiter leur croissance à 2,2 % par an, notamment en réduisant l'offre kilométrique.

Le mode bus étant constitué majoritairement de coûts variables a permis à la STM de contrôler ses coûts d'exploitation. Un résiduel de coûts fixes évalué à 35 % selon une analyse interne demeure présent et peut difficilement être réduit par une baisse de service.

Coût par montée à bord du mode bus

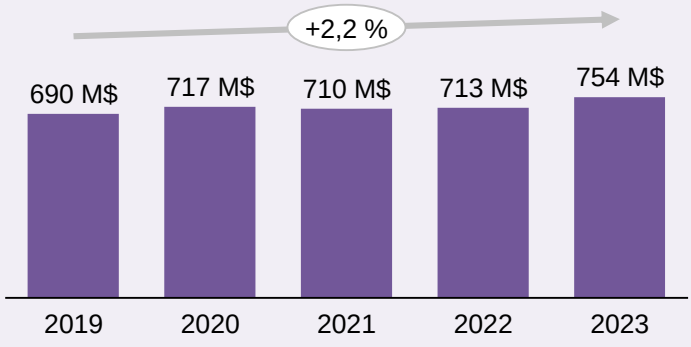
En $/montée à bord, 2019 à 2023



Coûts totaux du mode bus

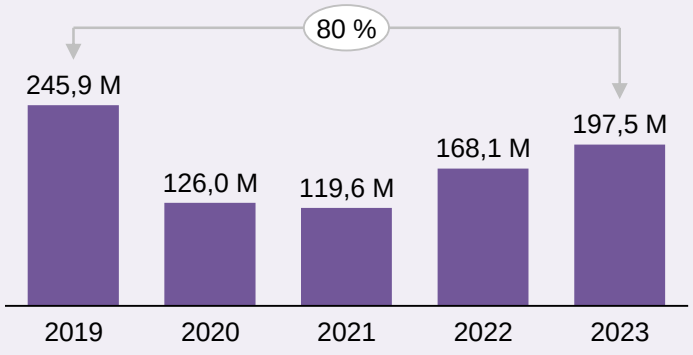
En M$, 2019 à 2023

Exclut les coûts de la gestion déléguée, qui sont davantage associés à des équipements qu'à la livraison du service.



Montées à bord (achalandage)

En millions de montées à bord, 2019 à 2023



Sources : STM, analyse RCGT.

Coût kilométrique[1] – métro

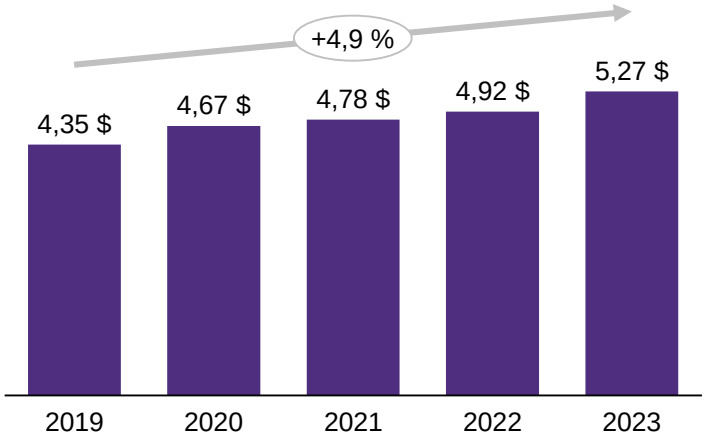
Indicateurs de performance financière

La STM a observé une reprise significative de l'achalandage, atteignant 94 % des niveaux prépandémiques. Parallèlement, le coût par kilomètre parcouru (ou coût d'exploitation par véhicule-kilomètre) a connu une hausse moyenne annuelle de 4,9 % depuis 2019.

Durant l'année 2020, marquée par la pandémie, la Société a procédé à une réduction de son offre de service, tout en supportant des coûts supplémentaires liés à l'entretien sanitaire. Il était impératif de maintenir une offre de service robuste pour assurer le déplacement sécuritaire des usagers liés aux services essentiels et éviter l'entassement. Cette combinaison de facteurs a entraîné une augmentation du ratio en question. En raison de la nature principalement fixe des coûts associés au métro, la STM dispose de peu de marge de manœuvre pour réduire ses dépenses.

Coût kilométrique du mode métro

En $/km totaux, 2019 à 2023

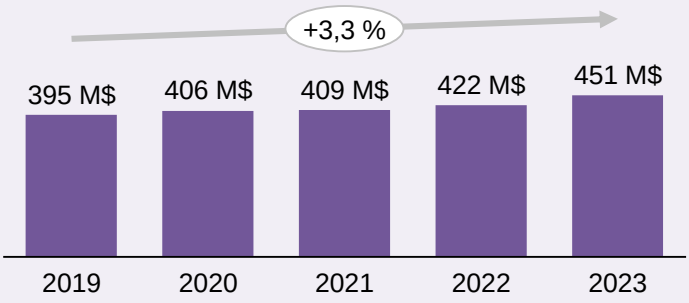


La maintenance continue des actifs substantiels limite la capacité de l'organisation à diminuer les coûts opérationnels. Par conséquent, malgré une réduction du service, l'augmentation des coûts totaux s'est poursuivie. Entre 2019 et 2023, l'escalade des dépenses liées au métro résulte des faibles coûts marginaux inhérents à ce mode de transport. La structure de coûts est pénalisante dans l'optique d'une réduction des coûts, mais représente une opportunité pour développer l'offre de service à faibles coûts. D'ailleurs, le déficit d'entretien des infrastructures du métro représente un enjeu majeur. Sans la mise en œuvre de programmes d'entretien majeur, ce déficit aura un impact significatif à long terme.

Coûts totaux du mode métro

En M$, 2019 à 2023

Exclut les coûts de la gestion déléguée, qui sont davantage associés à des équipements qu'à la livraison du service.



Offre de service

En millions de km, 2019 à 2023

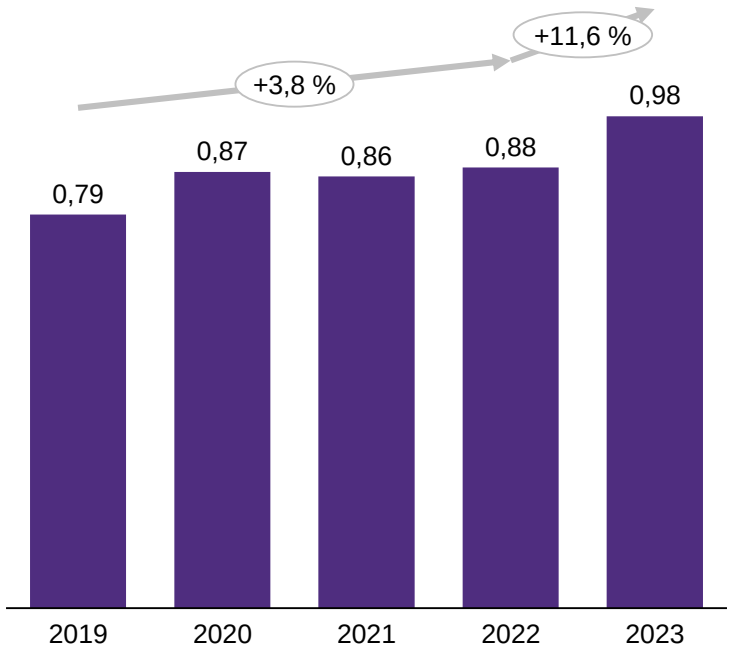
1. Le coût kilométrique correspond au coût d'exploitation par véhicule-kilomètre.
Sources : STM, analyse RCGT.

Coût de l’entretien – métro

Les opérateurs de métro et les chauffeurs sont couverts par la même convention collective. Ainsi, la croissance de la rémunération en 2023 relativement à l’inflation supérieure à 3 % concerne également les opérateurs de métro. Parallèlement à cette hausse, la STM a appliqué son plan d’entretien de ses infrastructures de métro et son programme d’entretien des voitures AZUR afin d’assurer la durée de vie prévue de ses trains. La réception des voitures AZUR s’étant poursuivie jusqu’en 2021, le parc de véhicules à entretenir s’est donc accru. Ceci s’est traduit par une hausse du coût de la main-d’œuvre ainsi que des biens et services.

Considérant que le métro est l’un des plus vieux métros en Amérique et qu’un déficit de maintien d’actifs a été accumulé, la STM anticipe que les coûts d’entretien continueront leur croissance.

Coût d’entretien par kilomètre
En $/km, 2019 à 2023



Sources : STM, analyse RCGT.

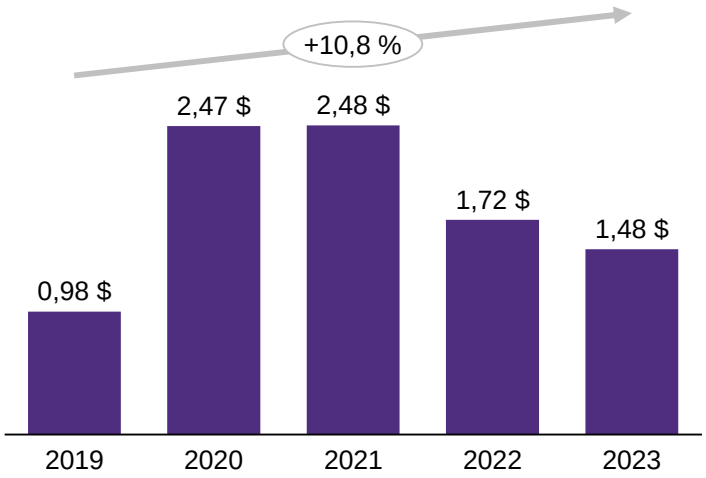
Coût par déplacement – métro

Indicateurs de performance financière

La diminution significative de l'achalandage, de près de 50 %, a influencé directement le coût unitaire par déplacement. Durant le pic de la pandémie, ce coût unitaire a grimpé à 2,48 $. Toutefois, avec l'assouplissement des restrictions sanitaires et la reprise graduelle des activités habituelles, une réduction notable du coût par déplacement a été observée.

Sur l'ensemble de la période d'analyse, le coût unitaire par déplacement a enregistré une augmentation annuelle de 10,8 % depuis 2019. Cette tendance est principalement attribuable à un niveau d'achalandage qui s'est stabilisé à 76 % de celui observé avant la pandémie. Parallèlement, une maîtrise des coûts totaux a permis de limiter leur croissance à 3,3 % par an, notamment en réduisant l'offre kilométrique et en revisitant l'étendue des programmes d'entretien majeur pour réduire les dépenses à l'exploitation.

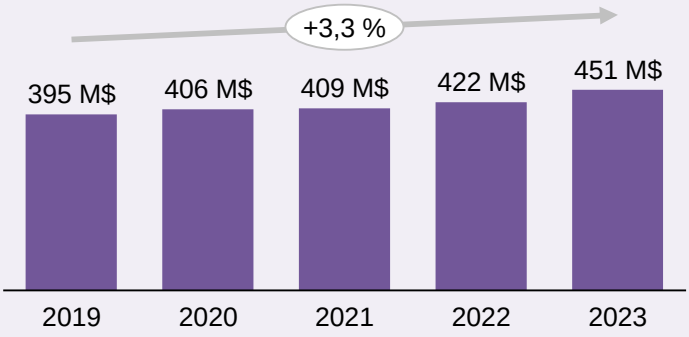
Coût par montée à bord du mode métro
En $/montée à bord, 2019 à 2023



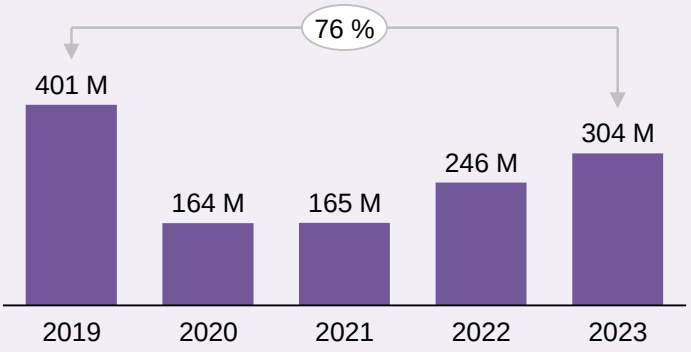
Le métro se distingue par sa capacité de transport élevée, avec un seul train pouvant transporter plus de 1 000 passagers, tout en maintenant une vitesse commerciale élevée. Ces atouts contribuent à un coût par passager inférieur comparé à d'autres modes de transport collectif, rendant le métro particulièrement performant en termes de coût-efficacité pour les déplacements urbains.

Coûts totaux du mode métro
En M$, 2019 à 2023

Exclut les coûts de la gestion déléguée, qui sont davantage associés à des équipements qu'à la livraison du service.



Montées à bord (achalandage)
En millions de montées à bord, 2019 à 2023



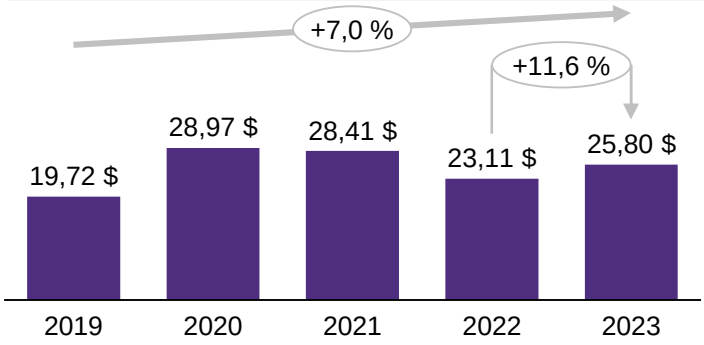
Sources : STM, analyse RCGT.

Coût par déplacement – TA

Indicateurs de performance financière

Coût par déplacement du TA
En $/déplacement, 2019 à 2023

Type de déplacement	2023
Minibus	68,10 $
Taxi régulier	21,56 $
Taxi adapté	30,95 $



L'augmentation des coûts associés aux services de TA est le résultat de divers facteurs :

La hausse importante des coûts par déplacement observée en 2020 s'explique par la diminution du volume de déplacements engendrée par la pandémie, par l'usage proportionnellement plus important des déplacements en minibus pour les déplacements restants, ainsi que par la suspension du jumelage en raison du respect de la distanciation.

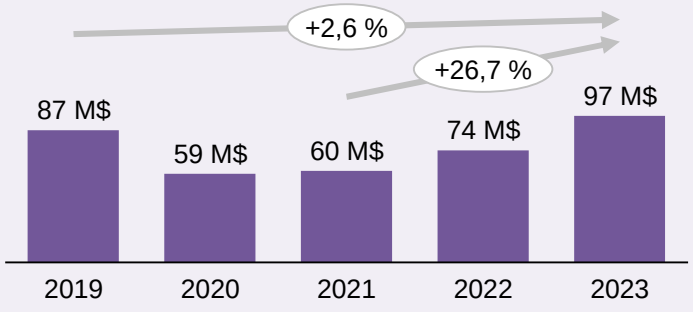
En 2022, les coûts des déplacements en taxi ont également connu une hausse significative à la suite de l'augmentation de 18 % du taximètre imposée par un décret du gouvernement du Québec.

Selon une analyse interne, le coût par déplacement en taxi régulier s'élevait en moyenne à 21,56 $ et un déplacement en minibus, réalisé en régie, s'élevait à 68,10 $ en 2023. Avant la pandémie, la STM attribuait l'augmentation de la demande aux services de transport par taxis, qui présentent un coût par déplacement inférieur. Cette approche stratégique avait pour objectif de diminuer les coûts d'exploitation totaux.

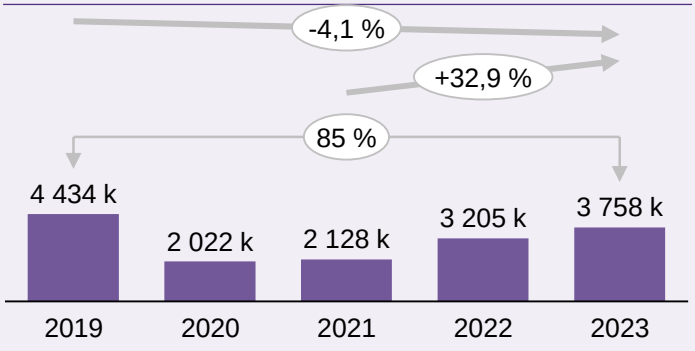
Une part importante des usagers déplacés en minibus pourraient être déplacés en taxi ou en taxi adapté. Toutefois, les premiers déplacements sont complétés par l'intermédiaire des minibus pour favoriser l'emploi des actifs de la STM. La STM est l'une des sociétés de transport à exploiter des minibus en régie interne.

L'exigence d'électrification du parc de bus représente un défi majeur. Les modèles de minibus électriques fiables, capables de fournir un service adéquat, ne sont pas encore présents sur le marché. Par conséquent, il est impératif pour la STM de continuer l'acquisition de minibus à essence. Ces véhicules risquent cependant de ne pas bénéficier de subventions, ce qui soulève des préoccupations financières.

Coûts totaux du TA
En M$, 2019 à 2023



Achalandage
En milliers de déplacements, 2019 à 2023



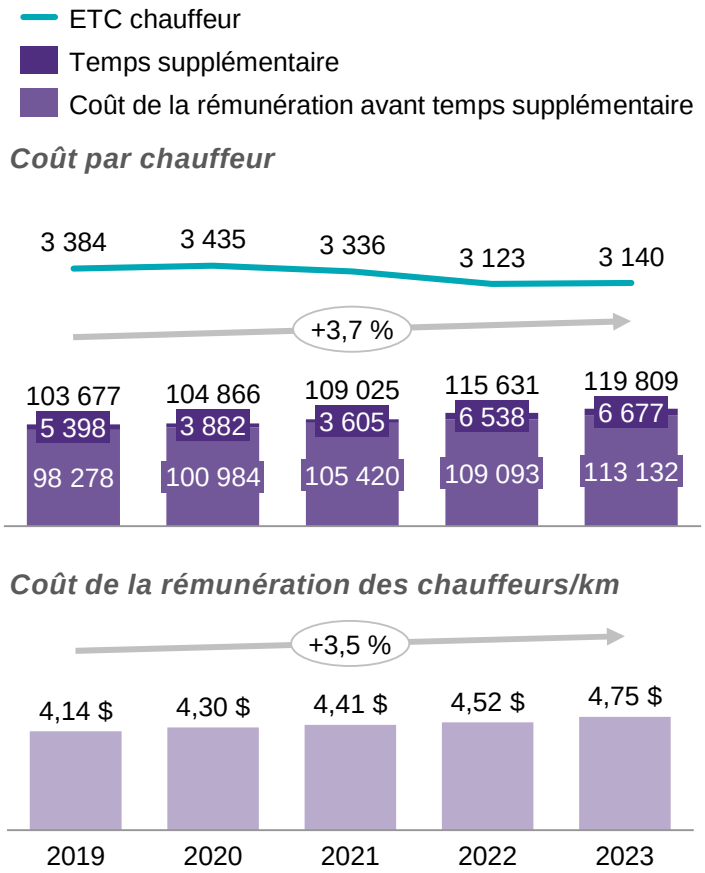
Sources : STM, analyse RCGT.

Productivité des chauffeurs – bus

Le coût de la rémunération globale incluant les avantages sociaux est passé de 104 k$ en 2019 à 119 k$ en 2023, soit une augmentation de 3,7 % en moyenne annuellement. La croissance a relativement été stable d'année en année, quoique celle de l'année 2022 s'élève à 6 %. Cette augmentation coïncide avec la reprise postpandémie. Bien que la STM ait réduit son offre kilométrique, elle a eu recours au temps supplémentaire à la hauteur de 10,1 % en comparaison à 5,6 % en 2021. D'ailleurs, la part du temps supplémentaire depuis 2022 est supérieure à ce qu'elle était en 2019. L'augmentation des heures supplémentaires est une mesure adoptée par la STM afin d'accroître sa flexibilité face aux variations de l'offre de service, dans le cadre d'un contexte financier imprévisible.

Un chauffeur de la STM parcourt en moyenne 11,9 km par heure travaillée. Les heures travaillées incluent notamment le temps passé en formation ou les libérations syndicales. Cette moyenne n'a pas été affectée par la pandémie et demeure plutôt stable sur la période d'analyse.

Rémunération globale, incluant les av. sociaux
En $, 2019 à 2023



Kilomètres totaux par heure travaillée
En km, 2019 à 2023

Sources : STM, analyse RCGT.

Conventions collectives (1/4)

La STM se distingue par ses six unités d'accréditation, un nombre supérieur à celui des autres sociétés de transport. Actuellement, toutes les conventions collectives sont en vigueur et le resteront jusqu'en 2025. Les tableaux d'analyse qui suivent mettent en évidence les éléments clés des conventions.

Les conventions collectives étudiées concernent les six unités d'accréditation, englobant une diversité de postes au sein de la société de transport.

Unités d'accréditation	Titres d'emplois	Période de référence	Date d'échéance
Syndicat des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés de services connexes au transport	• Chauffeur • Opérateur de métro	2019 à 2025	2025-01-05
Syndicat du personnel administratif, technique et professionnel du transport en commun	• Agent – service à la clientèle • Acheteur • Administrateur – contrats • Commis paie et administration • Coordonnateur – événements et partenariats • Conseiller – gestion financière de projets • Inspecteur principal – projets TI	2018 à 2025	2025-01-04
Fraternité des constables et agents de la paix de la STM	• Patrouilleur • Répartiteur • Agent de poste • Préventionniste	2020 à 2026	2026-01-03
Syndicat des employés professionnels et de bureau	• Administration • Droit (avocat et notaire) • Ingénierie et exploitation	2018 à 2025	2025-01-04
Syndicat des travailleuses et des travailleurs de la STM	• Commis divisionnaires • Commis caissiers	2020 à 2026	2026-01-04
Syndicat du transport de Montréal (employés des services d'entretien)	• Électricien • Appareilleur-visiteur-métro • Dépanneur signalisation • Machiniste • Mécanicien de machines fixes • Peintre • Plombier • Technicien d'entretien	2019 à 2025	2025-01-04

Les clauses identifiées à la page suivante fournissent un détail des conditions de rémunération et d'emploi applicables aux conventions collectives des sociétés de transport. Pour faciliter la compréhension, une reformulation de certaines clauses a été effectuée. Il est à noter que certaines clauses font référence à des articles spécifiques de la convention qui n'ont pas été décrits en détail.

Conventions collectives (2/4)

- Syndicat des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés de services connexes au transport
- Syndicat des employés professionnels et de bureau
- Syndicat du personnel administratif, technique et professionnel du transport en commun
- Syndicat du transport de Montréal (employés des services d'entretien)
- Fraternité des constables et agents de la paix de la STM
- Syndicat des travailleuses et des travailleurs de la STM

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Promotion, mutation et transfert	La Société organise la tenue de tests de qualifications permettant d'avoir accès à des postes représentant une promotion ou une mutation deux fois par année, soit une première fois avant la liste générale et une seconde fois avant la liste d'été.		• Lourdeur administrative. • Perte d'agilité dans la recherche des meilleurs talents.
	Le salarié qui n'a pu supplanter, en vertu du paragraphe 34.27 A) peut supplanter dans une autre classification pour laquelle il rencontre les exigences normales, un salarié ayant moins d'ancienneté que lui, advenant que plusieurs salariés aient moins d'ancienneté que lui et occupent un poste identique, il doit supplanter celui qui, parmi ces salariés, a le moins d'ancienneté.		• Crée plusieurs réactions en chaîne de supplantation et une incertitude parmi différents groupes d'employés.
Impartition	Aucun travail ou service exécuté présentement par des salariés assujettis à l'accréditation syndicale ne doit être donné à contrat ou sous-contrat à une compagnie ou à un contracteur individuel, sauf dans les cas très particuliers et exceptionnels.		• Limite les possibilités d'optimiser certaines ressources en octroyant certaines activités à l'externe.

Les clauses salariales, les conditions d'emplois ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

Conventions collectives (3/4)

- Syndicat des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés de services connexes au transport
- Syndicat des employés professionnels et de bureau
- Syndicat du personnel administratif, technique et professionnel du transport en commun
- Syndicat du transport de Montréal (employés des services d'entretien)
- Fraternité des constables et agents de la paix de la STM
- Syndicat des travailleuses et des travailleurs de la STM

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Abolition de poste	Droit de déplacement : Les employés affectés par la réduction de main-d'œuvre peuvent déplacer un collègue ayant moins d'ancienneté dans leur unité de négociation. Conditions : Le déplacement est conditionné par la capacité de l'employé à répondre aux exigences normales du poste. Chaîne de déplacement : L'employé déplacé peut à son tour déplacer un autre employé moins ancien, suivant la même règle. Fin de la procédure : La procédure se poursuit jusqu'à ce que les employés les moins anciens, sans possibilité de déplacement, soient mis à pied.	●●	• Cela crée beaucoup d'incertitude et occasionne une gestion très lourde en termes de planification de main-d'œuvre. • La formation des employés à leur nouveau poste est requise ce qui engendre des coûts et une perte de productivité temporaire.
	Engagement de la Société : En cas d'amélioration ou de modification technique, technologique, structurelle ou administrative, la Société s'engage à collaborer avec le Syndicat pour faciliter l'adaptation des salariés. Adaptation des salariés : Des mesures doivent être prises pour permettre aux salariés affectés de s'adapter aux nouvelles conditions de travail. Protection de l'emploi : Les salariés ne doivent pas être licenciés, mis à pied ou subir une baisse de salaire en raison de ces changements. Maintien des conditions de travail : Les conditions de travail doivent être préservées malgré l'abolition de fonctions ou l'introduction de nouvelles technologies ou procédés.	●●	• Constituent, somme toute, de bonnes pratiques RH en cas d'abolition de postes. • Toutefois, le fait de devoir maintenir les conditions de travail de l'employé même s'il est affecté à des tâches dont le salaire serait moindre occasionne des coûts.

La clause suivante figure dans toutes les conventions collectives : « Malgré toute disposition à l'effet contraire dans la convention collective, la Société s'engage à ne pas effectuer de mise à pied de salariés réguliers pendant toute la durée de la présente convention collective. »

Les clauses salariales, les conditions d'emplois ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

Conventions collectives (4/4)

- Syndicat des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés de services connexes au transport
- Syndicat des employés professionnels et de bureau
- Syndicat du personnel administratif, technique et professionnel du transport en commun
- Syndicat du transport de Montréal (employés des services d'entretien)
- Fraternité des constables et agents de la paix de la STM
- Syndicat des travailleuses et des travailleurs de la STM

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Supplantation	-		
Fusion et acquisition	Sauf l'embauche, tout acte posé par la Société comme la fusion, l'expropriation ou l'acquisition d'autres compagnies, qui a pour but ou pour effet d'ajouter des employés accomplissant des fonctions identiques ou similaires à celles des employés visés par les présentes, nécessite une entente entre la Société et le Syndicat au sujet de l'ancienneté, des attributions et du salaire de ces employés.	●● ●● ●●	Lorsqu'il est question d'entente, cela veut dire qu'il peut y avoir des enjeux et des points de désaccord. Cela peut engendrer des délais dans la logistique de la fusion alors qu'il est crucial d'avancer et de stabiliser les employés. Cela engendre une lourdeur administrative dans la gestion de ces activités d'intégration. Pour les employés fusionnés, cela peut engendrer de l'inquiétude d'être entièrement reconnus et que leur ancienneté soit reconnue réellement.

Les clauses salariales, les conditions d'emplois ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

Sommaire des constats

En 2023

618 km² de superficie

2 048 125 de population

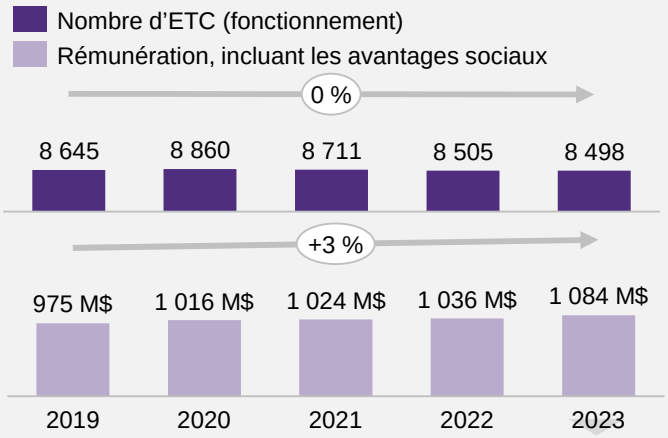
3 314 hab./km² de densité

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 %	n. d.
Entretien du matériel roulant	1 446	9,8 % (bus)	n. d.
Chauffeurs	3 788	14,1 % (bus)	0,5 % (bus)

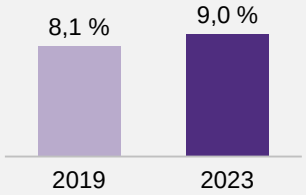
1 cadre pour 8,8 ETC
Ratio d'encadrement en 2023

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 %**

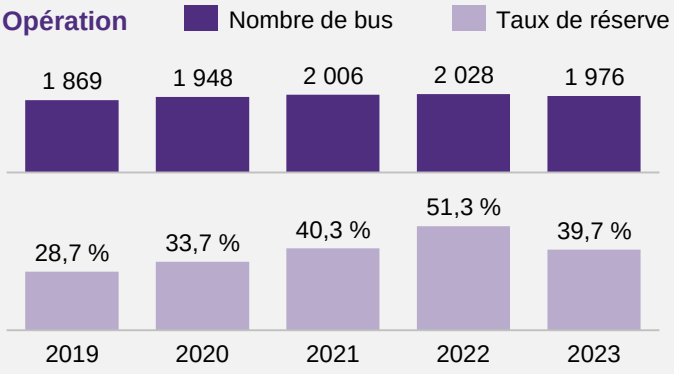
Années	$/km parcouru	
	Bus	Métro
2019	8,15 $	4,35 $
2023	9,52 $	5,27 $
Variation	**+16,8 %**	**+21,1 %**

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 %**



Part du temps supplémentaire (chauffeurs)

Opération



Revenus

32 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

310 $/hab.
en contribution municipale

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Portrait du territoire de la STL

La STL dispose actuellement de 47 lignes d'autobus couvrant 1 504 km de réseau. Plus spécifiquement, le territoire couvert par la STL représente l'ensemble du vaste territoire de la ville de Laval, troisième plus grande ville du Québec. D'une superficie de 267 km², le territoire de Laval compte une population de 446 369 personnes.

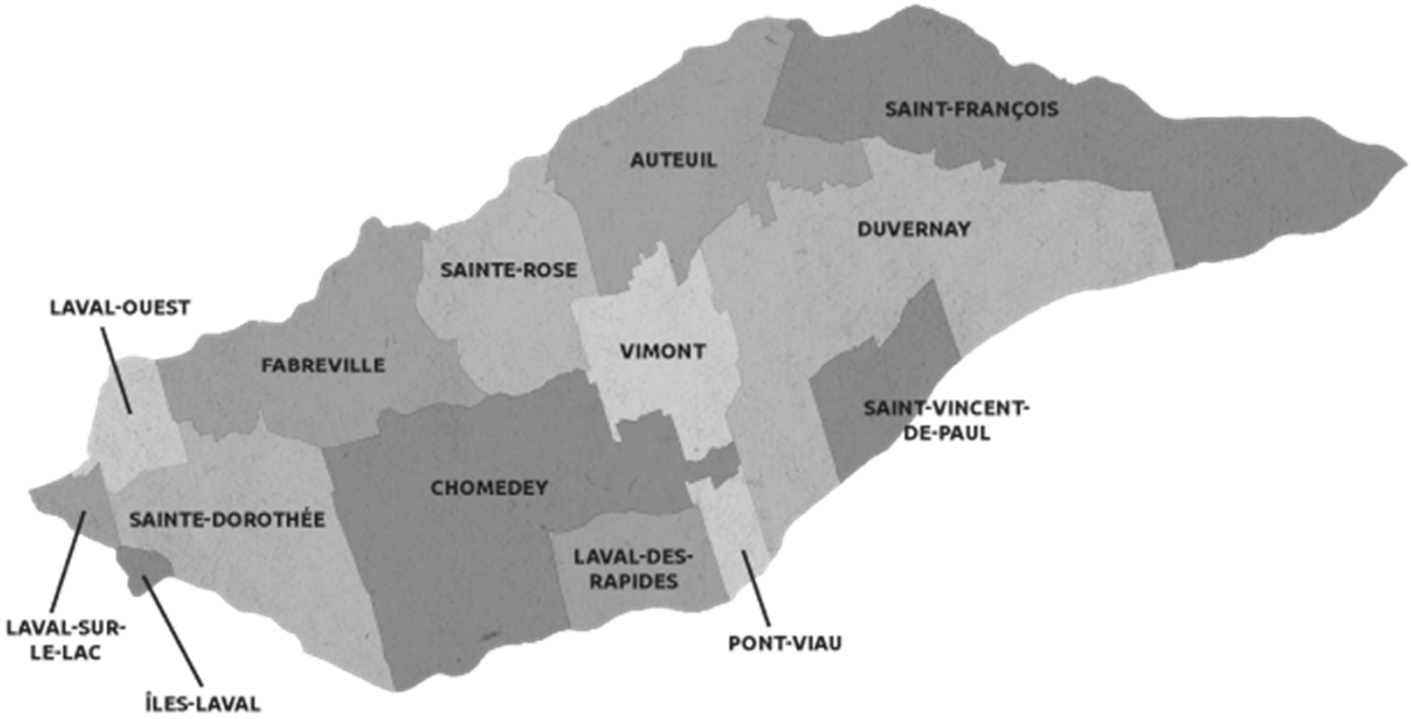
La densité du territoire est donc de 1 673 habitants pour chaque kilomètre carré. Parmi les AOT, c'est donc le deuxième rang en termes de densité du territoire couvert qu'occupe la STL. À titre comparatif, le premier rang est occupé par la STM, où la densité est de 3 314 habitants par kilomètre carré.

En 2023

267 km²
de superficie

446 369
de population desservie

1 673 hab./km²
de densité



Source : Ville de Laval, analyse RCGT.

Pratique d’affaires

La STL, en tant qu’entité responsable de la gestion des transports collectifs à Laval, opère selon divers modes de gestion pour ses services d’autobus urbain, de transport adapté et de transport à la demande. Cette analyse vise à détailler les pratiques d’affaires par mode de transport au sein de la STL.

Autobus urbain

La gestion du service d’autobus urbain de la STL s’effectue entièrement en interne, garantissant que toutes les opérations, depuis la conduite jusqu’à l’entretien des véhicules, sont exécutées par le personnel de la STL. Cette approche intégrée permet un contrôle total de la qualité du service et offre une capacité de réponse instantanée face aux exigences des usagers ainsi qu’aux aléas opérationnels.

Transport adapté

Que ce soit pour un déplacement en taxi ou par minibus, la STL impartit l’ensemble de ce service. En ce sens, elle ne détient aucun parc de matériel roulant pour le transport adapté comme des minibus adaptés. L’ensemble des investissements et des coûts d’exploitation incombent aux fournisseurs de service.

En étant l’un des quatre OPTC de la région métropolitaine, la STL offre des déplacements locaux (ville de Laval) et des déplacements métropolitains (territoire de l’ARTM). Pour les déplacements métropolitains, certaines conditions s’appliquent.

Taxi collectif (incluant le transport à la demande)

Le transport collectif par taxi est imparti et représente un service complémentaire aux lignes d’autobus existantes. Ce mode de déplacement est avantageux dans les zones à faible densité, dans les rues inaccessibles ou dans les secteurs industriels. Les tarifs appliqués sont identiques à ceux du réseau régulier d’autobus, assurant ainsi une continuité tarifaire pour les usagers. Il existe deux façons de procéder pour utiliser ce service :

1. L’usager réserve sa place à une heure et un arrêt prédéterminés, et le taxi collectif se présentera pour rendre le service.
2. Le taxi collectif effectue son trajet et passe à tous les arrêts prévus selon l’horaire préétabli, comme le service d’autobus.

Pratique d’affaires
Par mode, 2023

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

Sources : STL, analyse RCGT.

Achalandage : modes bus et TA

Mode bus

La pandémie a fait chuter l'achalandage de la STL de moitié en 2020, de sorte que les années 2020 et 2021 affichent l'achalandage le plus bas. La reprise coïncide avec la levée des mesures sanitaires en 2022. Toutefois, malgré des règles sanitaires assouplies, les nouvelles habitudes, notamment la popularité du télétravail, représentent un frein à la reprise. Ainsi, en 2023, la STL avait retrouvé 85 % de son achalandage prépandémie.

Mode TA

La courbe d'achalandage pour le TA est similaire à celle du bus, excepté que la croissance jusqu'en 2023 a été meilleure pour atteindre 89 % de l'achalandage prépandémie.

Transport à la demande

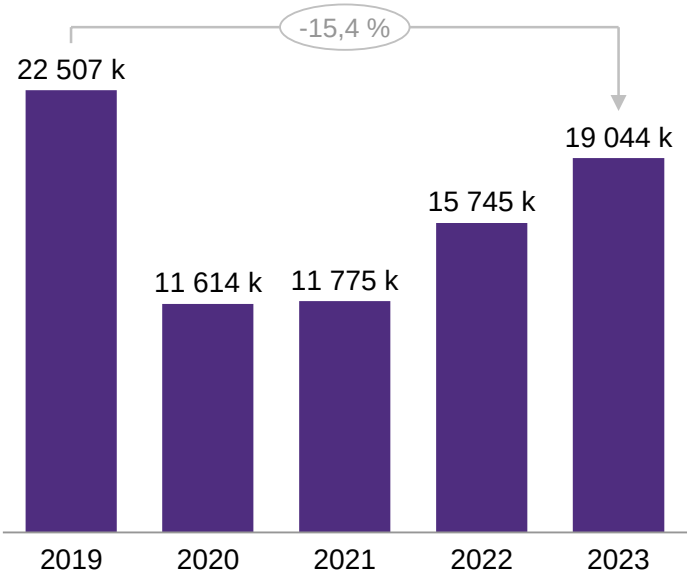
Le transport à la demande par taxi est un service en place depuis plusieurs années. Les données d'achalandage pour ce service n'ont pas été colligées du fait qu'il ne représente qu'une très faible proportion de déplacements.

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. La STL procédera d'ailleurs à l'ajustement partiel de ce service à partir de l'été 2024 afin de tendre vers une adéquation offre-demande similaire à 2019.

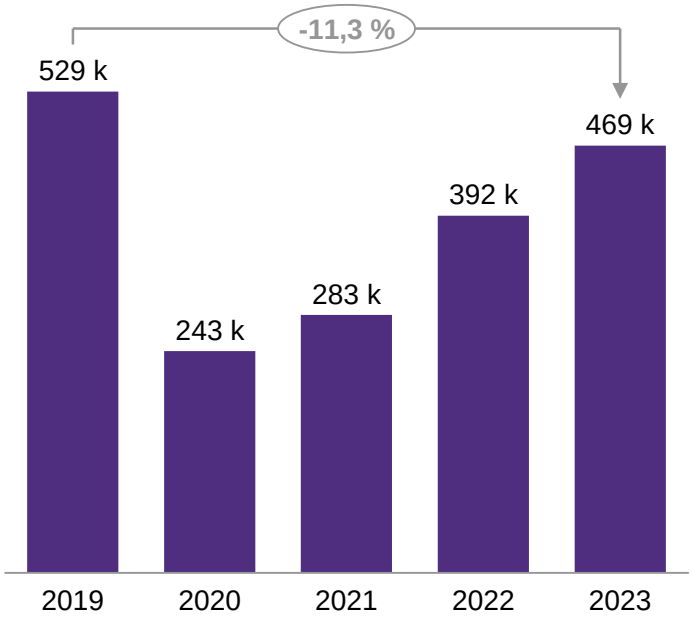
L'ajout du paiement par carte de crédit ou de débit est aussi une initiative qui favorise le retour de la clientèle en proposant un mode de paiement alternatif, simplifiant l'accès à bord.

Évolution de l'achalandage
2019 à 2023

Bus *(montées à bord)*



TA *(déplacements)*



Sources : STL, analyse RCGT.

Offre de service – bus (1/2)

Distances parcourues

En 2019, propulsée par un contexte économique favorable au développement de l'offre de service et dans l'optique de répondre aux orientations de la Politique de mobilité durable 2030 du gouvernement du Québec, qui prévoyait une augmentation de l'offre de service des sociétés de transport de 5 % par année, la STL a mis en place un plan ambitieux d'amélioration de ses services. Ce dernier lui permet notamment d'ajouter du service en dehors des périodes de pointe, comme recommandé par la Ville de Laval et en lien avec les demandes de la clientèle reçues par l'intermédiaire de différents sondages de satisfaction.

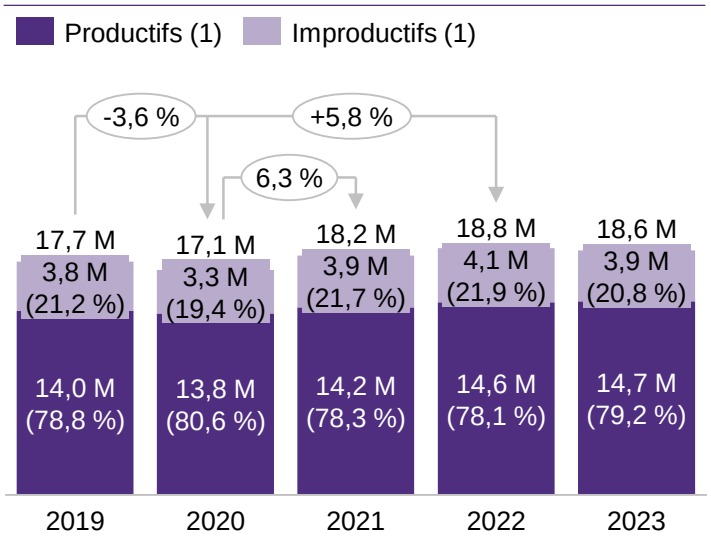
En 2020, avec l'arrivée de la pandémie, la STL est freinée dans cet élan de développement. Les horaires d'hiver 2020 qui avaient déjà été entérinés en 2019 ont été ajustés en réponse à la pandémie. Avec l'aide financière de la Ville de Laval, la STL a poursuivi ses efforts d'amélioration en mettant en place le Plan de relance du transport collectif, duquel découlera une augmentation de l'offre de service à la clientèle en dehors des heures de pointe.

Parallèlement, à la demande du MTMD, elle met en place en 2021 un service visant à supporter la demande de mobilité pendant la réalisation des travaux du réseau express métropolitain (REM). Ce service a contribué à l'augmentation de l'offre kilométrique de 6,3 % entre 2020 et 2021.

À compter de 2022, avec la diminution de l'achalandage et l'avènement de nouvelles habitudes de déplacement plus ancrées dans le quotidien des usagers, la STL réduit progressivement son offre de service en période de pointe pour atteindre un niveau correspondant à 95 % de l'offre de service de 2019 selon une analyse interne. Ainsi, l'effet de l'accroissement de l'offre en dehors des heures de pointe atténue l'effort de la rationalisation du service aux heures de pointe.

Le plan de relance combiné aux mesures d'atténuation REM et aux ajustements de service en pointe entraîne un accroissement des kilomètres de 5,8 % entre 2019 et 2022. Les optimisations se sont poursuivies en 2023, qui se traduisent par une baisse de l'offre kilométrique. En effet, selon une analyse interne, la STL a continué sa réduction du service en pointe pour atteindre 93 % de celui de 2019. Ces efforts visent à atteindre une meilleure adéquation entre l'offre et la demande dans le contexte financier actuel.

Évolution des distances parcourues
En millions de kilomètres, 2019 à 2023



1. *Les kilomètres productifs correspondent aux véhicules-kilomètres commerciaux et les kilomètres improductifs représentent les véhicules-kilomètres totaux déduction faite des véhicules-kilomètres commerciaux.*

Productivité

Durant les périodes de fonctionnement habituelles, la STL enregistre entre 21 % et 22 % de kilométrage non productif. Ces kilomètres improductifs peuvent varier dans le temps en fonction des assignations et de l'offre de service planifié, mais aussi en fonction des travaux et détours et des autres kilomètres parcourus en raison d'ajout de service non planifié (p. ex., des navettes) et pour des raisons d'entretien et de formation. En possédant qu'un seul centre de transport sur l'ensemble du territoire, les optimisations des trajets afin de réduire les kilomètres improductifs sont limitées.

Sources : STL, analyse RCGT.

Offre de service – bus (2/2)

Temps de service et vitesse commerciale

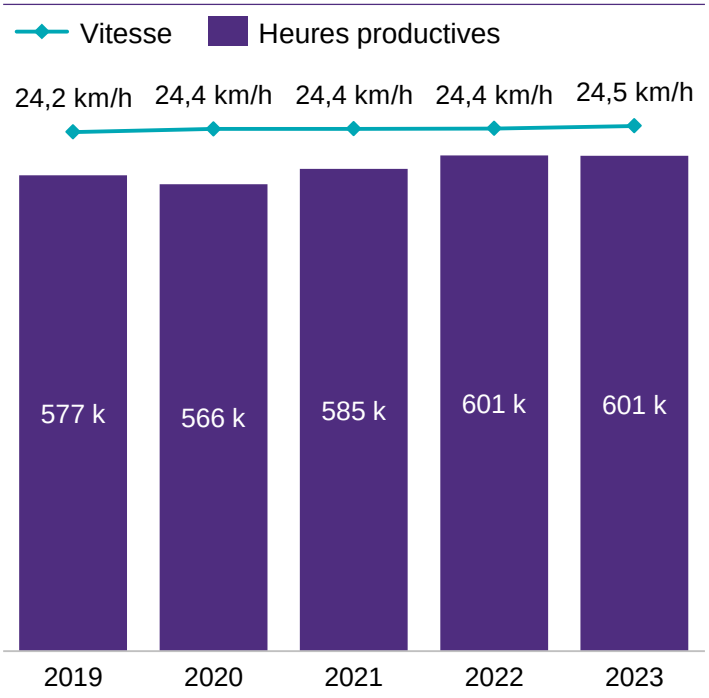
La croissance des heures de service est cohérente avec la croissance des distances parcourues. En effet, l'ajout de service transparaît par ces deux métriques. Leur croissance a été similaire de manière à conserver une vitesse commerciale stable, soit en moyenne 24,3 km/h.

Le portrait de l'offre de service montre que la STL n'a pas effectué de modifications majeures à la desserte de son territoire. Considérant les changements entraînés par la pandémie de COVID-19, et l'incertitude quant à la reprise, avant d'effectuer des modifications majeures à son réseau, la STL jugeait nécessaire d'observer et d'analyser les nouveaux comportements de la clientèle. La stabilisation des déplacements permettra l'identification des opportunités d'améliorations et d'optimisations de l'offre.

La STL a toutefois dû mettre en place un service afin de pallier la fermeture du train de Deux-Montagnes (mesures d'atténuation REM). Ce service représentait moins de 3 % de son offre de service en 2023.

Temps de service et vitesse commerciale

En milliers d'heures productives, en km/h, 2019 à 2023



Sources : STL, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (1/3)

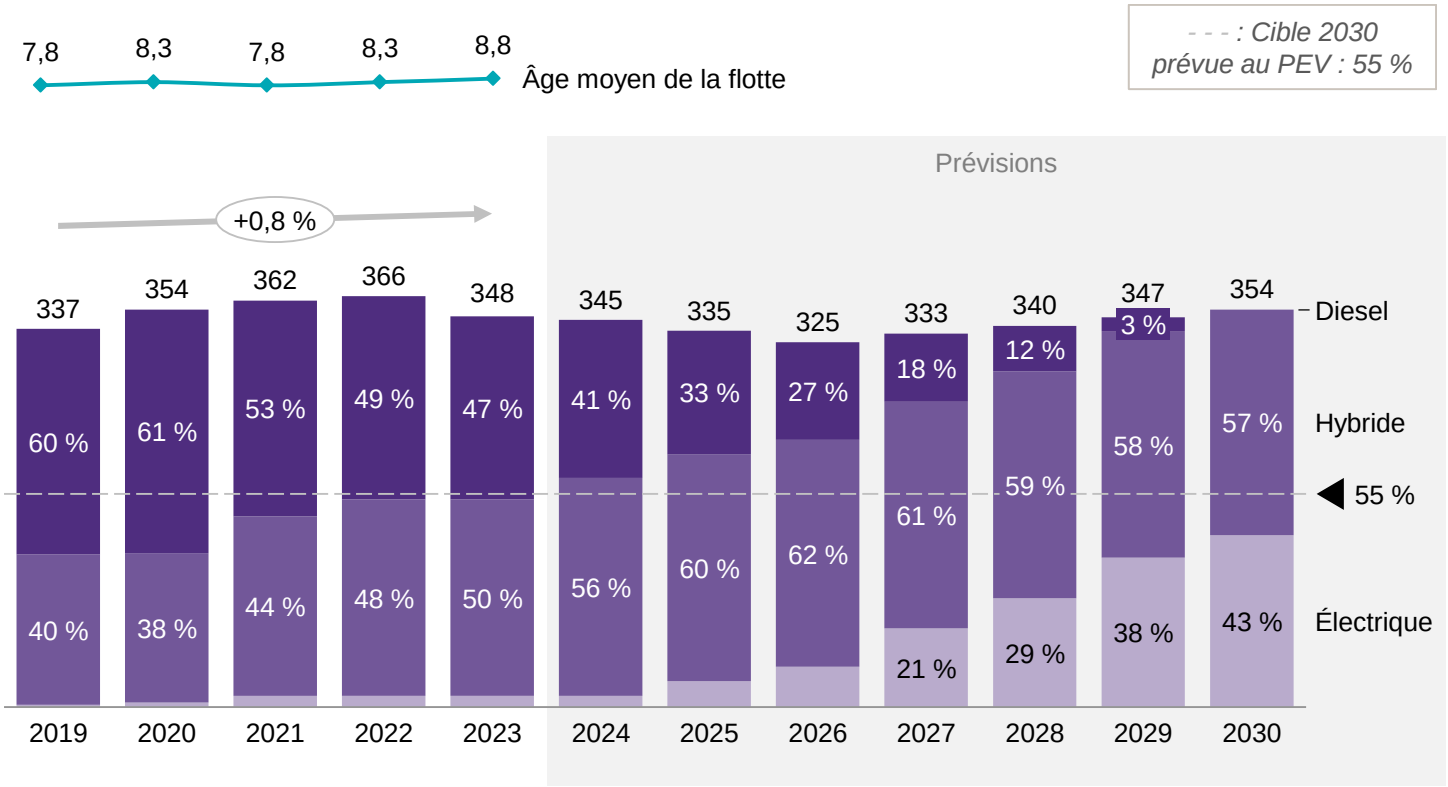
Bus

La STL a reçu son premier autobus électrique NewFlyer en 2019. L'arrivée des neuf autres autobus de la même commande s'est poursuivie pour une mise en service pour les Lavallois en 2021.

Le remplacement des bus diesels par des bus hybrides améliore le bilan carbone des sociétés de transport. L'évolution de la composition du parc montre que, en 2023, les autobus hybrides constituaient plus de la moitié de la flotte. Il s'agit d'une augmentation significative par rapport à 2019, où ils ne représentaient que 40 %. Par ailleurs, la projection du remplacement des autobus traditionnels par des autobus électriques montre que la cible de 55 % prévue au PEV ne sera pas atteinte en 2030. Selon les prévisions, la part du parc électrifiée s'élèvera à 43 %. Cette prévision est sujette à modification en raison des ajustements de service dès l'été 2024 qui visent à harmoniser l'offre et la demande. Par ailleurs, la conjoncture financière pourrait influer sur la réalisation de l'objectif gouvernemental.

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.

Évolution du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus et en année, 2019 à 2030



Sources : STL, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (2/3)

L'âge moyen du parc de bus est passé de 7,8 ans en 2021 à 8,8 ans en 2023. Ce vieillissement s'explique par trois facteurs :

Facteur de vieillissement du parc de bus

1. L'incertitude causée par la pandémie	Dans le contexte de l'incertitude du retour de la clientèle dans le transport collectif, la STL a maintenu un parc permettant de subvenir aux besoins anticipés dans son plan de transition, et donc a maintenu des bus en fin de vie.
2. L'électrification	À partir du 31 mars 2022, les autobus hybrides n'étaient plus admissibles à une subvention. De plus, le risque de délai dans la réception des bus électriques, dont la réception est prévue pour 2025 et 2026, nécessite d'allonger la durée de vie des autobus plus âgés.
3. Le mode d'opération privilégié pour les mesures d'atténuation REM	Le mode opératoire pour les mesures d'atténuation associées aux chantiers du REM avait été établi avant la pandémie en collaboration avec l'ARTM et le MTMD. À cette époque, l'achalandage prévu était conséquent et la quantité d'autobus nécessaires avait été calculée selon ces estimations. Les véhicules retenus pour ces mesures sont âgés et la stratégie consistait à les utiliser jusqu'à leur fin de vie utile. D'ailleurs, en requérant un parc de véhicules dédiés à ces mesures, un parc de réserve devait également être constitué, contribuant à la croissance globale du parc. Face aux perturbations engendrées par la pandémie sur la fréquentation, aux enjeux liés à la chaîne d'approvisionnement en pièces d'autobus, ainsi qu'à l'incertitude entourant l'électrification des transports (délais de livraison, quantité d'autobus nécessaires), la STL a décidé de conserver ces véhicules au sein de sa flotte. Initialement envisagés comme réserve pour le REM. Ces véhicules, bien que considérés comme réserve REM jusqu'en 2023, pourraient être réintégrés à la flotte STL si le besoin se présentait.

Sources : STL, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (3/3)

Taux de réserve

Le taux de réserve est passé de 17 % en 2019 à 24,3 % en 2023. La décomposition de ce taux de réserve révèle qu'une part de la réserve est requise pour l'entretien et le manque de pièces (taux d'immobiles), alors qu'une autre part représente des véhicules détenus en vertu de l'entente pour la mise en place de mesures d'atténuation relatives au REM. Selon cette entente, 36 bus sont conservés au parc de bus, mais uniquement 14 bus étaient requis en heure de pointe en 2023. La différence entre le nombre total d'autobus disponibles (36) et les besoins réels en période de pointe (14) résulte des prévisions d'achalandage qui n'ont pas été atteintes, en raison de l'impact de la pandémie.

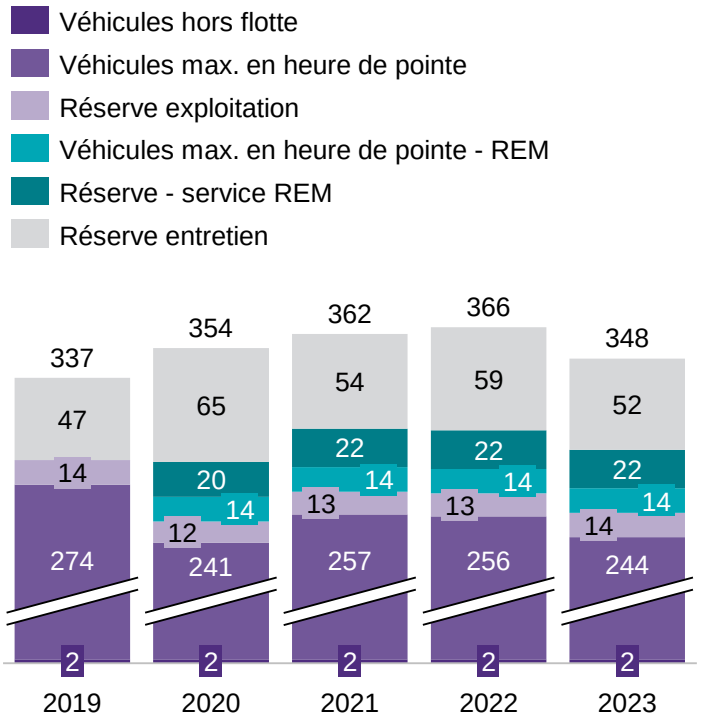
En 2023, le service offert requerrait 272 bus, incluant 14 bus pour pallier des imprévus sur le réseau (pannes, retards, etc.), ainsi que 14 bus déployés pour les mesures d'atténuation pour le REM.

Ainsi, 52 bus sont immobilisés pour l'entretien, soit pour l'entretien préventif, soit en raison de bris et plaintes, ou par manque de pièces. De plus, 22 bus sont conservés en réserve en conformité avec l'entente des mesures d'atténuation REM.

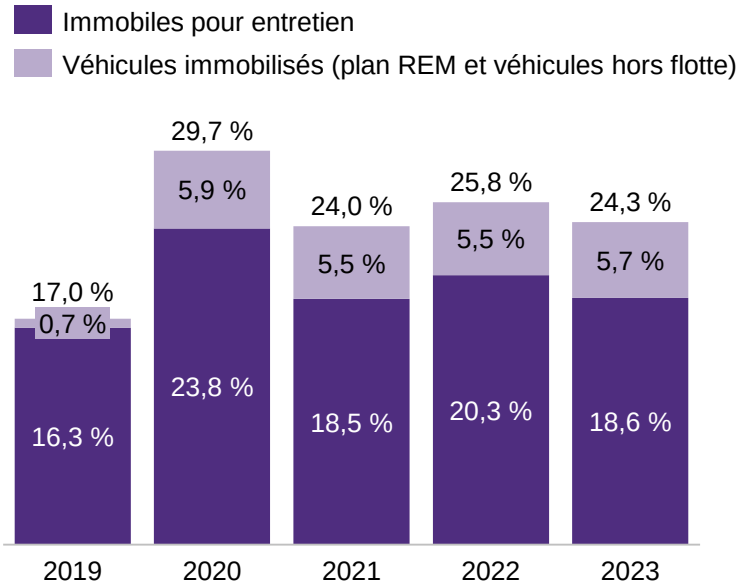
De manière moins importante, le parc de matériel roulant de la STL inclut deux véhicules considérés comme hors flotte. Ces véhicules ont été prêtés à TM4 pour effectuer des tests en lien avec l'électrification.

$$\text{Taux de réserve} = \frac{\text{Réserve entretien + véhicules de réserve pour le service REM}}{\text{Véhicules max. en heure de pointe + réserve exploitation}}$$

Composition du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Taux de réserve – bus
En %, 2019 à 2023



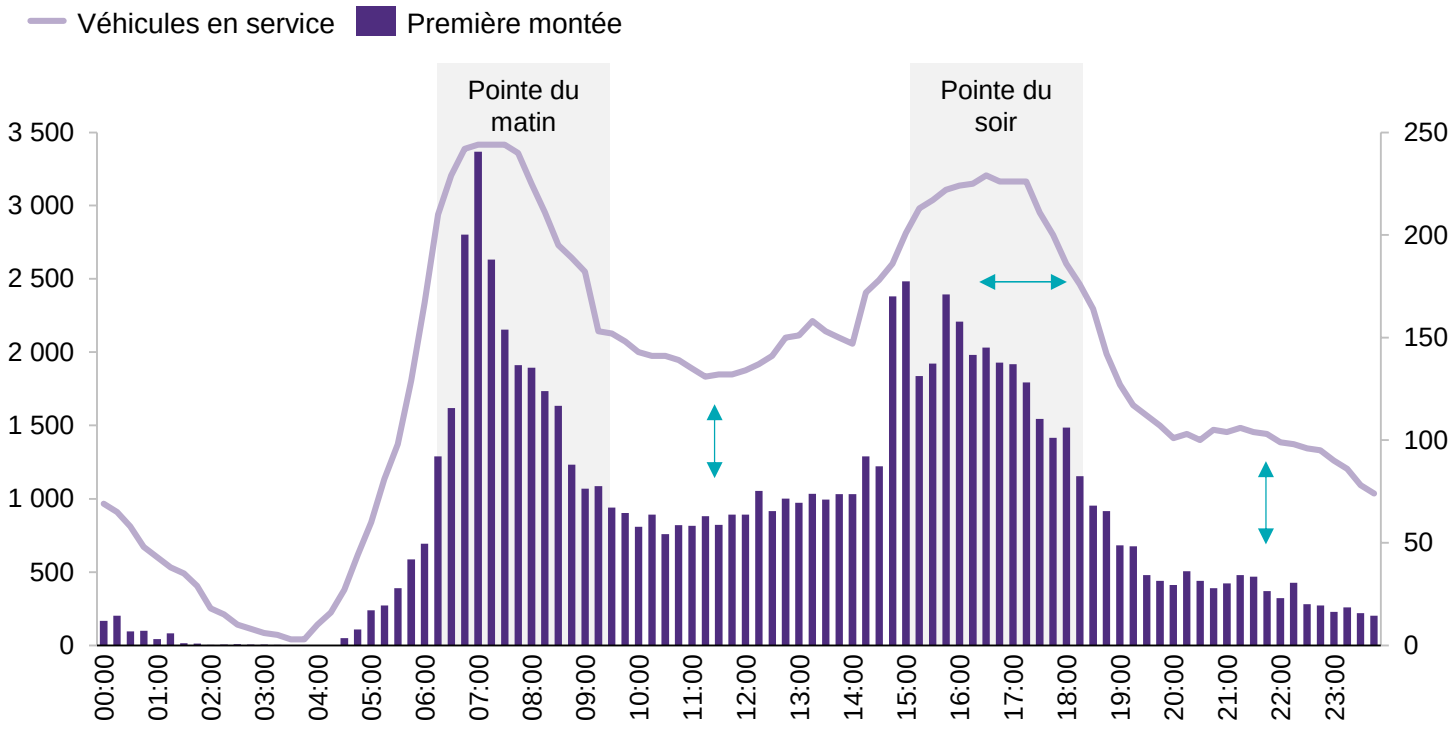
Sources : STL, analyse RCGT.

Adéquation du parc de véhicule avec l'achalandage – 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.

Selon le graphique ci-dessous, l'écart entre le nombre de véhicules en service au moment de la pointe du matin (entre 6 h et 9 h) est plus petit par rapport à celui lors de la pointe du soir (entre 16 h et 18 h). Ceci suggère qu'en réduisant le nombre de véhicules en circulation pour mieux correspondre à la demande réelle des usagers, certaines économies opérationnelles pourraient être réalisées. Par ailleurs, l'achalandage hors pointe s'écarte également de manière significative par rapport aux véhicules en service. Le taux d'occupation des bus est donc nécessairement inférieur lors de ces périodes. Ce portrait reflète le besoin d'offrir à la clientèle un niveau minimal de service (ex. : aux 60 minutes) en fonction des normes de service établies. D'ailleurs la STL, afin d'accélérer la relance du transport, a mis en place un plan visant notamment à améliorer le niveau de service à la clientèle en dehors des heures de pointe. Cet ajout de service, dans le cadre du plan de relance, a pu être proposé à un coût réduit. En effet, en raison des contraintes de la convention collective favorisant des horaires de travail continus, cette initiative a permis d'accroître le nombre de kilomètres parcourus par conducteur.

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



Sources : STL, analyse RCGT.

Équivalent à temps complet (1/2)

Évolution des ETC

Les effectifs au niveau fonctionnement, qui incluent la part des effectifs qui ne peut être capitalisée aux différents projets, ont subi une croissance annuelle moyenne de 2,2 % entre 2019 et 2023.

Globalement, les ressources additionnelles ont été requises dans différents services :

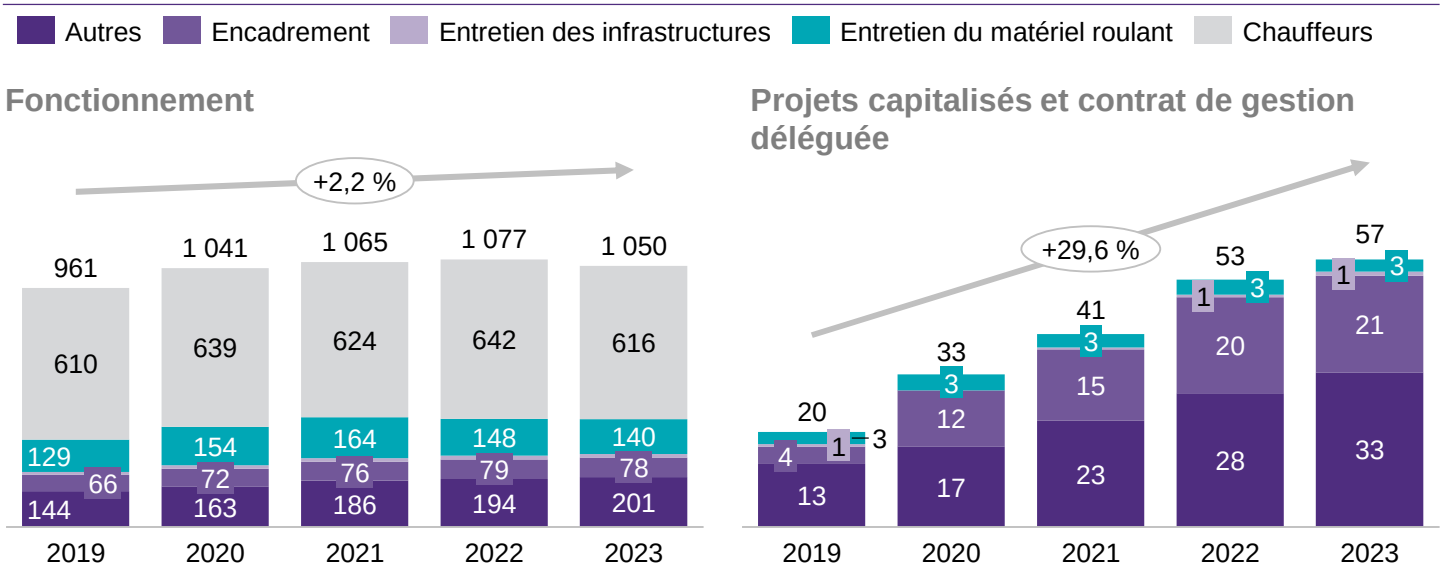
À sa création, le bureau de transformation vers l'électrification s'est doté de quatre ETC, dont un cadre pour piloter la transition. La transformation de la STL vers l'électrification du parc ne réside pas dans la seule acquisition de véhicules, mais implique plusieurs autres chantiers qui requièrent, entre autres, l'embauche d'employés qualifiés pour soutenir ce virage.

Quelques postes ont été créés (neuf ETC) pour supporter le volume d'activités en technologie, en cybersécurité et en systèmes d'information. Les postes sont entre autres un technicien support, un administrateur réseau, un architecte d'entreprise et un analyste d'affaires.

D'autres effectifs de soutien ont également été requis (ajout de huit ETC). Ces ressources ont permis d'accompagner les projets, de maintenir le niveau de support administratif compte tenu des systèmes désuets, de l'augmentation des activités ainsi que pour répondre aux nouvelles exigences de reddition de compte. Le personnel administratif incluait notamment des recruteurs, des techniciens administratifs, et des employés dédiés à l'amélioration des processus, aux communications, à la gestion de projets et aux demandes de subventions.

La mise en place des mesures d'atténuation du REM, les besoins émanant de l'électrification et l'implication dans les grands projets qui auront un impact sur le développement du réseau ont aussi nécessité l'embauche de ressources (ajout de 16 ETC, incluant les chauffeurs et les superviseurs) pour soutenir les activités de planification du service.

Évolution du nombre d'ETC par type d'emploi
En ETC, 2019 à 2023



Nombre total d'ETC

2019	2020	2021	2022	2023
981	1 074	1 106	1 130	1107

Sources : STL, analyse RCGT.

Équivalent à temps complet (2/2)

Évolution des ETC (suite)

Le service de l'entretien a connu une réorganisation avec la transformation de postes de contremaîtres en aviseurs techniques et coordonnateurs, l'ajout de postes de commis, d'adjointe et de coordonnateurs, ainsi que des ressources non capitalisées allouées à des projets retardés ou annulés, totalisant neuf nouveaux effectifs. Ces ajouts ont été requis à la suite d'une décision d'améliorer les entretiens préventifs et dans le contexte où le parc de matériel roulant est vieillissant.

Les mesures d'atténuation REM ont aussi nécessité l'ajout d'un garage supplémentaire de façon temporaire, entraînant la nécessité de déployer un certain nombre d'employés sur ce site.

Le nombre d'ETC capitalisés au projet a plus que doublé entre 2019 et 2023. La STL a entrepris des projets d'envergure qui nécessitent plusieurs effectifs de différentes expertises, par exemple l'agrandissement du garage pour accueillir les véhicules électriques, les équipements de recharge, les systèmes requis en vue de l'arrivée de l'électrification (ex. : système de gestion de la charge, systèmes embarqués, etc.). Le retard dans certains projets et la nécessité de recourir rapidement à des ressources professionnelles spécialisées a aussi entraîné l'embauche de 16 ETC pour les projets, mais n'ont pas pu être capitalisés au cours de la période.

Finalement, la majorité des effectifs dédiés aux projets sont temporaires, puisqu'ils dépendent de contrats liés aux projets. Le retard de l'approbation de certains projets a aussi eu un impact sur la capacité de l'organisation à capitaliser les ressources prévues, ce qui a eu pour effet d'augmenter les ETC comptabilisés aux activités de fonctionnement.

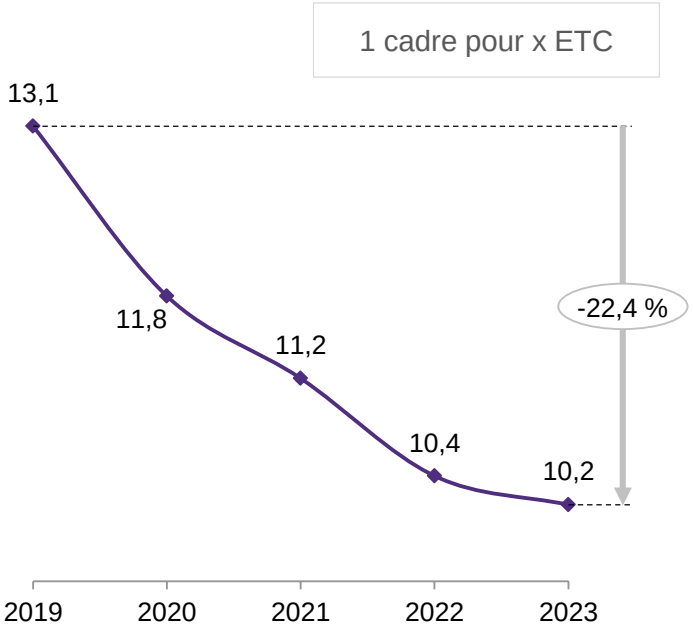
Dans le contexte financier incertain, la STL a procédé à la révision des activités et des besoins en effectifs ce qui a mené à l'abolition de 41 postes en 2023, dont neuf à l'entretien.

Ratio d'encadrement global

Le ratio d'encadrement, qui prend en compte les effectifs tant capitalisés que de fonctionnement, a subi une baisse sur la période. La diminution du ratio d'encadrement signifie que la STL a jugé nécessaire de solidifier sa structure d'encadrement. L'explication de ce phénomène réside dans la distribution des effectifs additionnels parmi plusieurs directions, comme la création de la fonction de gestionnaire. Certains employés étaient qualifiés de conseiller professionnel en 2019 et ont obtenu le titre de gestionnaire, ce qui a mené à une réduction du ratio de cadres par rapport aux employés.

D'ailleurs, le ratio d'encadrement pour les projets se révèle considérablement plus bas que celui observé au sein des directions de fonctionnement. Les équipes affectées aux projets, bien qu'étant de taille restreinte, requièrent l'implication d'un gestionnaire pour piloter le projet, veiller à la gestion des ressources internes, mais également pour coordonner le travail de plusieurs entrepreneurs, de spécialistes et de consultants.

Évolution du ratio d'encadrement
En ETC, 2019 à 2023



Sources : STL, analyse RCGT.

Taux d'absentéisme

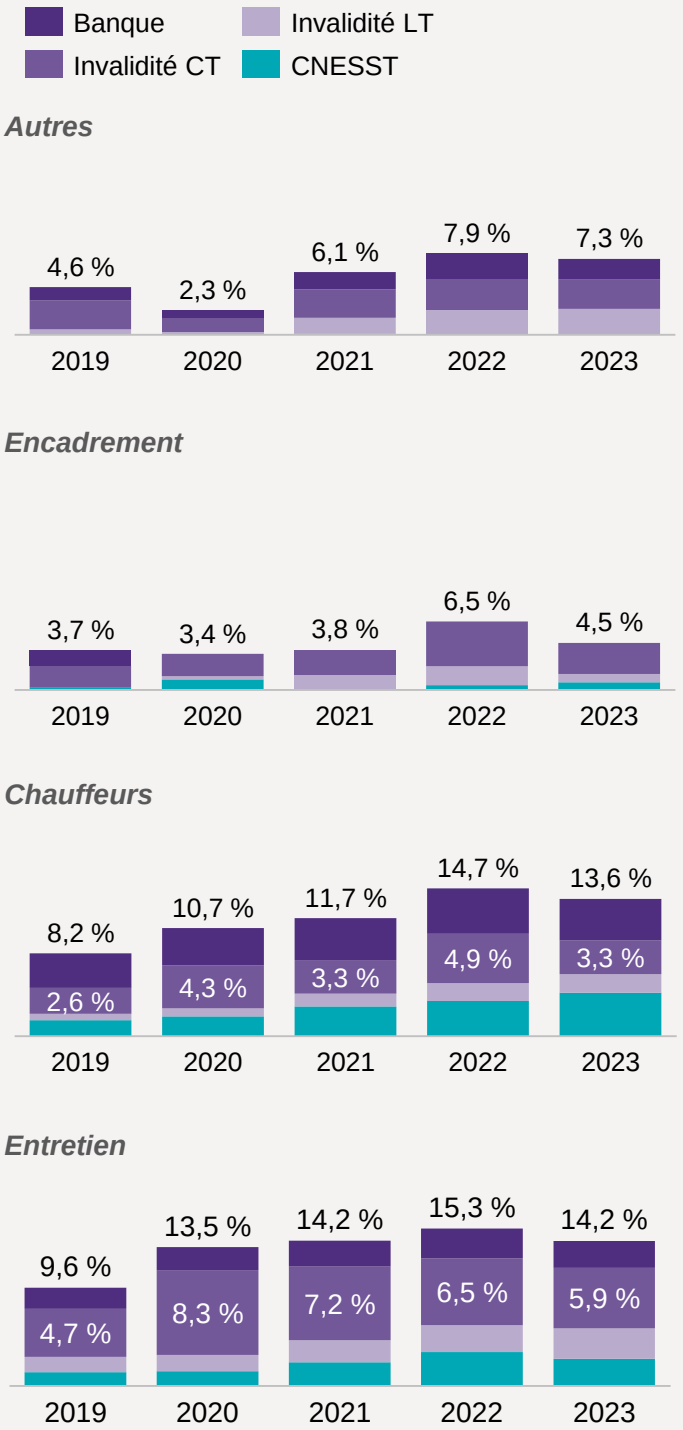
L'analyse des taux d'absentéisme au sein de l'organisation révèle des tendances distinctes selon les catégories de postes. Pour les postes d'encadrement et les autres postes, le taux d'absentéisme demeure relativement bas, dont une part plus importante est attribuable aux invalidités court terme. Cependant, la pandémie et l'incident tragique survenu le 8 février 2023 où un chauffeur a percuté une garderie ont été la cause de plusieurs absences.

Le personnel d'entretien affiche un taux d'absentéisme qui a atteint près de 15,3 %, une situation qui est fortement influencée par des dossiers de CNESST. Cette situation est causée par le dossier de quatre employés dont l'absence s'étend sur plus d'une année. N'eût été ces cas spécifiques, le taux serait demeuré stable.

Quant aux chauffeurs, ils enregistrent une augmentation de l'absentéisme par rapport à 2019 en raison de la pandémie et de l'événement du 8 février 2023, mais également en raison des comportements problématiques des clients qui se sont accentués depuis la pandémie. Les conditions d'emploi prévues à la convention collective contribuent également au taux d'absentéisme.

À titre informatif, les absences liées aux isolements pendant la pandémie sont comptabilisées dans la catégorie des invalidités court terme. Cette situation est ponctuelle aux années 2020 et 2021.

Taux d'absentéisme
En %, 2019 à 2023



Sources : STL, analyse RCGT.

Part des heures régulières planifiées non réalisées

Autres

Entre 2021 et 2023, le taux de postes vacants a augmenté pour atteindre 7,7 % en 2023. Cette hausse est principalement due à deux facteurs :

- L'électrification et la mise en œuvre de projets ont créé une demande pour des compétences spécialisées, qui sont devenues plus difficiles à trouver sur le marché de l'emploi.
- Une augmentation du nombre de départs à la retraite a été constatée, en comparaison avec les périodes précédentes, ainsi qu'un taux de rotation du personnel plus élevé. Ces éléments combinés expliquent la croissance observée dans les taux de postes non pourvus dans la catégorie *Autres*.

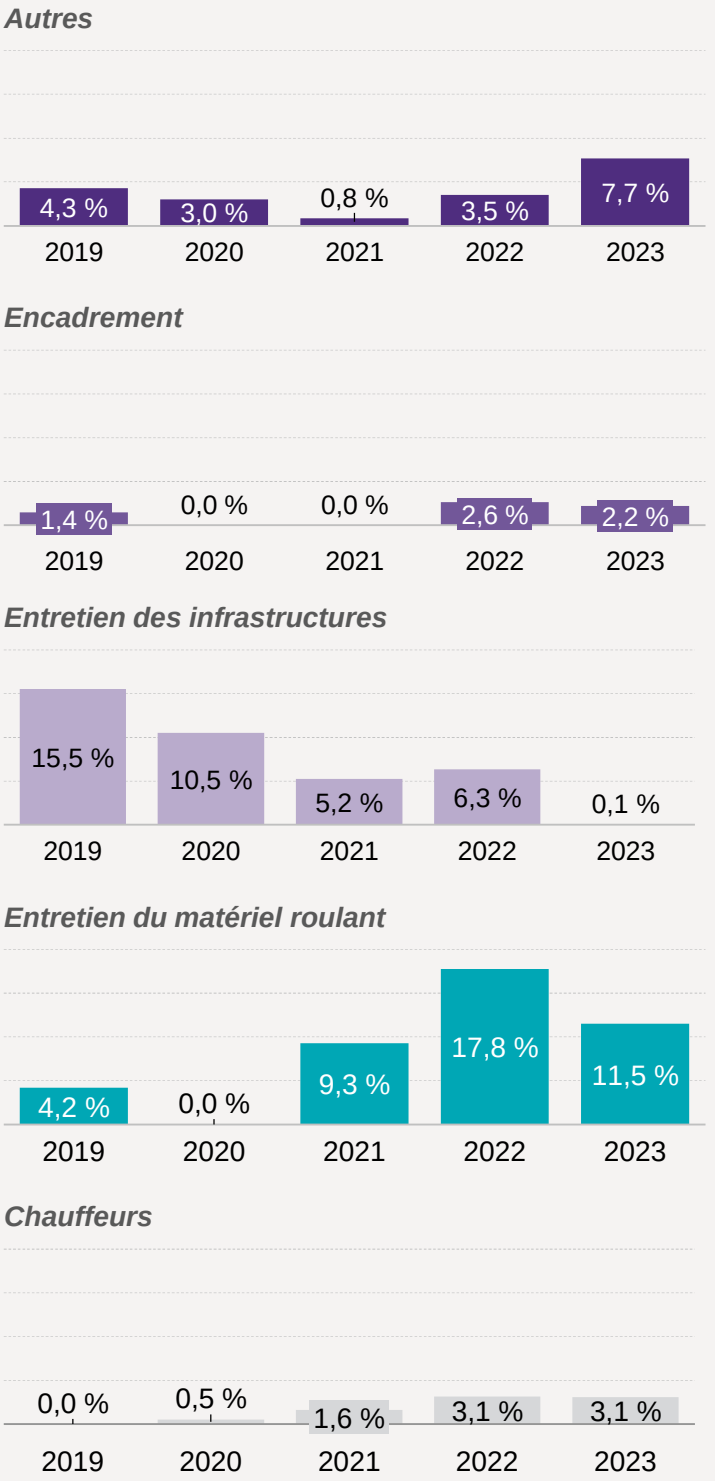
Entretien

Le taux de postes vacants pour le personnel d'entretien du matériel roulant a connu une augmentation notable, variant entre 9,3% et 17,8% de 2021 à 2022, mais tend à se redresser en 2023 pour atteindre 11,5 %. Cette croissance s'explique par des besoins accrus en maintenance, attribuables au vieillissement de la flotte et à l'arrivée à mi-vie des véhicules hybrides, nécessitant la création de nouveaux postes. Cependant, le recrutement s'est avéré difficile en raison des horaires moins attrayants, incluant le travail en soirée, la nuit et les fins de semaine, ce qui a contribué à l'augmentation des vacances de postes.

Chauffeurs

Bien que le nombre de postes vacants ait augmenté par rapport à 2019, celui-ci figure parmi les plus bas par rapport aux autres types d'emplois. La STL a pris la décision de restreindre le nombre d'embauches et d'utiliser davantage le temps supplémentaire compte tenu du contexte incertain de la reprise de la fréquentation et du financement.

Part des heures régulières planifiées non réalisées (heures planifiées vs réelles)
En %, 2019 à 2023



Sources : STL, analyse RCGT.

Évolution des dépenses

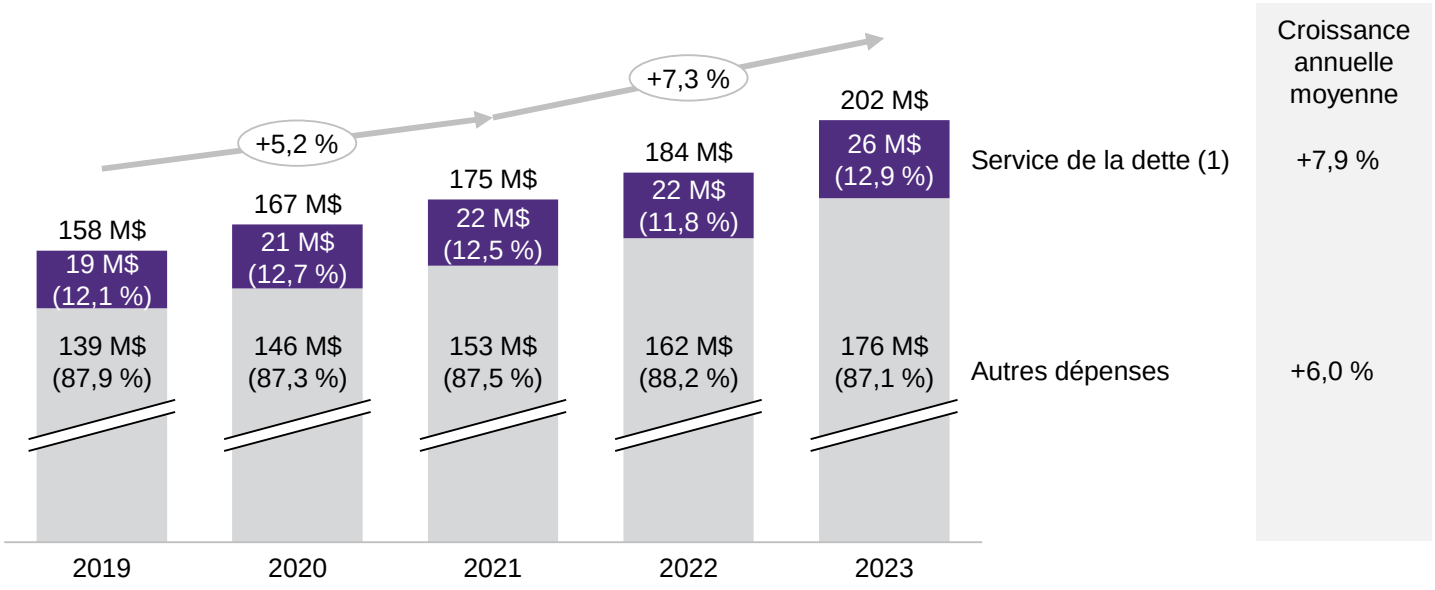
Malgré la pandémie, les dépenses de la STL ont crû de manière constante sur la période d'analyse, quoique la croissance se soit accélérée avec la levée des restrictions sanitaires. En effet, les résultats indiquent que la STL a été impactée par le contexte économique actuel du Québec. La pénurie de main-d'œuvre, les problèmes persistants au sein de la chaîne d'approvisionnement et les pressions inflationnistes ont influencé la situation de l'organisation. Plus spécifiquement, l'ajout de service causé par le plan de relance, la transformation vers l'électrification, les changements technologiques et la cybersécurité ont influencé les coûts à la hausse.

Le service de la dette a peu varié et représente en moyenne 12,4 % du budget de la STL.

Les autres dépenses, soit les frais d'administration, les frais généraux et les frais d'exploitation ont subi une croissance de 6 % par année. Des explications sont présentées à la page suivante.

Évolution des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement et incluant le service de la dette
En M$, 2019 à 2023

(1) Capital et intérêts : incluant la part subventionnée



Sources : Rapports financiers, STL, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement

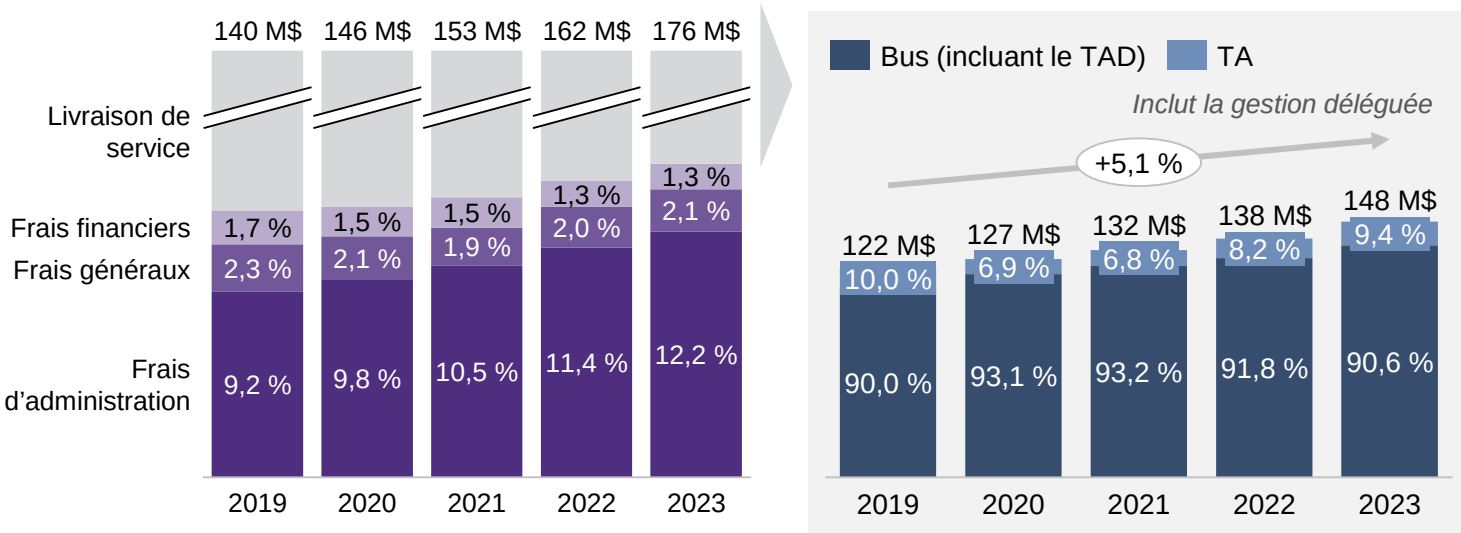
Les frais d'administration occupent une part de plus en plus importante dans le budget de la STL. Cette croissance est accentuée par les requis liés au télétravail, à la sécurité informatique et par la dette technologique. En effet, la cybersécurité est une préoccupation de la STL et, face à l'évolution constante des menaces numériques, la STL a alloué des ressources spécialisées pour déployer un plan d'action permettant d'améliorer sa maturité en matière de sécurité de l'information. Ces développements permettent à la STL de s'adapter au marché et à l'évolution des technologies et des risques qui y sont liés. Cette croissance, combinée à une inflation importante à entraîner une augmentation des coûts de 2,1 M$, une croissance cohérente avec la croissance des effectifs, des contrats d'entretien et des autres dépenses relatives aux systèmes d'information.

La création du bureau de transformation vers l'électrification s'ajoute à la structure de coût existante. Une croissance de 1,2 M$ en 2023 s'explique par cette nouvelle équipe. 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 (1,6 M$ en 2023). L'abolition de poste a généré une charge ponctuelle de 700 k$ en 2023. L'ajout d'effectifs pour supporter les activités administratives et l'indexation des salaires et des avantages sociaux expliquent les autres variations.

Les frais généraux ont crû de 2,4 % en moyenne annuellement, soit une croissance plus faible que les autres natures de coûts. En conséquence, ils occupent une part moins importante dans le budget de fonctionnement.

L'offre de service exerce une influence notable sur l'augmentation des coûts d'exploitation. En effet, une hausse de 1,2 % des distances parcourues a été enregistrée, entraînant une pression accrue sur les dépenses liées à l'entretien. Par ailleurs, l'accroissement des heures productives par rapport à l'année 2019 se traduit par une augmentation des coûts de rémunération pour les conducteurs. Le coût du carburant est demeuré relativement stable grâce au *swap* sur le carburant; la dépense en 2019 s'élevait à 6,9 M$, alors qu'elle est de 6,3 M$ en 2023.

Répartition des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement
En M$, 2019 à 2023

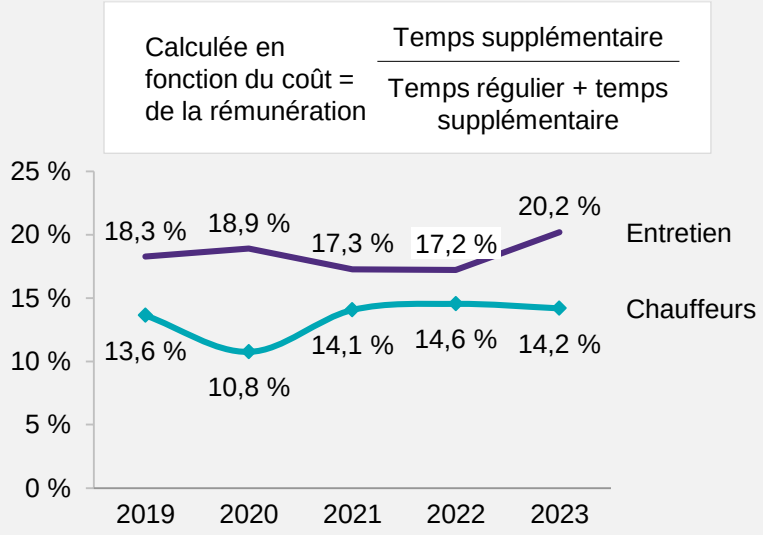


L'écart entre les dépenses de fonctionnement et les données présentées au rapport financier s'explique principalement par les intérêts sur la dette à long terme et le remboursement en capital de la dette à long terme, qui sont présentés dans le service de la dette à la page précédente. D'autres écarts non significatifs peuvent subsister en raison, par exemple, d'écritures comptables de présentation aux rapports financiers MAMH.

Sources : STL, analyse RCGT.

Rémunération

Part du temps supplémentaire selon le type
En %, 2023



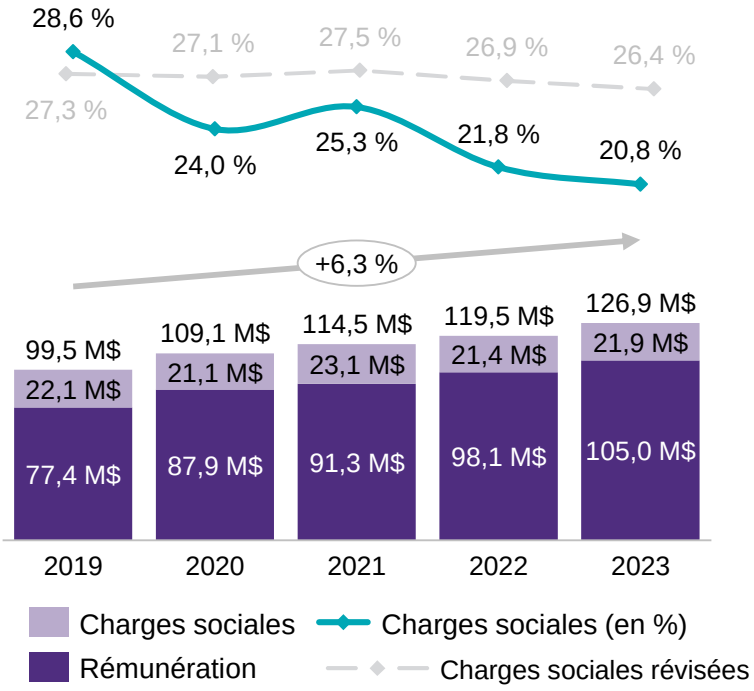
Selon les données du rapport financier, la croissance de la rémunération totale s'élève à 6,3 % sur la période d'analyse. Elle s'explique en partie par la croissance des ETC liés aux activités de fonctionnement qui s'est fixée à 3 % entre 2019 et 2023 ainsi que par l'indexation des salaires et des avantages sociaux comme prévu à la convention collective.

Les charges sociales présentées aux rapports financiers montrent une diminution en raison d'un traitement non uniforme d'année en année. En effet, le traitement du fonds de pension des employés non syndiqués était inclus dans les charges sociales en 2019, mais exclu à partir de 2020. Les coûts des uniformes, eux, sont complètement exclus des avantages sociaux à compter de 2022. L'analyse interne fournie par la STL qui reclasse ses montants montre une stabilité des avantages sociaux (entre 26,4 % et 27,5 %).

Le coût des assurances collectives de la convention collective chauffeur est supérieur à celui du syndicat entretien et bureau, ce qui explique un taux d'avantages sociaux plus élevé.

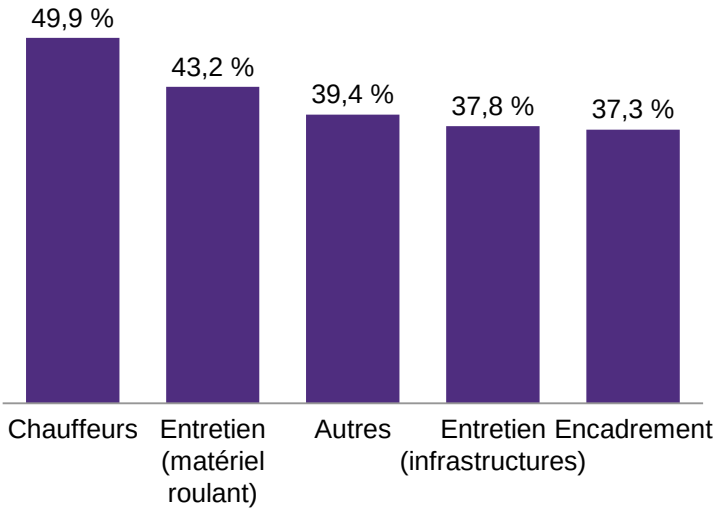
La rémunération des chauffeurs a connu une augmentation de 3,9 % qui est influencée principalement par l'indexation des salaires et avantages sociaux comme prévu aux conventions collectives et, dans une moindre mesure, par un recours plus important au temps supplémentaire. Cette situation est cohérente avec l'augmentation du taux d'absentéisme.

Évolution de la rémunération
En M$ et en %, 2019 à 2023



Taux d'avantages sociaux par type d'emploi
En M$, 2023

Le taux d'avantages sociaux correspond à la définition commune prévue à l'étude et ne correspond pas à celle utilisée aux fins des rapports financiers.



Sources : Rapports financiers, STL, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (1/3)

La STL, en tant qu'une des quatre OPTC de la région métropolitaine, est financée à 88,5 % par l'ARTM (2023). Au cours des dernières années, la rémunération de l'ARTM a augmenté, passant de 137 M$ en 2019 à 168 M$ en 2023. Cette augmentation est d'ailleurs en accord avec la croissance du budget de fonctionnement de la STL.

La contribution de l'ARTM a été décortiquée afin d'illustrer les sources de financement par nature. Le graphique à la page suivante montre l'évolution des revenus par nature.

Ventilation de la contribution de l'ARTM (ventilation théorique)

Pour la région métropolitaine de Montréal, l'ensemble des revenus transigent par l'ARTM à l'exception des subventions gouvernementales à l'investissement (intérêts et remboursement en capital) et de certains revenus catégorisés « autres ». L'ARTM encaisse les subventions gouvernementales à l'exploitation, les contributions municipales, les contributions des automobilistes, les recettes tarifaires et de certains autres revenus. Ces revenus permettent à l'ARTM de couvrir ses dépenses, qui incluent notamment les ententes de service avec les quatre OPTC.

Ainsi, la rémunération reçue par les OPTC de la part de l'ARTM est constituée indirectement de l'ensemble des natures de revenus perçus par l'ARTM (recettes tarifaires, contribution municipale, contribution des automobilistes, subventions, etc.).

Aux fins des portraits de chaque OPTC et de l'exercice de comparaison, la contribution de l'ARTM a été ventilée selon les différentes sources de revenus. Les informations permettant cette ventilation proviennent de l'ARTM. À noter que cette ventilation est purement théorique et ne permet en rien d'évaluer la performance de chaque entité en matière de revenus.

Ainsi, la contribution municipale présentée à la page suivante n'équivaut donc pas au versement du territoire que l'entité dessert. Par exemple, pour la STM, la contribution municipale ne se limite pas à l'ensemble des sommes versées par l'agglomération de Montréal. Elle inclut plutôt l'ensemble des sommes versées par les villes pour financer le métro, le réseau de bus de la STM et la contribution de base (RFU).

2023

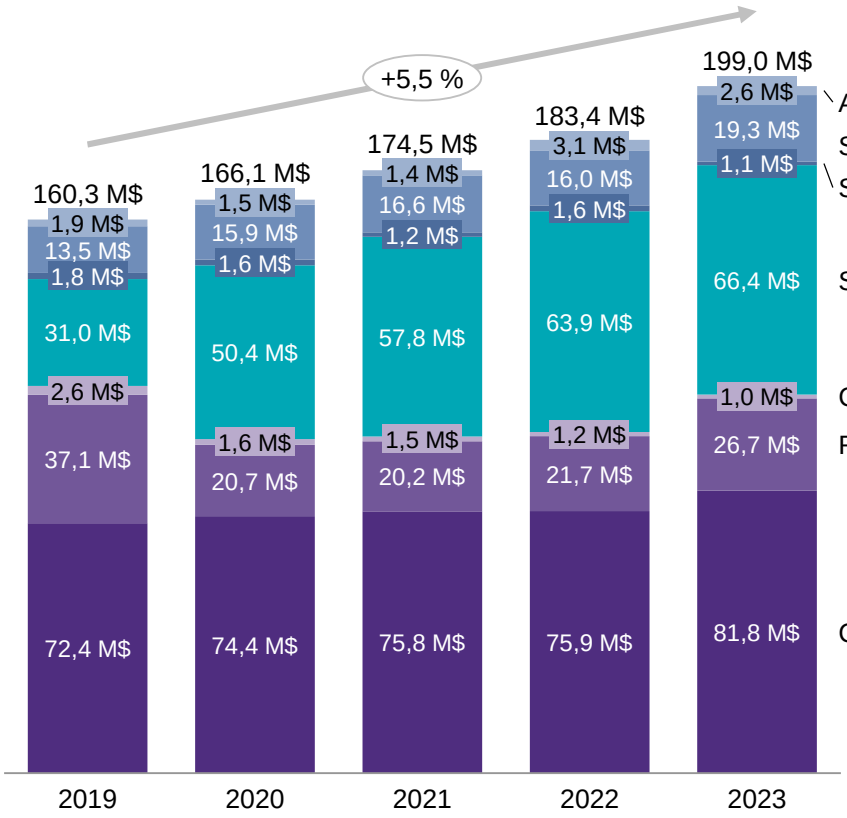
13 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

183 $/habitant
en contribution municipale

Sources : Rapports financiers, STL, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (2/3)

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
En M$, 2019 à 2023



	Croissance annuelle moyenne
Autres revenus	+8,0 %
Subv. gouv. (remb. en capital)	+9,2 %
Subv. gouv. (intérêts)	-11,7 %
Subv. gouv. (exploitation) (1)	+21,0 %
Contributions des automobilistes (1)	-20,8 %
Recettes tarifaires (1)	-7,9 %
Contribution municipale (1)	+3,1 %

Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux				
23 %	12 %	12 %	12 %	13 %

Part de la rémunération reçue de l'ARTM				
89 %	89 %	89 %	89 %	88 %

Des précisions sont fournies à la page suivante.

(1) Ces sommes sont reçues par le biais de la contribution de l'ARTM.

Mise en garde

Cette ventilation est théorique et s'appuie sur de l'information obtenue auprès de l'ARTM. En raison de méthodes de comptabilisation divergentes et de classement de certaines sommes, des écarts ont été relevés. Toutefois, ces écarts sont jugés non significatifs et n'altèrent pas les constats qui pourraient être dégagés de l'analyse.

Sources : Rapports financiers, STL, données fournies par l'ARTM, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (3/3)

La hausse de la contribution de l'ARTM s'explique par l'évolution de la contribution municipale et les subventions à l'exploitation du gouvernement qui ont crû respectivement de 3,1 % et 21,7 % en moyenne annuellement. La croissance plus importante des subventions gouvernementales s'explique par la mise en place du programme d'aide d'urgence au transport collectif des personnes (PAUTC), qui avait pour objectif de pallier les pertes de recettes tarifaires et les dépenses sanitaires supplémentaires résultant de la pandémie de COVID-19. Cette aide a permis d'assurer la continuité des services.

La contribution des automobilistes associée à la STL a cependant diminué (-20,8 %). Cette diminution s'explique par une part plus importante conservée par l'ARTM pour couvrir ses dépenses. En effet, la part de la contribution des automobilistes associée à l'ARTM a augmenté de 134 % sur cinq ans.

Les autres revenus de la STL proviennent principalement des revenus de publicité dans les autobus et les abribus ainsi que des revenus d'intérêts. Les revenus autonomes sont remis à l'ARTM, à l'exception des revenus d'intérêts provenant du surplus ou d'emprunt pour les projets et également, en 2022, de revenus ponctuels provenant d'une entente signée avant l'arrivée de l'ARTM.

La subvention gouvernementale finançant les intérêts sur la dette à long terme a diminué passant de 1,8 M$ en 2019 à 1,6 M$ en 2020, puis à 1,2 M$ en 2021. La subvention gouvernementale finançant les remboursements en capital liés à des projets d'investissement a augmenté quant à elle de 9,2 % en moyenne annuellement.

Sources : Rapports financiers, STL, analyse RCGT.

Investissements et sources de financement

Investissements

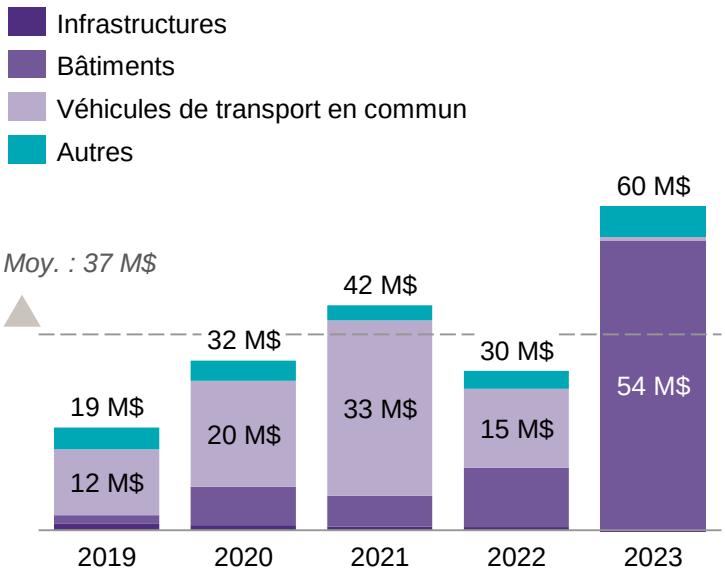
Sur la période d'analyse, la STL réalise en moyenne pour 37 M$ d'investissements. L'acquisition de véhicules représente les coûts en investissement les plus substantiels sur la période (80 M$). Cependant, la STL n'a réceptionné aucun véhicule en 2023, puisque le gouvernement a mis fin aux subventions liées à l'achat d'autobus hybrides à compter de 2023. En effet, avec l'obligation d'acquérir des autobus électriques sans toutefois avoir les infrastructures requises pour en faire la recharge, la STL a ralenti le renouvellement de la flotte.

En 2023, les travaux pour l'agrandissement et l'électrification du garage (phase IV) ont été réalisés et catégorisés sous la catégorie *Bâtiments*.

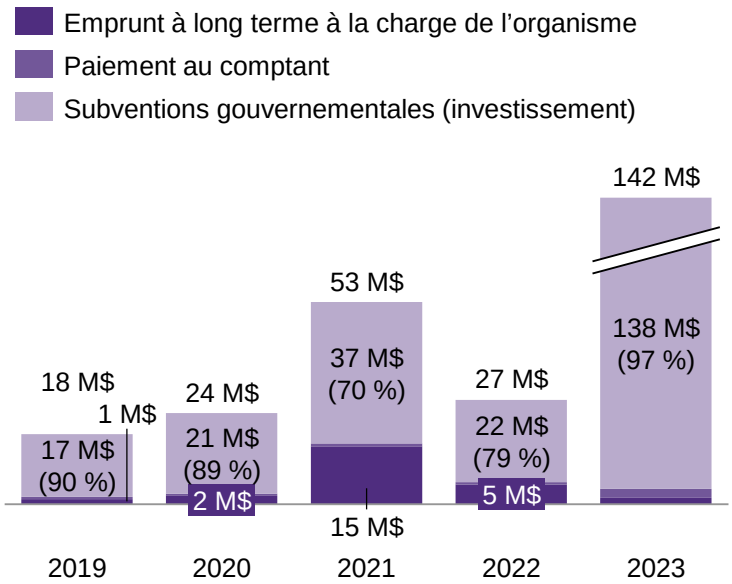
Financement

Les programmes d'aides financières permettent de couvrir une part importante du coût des investissements. La part plus importante en 2023 s'explique par le versement au comptant de la subvention pour l'agrandissement du garage. Selon la convention d'aide financière, une portion des subventions a été versée en totalité et devait être comptabilisée dès l'année 2023 bien que les travaux ne soient pas encore finalisés.

Répartition des investissements
En M$, 2019 à 2023



Répartition des sources de financement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les investissements et le financement correspond au décalage entre le moment où le financement est obtenu et le moment où les immobilisations sont capitalisées.

Sources : Rapports financiers, STL, analyse RCGT.

Coût unitaire – bus

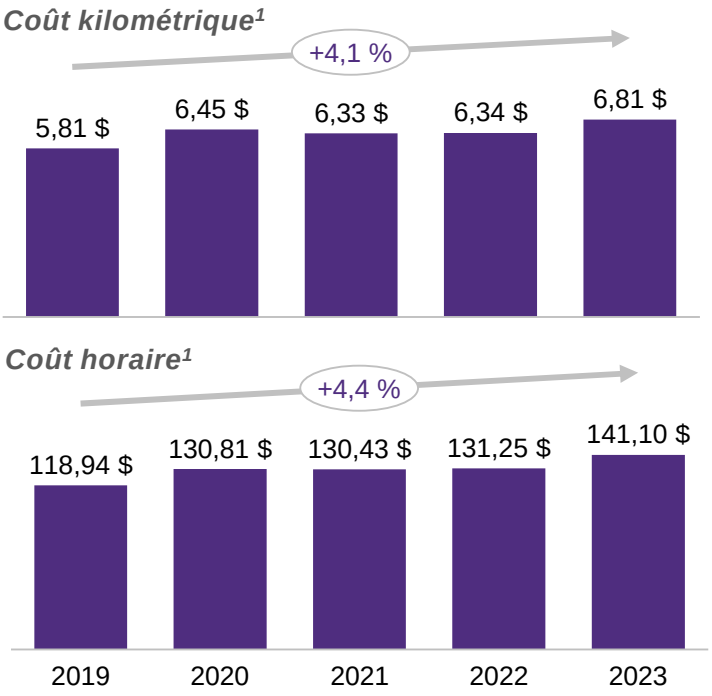
Indicateurs de performance financière

La STL a réduit légèrement son service au moment de la pandémie, ce qui lui a permis de limiter la hausse de son budget de fonctionnement global. Toutefois, en ayant une part importante de frais fixes, le coût unitaire a subi une hausse et a atteint 6,45 $/km. Dès 2022, avec une offre de service supérieure à 2019, le coût kilométrique (ou coût d'exploitation par véhicule-kilomètre) s'est abaissé à 6,33 $/km. Le coût le plus élevé a été atteint en 2023 et s'explique par l'effet combiné d'une hausse des coûts totaux, principalement liée aux coûts d'entretien, et d'une réduction modeste de l'offre de service. Globalement, la croissance des coûts s'établit en moyenne à 4,1 % annuellement.

Le coût horaire affiche un portrait similaire, quoique la croissance soit légèrement supérieure. Cet écart s'explique par la mise en place du plan de relance de l'offre de service qui prévoyait l'ajout d'offre de service hors pointe, modifiant ainsi le rapport entre les heures et la distance parcourue.

Coût unitaire du mode bus

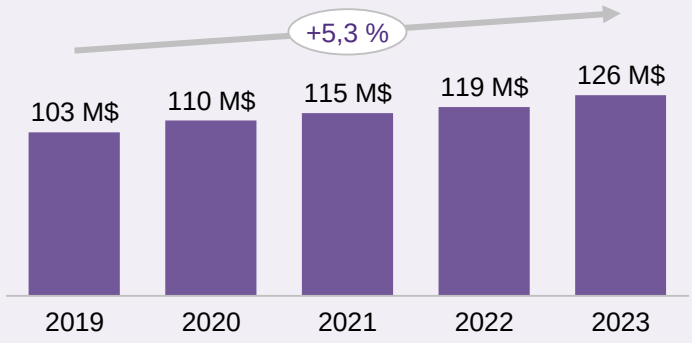
En $/km totaux et en $/h, 2019 à 2023



Coûts totaux du mode bus

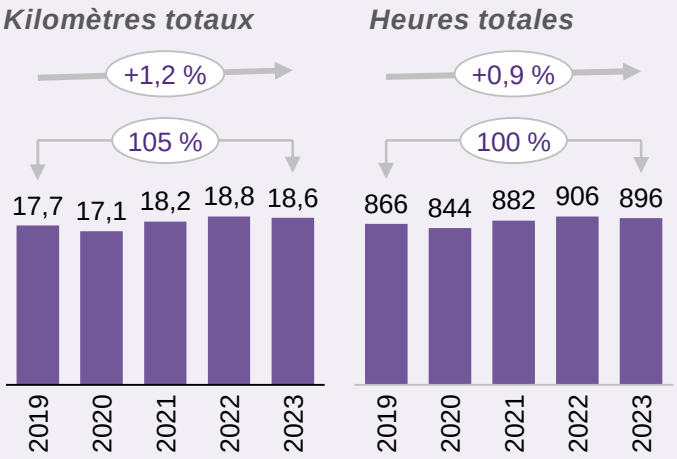
En M$, 2019 à 2023

Exclut le TAD, car imparti par taxi
Exclut les coûts de la gestion déléguée



Distance totale parcourue (offre de service)

En millions de km et en milliers d'heures, 2019 à 2023



1. Le coût kilométrique correspond au coût d'exploitation par véhicule-kilomètre et le coût horaire représente le coût d'exploitation par véhicule-heure.
Sources : STL, analyse RCGT.

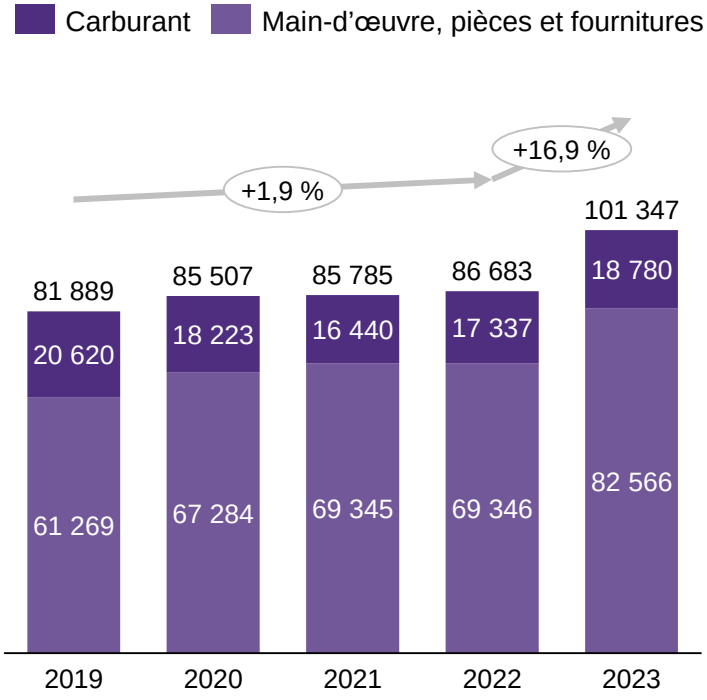
Coût de l’entretien et du carburant – bus

La STL a été en mesure de contrôler l’ensemble de ses coûts d’entretien et du carburant entre 2019 et 2022. En revanche, en 2023, les coûts ont augmenté de manière significative. Le coût d’entretien et du carburant par bus est en effet passé de 87 k$ à 101 k$, soit une croissance de 17 %.

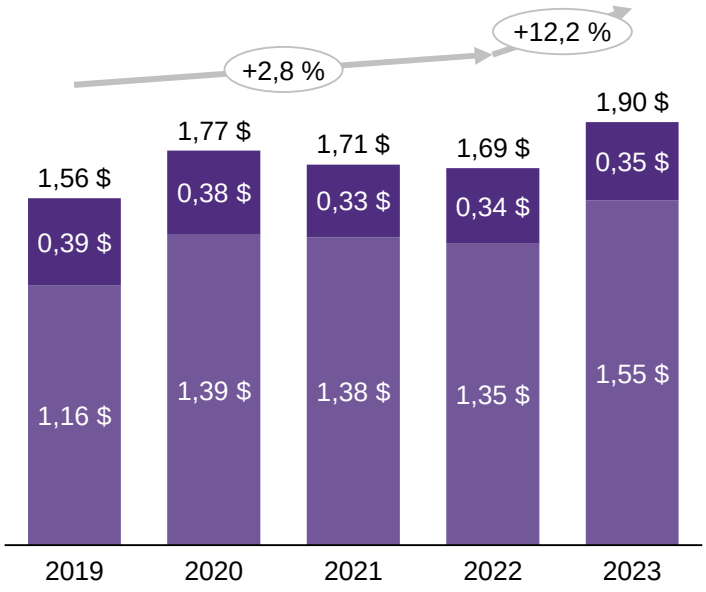
Un retard s’est accumulé dans l’entretien des autobus, en particulier concernant les maintenances de mi-vie qui affectent des composants majeurs tels que les moteurs et les transmissions. L’absentéisme et la pénurie de personnel ont été des facteurs significatifs dans ce retard. L’intensification des maintenances en 2023, associée à l’augmentation marquée du coût des pièces détachées et à l’ajustement de la masse salariale selon la convention collective, a contribué de manière conséquente à ces augmentations de coûts. Enfin, les autobus hybrides exercent une pression additionnelle sur les dépenses comparativement aux véhicules diesels.

En 2023, la STL a opté pour la conservation de sa flotte de bus existante sans procéder à un renouvellement de véhicules puisque l’achat d’autobus conventionnel n’était plus subventionné par le gouvernement. Cette décision a entraîné une augmentation de l’âge moyen de la flotte, ce qui peut accroître la probabilité de défaillances techniques.

Coût d’entretien et carburant par bus
En $/bus, 2019 à 2023



Coût d’entretien et carburant par kilomètre
En $/km, 2019 à 2023



Sources : STL, analyse RCGT.

Coût par montée à bord – bus

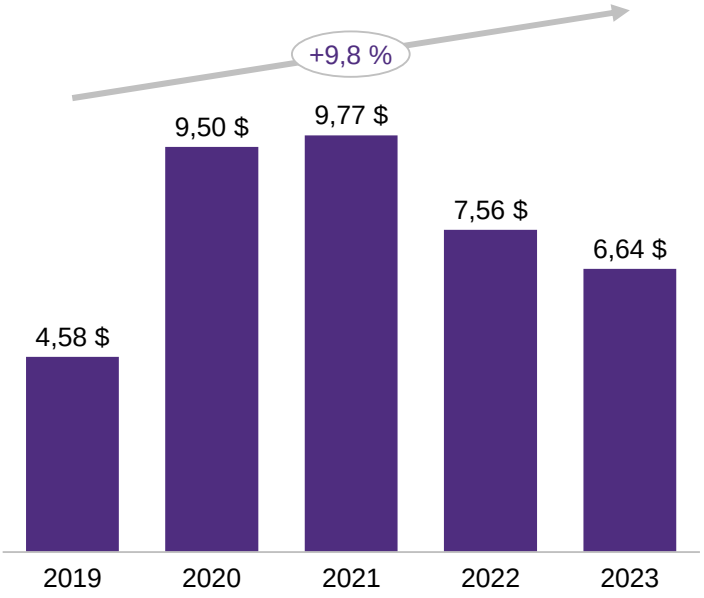
Indicateurs de performance financière

La chute de l'achalandage de plus de 50 % et l'obligation de distanciation dans les bus durant la pandémie a eu une répercussion directe sur le coût unitaire par montée, qui a augmenté jusqu'à 9,77 $ au sommet de la pandémie. Avec l'allègement des mesures sanitaires et la reprise progressive des activités, une baisse significative de ce coût a été constatée, s'établissant à 6,64 $ en 2023.

Depuis 2019, le coût unitaire par montée a connu une hausse annuelle de 9,8 %, principalement due à une fréquentation qui atteignait, en 2023, 85 % du niveau prépandémique. Par ailleurs, les coûts totaux ont connu une augmentation globale de 5,3 % sur la période analysée avec une croissance plus marquée en 2023.

Coût par montée à bord du mode bus

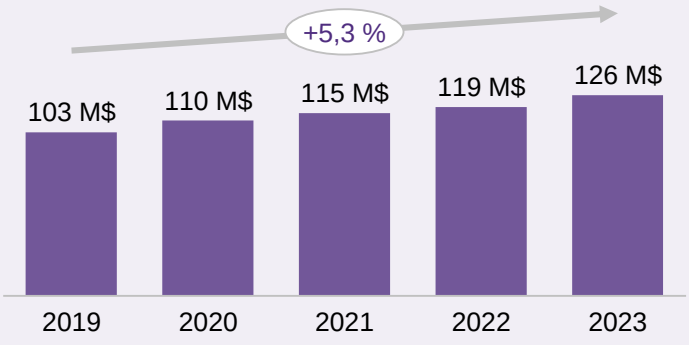
En $/montée à bord, 2019 à 2023



Coûts totaux du mode bus

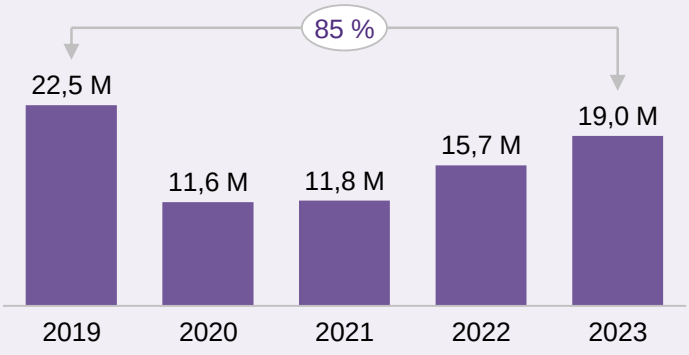
En M$, 2019 à 2023

Exclut le TAD, car imparti par taxi
Exclut les coûts de la gestion déléguée



Montées à bord (achalandage)

En millions de montées à bord, 2019 à 2023



Sources : STL, analyse RCGT.

Coût par déplacement – TA

Indicateurs de performance financière

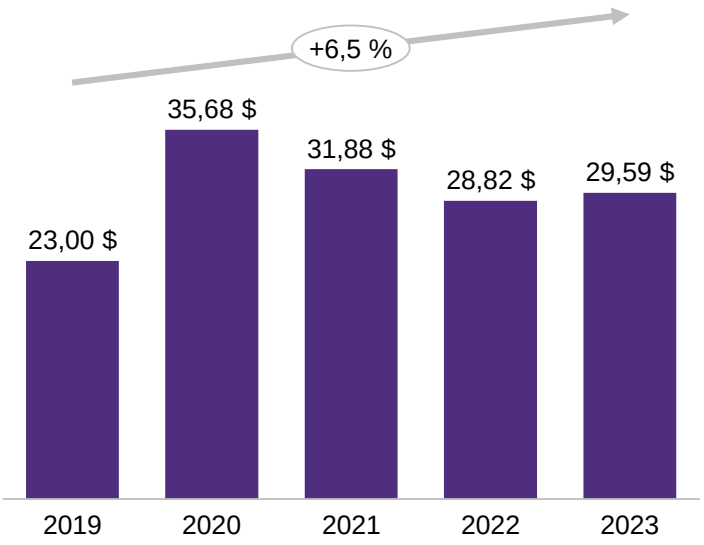
L'augmentation pendant la pandémie est attribuable entre autres à la distanciation requise dans les véhicules imposée par la santé publique.

La répartition des déplacements entre les taxis et les minibus a aussi contribué à cette augmentation. La STL a effectué plus de déplacements en minibus, dont le coût unitaire par déplacement est plus élevé. Cette décision a été prise afin d'assurer une continuité des services à court et à moyen terme. Selon la STL, cette répartition entre les modes tend vers un retour à la normale à partir de 2023.

La croissance des coûts s'est accélérée depuis 2021 en raison notamment de l'augmentation de 18 % du taximètre imposée par un décret du gouvernement du Québec ainsi que des augmentations prévues au contrat des fournisseurs de service. Ainsi, bien que la reprise de l'achalandage ait amélioré le coût unitaire, celui-ci demeure en hausse pour 2023.

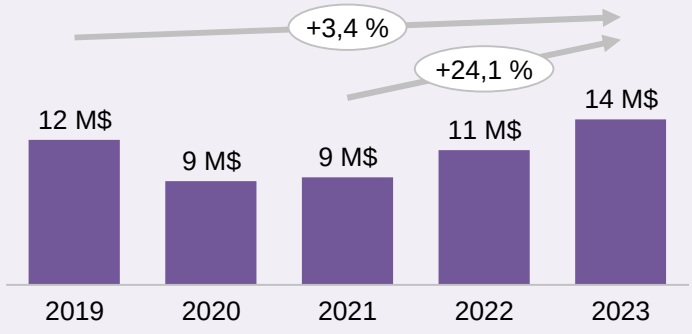
Coût par déplacement en TA

En $/déplacement, 2019 à 2023



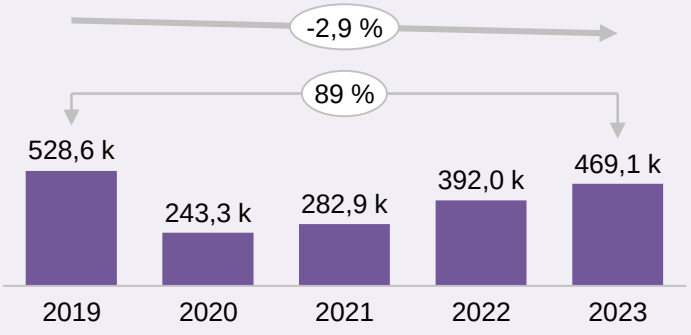
Coûts totaux du TA

En M$, 2019 à 2023



Achalandage

En milliers de déplacements, 2019 à 2023



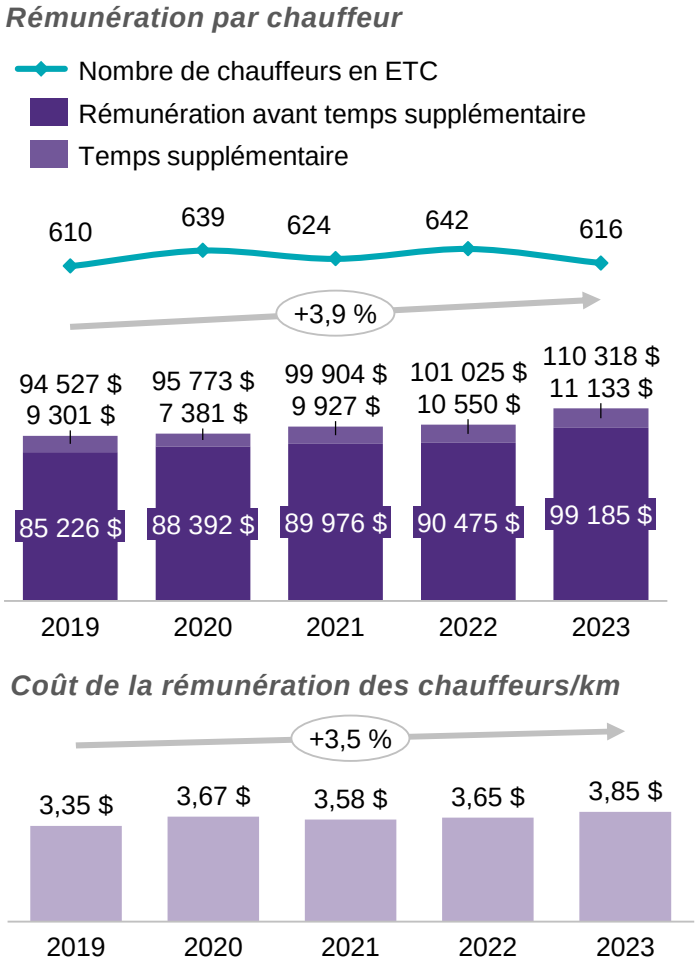
Sources : STL, analyse RCGT.

Productivité des chauffeurs

Le coût de la rémunération globale, incluant les avantages sociaux par chauffeur est passé de 95 k$ en 2019 à 110 k$ en 2023, soit une augmentation annuelle de 3,9 %. Toutefois, la rémunération moyenne entre 2019 et 2022 a crû de 2,2 %, soit une croissance en cohérence avec les conditions de la convention collective, alors que la croissance entre 2022 et 2023 s'est élevée à 9,2 %, conséquence de la signature et de l'entrée en vigueur de la nouvelle convention collective.

Le temps supplémentaire ne semble pas expliquer cette croissance soudaine entre 2022 et 2023. En effet, la part du temps supplémentaire était de 15,8 % en 2019, a atteint 17 % en 2022 et a réduit à 16,5 % en 2023.

Rémunération globale, incluant les av. sociaux
En $, 2019 à 2023



Sources : STL, analyse RCGT.

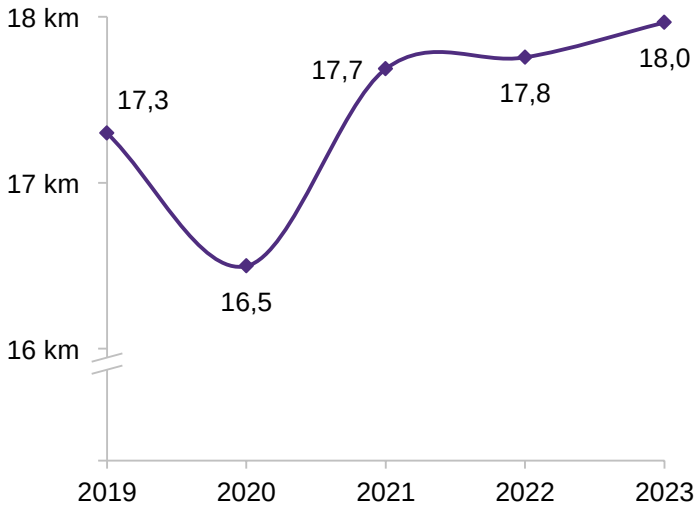
Une évolution similaire est perceptible quant à la rémunération par kilomètre parcouru. À la STL, certains chauffeurs sont rémunérés et demeurent en attente afin d'être disponibles pour répondre à un imprévu, par exemple une panne d'autobus ou un retard.

Dans un contexte normal d'activité depuis la pandémie, les chauffeurs de la STL parcourent en moyenne 17,8 km par heure travaillée. Les heures travaillées incluent notamment le temps passé en formation ou les libérations syndicales.

La baisse en 2020 s'explique par la décision de la STL de réduire le niveau de service offert compte tenu du faible achalandage et en cohérence avec la demande des autorités. Toutefois, compte tenu de la convention collective, la STL ne pouvait procéder à des mises à pied temporaires.

Selon les modalités de la convention collective, une assignation ne peut pas comprendre moins que 9 h, dont 8 h 30 sont rémunérées (horaire cinq jours-deux jours), ou 11 h 15 normales de travail, dont 10 h 38 rémunérées (horaire quatre jours-trois jours). L'ensemble des chauffeurs sont réguliers à temps plein.

Kilomètres totaux par heures travaillées
En km, 2019 à 2023



Conventions collectives (1/2)

La STL comprend trois unités d'accréditation. Toutes les conventions collectives de la STL sont actuellement en vigueur, mais l'expiration de deux d'entre elles est imminente. Les tableaux ci-dessous présentent un résumé des points principaux issus de l'analyse des conventions collectives.

Les conventions collectives étudiées concernent les trois unités d'accréditation, englobant une diversité de postes au sein de la société de transport.

	Titres d'emplois	Période de référence	Date d'échéance
Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-5959-FTQ)	• Chauffeurs	2019 à 2027	2027-07-31
Syndicat des employés de bureau de la Société de transport de Laval (CSN)	• Réceptionniste téléphoniste • Commis d'entretien • Assistant comptable • Technicien en communication • Administrateur de contrats • Conseiller en systèmes • Responsable à la paie • Etc.	2019 à 2024	2024-07-31
Syndicat des employés d'entretien de la STL (CSN)	• Mécanicien • Électromécanicien • Magasinier • Manœuvre • Nettoyeur de pièces • Préposé au service et gareur	2019 à 2024	2024-07-31

Les clauses identifiées à la page suivante fournissent un détail des conditions de rémunération et d'emploi applicables aux conventions collectives des sociétés de transport. Pour faciliter la compréhension, une reformulation de certaines clauses a été effectuée. Il est à noter que certaines clauses font référence à des articles spécifiques de la convention qui n'ont pas été décrits en détail.

Conventions collectives (2/2)

- ● Syndicat du personnel du bureau, technique et professionnel du RTC
- ● Syndicat des inspecteurs et des répartiteurs du RTC (FISA)
- ● Syndicat des employés du transport public du Québec métropolitain (SEPPQM)

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Abolition de poste	Garantie de non mise à pied : La Société s'engage à ne pas mettre à pied, à compter de la date de signature de la conv. coll. jusqu'au 31 juillet 2027, tout chauffeur régulier embauché à la date de signature de la convention collective.	● ● ●	• Enlève beaucoup de flexibilité en matière de restructuration et d'économie de coûts. • Oblige à mettre à pied des employés embauchés APRÈS la signature de la convention nonobstant la compétence du personnel visé.
Supplantation	En cas de réduction de main-d'œuvre, les droits d'ancienneté s'appliquent comme suit : Tout employé qui subit la réduction a le droit de déplacer tout autre employé ayant moins d'ancienneté à moins qu'il ne puisse remplir les exigences normales de l'occupation concernée et alors, l'article 14,05 s'applique. L'employé ainsi déplacé a le droit de déplacer à son tour tout autre employé ayant le moins d'ancienneté que lui. La même procédure se continue jusqu'à ce que les employés les moins anciens n'ayant plus personne de moins ancien qu'eux à déplacer, soient mis à pied.	● ● ●	• Implique la notion d'ancienneté et non de compétence dans le choix des employés à licencier. • Une gestion de supplantation peut se prolonger sur plusieurs mois selon le nombre de postes coupés, selon la disponibilité des ressources à rencontrer, etc. sollicitant une équipe en dotation. • Lourdeur administrative.

Les clauses salariales, les conditions d'emplois ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

STL
Société de transport de Laval

Sommaire des constats

En 2023

267 km² de superficie

446 369 de population

1 673 hab./km² de densité

Offre de service

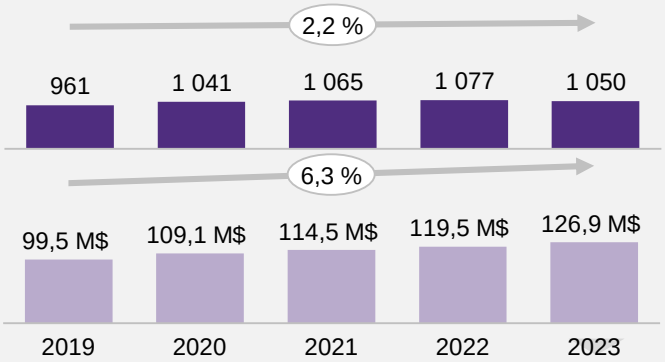
Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Taxi collectif (incluant le TAD)	✓	✓

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 %

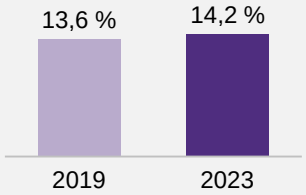
1 cadre pour 10,2 ETC
Ratio d'encadrement en 2023

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	$/chauffeurs		
	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 %**

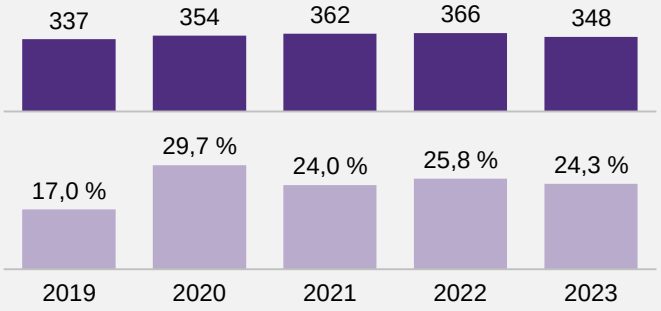


Part du temps supplémentaire (chauffeurs)

Opération

Nombre de bus

Taux de réserve



Revenus

13 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

183 $/hab.
en contribution municipale

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Portrait du territoire du RTL

Le réseau du RTL s'étend principalement sur le territoire de Longueuil et couvre les secteurs de Brossard, de Saint-Bruno-de-Montarville, Saint-Lambert et de Boucherville. Quelques lignes convergent également vers l'île de Montréal.

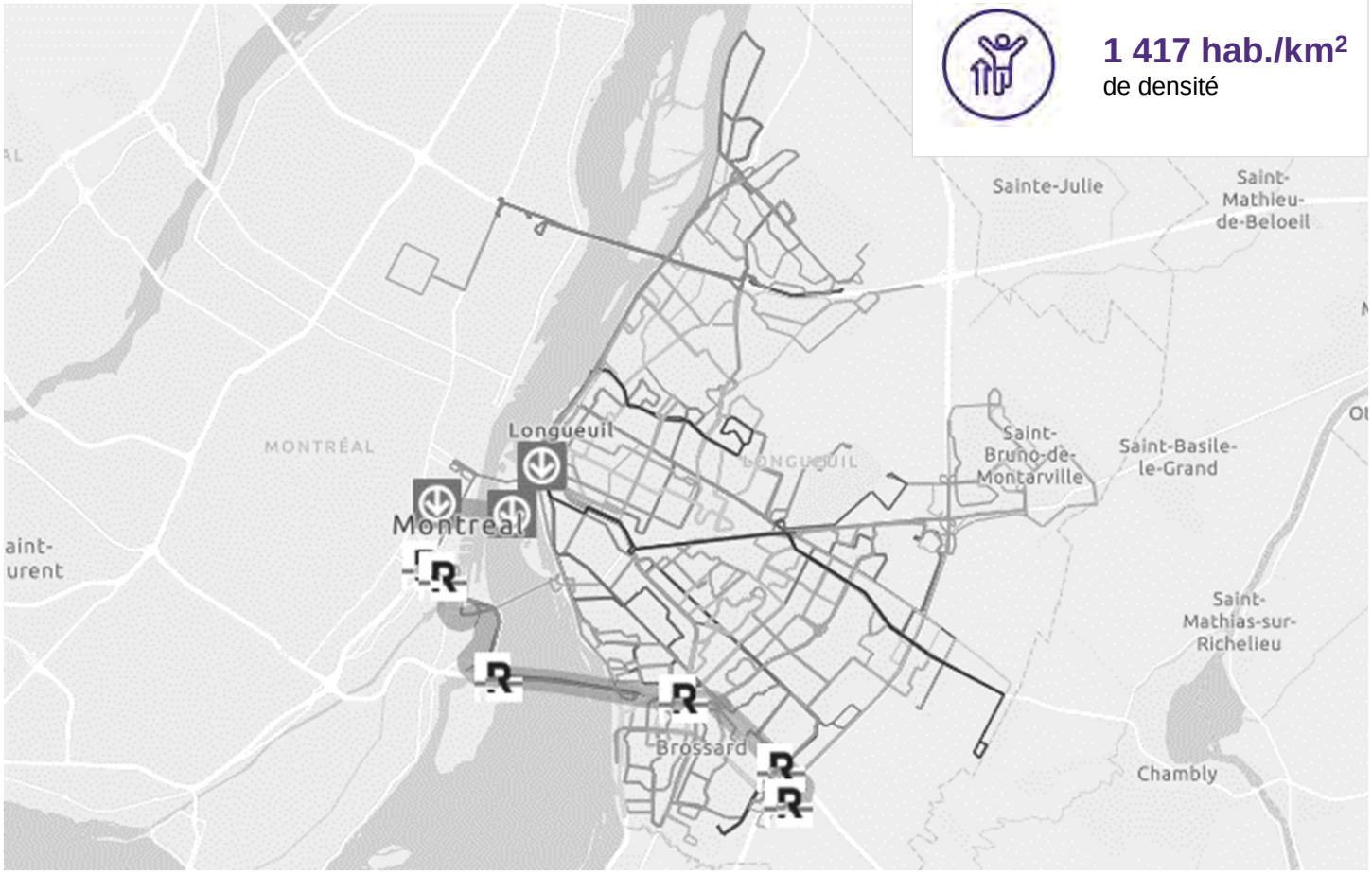
Au total, la superficie couverte par le RTL est d'un peu plus de 300 km^2, pour une population de près de 438 000 personnes. C'est ainsi une densité de 1 417 habitants par kilomètre carré qui résident sur le territoire du RTL.

En 2023

309 km^2
de superficie

437 683
de population desservie

1 417 hab./km^2
de densité



Sources : site web du RTL, analyse RCGT.

Pratique d’affaires

Le RTL est responsable du transport collectif pour les cinq villes de l’agglomération de Longueuil. Cet OPTC, présent sur le territoire de l’ARTM, opère selon trois principaux modes : les services d’autobus urbain, de transport adapté et de taxi collectif (selon deux modes d’opération, soit un parcours fixe avec horaire et à la demande).

Autobus urbain

La livraison du service de bus urbain est réalisée en régie par le RTL. Le RTL emploie donc ses propres chauffeurs et détient ses véhicules. Par ailleurs, l’entretien des véhicules est réalisé dans les centres de transport appartenant au RTL.

Transport adapté

L’ensemble du transport adapté est imparti à des transporteurs privés. Concernant le service par minibus, le RTL a conclu en 2019 un contrat pour une période de sept ans auprès de Transdev Québec inc. Pour le transport par taxi, le RTL a conclu deux nouveaux contrats en 2022 pour une durée de cinq ans. Ces contrats prévoyaient un montant forfaitaire la première année afin de soutenir les efforts de recrutement de main-d’œuvre chez le fournisseur.

Taxi collectif (incluant le transport à la demande)

Afin de couvrir des zones moins bien desservies par le transport régulier, le RTL a conclu un contrat avec une entreprise de taxi qui offre le service dans trois zones prédéfinies. Les berlines prévues au contrat prennent en charge les passagers ayant sollicité le service via l’application dédiée et les amènent vers le réseau régulier (circuit bus, terminus, gare de train). Le service est offert en semaine, mais pas la fin de semaine. De plus, quatre lignes de taxi collectif sont sur horaire fixe sans réservation, dont deux circulent la fin de semaine.

Pratique d’affaires
Par mode, 2023

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

Sources : RTL, analyse RCGT.

Achalandage : modes bus et TA

Mode bus

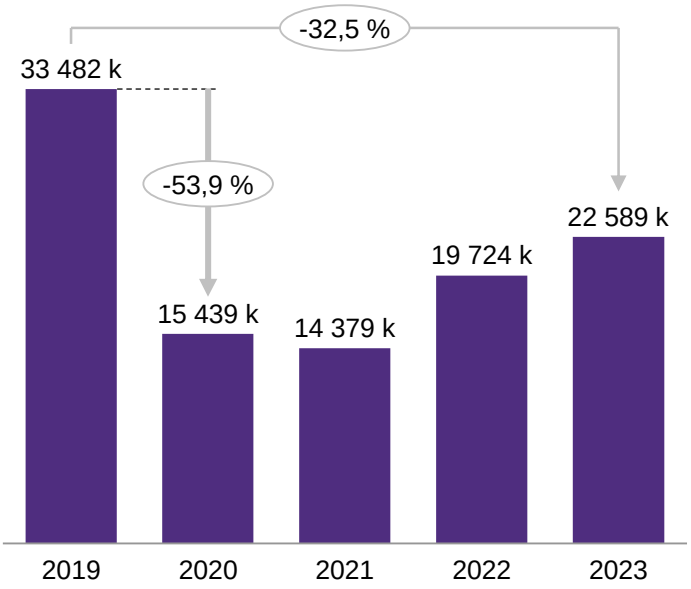
Le RTL ne fait pas exception quant à l'impact de la pandémie sur son achalandage. Il a perdu plus de la moitié de son achalandage en 2020 pour s'établir à un peu plus de 15 millions de déplacements. L'année 2021 a également été marquée par une baisse de l'achalandage, qui a atteint un creux pour ensuite croître jusqu'en 2023 et s'élever à 68 % de l'achalandage prépandémique. Cependant, 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.

Mode TA

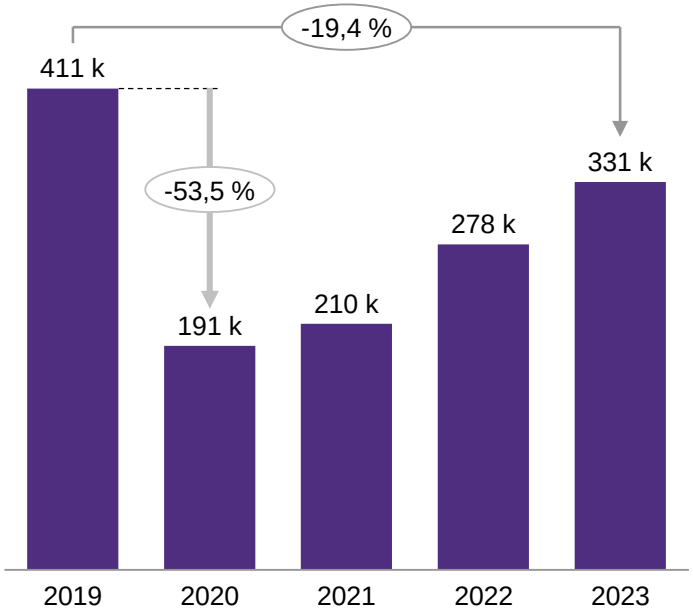
Les déplacements en TA ont subi une perte d'achalandage similaire à celle du transport régulier pour 2020. Toutefois, dès 2021, la reprise s'est amorcée et la croissance a été soutenue jusqu'en 2023 pour atteindre 331 k déplacements, représentant 81 % de la fréquentation prépandémique.

Évolution de l'achalandage
2019 à 2023

Bus *(montées à bord)*



TA *(déplacements)*



Sources : RTL, analyse RCGT.

Offre de service – bus (1/2)

Distances parcourues

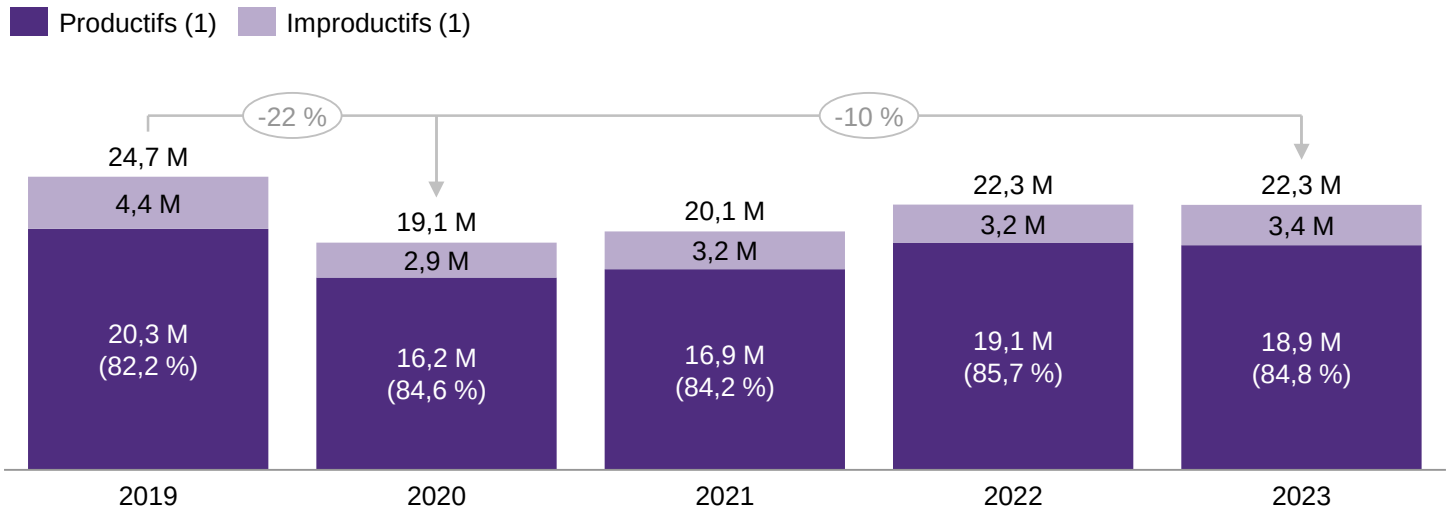
La baisse de 22 % en 2020 a été mise de l'avant en réponse à la pandémie. Dès 2021, bien que l'achalandage ait tardé à reprendre, le RTL a remis en partie son service. L'ajout d'offre de service s'est poursuivi en 2022 à la demande du MTMD afin de mettre en place des mesures d'atténuation en réponse aux travaux du pont-tunnel. Cet ajout représente environ 5 % de service additionnel. Aussi, pour soutenir les activités essentielles liées aux annonces de déconfinement, plusieurs pôles ont été mieux desservis : secteur de la santé et les hôpitaux, les institutions scolaires, les parcs industriels et les centres commerciaux.

L'offre s'est stabilisée en 2023 à 22 millions de kilomètres, soit une baisse de 10 % par rapport à 2019. Comme mentionné précédemment, l'ouverture du REM a amené le RTL à cesser de desservir le centre-ville, ce qui se traduit par une baisse des distances parcourues.

Productivité

Dans l'ajustement de son service en réponse à la pandémie, le RTL a été en mesure d'améliorer la part productive des distances parcourues grâce aux optimisations opérationnelles réalisées, notamment l'ajout de décalage dans les horaires et l'intercentre, c'est-à-dire la possibilité pour un chauffeur attitré à un centre d'effectuer un parcours d'un autre centre. Ces changements ont par ailleurs permis de faire passer le nombre d'heures travaillées par chauffeur de 1,4 % par rapport à 2019 et le nombre de kilomètres parcourus par chauffeur de 1 %. Ainsi, alors que la part des kilomètres productifs était de 82 % en 2019, celle-ci a atteint près de 85 % en 2023. Le nouveau réseau étant nouvellement en place en 2023, des ajustements seront mis de l'avant en fonction des données réelles pour améliorer la productivité.

Évolution des distances parcourues
En millions de kilomètres, 2019 à 2023



1. *Les kilomètres productifs correspondent aux véhicules-kilomètres commerciaux et les kilomètres improductifs représentent les véhicules-kilomètres totaux déduction faite des véhicules-kilomètres commerciaux.*

Sources : RTL, analyse RCGT.

Offre de service – bus (2/2)

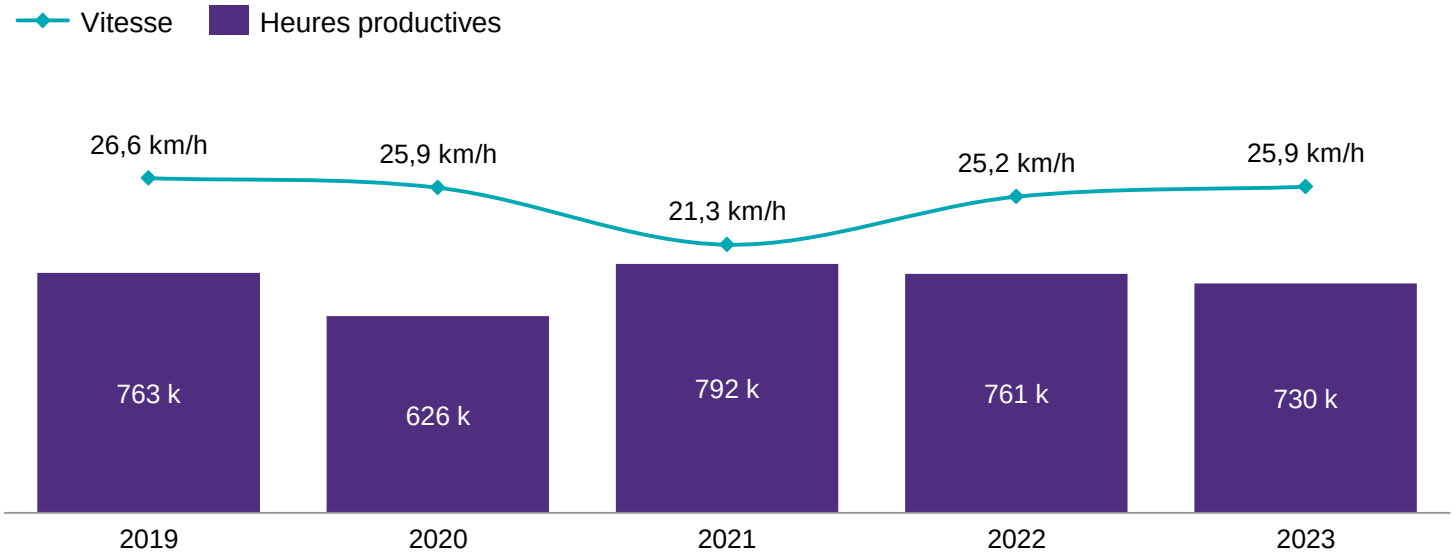
Temps de service et vitesse commerciale

La vitesse commerciale s'est maintenue aux alentours de 26 km/h, à l'exception de 2021 où la vitesse commerciale a chuté à 21 km/h. En 2020, en anticipation de la mise en service du REM et conséquemment à une réduction de la demande pour des déplacements vers le centre-ville de Montréal, le RTL a déployé son offre de service à l'interne de l'agglomération, donc à des vitesses plus faibles. Seulement quelques lignes allant au centre-ville ont été maintenues jusqu'à l'ouverture du REM, dont les lignes 45 et 90. Le plein effet s'est fait ressentir en 2021.

En 2021, la mise en service de mesures d'atténuation du pont-tunnel a, pour sa part, fait augmenter la vitesse en raison de service express sur l'autoroute 20 à destination de Montréal. Cette mesure a eu un plein effet en 2022.

En 2023, le RTL a complètement cessé de desservir le centre-ville avec l'ouverture du REM, mais la réduction de vitesse qui en a découlé a été compensée par l'ajout de service en mesures d'atténuation pour le pont-tunnel.

Heures de service et vitesse commerciale
En milliers d'heures productives, en km/h, 2019 à 2023



Sources : RTL, analyse RCGT.

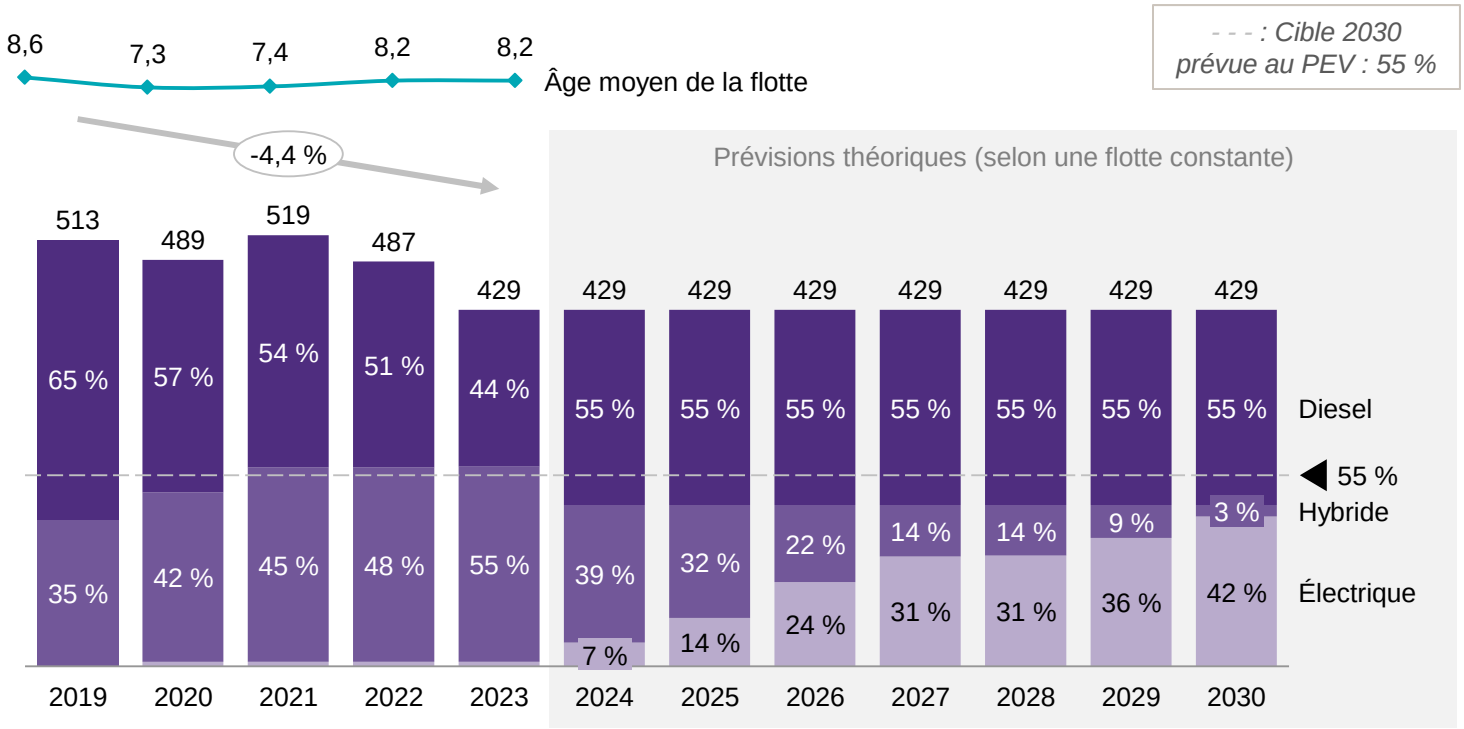
Parc de matériel roulant (1/3)

Bus

Le parc de véhicules a connu une croissance entre 2019 et 2021. En effet, le RTL a réceptionné des véhicules hybrides et ses premiers véhicules électriques. Ceci a eu pour effet de réduire l'âge moyen du parc de bus. Depuis 2021, la quantité de bus est en baisse progressive. D'ailleurs, le RTL a procédé à la vente de certains autobus arrivés en fin de vie à d'autres sociétés de transport, qui, privées de subventions pour l'acquisition de véhicules non électriques, faisaient face à un manque de disponibilité de bus électriques.

L'augmentation de l'âge moyen du parc de bus observée depuis 2020 devrait se poursuivre dans les années à venir. Des difficultés d'approvisionnement en véhicules électriques pourraient contraindre le RTL à maintenir ses bus actuels en service plus longtemps que prévu. Par ailleurs, un agrandissement du parc pourrait s'avérer nécessaire pour pallier les éventualités liées à l'intégration de nouvelles technologies.

Évolution du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, en % d'autobus, 2019 à 2030



Sources : RTL, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (2/3)

Électrification

Avec un cycle de renouvellement de 16 ans pour les bus et un parc de bus de taille constante, la proportion du parc qui sera électrifiée d'ici 2030 est estimée à 42 %. Selon ces estimations, le RTL n'atteindra donc pas la cible de 55 % prévue au PEV. Ce portrait est théorique et ne tient pas compte des ajustements de service prévus par le RTL au cours des prochaines années.

Cette transition vers l'électrification reste conditionnelle à plusieurs facteurs critiques : la disponibilité en temps voulu des infrastructures de recharge nécessaires, l'approvisionnement en bus électriques, le financement additionnel requis et une amélioration des délais d'approbation.

À ce jour, le RTL détient cinq bus électriques et acquiert en conséquence de l'expérience à l'égard des défis liés à cette nouvelle technologie. Toutefois, ce nombre demeure anecdotique par rapport à l'ensemble du parc de véhicules.

Par ailleurs, le RTL est à élaborer son dossier d'affaires concernant le centre d'exploitation Saint-Hubert (CESH). Ce nouveau centre d'exploitation permettra la recharge de 116 bus dès sa mise en service. En même temps, le RTL se dote progressivement de bornes de recharge dans le centre d'exploitation du Vieux-Longueuil (CEVL). Ce projet est réalisé par phases afin de ne pas affecter les opérations. Le CESH actuel se dote aussi progressivement de bornes de recharge.

Sources : RTL, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (3/3)

Taux de réserve

Le RTL était en contrôle de son taux de réserve avant la pandémie. En effet, 19 % du parc ne servait pas à livrer le service; les bus étaient immobilisés pour des travaux d'entretien ou en attente de disposition. À ce moment, 421 bus étaient requis au maximum à l'heure de pointe, auxquels s'ajoutaient neuf bus nécessaires en cas d'imprévus (pannes, retards, etc.), soit environ 2 % (réserve exploitation). Or, avec l'arrivée de la pandémie, le nombre de bus requis en heure de pointe est passé de 421 à 279, laissant une part importante du parc de bus non utilisés.

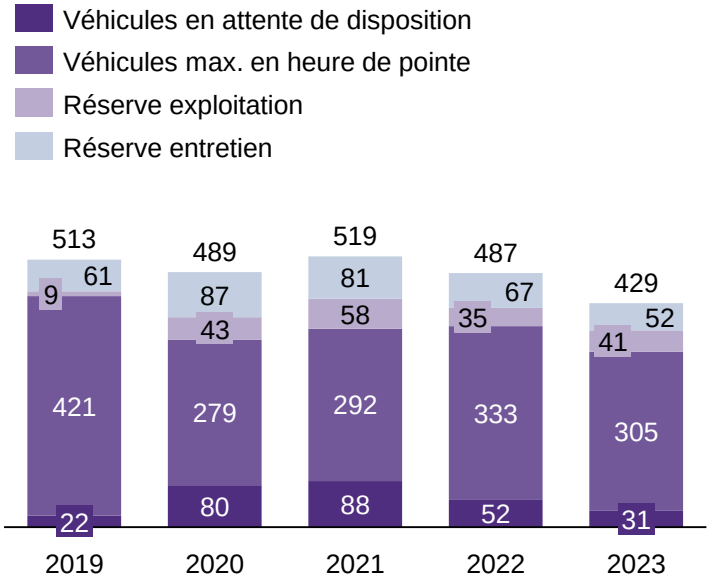
Ainsi, le taux de réserve du RTL a soudainement augmenté. Cette hausse étant justifiée par :

1. l'incertitude face à la durée de la pandémie et le moment du retour à la normale;
2. le déploiement anticipé du REM, pour lequel le RTL assure le plan de relève en cas de panne depuis 2023 (initialement prévu en décembre 2021);
3. les défis dans l'approvisionnement en véhicules électriques dans un contexte où le RTL n'est pas doté d'infrastructures de recharge suffisantes pour assurer la recharge des véhicules;
4. l'introduction d'une nouvelle technologie pour laquelle le RTL met en place une stratégie de gestion des risques, anticipant des défis potentiels liés à la fiabilité des nouveaux véhicules.

Dans ces circonstances, le RTL ne s'est pas départi rapidement de certains autobus, mais depuis 2020, le taux de réserve réduit progressivement pour tendre vers un taux historique. Pour y parvenir, le RTL a vendu des véhicules d'occasion à d'autres sociétés.

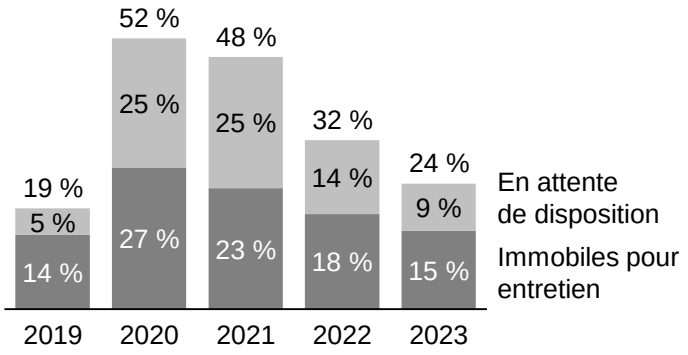
La réserve exploitation, qui était auparavant d'environ 2 %, s'est élevée à 13 % en 2023. Cette croissance est la conséquence directe pour le RTL d'assurer le plan de relève du REM.

Composition du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Taux de réserve
En %, 2019 à 2023

Taux de réserve = (Réserve entretien + véhicules en attente de disposition) / (Véhicules max. en heure de pointe + Réserve exploitation)

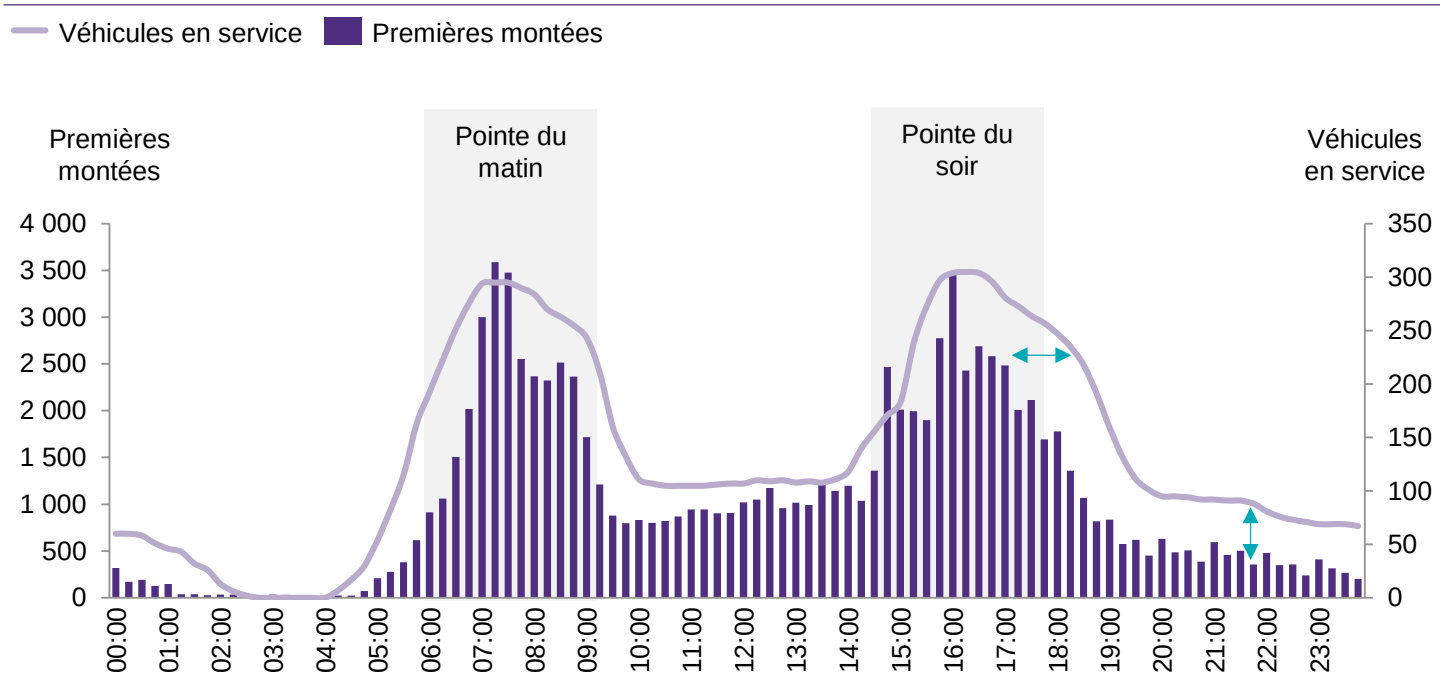


Sources : RTL, analyse RCGT.

Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage – bus (1/2)

L'étude détaillée de la charge maximale de passagers par ligne est le facteur clé dimensionnant 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.

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



Le graphique ci-dessus représente les données pour la première période du nouveau réseau pour laquelle le REM était en fonction. Il était anticipé que le REM amène un certain lissage dans les patrons de déplacements en raison de sa fréquence élevée et soutenue toute la journée. Il était donc opportun de maintenir une certaine fréquence de service plus importante même lors des périodes hors pointe et en soirée. Afin d'assurer une adéquation entre les besoins des usagers et l'offre, le RTL assure une vigie des comportements des usagers face à ce nouveau réseau. Le taux d'occupation, évalué en fonction de la charge maximale et de la capacité des véhicules, permet au RTL d'effectuer des ajustements de la fréquence le cas échéant. D'ailleurs, le RTL a conçu son nouveau réseau en considérant la nouvelle réalité postpandémique, c'est-à-dire un nombre réduit de véhicules en pointe par rapport à 2019 étant donné l'achalandage plus faible.

Sources : RTL, analyse RCGT.

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

Selon le graphique, 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 (de 15 h à 18 h). Cela implique qu’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 tout en répondant mieux aux exigences des usagers. Cependant, cette réduction de véhicules et donc de la fréquence pourrait se traduire par une baisse de la fréquentation. Le niveau de service des lignes du RTL en période hors pointe et en soirée présente des intervalles supérieurs à 30 minutes pour plus de 96 % des lignes. Cette configuration limite considérablement les possibilités d’optimisation sans envisager la suppression de certains services durant les périodes de faible affluence. D’ailleurs, à la demande des institutions de la santé, le nouveau réseau prévoit du service aligné sur les quarts de travail du personnel de la santé. À l’inverse, entre 14 h 30 et 15 h, l’offre de service est insuffisante par rapport à l’achalandage. Ce portrait s’explique notamment par les parcours scolaires intégrés qui créent une affluence de passagers sur une courte période.

Sources : RTL, analyse RCGT.

Équivalent à temps complet

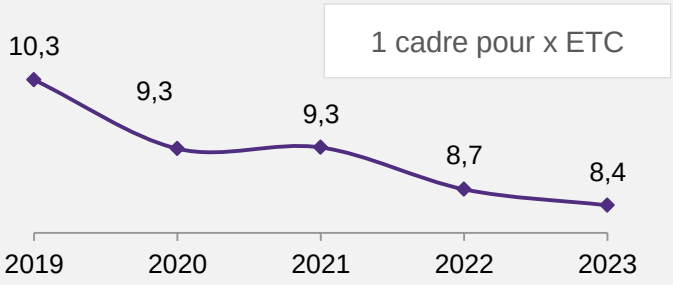
Évolution des ETC

En 2019, le RTL comptait un total de 1 263 ETC, tandis qu'en 2023, ce nombre s'élevait à 1 228 ETC. Cette réduction 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 les effectifs capitalisés, ceux-ci ont été en croissance en raison des différents projets entrepris par le RTL :

- Maintien d'actifs (désuétude des infrastructures et des équipements)
- Électrification (construction du CESH [dossier d'opportunité] et du CEVL)
- Transformation et évolution des technologies de l'information

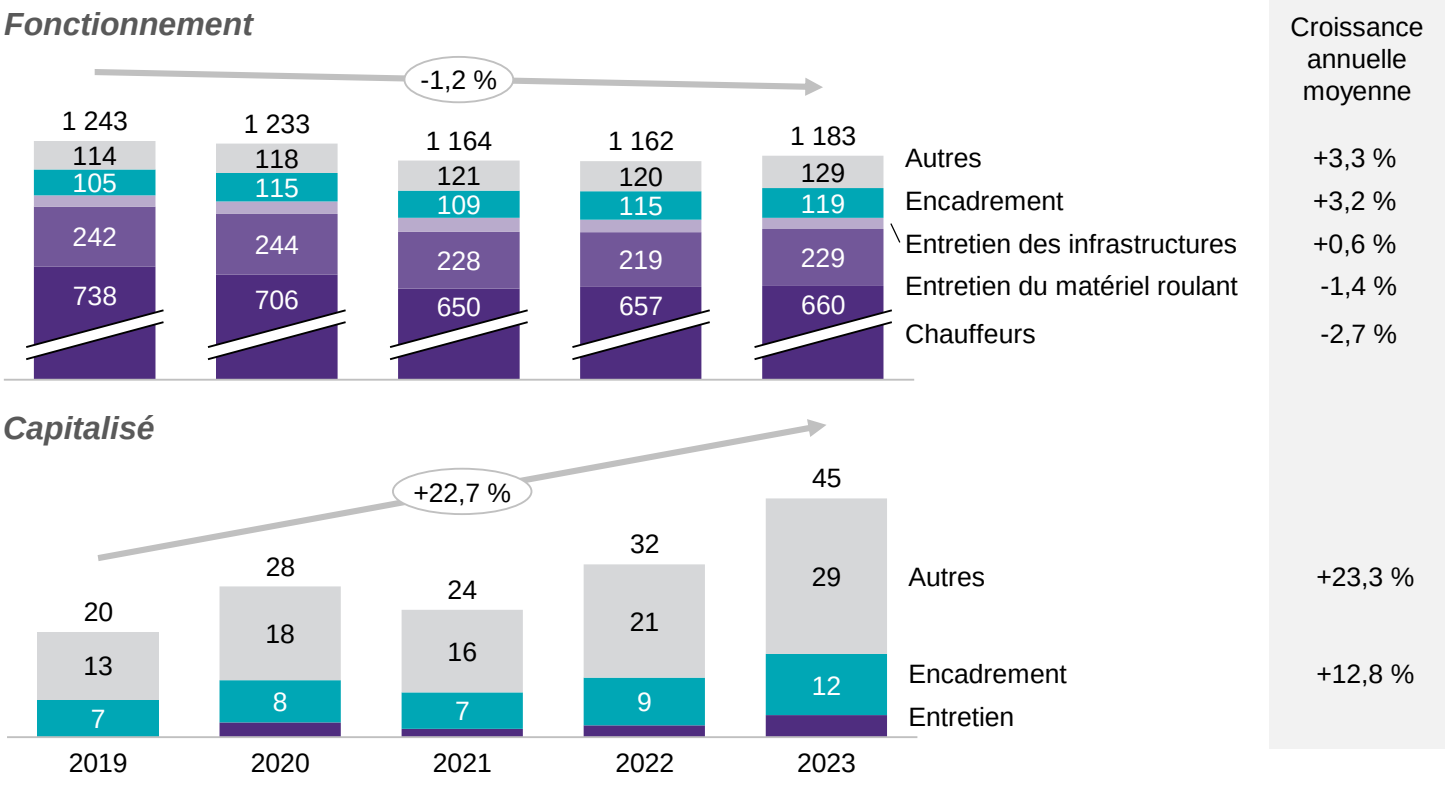
Évolution du ratio d'encadrement
En ETC, 2019 à 2023



Ratio d'encadrement global

Le ratio d'encadrement est passé de 10,3 à 8,4 ETC. Cette réduction graduelle s'explique d'abord par les coupures de 103 postes (principalement syndiqués) survenues en 2020. De plus, les activités en gestion déléguée ont connu une croissance importante et sont effectuées par des postes-cadres réduisant par le fait même le ratio d'encadrement. Enfin, l'équipe pour la gestion des grands projets a été constituée. Cette équipe coordonne les travaux de plusieurs consultants qui ne sont pas reflétés dans les statistiques d'ETC.

Évolution du nombre d'ETC par type d'emploi
En ETC, 2019 à 2023



Sources : RTL, analyse RCGT.

Taux d'absentéisme

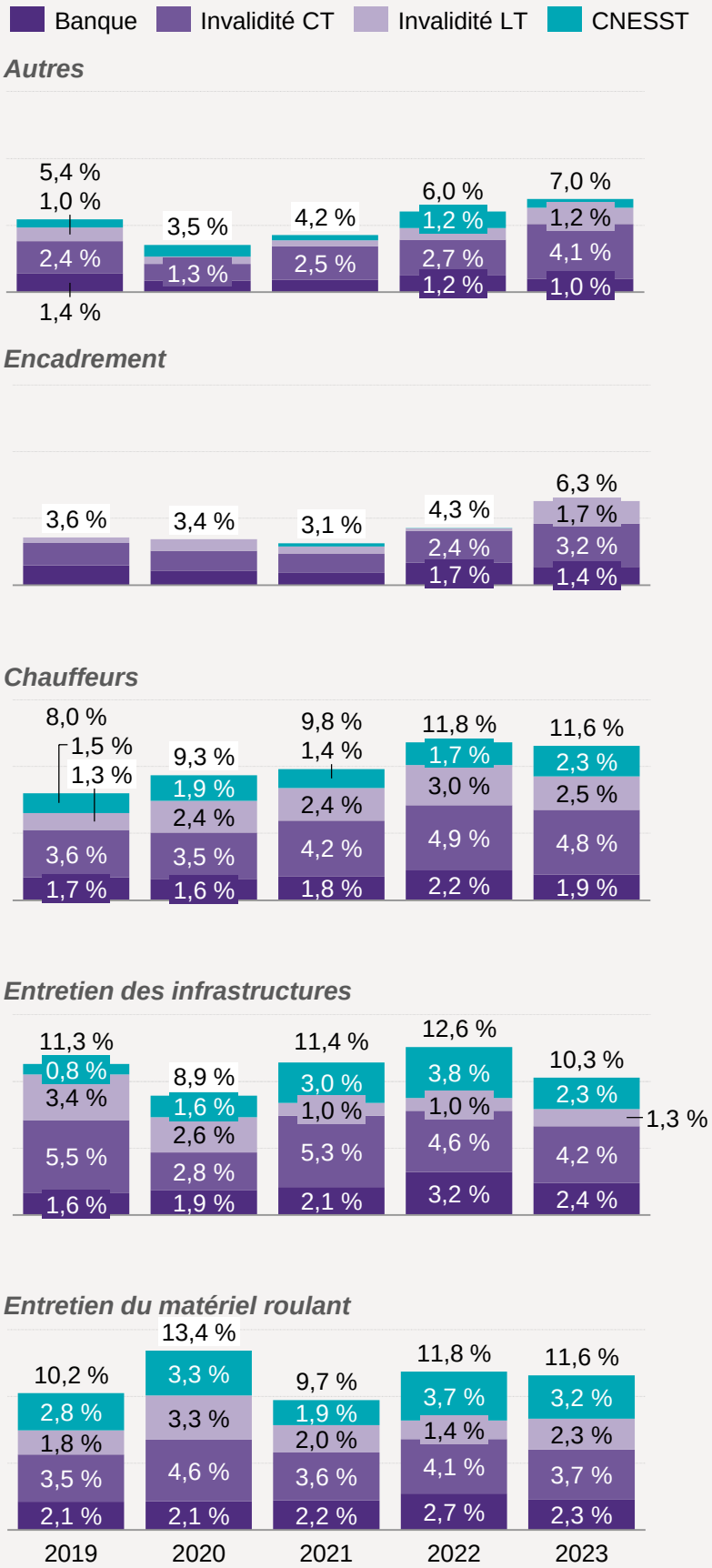
En 2022, le RTL a fait évoluer, pour les postes admissibles bureau et cadre, l'organisation du travail vers le mode hybride. Cette nouvelle pratique favorise une réduction de l'absentéisme. Cependant, une hausse des invalidités présentant un « diagnostic lourd » et un « pronostic sombre » est également observée dans la majorité des groupes.

Concernant spécifiquement les chauffeurs, la légère diminution entre 2022 et 2023 est cohérente avec la réduction du nombre de dossiers soumis à l'assureur.

Pour le personnel d'entretien du matériel roulant, une procédure de révision et une augmentation des processus d'enquête d'accidents et incidents ont été mises en place. Ceci impliquait de la sensibilisation, de l'éducation et de la prévention.

Les absences en lien avec les cas de COVID-19 sont exclues de l'analyse.

Taux d'absentéisme
En %, 2019 à 2023



Sources : RTL, analyse RCGT.

Part des heures régulières planifiées non réalisées

Cet indicateur combine à la fois les heures non réalisées en raison d'absentéisme et en raison d'un poste dépourvu de son titulaire (postes vacants). L'évolution de cet indicateur peut ensuite être mise en relation avec l'évolution du temps supplémentaire pour en tirer des tendances.

En 2020, conformément aux demandes de l'ARTM visant à réduire les coûts de fonctionnement des sociétés de transport, le RTL a déployé un plan d'optimisation des ressources, plan ayant engendré d'importantes abolitions de postes.

Spécifiquement du côté des employés d'entretien du matériel roulant, la mise en place d'une équipe de relève, lors du renouvellement de la convention collective, a eu un impact positif sur la disponibilité des employés temporaires, a facilité les processus de dotation et a ainsi réduit le taux de vacance des postes.

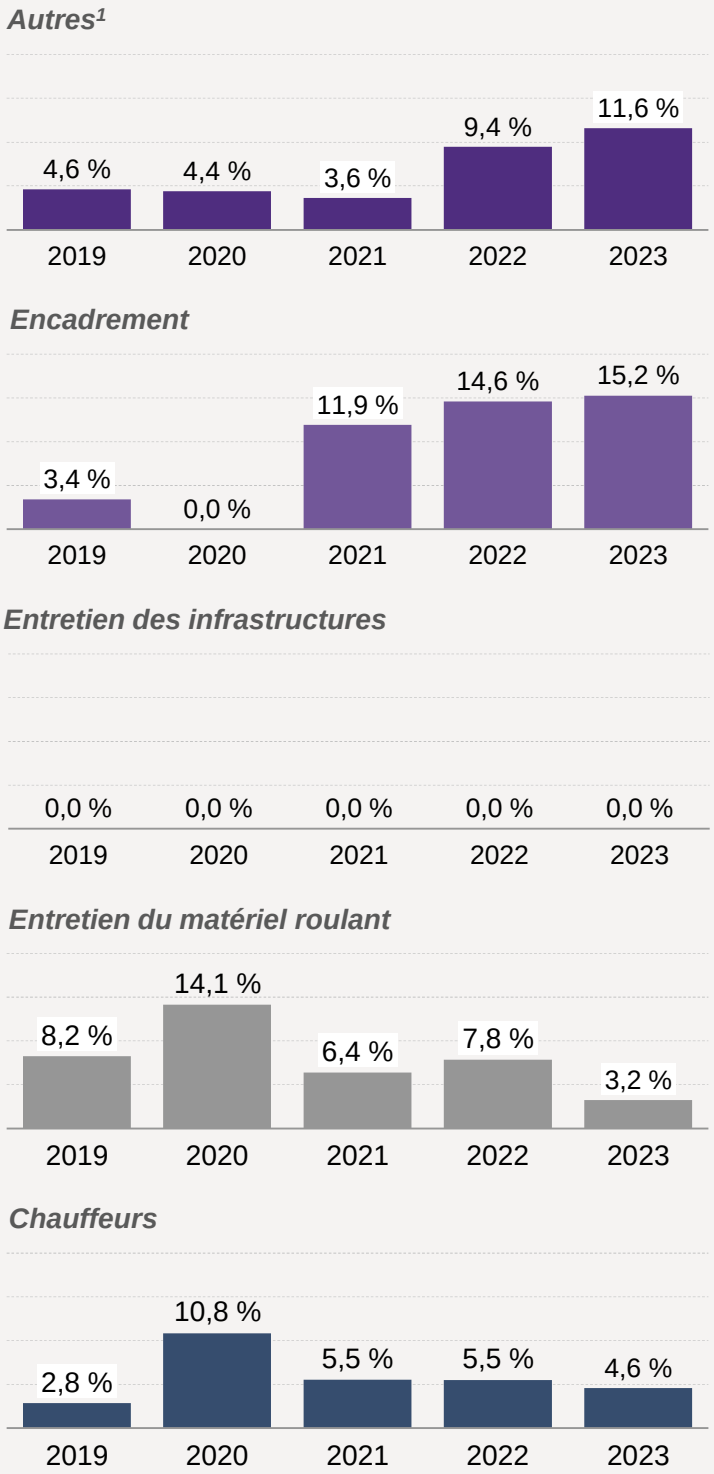
Une liste de rappel permet de combler les besoins en tout temps par des employés temporaires, ainsi toutes les heures planifiées sont réalisées.

Le RTL a connu des défis à doter certains postes dans les dernières années pour quatre principales raisons :

1. Pénurie de main-d'œuvre;
2. Spécialisation de certains postes;
3. Enjeux de financement et coupures qui en découlent amenant une perception de précarité des emplois dans ce secteur;

Considérant la pénurie de main-d'œuvre qui perdure, le RTL multiplie les initiatives afin d'améliorer son attractivité et, par ricochet, de réduire le taux de vacance de ses postes. À titre d'exemple, le RTL se présente à différents événements carrière, a révisé certains critères de sélection, a bonifié son positionnement auprès des institutions scolaires, a amélioré ses outils de recrutement ainsi que l'évolution de son programme d'accueil et d'intégration corporatif.

Part des heures régulières planifiées non réalisées (heures planifiées vs réelles)
En %, 2019 à 2023



1. Considère uniquement les heures planifiées et réelles du service régulier et exclut donc les heures pour les activités en gestion déléguée et les heures pour les mesures d'atténuation.
Sources : RTL, analyse RCGT.

Évolution des dépenses

Le RTL a adapté son offre de service dès l'arrivée de la pandémie afin de contrôler la hausse des dépenses. Le plan d'optimisation des effectifs a débuté en 2020, et le plein effet a eu lieu en 2021. Pendant cette période, la charge relative au service de la dette est demeurée stable entre 2019 et 2022, mais a subi une augmentation en 2023 pour atteindre 16,6 M$. Toutefois, la part du service de la dette est demeurée relativement stable et se situe aux alentours de 7,6 %.

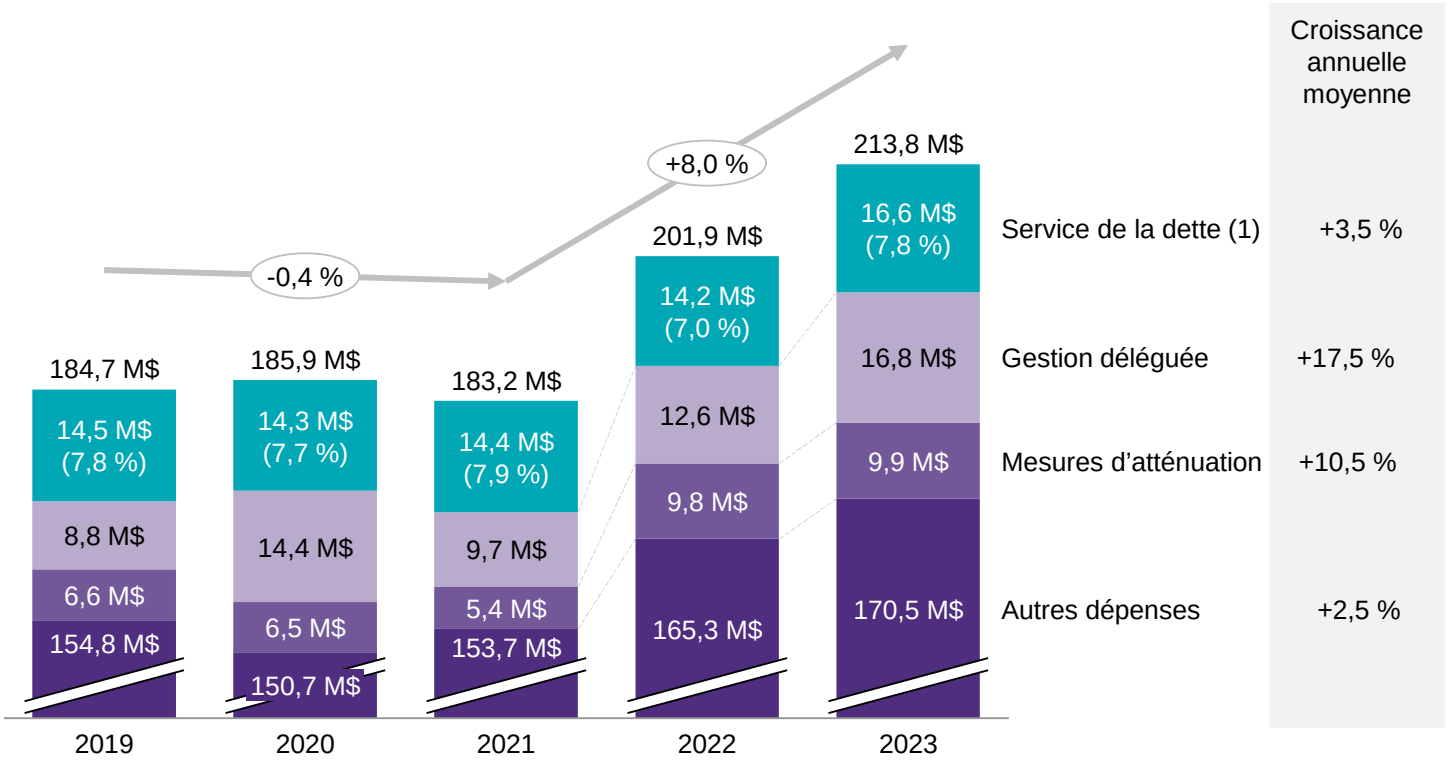
La croissance plus importante des coûts à compter de 2022 s'explique principalement par l'augmentation des ententes de délégation de l'ARTM, par exemple le pont-tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine et de nouveaux terminus et de nouvelles billetteries associés au REM, comme le terminus Panama (démoli et reconstruit) et le terminus Brossard.

Le RTL est l'OPTC de la région métropolitaine dont les activités en gestion déléguée par l'ARTM sont les plus importantes. Aussi, le chantier du pont-tunnel n'a pas d'équivalent en termes d'envergure et de conséquence sur la circulation sur les autres territoires. Dans ce contexte, il a été jugé pertinent d'identifier le coût de ces activités qui sont par ailleurs financées par des enveloppes distinctes.

Les différentes explications sur l'évolution des dépenses sont présentées par nature aux pages suivantes.

Évolution des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement et incluant le service de la dette
En M$, 2019 à 2023

(1) Capital et intérêts : incluant la part subventionnée



Sources : Rapports financiers, RTL, analyse RCGT.

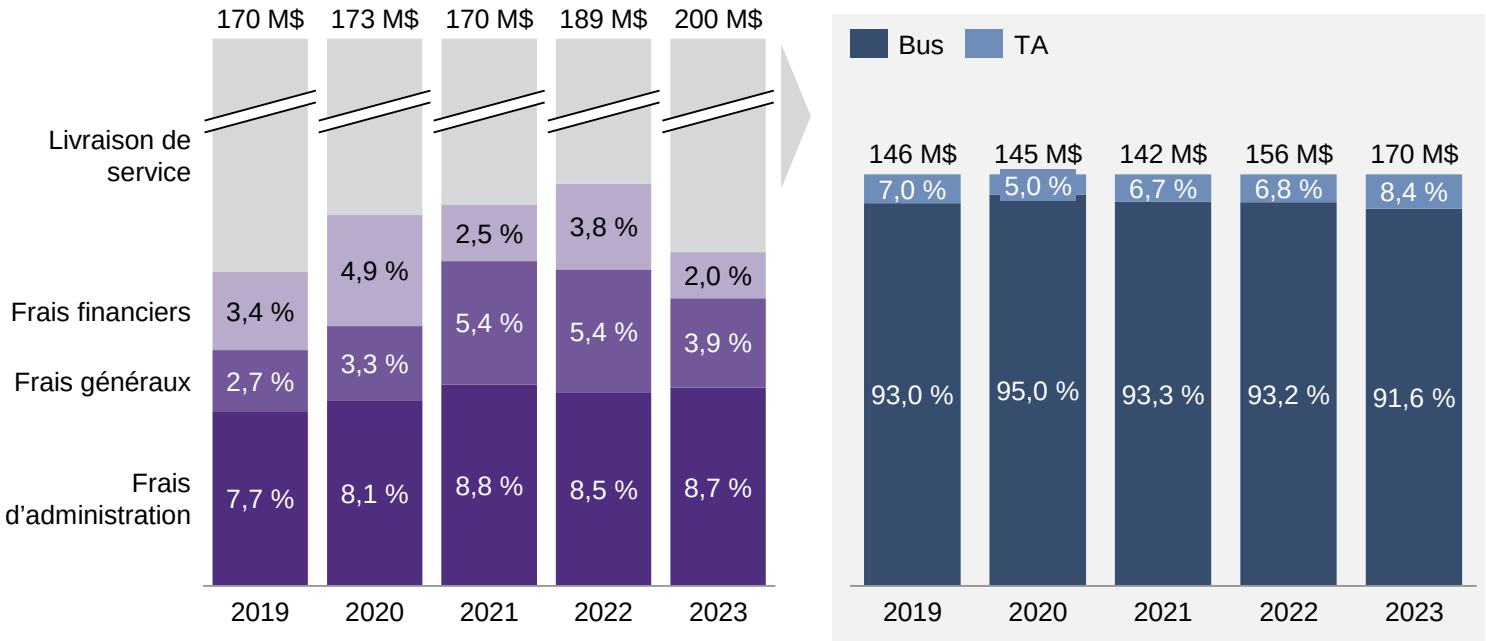
Répartition des dépenses de fonctionnement (1/2)

Depuis le début de la pandémie, la proportion des frais d'administration a augmenté d'un point de pourcentage. Cette hausse s'explique par le caractère fixe et incompressible de ces frais, qui représentent désormais une part plus conséquente en comparaison avec les dépenses opérationnelles, qui ont atteint un creux en 2021. De plus, l'augmentation des coûts administratifs résulte de la révision des conventions collectives des employés de bureau en 2020, ainsi que de l'ajustement de l'accord salarial pour les cadres. L'inflation et les mesures requises pour se conformer à la Loi 25 contribuent également à la croissance des coûts. Le besoin accru de support juridique, dû à des mandats de consultation, a également contribué à la hausse des dépenses légales.

Les frais généraux, eux, accaparent une part plus importante du budget du RTL. À leur plus haut, les frais généraux représentaient 5,4 % (2021 et 2022). Les principales dépenses ayant contribué à cette hausse concernent les natures de coûts suivantes :

- Transformation numérique : le support, l'entretien et les licences ont plus que doublé entre 2021 et 2022. D'ailleurs, le télétravail a amené des dépenses en équipement en 2020 qui entraîne des coûts d'entretien.
- Assurances : assurances générales et cyberrisque
- Régime de retraite : un ajustement comptable concernant le régime de retraite (dépense constatée à taxer ou à pourvoir [DCTP]) a généré une dépense de 3 M$ en 2021 et de 2,6 M$ en 2022.

Répartition des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les dépenses de fonctionnement et les données présentées au rapport financier s'explique principalement par les intérêts sur la dette à long terme et le remboursement en capital de la dette à long terme, qui sont présentés dans le service de la dette à la page précédente. Le remboursement en capital est exclu des données présentées dans les graphiques ci-dessus. D'autres écarts non significatifs peuvent subsister en raison, par exemple, d'écritures comptables de présentation aux rapports financiers MAMH.

Sources : RTL, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement (2/2)

La répartition des coûts entre les bus et le TA demeure stable, à l'exception de 2023 qui occupe une part plus importante.

Bus

Les coûts du mode bus ont augmenté de 132 M$ en 2021 à 145 M$ en 2022, soit une croissance de 10 %. Cette croissance est en accord avec l'augmentation de l'offre de service pour la même période, qui est passée de 20 à 22 millions de kilomètres en lien avec les mesures d'atténuation (pont-tunnel).

Bien que la croissance ait été moindre entre 2022 et 2023 (8 %), celle-ci demeure élevée par rapport à l'offre de service qui est restée constante. Les mesures transitoires pour le REM et le modèle d'affaires de type « police d'assurance » conclu avec l'ARTM expliquent 3,5 % de cette croissance. Le RTL doit prévoir un plan de relève, un parc de bus et des chauffeurs disponibles, prêts à assurer le service en cas de panne du REM. Ainsi, selon l'entente, le RTL reçoit un montant forfaitaire, peu importe les ressources requises et les coûts engendrés pendant l'année, pour pallier les imprévus du REM.

La hausse du carburant entre 2022 et 2023 explique 1,4 % de la variation pour cette période. En effet, le RTL a encouru une dépense de 2,5 M$ supplémentaire en 2023, mais cette dépense a été compensée grâce à son *swap*.

TA

Le coût des services du TA a crû de plus de 30 % entre 2022 et 2023 alors que l'achalandage a été en hausse de près de 20 %. 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.

Sources : RTL, analyse RCGT.

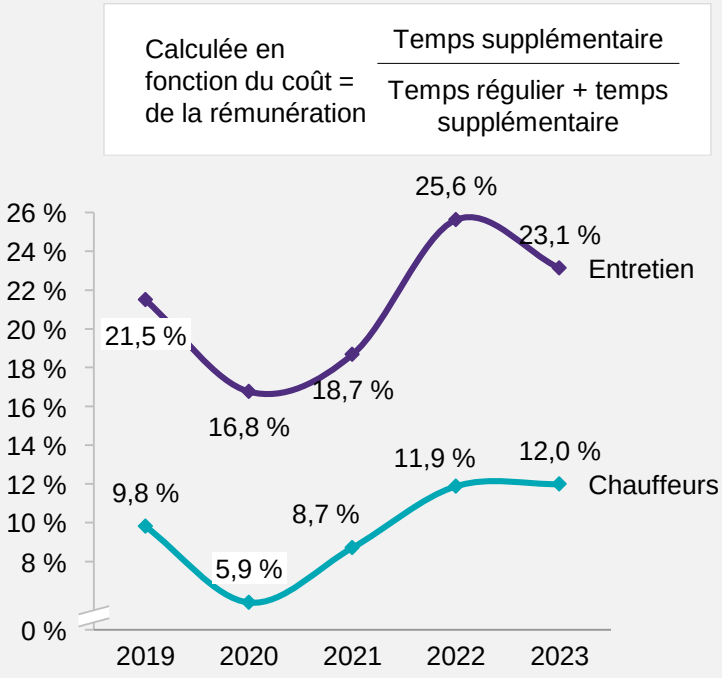
Rémunération

Selon les données du rapport financier, la croissance de la rémunération totale s'élève à une moyenne annuelle de 2,3 % sur la période d'analyse. Cette évolution combine l'effet du plan d'optimisation qui a permis d'éliminer 103 postes et la croissance prévue aux conventions collectives. La croissance a donc été contrôlée grâce à des gains d'efficacité et de productivité obtenus dans le cadre du renouvellement des conventions collectives et du plan d'optimisation.

La reprise du service en 2022 et l'entrée en vigueur de la nouvelle convention collective des employés d'entretien ont eu pour effet d'accroître la dépense de rémunération.

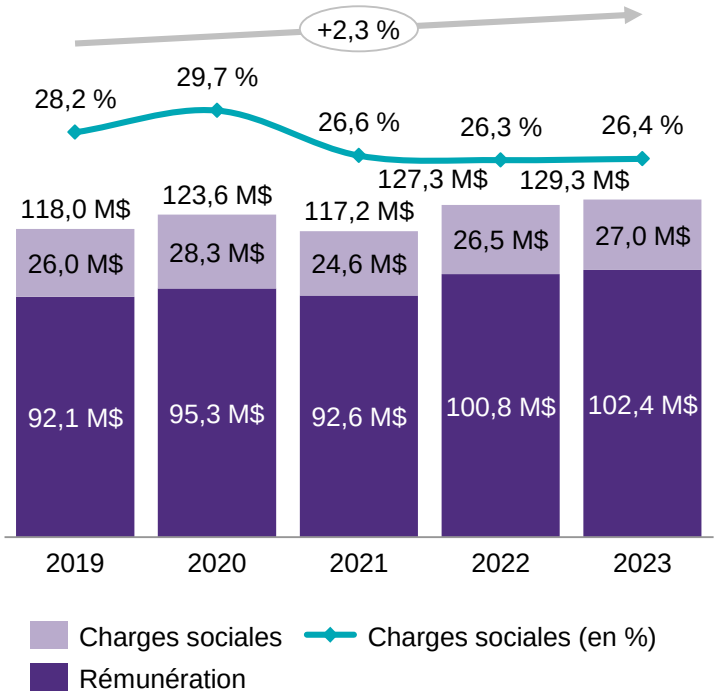
La baisse du taux de charges sociales s'explique par un ajustement à la baisse de la contribution de la part employeur aux régimes de retraite des employés.

Part du temps supplémentaire selon le type
En %, 2023



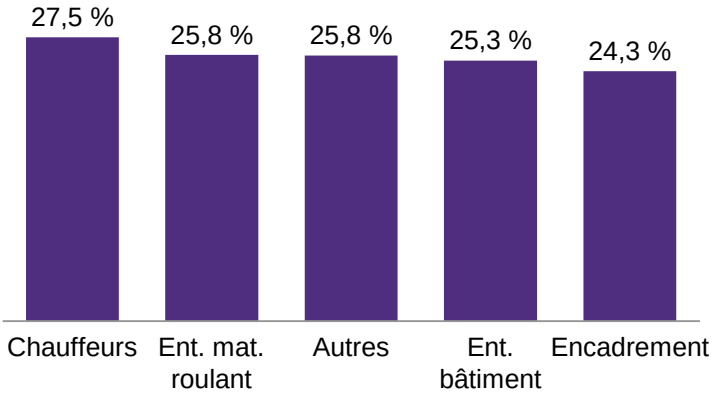
Les clauses de la convention collective du personnel d'entretien offrent peu de flexibilité pour réduire le temps supplémentaire, celui-ci étant distribué en tenant compte du centre de transport, des différentes fonctions et de l'ancienneté.

Évolution de la rémunération
En M$ et en %, 2019 à 2023



Taux d'avantages sociaux par type d'emploi
En M$, 2023

Le taux d'avantages sociaux correspond à la définition commune prévue à l'étude et ne correspond pas à celle utilisée aux fins des rapports financiers.



Sources : RTL, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (1/3)

Considérant que le RTL est l'un des quatre OPTC de la région métropolitaine, il est financé à 94 % par l'ARTM en 2023. La rémunération de l'ARTM a connu une croissance dans les dernières années, passant de 181 M$ en 2019 à 203 M$ en 2023, mais a connu une stabilité entre 2019 et 2021. Ce portrait est en adéquation avec le budget global du RTL, qui inclut le coût des ententes de délégation et les mesures d'atténuation déployées par le RTL.

La contribution de l'ARTM a été décortiquée afin d'illustrer les sources de financement par nature. Le graphique à la page suivante montre l'évolution des revenus par nature.

Ventilation de la contribution de l'ARTM (ventilation théorique)

Pour la région métropolitaine de Montréal, l'ensemble des revenus transigent par l'ARTM à l'exception des subventions gouvernementales à l'investissement (intérêts et remboursement en capital) et de certains revenus catégorisés « autres ». L'ARTM encaisse les subventions gouvernementales à l'exploitation, les contributions municipales, les contributions des automobilistes, les recettes tarifaires et de certains autres revenus. Ces revenus permettent à l'ARTM de couvrir ses dépenses, qui incluent notamment les ententes de service avec les quatre OPTC.

Ainsi, la rémunération reçue par les OPTC de la part de l'ARTM est constituée indirectement de l'ensemble des natures de revenus perçus par l'ARTM (recettes tarifaires, contribution municipale, contribution des automobilistes, subventions, etc.).

Aux fins des portraits de chaque OPTC et de l'exercice de comparaison, la contribution de l'ARTM a été ventilée selon les différentes sources de revenus. Les informations permettant cette ventilation proviennent de l'ARTM. À noter que cette ventilation est purement théorique et ne permet en rien d'évaluer la performance de chaque entité en matière de revenus.

Ainsi, la contribution municipale présentée à la page suivante n'équivaut donc pas au versement du territoire que l'entité dessert. Par exemple, pour la STM, la contribution municipale ne se limite pas à l'ensemble des sommes versées par l'agglomération de Montréal. Elle inclut plutôt l'ensemble des sommes versées par les villes pour financer le métro, le réseau de bus de la STM et la contribution de base (RFU).

2023

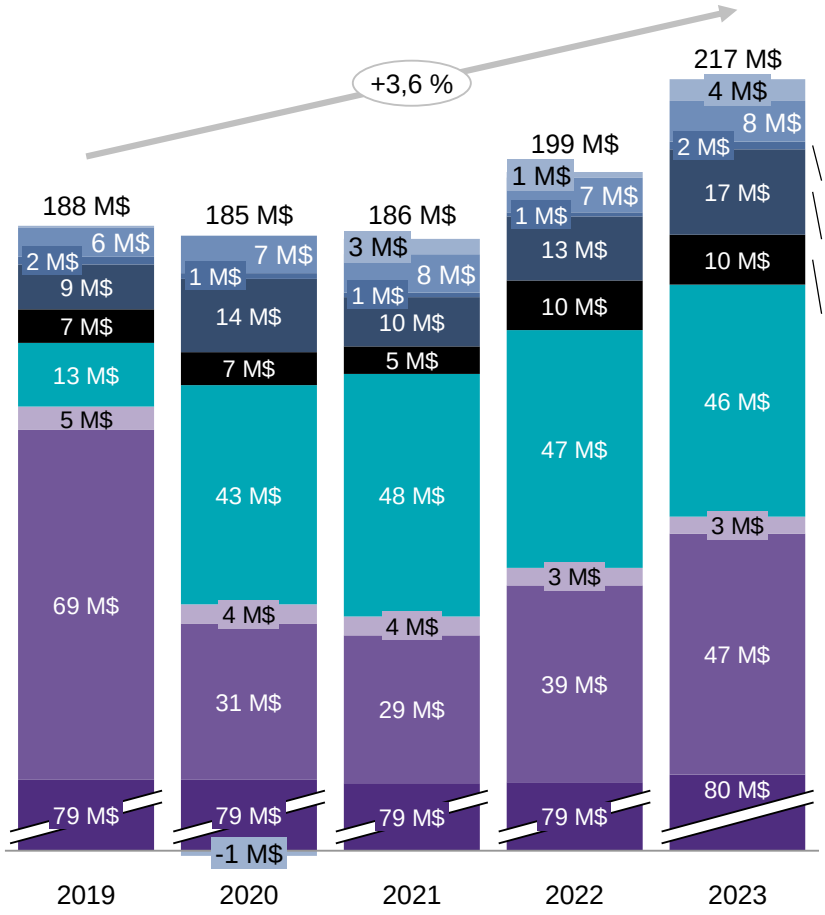
22 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

184 $/habitant
en contribution municipale

Sources : Rapports financiers, RTL, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (2/3)

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
En M$, 2019 à 2023



	Croissance annuelle moyenne
Autres revenus	+85,7 %
Subv. gouv. (remb. en capital)	+8,5 %
Subv. gouv. (intérêts)	-0,2 %
Autres rémunérations de l'ARTM (gestion déléguée)	+17,5 %
Autres rémunérations de l'ARTM (mesures d'atténuation)	+10,5 %
Subv. gouv. (exploitation) (1)	+38,1 %
Contribution des automobilistes (1)	-7,4 %
Recettes tarifaires (1)	-8,9 %
Contribution municipale (1)	+0,3 %

Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

36 %	17 %	16 %	19 %	22 %

Part de la rémunération reçue de l'ARTM

96 %	96 %	94 %	96 %	94 %

(1) Ces sommes sont reçues par le biais de la contribution de l'ARTM.

Mise en garde

Cette ventilation est théorique et s'appuie sur de l'information obtenue auprès de l'ARTM. En raison de méthodes de comptabilisation divergentes et de classement de certaines sommes, des écarts ont été relevés. Toutefois, ces écarts sont jugés non significatifs et n'altèrent pas les constats qui pourraient être dégagés de l'analyse.

Sources : Rapports financiers, RTL, données fournies par l'ARTM, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (3/3)

La hausse de la contribution de l'ARTM s'explique par l'évolution des subventions à l'exploitation du gouvernement et les autres rémunérations finançant les mesures d'atténuation et la gestion déléguée qui ont crû respectivement de 38,1 %, 10,5 % et 17,5 % en moyenne annuellement. La croissance plus importante des subventions gouvernementales s'explique par la mise en place du programme d'aide d'urgence au transport collectif des personnes (PAUTC), qui avait pour objectif de pallier les pertes de recettes tarifaires et les dépenses sanitaires supplémentaires résultant de la pandémie de COVID-19. Cette aide a permis d'assurer la continuité des services.

La contribution des automobilistes associée au RTL a cependant diminué (-7,4 %). Cette diminution s'explique par une part plus importante conservée par l'ARTM pour couvrir ses dépenses. En effet, la part de la contribution des automobilistes associée à l'ARTM a augmenté de 134 % sur cinq ans.

Les revenus autonomes (autres revenus) du RTL proviennent principalement des revenus de publicité, des initiatives et des partenariats développés par le RTL. Ces derniers varient d'une année à l'autre. En 2020, le RTL présente un autre revenu négatif de 1 M$, qui s'explique par une perte sur cession d'actifs principalement composée des véhicules. Toutefois, en 2023, le RTL connaît une augmentation de 3 M$ de ses revenus « autres » en comparaison avec l'année 2022. Cet écart s'explique par un ajustement rétrospectif des revenus de publicité pour les années 2021 à 2023. La dérogation à la politique de financement impose au RTL de remettre à l'ARTM l'ensemble des revenus autonomes générés.

La subvention gouvernementale finançant les intérêts sur la dette à long terme a augmenté de 1 M$ en 2023. La subvention gouvernementale finançant les remboursements en capital liés à des projets d'investissement a augmenté de 8,5 % en moyenne annuellement, passant de 6 M$ en 2019 à 8 M$ en 2023.

Sources : Rapports financiers, RTL, analyse RCGT.

Investissements et sources de financement

Investissements

Sur la période d'analyse, le RTL réalise en moyenne 40 M$ d'investissements. L'acquisition de véhicules figure parmi les coûts en investissement les plus substantiels. Toutefois, le RTL a ralenti le rythme de remplacement de ses véhicules en raison de l'obligation d'achat de véhicules électriques pour l'obtention d'une aide financière. D'ailleurs, avec le changement de l'offre depuis la pandémie, le RTL a procédé à une révision de sa flotte et tend à la réduire depuis 2020.

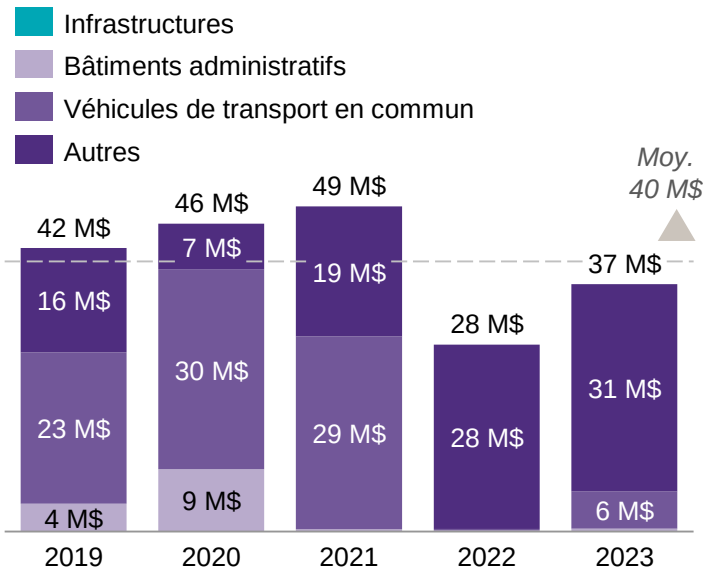
Le RTL catégorise la plupart de ses investissements dans la catégorie « autres », notamment les centres d'exploitation, le maintien des actifs, les technologies de l'information, etc.

Les investissements sont à la baisse, alors que les ETC dédiés aux projets sont en croissance. L'analyse de la nature des investissements montre que de 2019 à 2021, le RTL consacrait une part importante de ses ressources financières à l'investissement à l'acquisition des véhicules. Depuis 2022, les projets de maintien d'actifs, de construction et de transformation numérique représentent la part la plus importante des investissements. Ce type de projet requiert davantage de ressources, parfois spécialisées, pour être mené à terme contrairement à l'acquisition de véhicules. Avec les projets à venir, il est prévu que cette tendance se poursuivra.

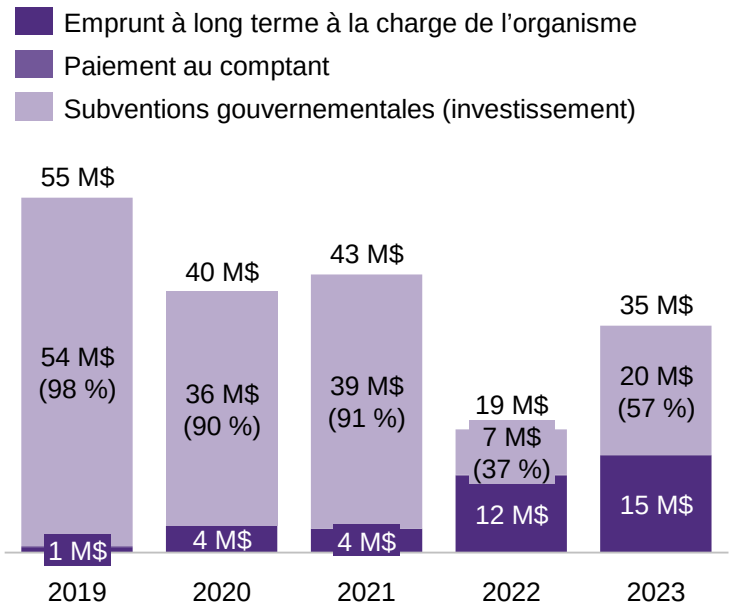
Financement

Sur la période, les subventions gouvernementales financent plus de 80 % des investissements. En 2019 et 2020, les dépenses sont principalement liées à l'acquisition de bus, fortement subventionnés, dont la part à la charge du RTL a été financée en 2021. En 2022 et 2023, le RTL a déclenché plusieurs projets majeurs affectant les centres d'exploitation, le maintien des actifs et les actifs technologiques dont la part à la charge du RTL est plus grande que celle pour l'acquisition de bus. De plus, le RTL a procédé à l'amélioration de ses processus en matière de financement en 2022.

Répartition des investissements
En M$, 2019 à 2023



Répartition des sources de financement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les investissements et le financement correspond au décalage entre le moment où le financement est obtenu et le moment où les immobilisations sont capitalisées.

Sources : Rapports financiers, RTL, analyse RCGT.

Coût unitaire – bus

Indicateurs de performance financière

Globalement, le coût kilométrique pour les bus est passé de 5,15 $ en période prépandémique à 6,25 $ en 2023, ce qui représente une croissance annuelle moyenne de 4,9 %.

La croissance du coût kilométrique en 2020 est l'effet des dépenses incompressibles malgré une baisse de l'offre de service dès avril. Le coût des mesures sanitaires et de la mise en place d'une cellule de crise a généré également des dépenses additionnelles, mais ces dépenses ont fait l'objet d'un financement distinct grâce à l'aide d'urgence.

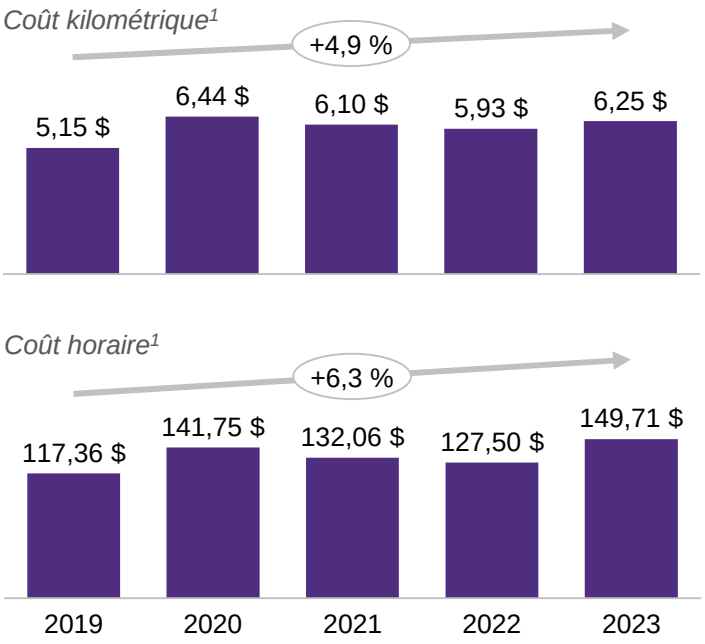
Les compressions financières se sont poursuivies en 2021 et leur impact a été réalisé sur l'ensemble de l'année, d'où une réduction du coût kilométrique.

Avec la levée des mesures sanitaires en 2022 et le retour de l'achalandage, le coût unitaire a réduit. La croissance plus importante du coût horaire par rapport au coût kilométrique s'explique par l'effet combiné de tous les changements survenus sur le réseau du RTL en 2023 :

- Ajout de service dans le pont-tunnel à une vitesse commerciale plus élevée que sur le réseau local;
- Mise en place du nouveau réseau;
- Mise en service du REM et retrait de lignes se rendant au centre-ville.

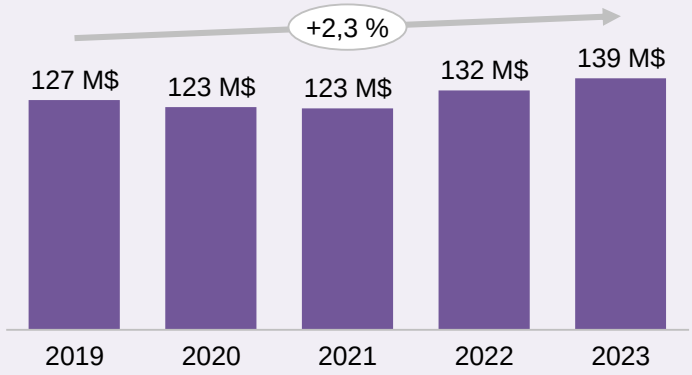
Coût unitaire du mode bus

En $/km totaux et en $/h, 2019 à 2023



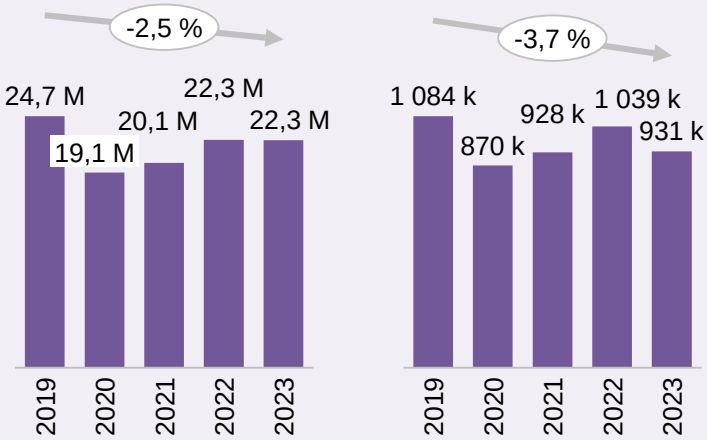
Coûts totaux du mode bus

En M$, 2019 à 2023



Distance totale parcourue (offre de service)

En millions de km et en milliers d'heures, 2019 à 2023



1. Le coût kilométrique correspond au coût d'exploitation par véhicule-kilomètre et le coût horaire représente le coût d'exploitation par véhicule-heure.

Sources : RTL, analyse RCGT.

Coût de l’entretien et du carburant – bus

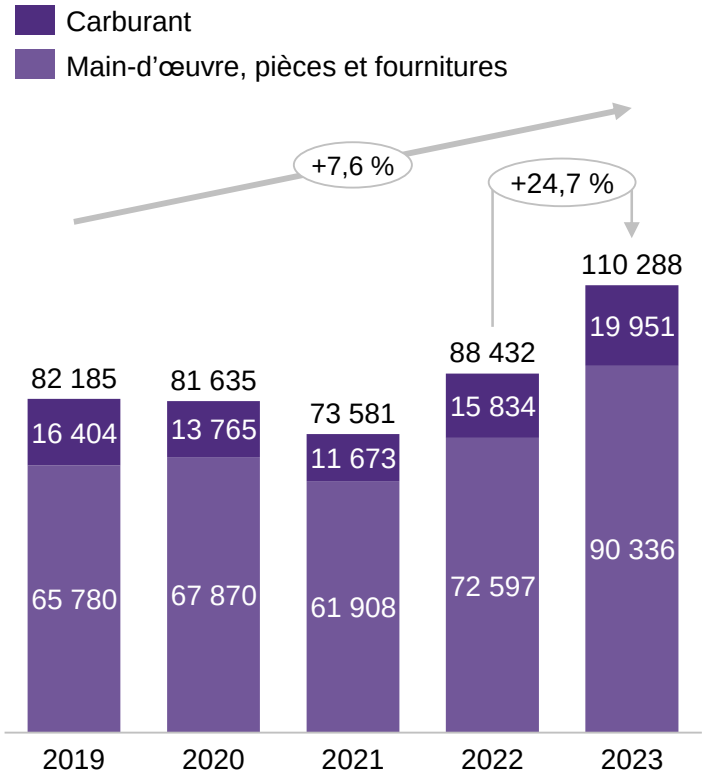
En 2023, le coût moyen de l’entretien d’un bus et de consommation en carburant a atteint 110 k$. En comparaison, celui-ci était de près de 82 k$ en 2019, soit une croissance de 7,6 % en moyenne annuellement.

L’entrée en vigueur de la nouvelle convention collective en 2023 a eu un effet à la hausse sur les coûts de rémunération du personnel d’entretien. De plus, le carburant contribue à la hausse de cet indicateur entre 2022 et 2023. En effet, le coût du carburant a crû de près de 30 %.

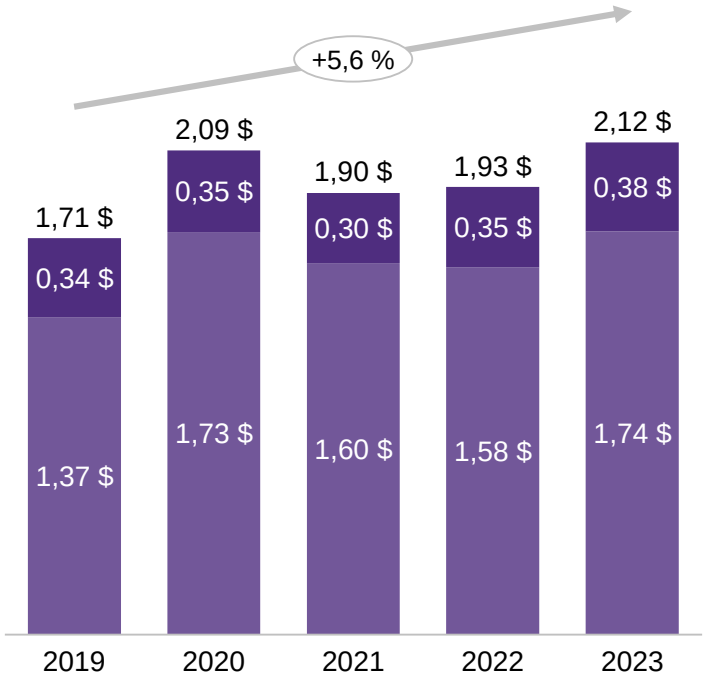
L’augmentation du coût des pièces et des fournitures explique également la croissance entre 2022 et 2023 en raison de l’inflation et des difficultés dans la chaîne d’approvisionnement (9,3 M$ en 2022 à 12 M$ en 2023).

Le coût unitaire de l’entretien par bus est également influencé par la taille de la flotte, qui a réduit entre 2020 et 2023. En 2022, le parc comptait 487 bus, alors qu’il en comptait 429 en 2023. Bien que chaque bus détenu doive faire l’objet d’un entretien régulier, les coûts sont davantage influencés par les distances parcourues et l’âge moyen de la flotte. L’augmentation de cet indicateur est également influencée par la réduction du taux de réserve qui s’est amorcée depuis 2020.

Coût d’entretien et du carburant par bus
En $/bus, 2019 à 2023



Coût d’entretien et du carburant par kilomètre
En $/km, 2019 à 2023



Sources : RTL, analyse RCGT.

Coût par montée à bord – bus

Indicateurs de performance financière

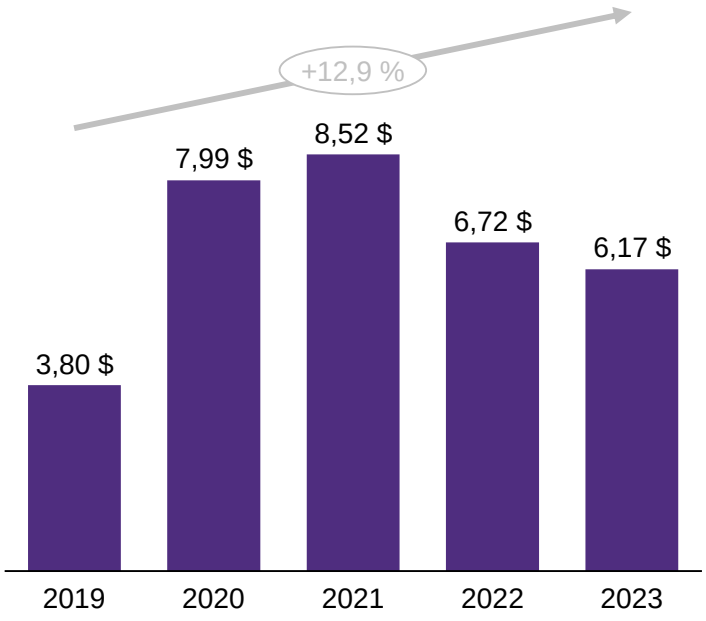
Le coût par montée à bord a atteint un sommet à 8,52 $ en 2021. Cette augmentation correspond à l'année où l'achalandage a connu son niveau le plus bas. Malgré la mise œuvre du plan d'optimisation des effectifs, la croissance des coûts d'entretien, conjuguée aux nouvelles conditions des conventions collectives et aux mesures nécessaires pour l'intégration du REM, a neutralisé les économies anticipées.

Les mesures d'atténuation du pont-tunnel entraînent des coûts importants, mais peu d'achalandage. Néanmoins, le RTL a réussi à contenir la hausse des dépenses totales à 2,3 %.

Avec une reprise de l'achalandage à la hauteur de 68 % de celui prépandémique, le coût par montée à bord s'en trouve augmenté.

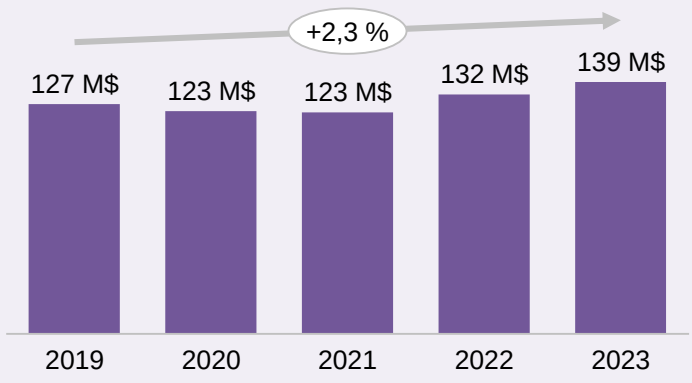
Coût par montée à bord du mode bus

En $/montée à bord, 2019 à 2023



Coûts totaux du mode bus

En M$, 2019 à 2023



Montées à bord (achalandage)

En millions de montées à bord, 2019 à 2023

Sources : RTL, analyse RCGT.

Coût par déplacement – TA

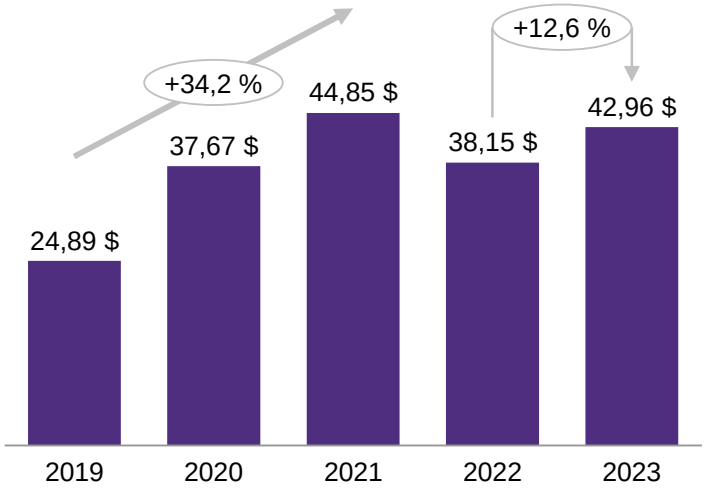
Indicateurs de performance financière

La croissance du coût entre 2019 et 2021 est engendrée par la chute de l'achalandage. Bien que les coûts devraient suivre la même courbe que l'achalandage, les heures garanties prévues aux contrats limitent les économies potentielles.

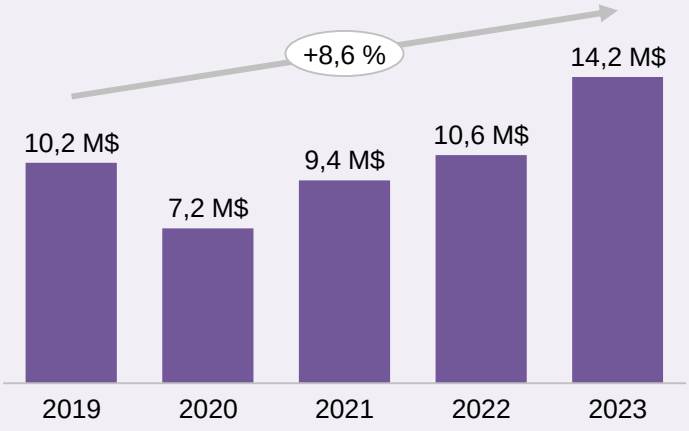
La hausse du coût par déplacement en 2023 s'explique par l'entrée en vigueur des nouveaux contrats de taxi à la fin de 2022 qui tiennent compte de la hausse décrétée par la CTQ relative au taximètre.

Les contrats ont été signés de gré à gré avec deux fournisseurs de taxis conformément aux dispositions de la Loi.

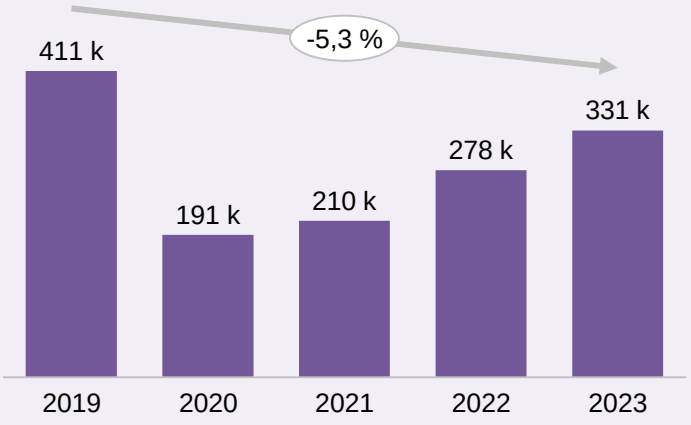
Coût par déplacement du TA
En $/déplacement, 2019 à 2023



Coûts totaux du TA
En M$, 2019 à 2023



Achalandage
En déplacements, 2019 à 2023

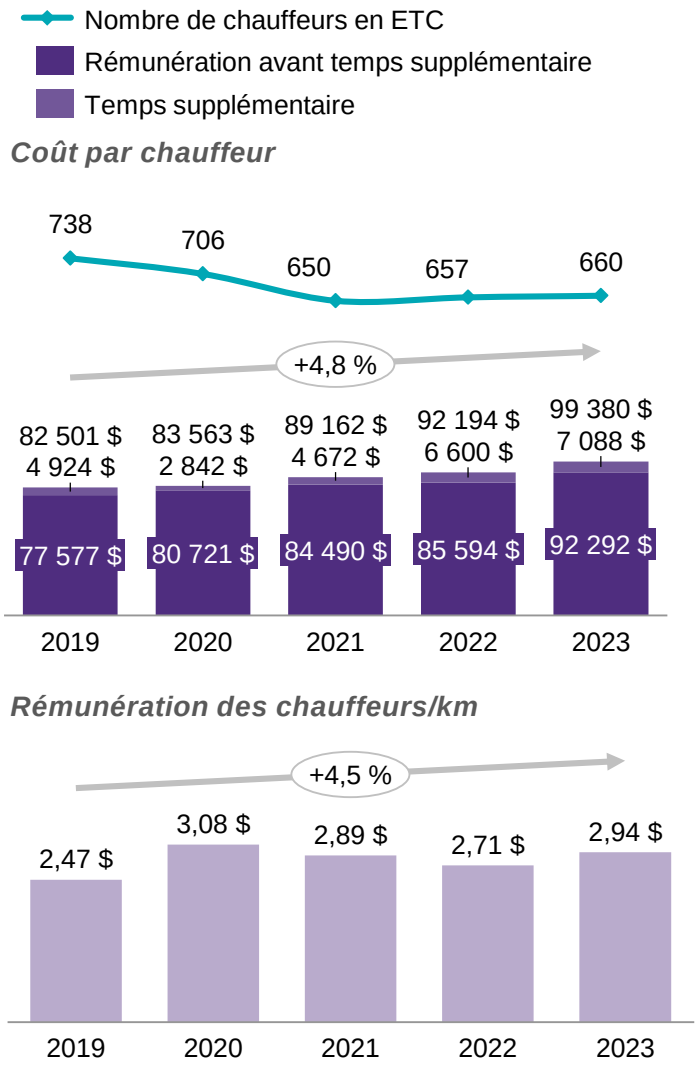


Sources : RTL, analyse RCGT.

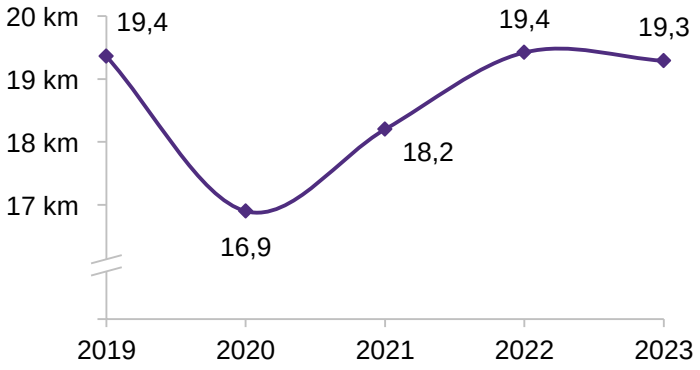
Productivité des chauffeurs

Le coût de la rémunération globale incluant les avantages sociaux d'un chauffeur s'est élevé à 83 k$ en 2019 et a crû en moyenne de 4,8 % par année pour atteindre 99 k$ en 2023. Cette rémunération tient toutefois compte des heures supplémentaires réalisées, qui ont par ailleurs été en croissance sur la période. Avant la pandémie, la rémunération du temps supplémentaire d'un chauffeur s'élevait à 5 k$, alors qu'en 2023, elle atteignait 7 k$.

Rémunération globale, incluant les av. sociaux
En $, 2019 à 2023



Kilomètres totaux par heure travaillée
En km, 2019 à 2023



Dans un contexte normal d'activité, les chauffeurs du RTL parcourent en moyenne 19,4 km par heure travaillée. Les heures travaillées incluent notamment le temps passé en formation ou les libérations syndicales.

Le nombre de kilomètres totaux par heure travaillée a chuté en 2020, passant de 19,4 à 16,9. La baisse en 2020 s'explique par davantage de chauffeurs de réserve en raison de l'incertitude durant la pandémie. Cette diminution n'a toutefois été que temporaire, puisque le nombre de kilomètres par heure travaillée des chauffeurs a repris son niveau normal dès 2022.

À compter d'août 2023, les mesures transitoires pour le REM prévoient que le RTL rende disponibles des chauffeurs et des bus à titre de plan de relève en cas de panne. Des chauffeurs accumulent des heures travaillées, sans toutefois livrer de service dans l'éventualité où aucune panne ne survient.

Sources : RTL, analyse RCGT.

Conventions collectives (1/2)

Le RTL comprend trois unités d'accréditation. Les conventions collectives actuelles sont en vigueur, cependant l'une d'elles approche de son terme et expirera dans quelques mois. Les tableaux qui suivent présentent un résumé des éléments clés issus de l'analyse des conventions collectives.

Les conventions collectives étudiées concernent les trois unités d'accréditation, englobant une diversité de postes au sein de la société de transport.

	Titres d'emplois	Période de référence	Date d'échéance
Syndicat des employés d'entretien de la Société de transport de la Rive-Sud de Montréal (CSN)	• Employé de métier (mécanicien, machiniste, électricien, peintre, etc.) • Employé de soutien (préposé au service, graisseur, réparateur de pneus, concierge, etc.) • Employé magasinier	2021 à 2026	2026-12-20
Syndicat des employés de bureau du RTL (SCFP 3332-FTQ)	• Commis-réceptionniste • Agent de transport • Technicien en communication • Acheteur • Conseiller en planification • Administrateur de contrats • Ingénieur soutien aux opérations	2023 à 2026	2026-12-31
Syndicat des chauffeurs d'autobus du RTL (SCFP-3333-FTQ)	• Chauffeur d'autobus	2022 à 2024	2024-12-31

Les clauses identifiées à la page suivante fournissent un détail des conditions de rémunération et d'emploi applicables aux conventions collectives des sociétés de transport. Pour faciliter la compréhension, une reformulation de certaines clauses a été effectuée. Il est à noter que certaines clauses font référence à des articles spécifiques de la convention qui n'ont pas été décrits en détail.

Conventions collectives (2/2)

- Syndicat des employés d'entretien de la Société de transport de la Rive-Sud de Montréal
- Syndicat des employés de bureau du RTL
- Syndicat des chauffeurs d'autobus du RTL

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Promotion, mutation et transfert	Transfert de circuit : À moins d'une entente écrite avec le Syndicat, l'Employeur ne peut effectuer aucun transfert de circuits ou partie de circuits d'un centre d'exploitation à un autre sauf pour la confection des assignations pour la liste générale qui débute au mois de janvier. L'Employeur peut, à la période d'application du mois d'août, effectuer des transferts de lignes scolaires d'un centre d'exploitation à l'autre. Ce nombre est limité à un maximum de dix lignes scolaires.	●	Les clauses qui imposent à l'employeur de suivre des règles rigides sur l'ancienneté, la sécurité d'emploi ou le recrutement sont inefficaces, car elles réduisent la flexibilité de l'employeur face aux changements du marché et aux besoins des clients. Elles restreignent aussi le pouvoir de direction de l'employeur.

Les clauses salariales, les conditions d'emplois ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

RTL Agglomération de Longueuil

Sommaire des constats

En 2023

309 km² de superficie

437 683 de population

1 417 hab./km² de densité

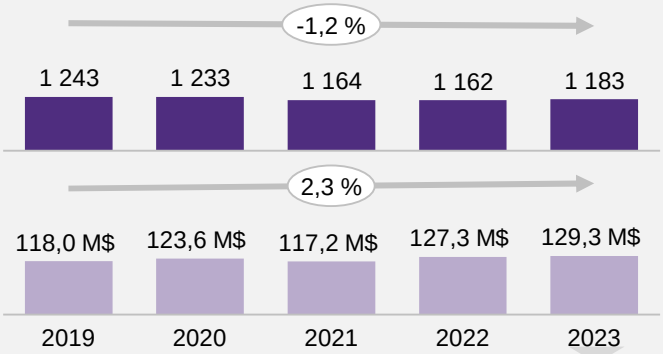
Offre de service

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 %

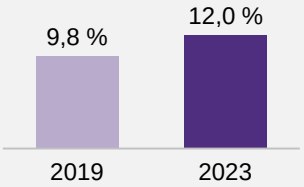
1 cadre pour 8,4 ETC
Ratio d'encadrement en 2023

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 %**

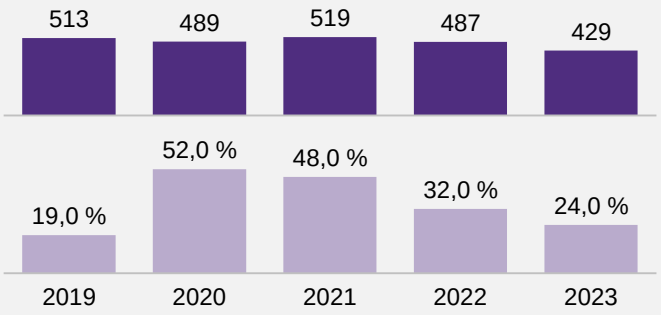
Années	$/chauffeur		
	Temps régulier	Temps supplémentaire	Total
2019	77 577 $	4 924 $	82 501 $
2023	92 292 $	7 088 $	99 380 $
Variation	**+19,0 %**	**+44,0 %**	**+20,5 %**



Part du temps supplémentaire (chauffeurs)

Opération

Nombre de bus
Taux de réserve



Revenus

22 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

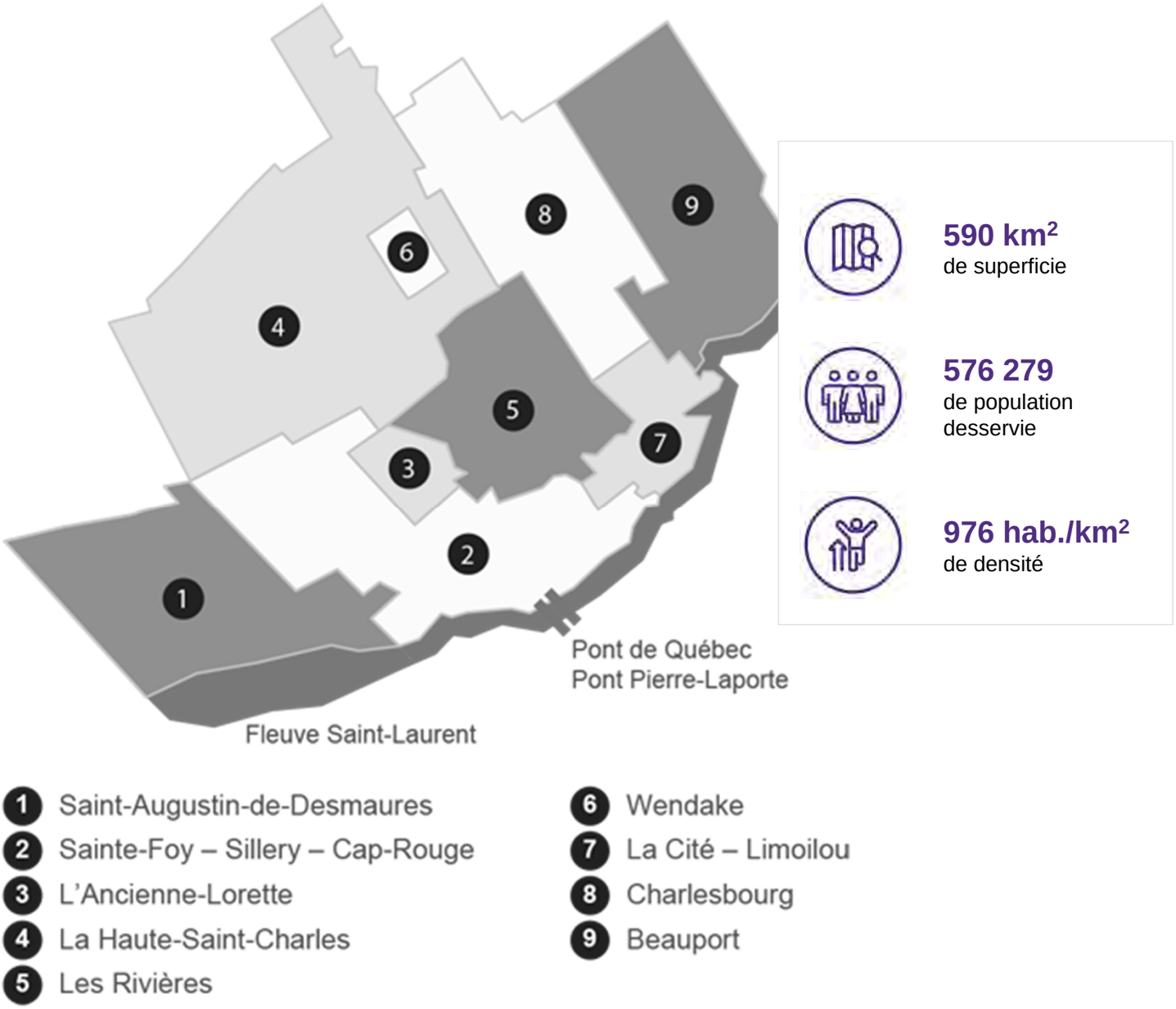
184 $/hab.
en contribution municipale

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Portrait du territoire du RTC

Le RTC dessert l'agglomération de Québec, composée de la Ville de Québec, de Saint-Augustin-de-Desmaures et de L'Ancienne-Lorette. Au total, le RTC couvre une superficie de près de 590 km^2.

La population desservie par le RTC était de 576 279 personnes en 2023, ce qui en fait une densité de 976 habitants pour chaque kilomètre carré.



Source : RTC, analyse RCGT.

Pratique d’affaires

Le RTC, en tant qu’entité responsable de la gestion des transports collectifs dans la région de Québec, opère selon divers modes de gestion pour ses services d’autobus urbain, de transport adapté et de transport à la demande. Cette analyse vise à détailler les pratiques d’affaires par mode de transport au sein du RTC.

Autobus urbain

Le service d’autobus urbain du RTC est géré en régie en totalité, ce qui signifie que l’ensemble des opérations, de la conduite des véhicules à leur entretien, est réalisé en interne par les employés du RTC. Cette gestion intégrée assure une maîtrise complète sur la qualité du service offert et permet une réactivité immédiate aux besoins des usagers et aux imprévus opérationnels.

Transport adapté

Le transport adapté est confié à une organisation à but non lucratif (OBNL), le Service de transport adapté de la Capitale (STAC), qui fait partie du périmètre comptable du RTC. Le STAC sous-traite la totalité de son service, y compris les déplacements effectués par taxi, alors que les services de support sont maintenus à l’interne. En 2019, une analyse financière a révélé qu’il était plus avantageux de sous-traiter entièrement ce service plutôt que de le gérer en régie, malgré la nécessité d’une gestion du changement auprès des usagers. L’entretien des minibus, lorsque le STAC gérait une partie du service, était également sous-traité pour réduire les coûts.

Taxi collectif (incluant le transport à la demande)

En 2022, le RTC a lancé le service Flexibus, un service de mobilité sur demande destiné aux zones périphériques. Ce service a succédé au taxi collectif et a généré plus de 270 000 déplacements en deux ans. Actuellement, le service est sous-traité à un transporteur privé. Cependant, lors des dernières négociations de la convention collective des chauffeurs, ces derniers ont demandé que le service soit géré en interne. Par conséquent, à partir de 2027 le transport à la demande sera opéré progressivement en régie par le RTC.

Pratique d’affaires
Par mode, 2023

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

Sources : RTC, analyse RCGT.

Achalandage : modes bus et TA

Mode bus

La pandémie, avec les mesures de confinement et la transition vers le télétravail, a eu un impact important sur l'achalandage des bus, avec une réduction de près de 50 % en 2020. Ce niveau a persisté en 2021, mais dès 2022, avec la levée progressive des restrictions sanitaires, une relance de l'achalandage a été observée. Cette reprise a été soutenue en 2023, et le RTC a été en mesure de retrouver 85 % de son achalandage d'avant pandémie.

Mode TA

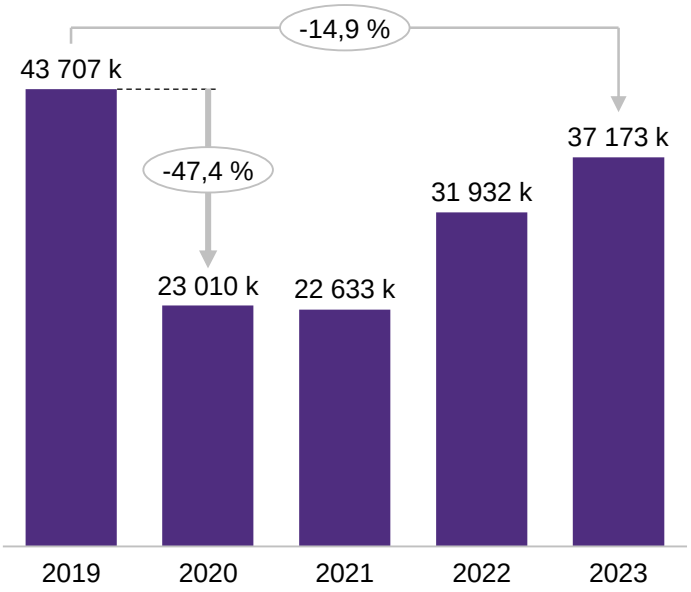
Comme pour les autobus urbains, le TA a connu une baisse significative de son achalandage en 2020 due à la pandémie. Contrairement au bus urbain, le transport adapté a commencé à observer une reprise de l'achalandage dès 2021 qui s'est poursuivie jusqu'en 2023. En 2023, le transport adapté a retrouvé un peu plus des trois-quarts de son achalandage prépandémique. Bien que cette reprise soit inférieure à celle observée pour les autobus urbains, elle représente néanmoins une tendance positive et encourageante pour le service.

Transport à la demande

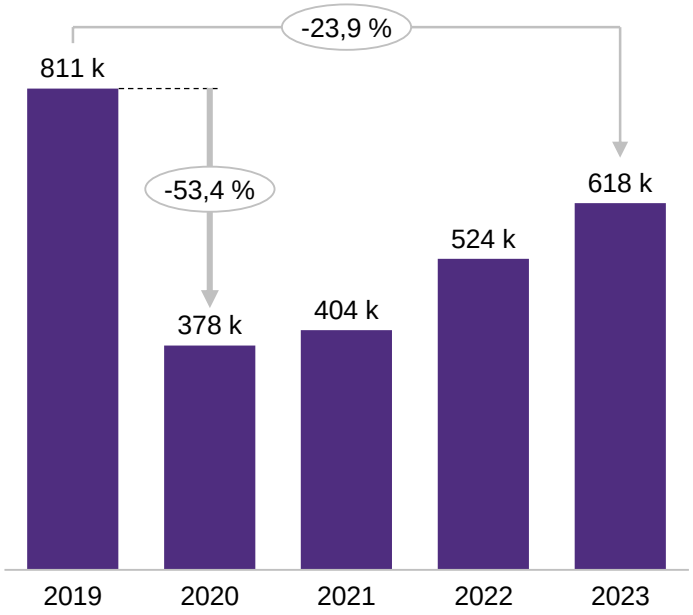
Selon les informations fournies par le RTC, le service de transport à la demande a connu une augmentation de popularité depuis son introduction. Bien que le volume de déplacements généré par ce service représente une part relativement modeste du nombre total de déplacements, la tendance à la hausse témoigne de la pertinence de ce service pour répondre aux besoins spécifiques de mobilité dans les zones desservies, soit principalement des secteurs moins densément peuplés où les options de transport traditionnelles sont limitées.

Évolution de l'achalandage
2019 à 2023

Bus *(montées à bord)*



TA *(déplacements)*



Sources : RTC, analyse RCGT.

Offre de service – bus

Distances parcourues

Les distances parcourues ont subi une baisse en 2020 en réponse à la chute importante de la demande. En 2020, le MTMD a mis en place le Programme d'aide d'urgence au transport collectif des personnes (PAUTC). Le Programme visait à garantir la continuité des services de transport collectif à la population et ainsi à contribuer à la relance économique du Québec. La baisse de la distance parcourue entre 2019 et 2020 de 7 % s'explique par des voyages retirés au plus fort de l'application des mesures sanitaires, qui ont eu un impact significatif sur l'utilisation des services. Afin de favoriser un retour des usagers dans le transport collectif, le niveau d'offre de service prépandémique a été rétabli en 2021 et 2022.

La baisse de 2023 s'explique par la pénurie de main-d'œuvre, qui entraîne un fort taux de postes vacants et limite la progression de l'offre de service.

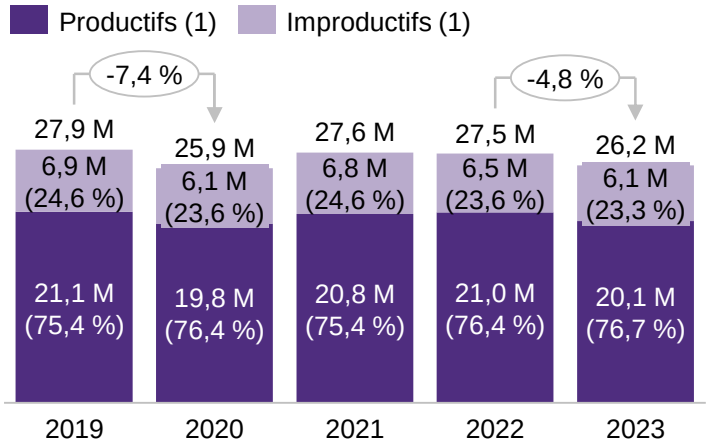
Productivité

La part des kilomètres improductifs est stable depuis 2019, puisque la structure du réseau n'a pas subi de changements importants.

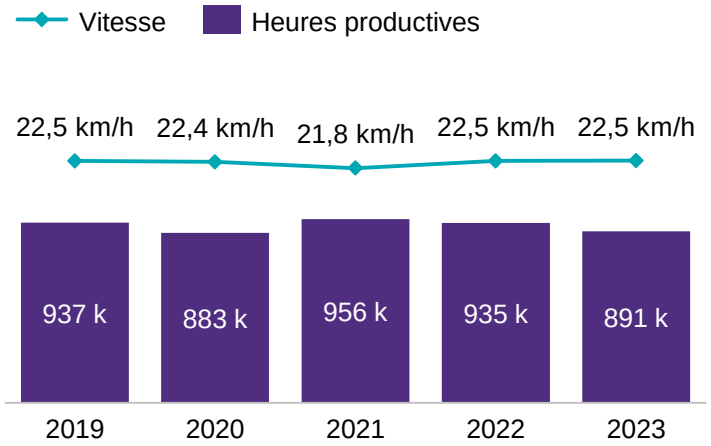
Temps de service et vitesse commerciale

L'analyse des données opérationnelles du service de transport indique que les heures de service ont évolué en concordance avec les distances parcourues. En conséquence, la vitesse commerciale a maintenu une constance relative tout au long de la période étudiée. Cette stabilité s'explique par le fait que l'offre de service, en termes de couverture territoriale et d'itinéraires empruntés, n'a pas subi de modifications significatives susceptibles d'entraîner des variations notables de la vitesse commerciale. Par ailleurs, la congestion entraîne un ralentissement de la vitesse commerciale, mais le RTC a mis en place des mesures préférentielles pour contrer ces effets. Bien qu'avec la pandémie il y ait eu diminution de la congestion, celle-ci tend à revenir à un niveau prépandémique, voire à la dépasser dans certains secteurs.

Évolution des distances parcourues
En millions de kilomètres, 2019 à 2023



Temps de service et vitesse commerciale
En milliers d'heures productives, en km/h, 2019 à 2023



1. *Les kilomètres productifs correspondent aux véhicules-kilomètres commerciaux et les kilomètres improductifs représentent les véhicules-kilomètres totaux déduction faite des véhicules-kilomètres commerciaux.*

Sources : RTC, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant

Bus

Le RTC a franchi une étape significative dans son engagement envers la durabilité et l'innovation avec le lancement d'un projet pilote pour tester l'efficacité des autobus électriques. Cette initiative, qui a débuté par la location d'un premier autobus électrique en 2022, suivie de l'ajout de deux autres en 2023, marque le début d'une ère nouvelle pour le RTC.

Bien qu'essentiels à la phase expérimentale, les autobus électriques ne sont pas encore considérés comme pleinement opérationnels. Par conséquent, ils ne sont pas inclus dans le parc de matériel roulant actif pour la planification des services de transport.

Le remplacement des bus diesels par des bus hybrides améliore le bilan carbone des sociétés de transport. L'évolution de la composition de la flotte montre qu'en 2023, les autobus hybrides constituaient presque la moitié de la flotte, une augmentation significative par rapport à 2019, où ils ne représentaient qu'un quart.

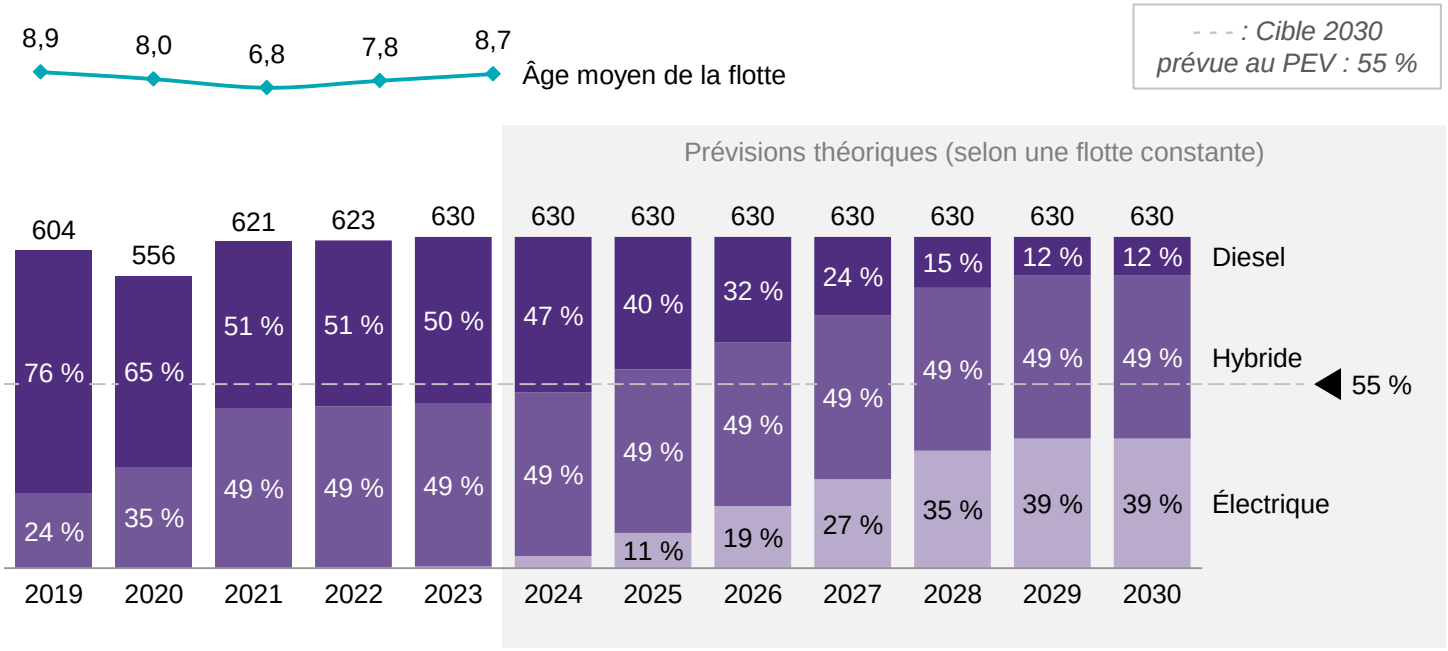
En 2023, le RTC détient 26 bus de plus qu'en 2019, mais son offre de service est demeurée toutefois similaire. Cette croissance s'explique par des autobus remisés opérationnellement. Ces bus remisés expliquent notamment pourquoi l'âge de la flotte est vieillissant depuis 2021. Des explications sont fournies à la page suivante.

Électrification

Afin d'estimer la part du parc qui sera électrifiée en 2030, une projection a été réalisée sur la base d'un remplacement après 18 ans (minimum 16 ans sans pénalité) et considérant un parc constant. Cette projection est à titre indicatif et ne constitue pas l'évolution du parc de bus selon les décisions qui pourraient être prises d'ici 2030 par le RTC ou toutes autres instances gouvernementales.

Selon cette projection, le RTC atteindrait une part du parc électrifié de 39 %, soit en deçà de la cible fixée par le PEV.

Évolution du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Sources : RTC, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant

Taux de réserve

Le taux de réserve est passé de 19,6 % en 2019 à 42,5 % en 2023. La décomposition de ce taux de réserve révèle qu'une part de la réserve est requise pour l'entretien (taux d'immobiles), alors qu'une autre part représente des véhicules remisés opérationnellement.

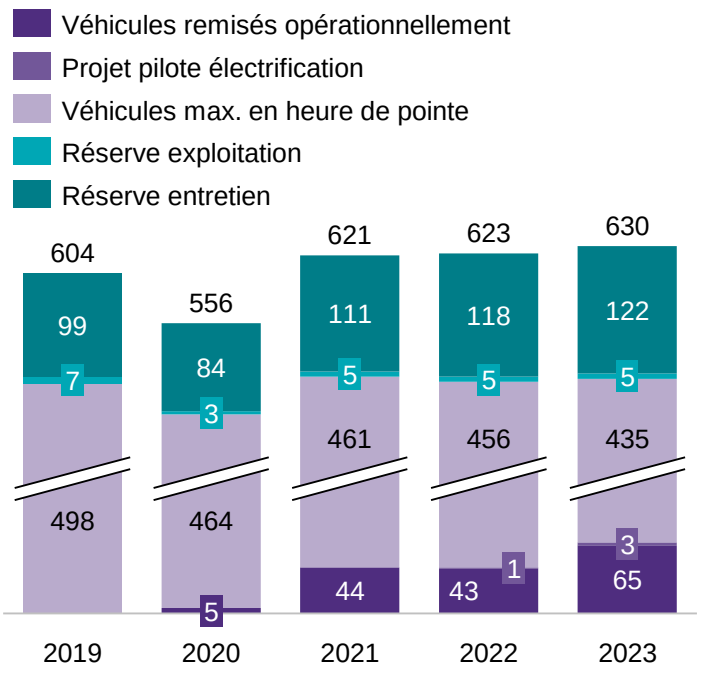
Depuis 2020, le contexte particulier dans lequel le RTC évolue influence la gestion du parc de véhicules. Afin de pallier les incertitudes actuelles, notamment celles entourant le tramway, le RTC maintient une réserve d'exploitation plus importante d'autobus dans son parc total comparativement aux autobus requis pour le service. Afin de limiter les impacts sur les coûts d'entretien des véhicules, ces autobus sont remisés opérationnellement.

Le RTC adapte la stratégie de gestion du parc d'autobus en raison des contraintes d'acquisition d'autobus hybrides imposées par le gouvernement du Québec dans le cadre de la politique d'électrification et du risque d'exploitation des autobus électriques associé à la construction du garage électrifié et à l'intégration de cette nouvelle technologie. Ainsi, afin de répondre aux besoins potentiels futurs, des autobus non requis pour le service actuel sont maintenus actifs et immatriculés dans la flotte. Ces bus pourraient être requis dans les cas suivants :

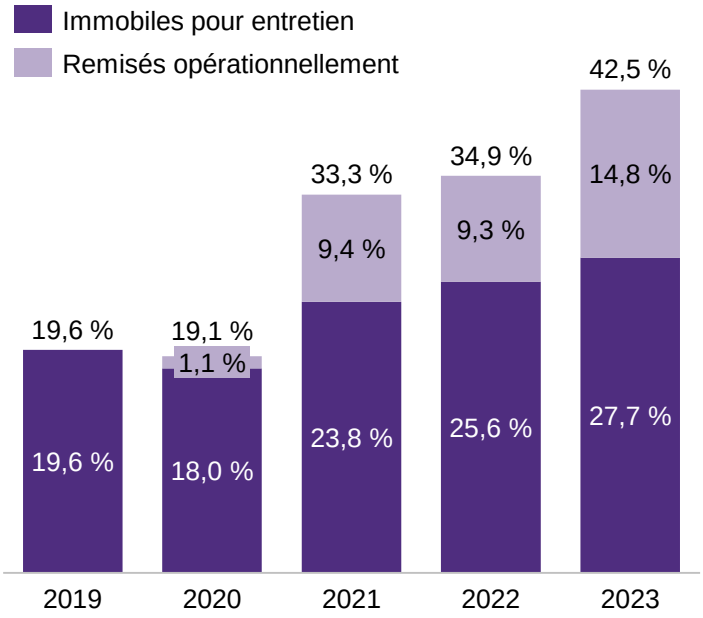
- Reprise d'achalandage postpandémique nécessitant d'ajouter du service préalablement réduit;
- Autobus requis pour le réseau de transition du projet de tramway, initialement prévu dès 2022. Depuis novembre 2023, le projet est mis sur pause par le gouvernement du Québec le temps d'analyser la mobilité dans la région de la Capitale-Nationale. Le RTC estime probable qu'un projet de réseau structurant soit relancé et qu'un réseau de transition soit nécessaire dès le début des travaux pour limiter les impacts sur la clientèle.

$$\text{Taux de réserve} = \frac{\text{Réserve entretien + véhicules remisés opérationnellement}}{\text{Véhicules max. en heure de pointe + réserve exploitation}}$$

Composition du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Taux de réserve – bus
En %, 2019 à 2023



Sources : RTC, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant

Taux de réserve – réserve entretien

En excluant les véhicules remisés opérationnellement, l'évolution de la flotte entre 2019 et 2023 montre une croissance importante du taux de véhicules immobiles pour entretien (19,6 % à 27,7 %). Cette tendance à la hausse s'explique par plusieurs facteurs :

- L'introduction d'une flotte d'autobus de 30 pi hybrides (Midibus) requiert un taux de réserve plus élevé que les autobus Novabus en raison d'un nombre limité de véhicules en plus d'un accès difficile à certaines pièces de remplacement;
- Le taux de rupture sur la disponibilité des pièces s'avère plus élevé depuis la pandémie entraînant des délais plus longs pour les réparations;
- 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. Face à l'incertitude du projet de tramway, le RTC se trouve dans l'obligation de conserver ces véhicules pour assurer la continuité du service. Le remplacement n'est pas envisagé actuellement, compte tenu du possible réseau structurant. D'ailleurs, l'offre de modèles d'autobus articulés électriques est restreinte, voire inexistante, ce qui rend impératifs le maintien des modèles actuels et l'acceptation des coûts de maintenance supplémentaires;
- Des délais plus longs ont été subis en raison de travaux importants sur les vérins du centre Métrobus, qui ont restreint la capacité d'entretien des autobus articulés.

Le RTC a connu des bris de service qui auraient été aggravés sans une réserve suffisante. Une stratégie pour réduire le taux a cependant été établie en considérant les facteurs externes, et ce, tout en limitant les impacts pour la clientèle. D'ailleurs, le RTC anticipe une amélioration du taux de réserve grâce à la mise en service en 2024 et 2025 de nouveaux autobus articulés hybrides qui permettra la disposition des plus vieux modèles et de la fin des travaux sur les vérins dans le centre Métrobus.

En revanche, le taux de réserve demeura plus élevé qu'en 2019 en raison de la flotte de Midibus qui devront être entretenus sur toute leur durée de vie.

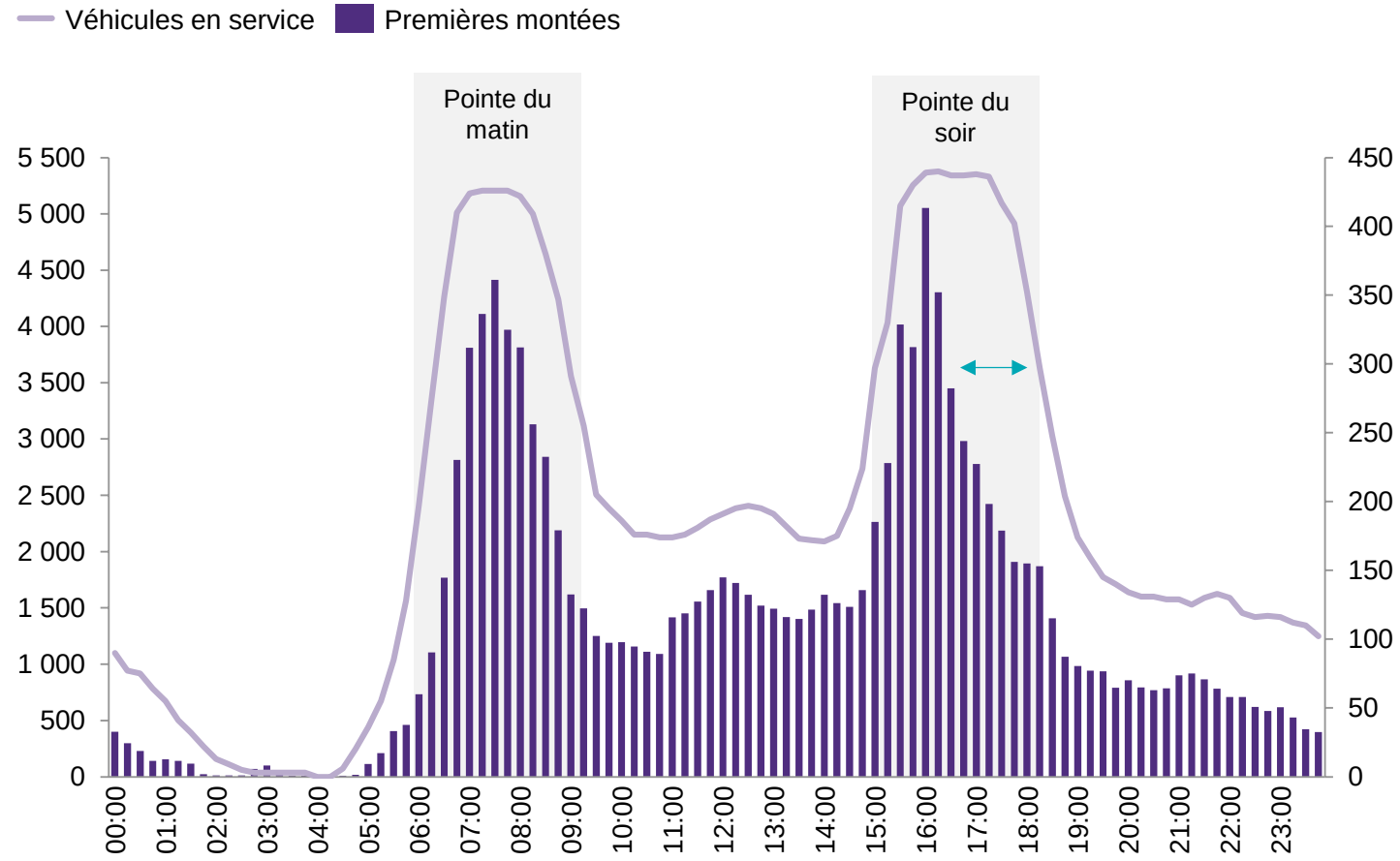
Sources : RTC, analyse RCGT.

Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage – 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.

Selon le graphique ci-dessous, l'écart entre le nombre de véhicules en service au moment de la pointe du matin (entre 6 h et 9 h) est plus petit par rapport à celui lors de la pointe du soir (entre 16 h et 18 h). Ceci suggère qu'en ajustant le nombre de véhicules en circulation entre 16 h 30 et 18 h 30 pour mieux correspondre à la demande réelle des usagers durant la pointe du soir, il serait possible de maximiser l'efficacité opérationnelle tout en offrant un service adapté aux besoins des usagers.

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



Sources : RTC, analyse RCGT.

Équivalent à temps complet (1/2)

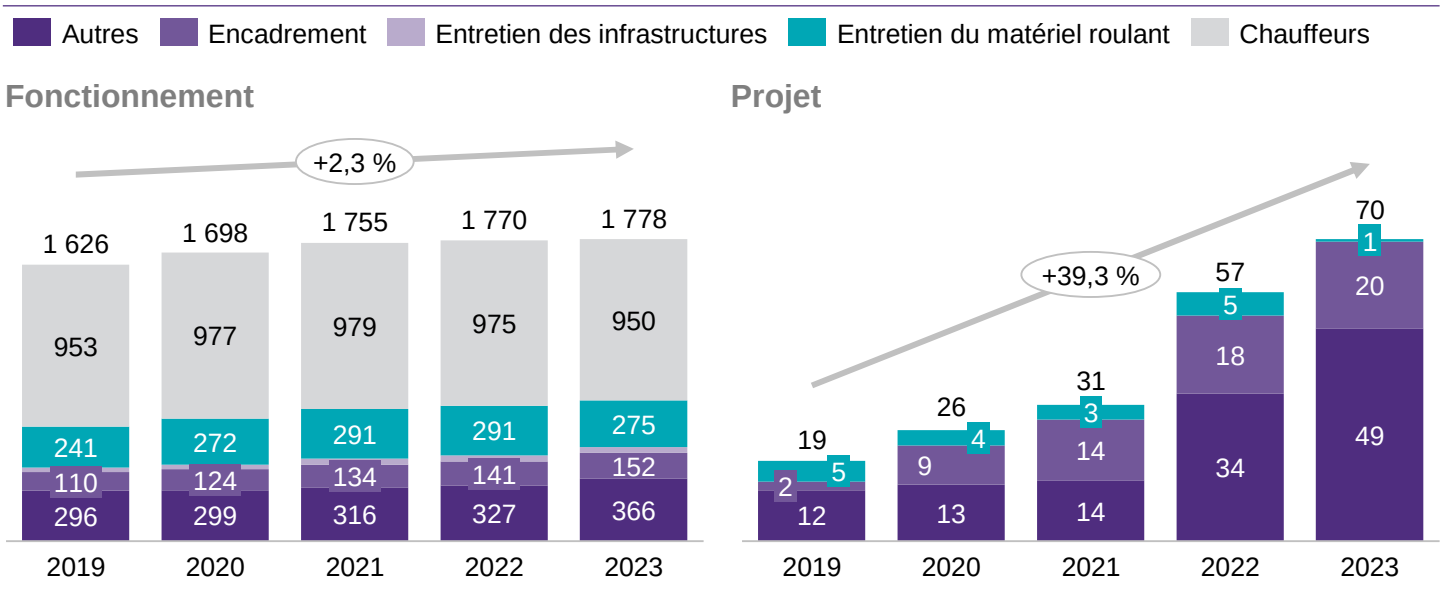
Évolution des ETC

Le RTC est passé d'une organisation axée essentiellement sur les opérations à une organisation devant aussi gérer de grands projets. D'ailleurs, son programme décennal d'immobilisations (PDI) est passé de 759 M$ en 2019 à 1,6 G$ en 2023. 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.

En outre, l'orientation gouvernementale d'électrifier 55 % du parc de bus d'ici 2030, et prévoyant l'arrêt des subventions des bus hybrides dès 2022, créée des pressions sur l'ensemble des ressources du RTC, tout en exigeant des changements importants à certains processus, dont ceux de l'entretien et de la livraison de services.

Finalement, les ressources du RTC sont sollicitées pour des processus d'appels d'offres qui bénéficient à l'ensemble des sociétés au Québec dans le cadre des achats unifiés avec l'ATUQ. D'ailleurs, le RTC et la STM sont les seuls mandataires pour les contrats unifiés pour l'ensemble des sociétés de transport à travers le Québec. Ainsi, le RTC, tout comme la STM, emploie des ressources et encourt des dépenses administratives, mais ces dépenses supplémentaires ne sont pas compensées par les autres sociétés afin d'assurer une certaine équité.

Évolution du nombre d'ETC par type d'emploi
En ETC, 2019 à 2023



Sources : RTC, analyse RCGT.

Équivalent à temps complet (2/2)

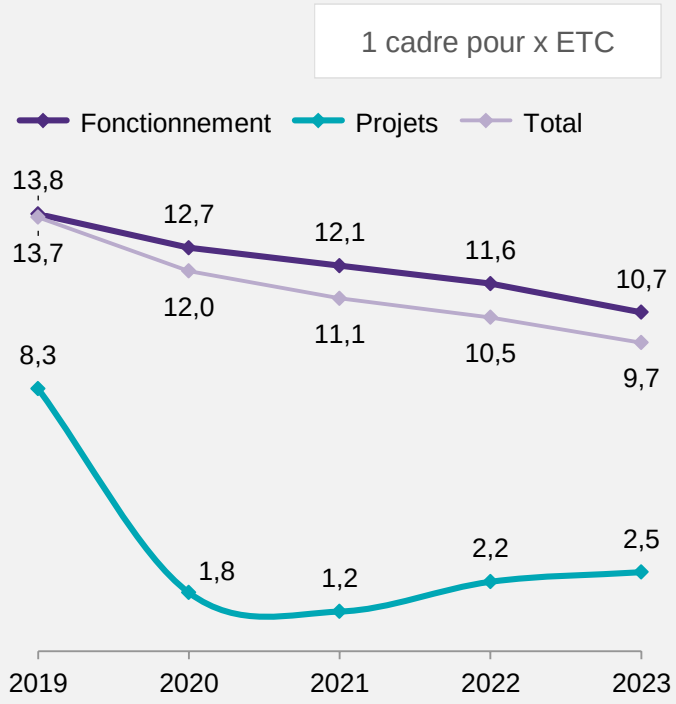
Ratio d'encadrement global

L'augmentation des postes d'encadrement au sein de l'organisation a été plus marquée que celle des autres catégories de postes. Cette tendance s'inscrit principalement dans le cadre de la mise en place du bureau de projet dédié à l'électrification, qui a débuté par le recrutement de gestionnaires afin de disposer des compétences managériales pour piloter efficacement le projet d'électrification.

Par ailleurs, la gestion de ressources externes par certains responsables de projets, qui ne figurent pas parmi les ressources du RTC, a pour conséquence de réduire le ratio d'encadrement. De plus, plusieurs projets étant actuellement en phase de planification, l'équipe de projet n'est pas encore complète. Cependant, à mesure que ces projets avanceront en phase de réalisation, le recrutement de ressources de soutien est prévu, ce qui contribuera à augmenter le ratio d'encadrement pour les projets.

Enfin, le RTC a notamment bonifié l'équipe de gestion au niveau de l'entretien afin d'améliorer l'encadrement, le soutien et la performance de ces activités, tout en permettant de bonifier l'expertise interne face aux défis à venir découlant des différents projets.

Évolution du ratio d'encadrement
En ETC, 2019 à 2023



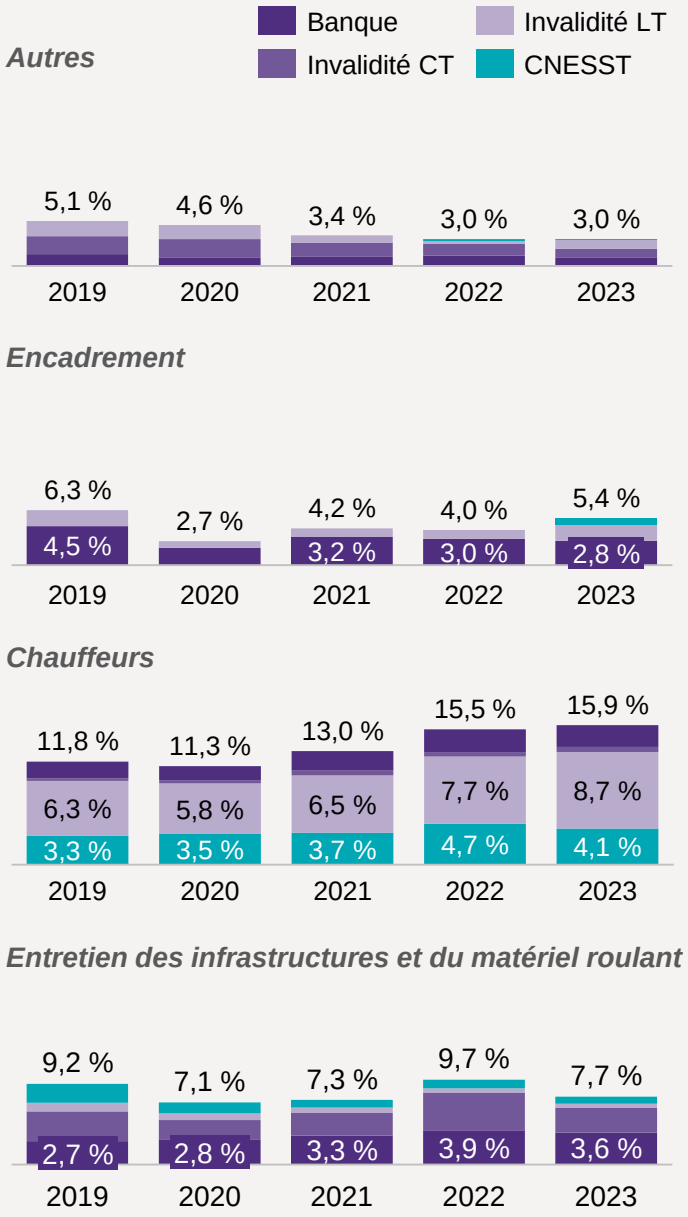
Sources : RTC, analyse RCGT.

Taux d'absentéisme

L'analyse des taux d'absentéisme au sein de l'organisation révèle des tendances distinctes selon les catégories de postes. Pour les postes d'encadrement et les autres postes, le taux d'absentéisme demeure relativement bas, principalement attribuable aux congés mobiles et aux journées de maladie prévues par les conditions d'emploi. En revanche, le personnel d'entretien affiche un taux d'absentéisme supérieur à 7 %, une situation qui résulte à parts égales des conditions d'emploi et des invalidités de courte durée. Une réduction du taux de 20 % a par ailleurs été constatée entre 2022 et 2023 (9,7 % vs 7,7 %).

Quant aux chauffeurs, ils enregistrent une augmentation plus importante de l'absentéisme en raison 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.

Taux d'absentéisme
En %, 2019 à 2023



Sources : RTC, analyse RCGT.

Part des heures régulières planifiées non réalisées

Autres et encadrement

Entre 2019 et 2022, le taux de postes vacants au sein de l'organisation a reflété le taux de roulement naturel, sans écarts notables. Cependant, l'année 2023 a vu une augmentation des postes vacants, principalement due à la création de nouveaux postes lors de l'élaboration du budget qui visaient à soutenir le développement prévu et la réalisation des projets, mais ils n'ont pas été comblés en totalité au cours de l'année.

Entretien

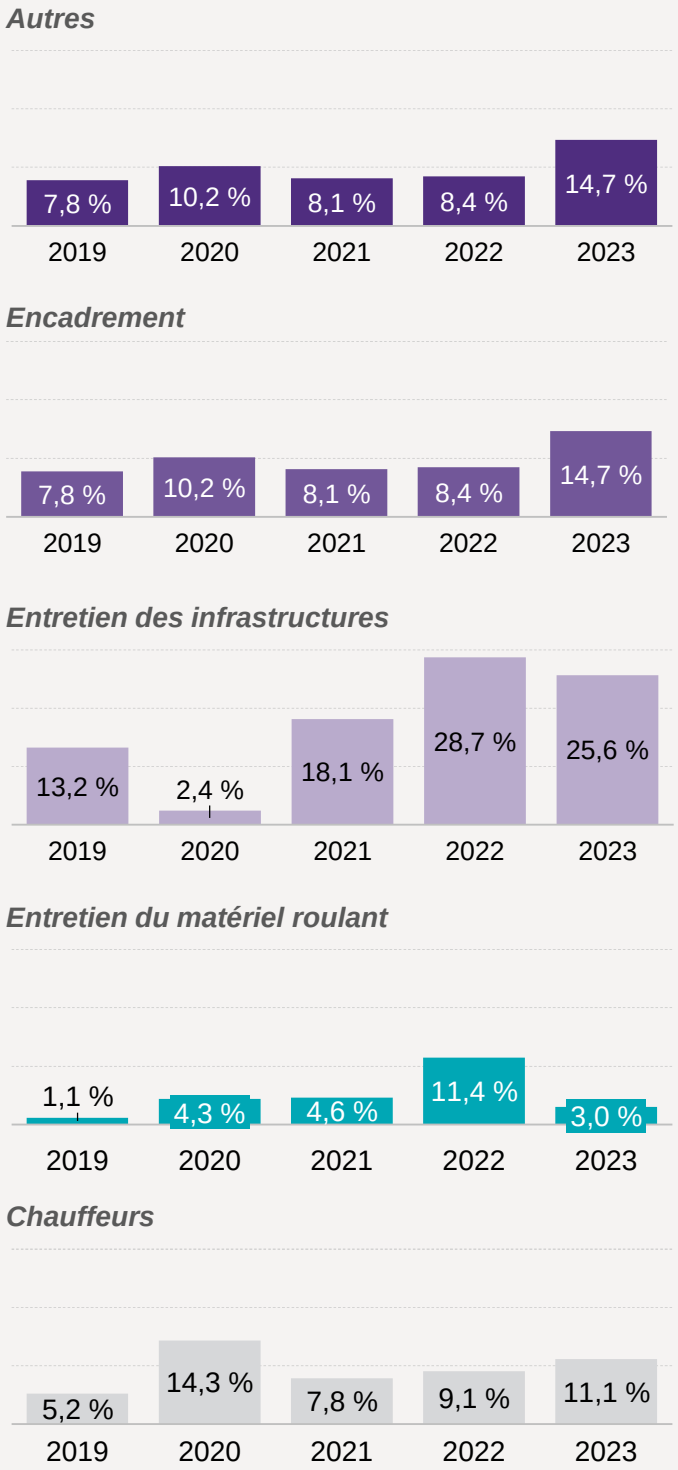
Concernant l'entretien des infrastructures, les taux élevés de postes non comblés sont également attribuables à la création de postes visant à augmenter la capacité d'entretien en 2021, sans que ceux-ci soient intégralement occupés en 2023 faute de main-d'œuvre disponible.

Pour l'entretien du matériel roulant, le taux élevé observé en 2022 peut être expliqué par des heures budgétées supérieures, dictées par les exigences sanitaires de l'époque. Avec l'assouplissement des restrictions en 2022, toutes les heures budgétées n'ont pas été utilisées, menant à un ajustement budgétaire en 2023.

Chauffeurs

Le taux de postes vacants plus important en 2020 est dû aux heures budgétées non réalisées à cause de la pandémie, tandis que l'augmentation en 2023 est liée à des défis de recrutement. Pour assurer la continuité du service, le RTC a dû recourir à des heures supplémentaires de la part des chauffeurs.

Part des heures régulières planifiées non réalisées (heures planifiées vs réelles)
En %, 2019 à 2023



Sources : RTC, analyse RCGT.

Évolution des dépenses

Le RTC a su contenir la croissance de ses dépenses de fonctionnement, excluant le service de la dette à 2,1 % entre 2019 et 2021. La réduction du service en raison de la pandémie a contribué à contenir cette croissance.

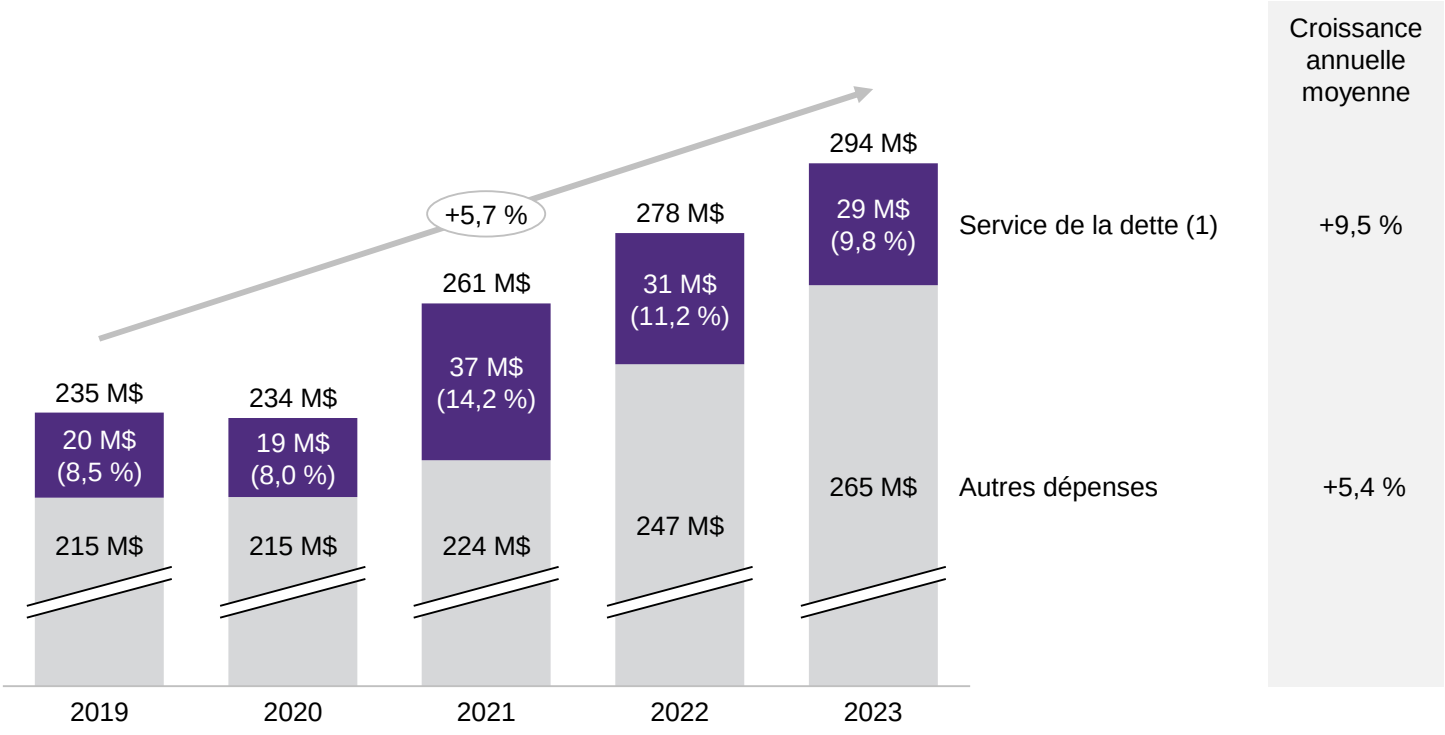
La reprise des activités en 2022 à la suite de la levée des restrictions sanitaires a généré une croissance des coûts plus marquée. Cette croissance s'explique par l'augmentation du coût du carburant, les défis liés à la chaîne d'approvisionnement pour les pièces, l'entrée en vigueur de nouveaux tarifs pour l'industrie du taxi, l'entrée en vigueur du transport à la demande et le déploie de la phase 2 du projet Avélo (vélos à assistance). Des détails concernant l'évolution des dépenses sont fournis aux pages suivantes.

La croissance de la rémunération a également contribué à l'augmentation des dépenses, et ce, conformément à l'indexation prévue aux conventions collectives et à la progression du personnel dans les échelles salariales (3,3 %).

Le service de la dette du RTC a atteint un sommet en 2021, mais depuis, celui-ci est en diminution. Sa part occupe d'ailleurs une part de moins en moins importante par rapport au budget total, celle-ci s'élevant à 9,8 % en 2023.

Évolution des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement et incluant le service de la dette
En M$, 2019 à 2023

(1) Capital et intérêts : incluant la part subventionnée



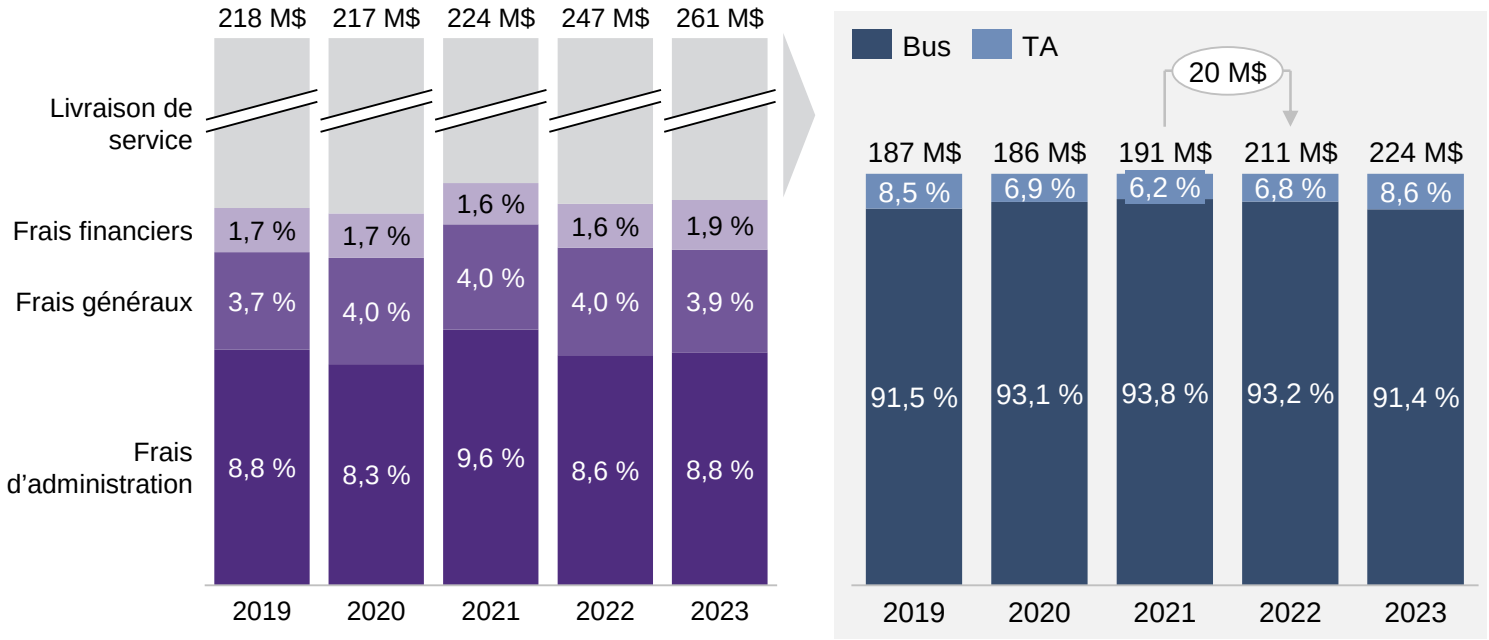
Sources : Rapports financiers, RTC, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement

Au cours de la période analysée, la structure de coût du RTC a maintenu une stabilité. Toutefois, l'année 2021 marque une exception avec une augmentation significative des frais d'administration. Cette hausse est attribuable à l'accroissement des salaires dans les services administratifs, les ressources humaines et les technologies afin de soutenir les besoins croissants de l'organisation. Un volume plus important de projets majeurs a également fait une pression sur les services de soutien.

En ce qui concerne les frais généraux, leur proportion par rapport au budget total est restée constante, mais en termes absolus, ils ont connu une augmentation de 8 M$ à 10 M$, une croissance annuelle moyenne de 4,7 % qui s'explique en partie par un contexte inflationniste marqué depuis 2021. L'introduction de nouvelles pratiques d'affaires dans le domaine des services informatiques, privilégiant des licences renouvelables annuellement plutôt que l'acquisition ponctuelle, exerce une pression croissante sur le budget d'exploitation. Cette pression est exacerbée par l'augmentation des effectifs dans les services concernés. De plus, les coûts associés aux solutions de paiement mobile récemment adoptées contribuent également à l'augmentation des dépenses.

Répartition des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les dépenses de fonctionnement et les données présentées au rapport financier s'explique principalement par les intérêts sur la dette à long terme et le remboursement en capital de la dette à long terme, qui sont présentés dans le service de la dette à la page précédente. D'autres écarts non significatifs peuvent subsister en raison, par exemple, d'écritures comptables de présentation aux rapports financiers MAMH.

Sources : RTC, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement

Bus

L'analyse financière de la période 2021-2022 révèle que l'augmentation des coûts est principalement due à la hausse substantielle du prix du carburant, conséquence directe de la reprise économique postpandémique. Cette période a été marquée par une volatilité accrue des prix du carburant, entraînant des répercussions significatives sur les coûts opérationnels, et ce, bien que le RTC ait une stratégie de couverture du carburant par des *swaps* sur le montant du pétrole brut avant la marge de raffinage à la hauteur d'environ 90 % afin d'assurer une prédictivité. Les contrats de couverture se limitent uniquement à la matière première. Le RTC a subi les effets de l'augmentation significative de la marge de raffinage, une portion non couverte par ces contrats et qui présentait peu de volatilité depuis de nombreuses années. Ainsi, le coût du carburant a généré une augmentation de dépense de 6,4 M$ entre 2021 et 2022, représentant une hausse de 57 %.

Par ailleurs, les coûts d'entretien ont également contribué à cette croissance. En particulier, le coût des pièces détachées a enregistré une augmentation notable, reflétant une tendance à la hausse des dépenses en maintenance. Entre 2021 et 2022, les difficultés dans la chaîne d'approvisionnement ont entraîné une hausse de 3,4 M$ sur le coût des pièces, soit une croissance de 24 %.

TA

Bien que le budget soit de moindre envergure, les coûts de contrats du TA ont également subi une croissance s'élevant à 4 % annuellement, et ce, même si l'achalandage n'a pas retrouvé son niveau prépandémique. Cette augmentation résulte d'un nombre restreint de soumissionnaires, ce qui a entraîné une hausse des taux horaires. Des contrats ont été établis pour garantir la qualité et la continuité du service sur plusieurs années dans ce secteur spécifique. Toutefois, l'environnement inflationniste marqué et les augmentations gouvernementales imposées aux tarifs de base des taxis ont exercé une pression supplémentaire sur les coûts liés à ces services.

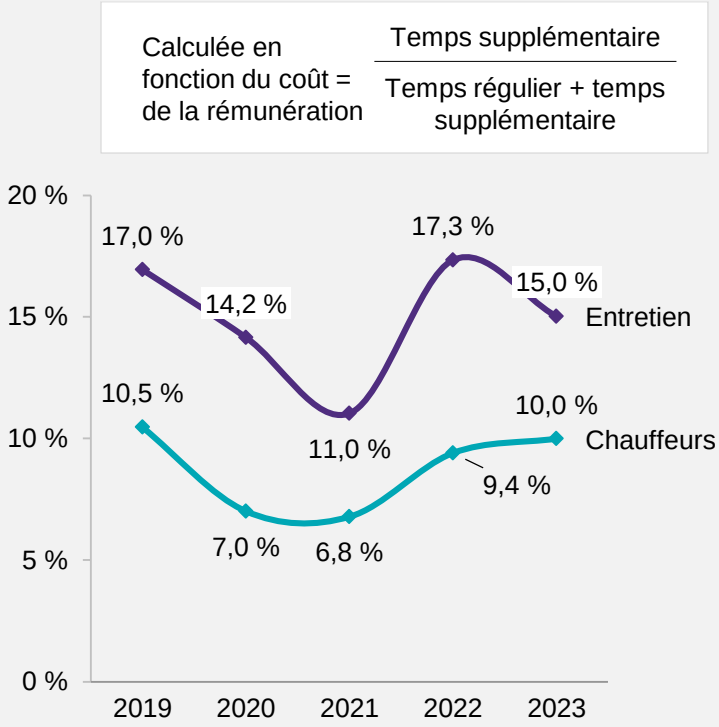
Sources : RTC, analyse RCGT.

Rémunération

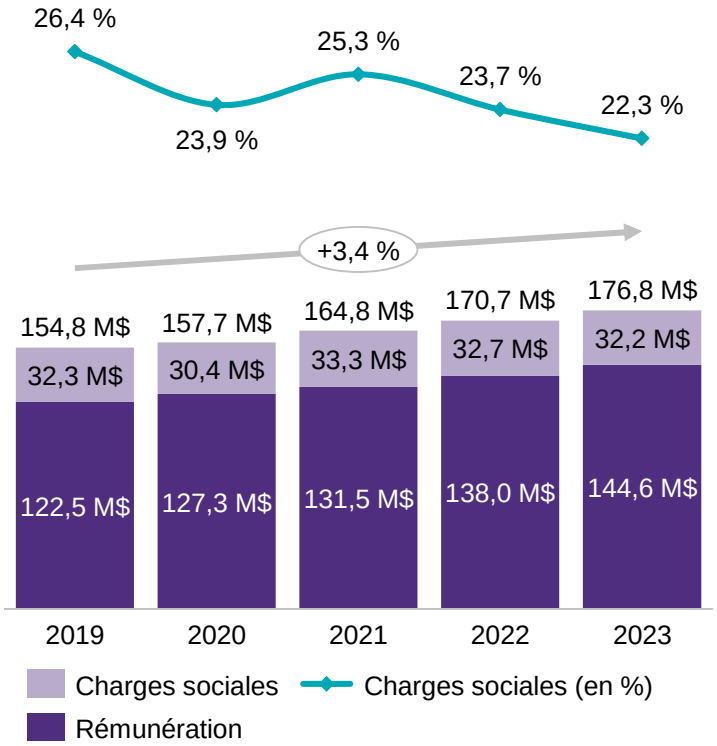
Selon les données du rapport financier, la croissance de la rémunération totale s'élève à 3,4 % sur la période d'analyse. Cette croissance s'explique en partie par la croissance des ETC liés aux activités de fonctionnement qui s'est fixée à 1,8 % entre 2019 et 2023.

La rémunération des chauffeurs a connu une augmentation de 2,1 %, un ajustement qui s'aligne avec les termes établis dans la convention collective. De plus, l'utilisation du temps supplémentaire a retrouvé un niveau comparable à celui observé avant la crise sanitaire.

Part du temps supplémentaire selon le type
En %, 2023



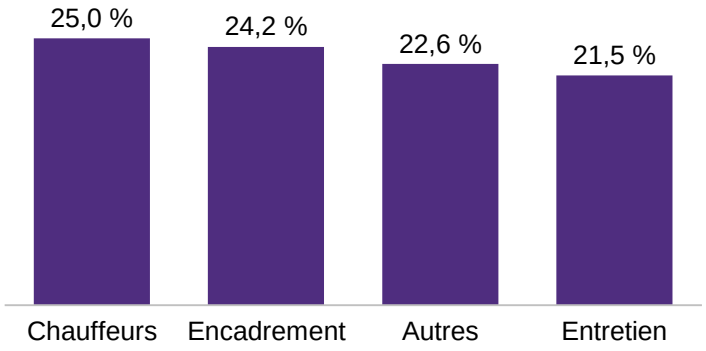
Évolution de la rémunération
En M$ et en %, 2019 à 2023



Sources : Rapports financiers, RTC, analyse RCGT.

Taux d'avantages sociaux par type d'emploi
En M$, 2023

Le taux d'avantages sociaux correspond à la définition commune prévue à l'étude et ne correspond pas à celle utilisée aux fins des rapports financiers.



La variabilité dans le taux d'avantages sociaux selon les types d'emploi est influencée par les salaires moyens et les plafonds de contribution aux différentes charges sociales. Les coûts liés aux assurances collectives sont influencés par l'historique de chaque type d'emploi, le taux étant plus élevé pour les chauffeurs et le personnel d'entretien spécifiquement pour cette composante.

Évolution et répartition des revenus

L'aide gouvernementale d'urgence a permis d'éponger la perte de recettes tarifaires en raison de la baisse de l'achalandage.

L'évolution de la répartition des revenus met en lumière une croissance plus importante de la contribution du gouvernement par rapport à celle de la Ville. En effet, la contribution municipale a crû de 4,6 % annuellement pour atteindre 248 $ par habitant, alors que la contribution du gouvernement a crû de 11 % en moyenne annuellement entre 2019 et 2023. Cette croissance est spécifiquement liée à l'aide ponctuelle du MTMD qui a été comptabilisée de 2020 à 2023 (entre 20 M$ et 40 M$ selon les années). La part des recettes tarifaires sur les revenus totaux s'élève à 28 % en 2023, alors qu'elle était de 34 % avant la pandémie.

La contribution des automobilistes est demeurée stable, voire a diminué de 0,7 %. Bien qu'il s'agisse d'une source de revenus moins importante, cette diminution exerce une pression sur l'équilibre financier du RTC.

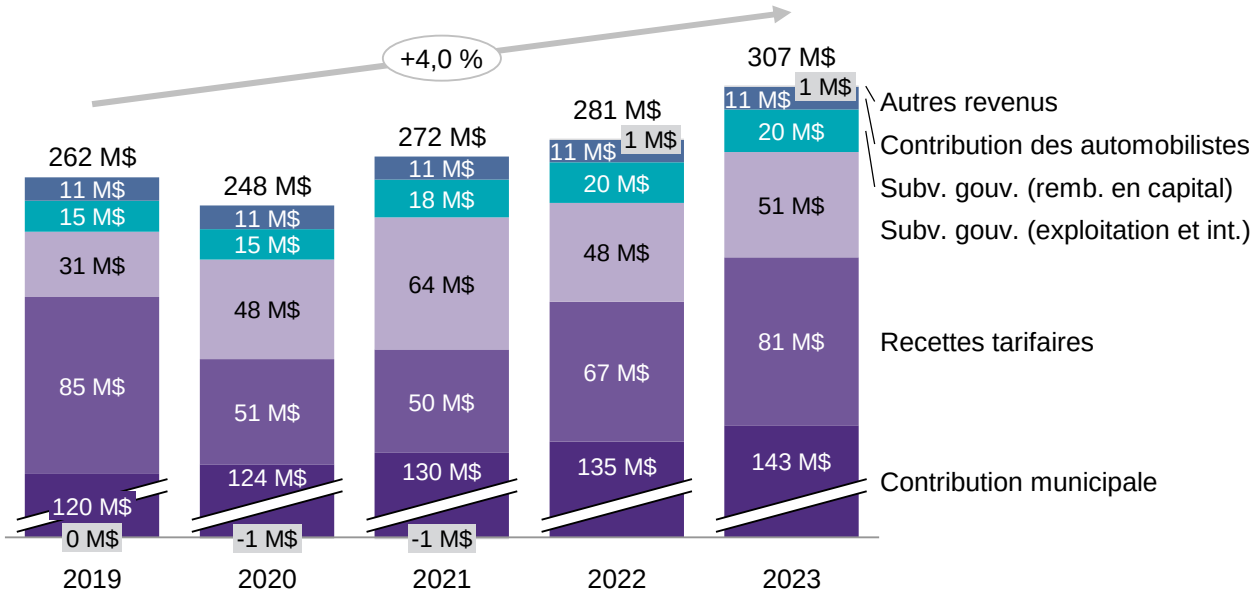
2023

26 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

248 $/habitant
en contribution municipale

Quant aux autres revenus, les montants en lien avec le tramway ont été exclus des données présentées au rapport financier. Ces montants concernent la refacturation d'intérêts sur le financement temporaire du tramway ainsi qu'une part des salaires des employés prêtés au Bureau de projet du tramway de Québec (BPTQ). Le solde présenté concerne principalement des gains ou des pertes sur disposition d'immobilisations et des revenus d'intérêts générés par les soldes bancaires ainsi que par des taux d'intérêt favorables.

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
En M$, 2019 à 2023



	Croissance annuelle moyenne
Autres revenus	
Contribution des automobilistes	-0,7 %
Subv. gouv. (remb. en capital)	+8,0 %
Subv. gouv. (exploitation et int.)	+12,7 %
Recettes tarifaires	-1,3 %
Contribution municipale	+4,6 %

Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

2019	2020	2021	2022	2023
32 %	20 %	18 %	24 %	26 %

Sources : Rapports financiers, RTC, analyse RCGT.

Recettes tarifaires

Au cours des dernières années, les recettes tarifaires provenant du transport collectif du RTC ont subi des changements significatifs. Cette transformation est principalement due à la pandémie.

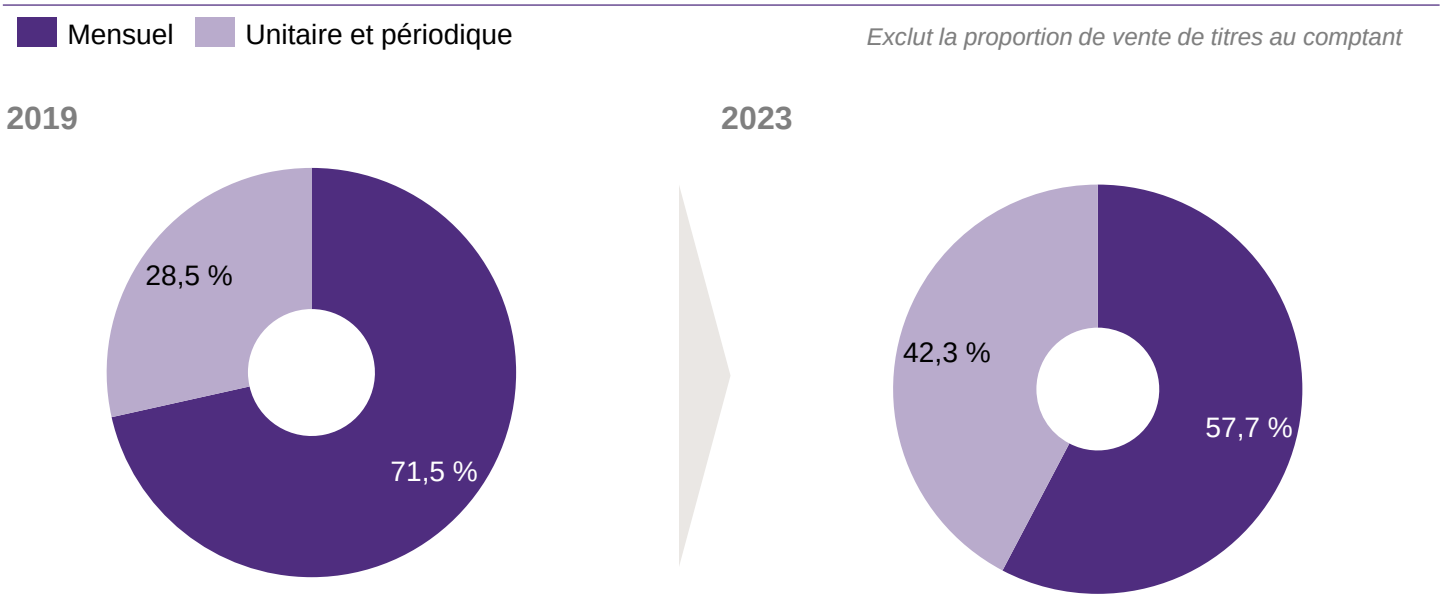
Modification des habitudes de déplacement postpandémie

Une diminution de la vente de titres mensuels en 2023 est survenue en comparaison avec l'année 2019, passant de 71,5 % à 57,7 %. Ce phénomène évoque un changement dans les habitudes des consommateurs de transport en commun, probablement influencé par l'adoption du télétravail. En raison de la pandémie de COVID-19, le télétravail est devenu une composante intégrée dans le fonctionnement de plusieurs entreprises. Celui-ci offre une flexibilité notable aux employés, qui ont dorénavant la possibilité de réaliser leur travail à domicile, réduisant ainsi la fréquence de leurs déplacements.

Le télétravail a amené un changement de la fréquence des déplacements ayant pour effet de modifier le choix des titres de transport. En effet, ayant des besoins fluctuants, les usagers optent désormais davantage pour des titres unitaires ou périodiques. Ces titres sont économiquement plus avantageux pour les personnes qui n'ont pas de déplacements réguliers et ayant besoin d'une plus grande flexibilité.

Le RTC offre des titres à rabais aux usagers ayant des revenus plus faibles, soit un rabais compensé par la Ville de Québec. Ces titres vendus à rabais représentent approximativement 2,2 % des recettes tarifaires totales.

Répartition des titres
En % des recettes générées, 2019 et 2023



Sources : RTC, analyse RCGT.

Investissements et sources de financement

Investissements

Sur la période d'analyse, le RTC réalise en moyenne pour 76 M$ d'investissements. L'acquisition de véhicules représente les coûts en investissement les plus substantiels sur la période. En effet, 213 véhicules de transport en commun (autobus) ont été acquis entre 2019 et 2021.

Bâtiments (2021)

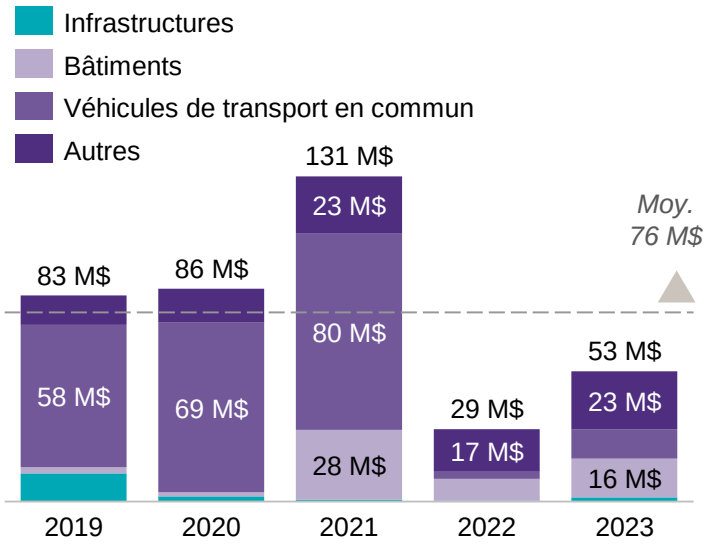
En 2021, le RTC a acquis un terrain et un bâtiment pour pallier le fait que la capacité de ses deux centres opérationnels ne serait plus suffisante dans les prochaines années. Un troisième centre d'exploitation y sera construit. Le RTC y exploitera notamment les véhicules entièrement électriques.

Financement

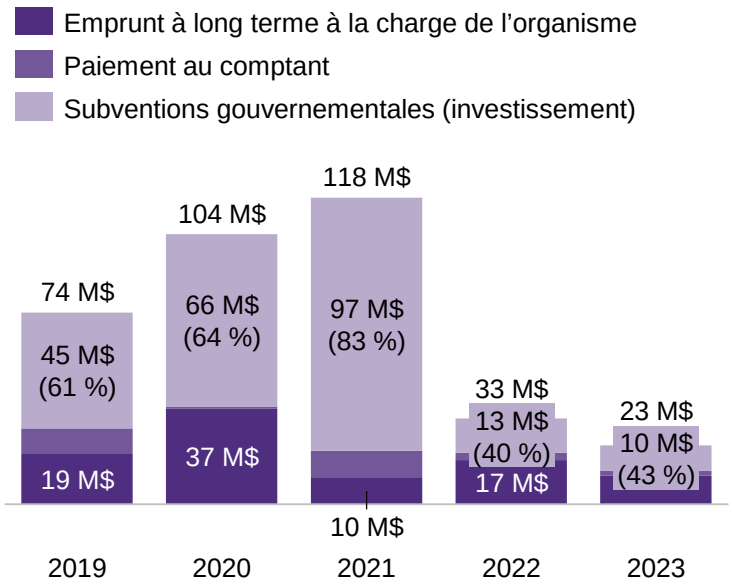
Les subventions gouvernementales financent à la hauteur de 66 % les investissements sur la période. Le résiduel est financé par le budget de fonctionnement ainsi que par le biais d'un emprunt à long terme à la charge du RTC. Le service de la dette qui en découle est intégré au budget annuel et financé par le budget d'exploitation.

Le financement obtenu pour le projet du tramway est exclu des sommes présentées. En effet, le RTC est responsable du financement, en revanche, l'immobilisation est comptabilisée dans les livres de la Ville.

Répartition des investissements
En M$, 2019 à 2023



Répartition des sources de financement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les investissements et le financement correspond au décalage entre le moment où le financement est obtenu et le moment où les immobilisations sont capitalisées.

Sources : Rapports financiers, RTC, analyse RCGT.

Coût unitaire – bus

Indicateurs de performance financière

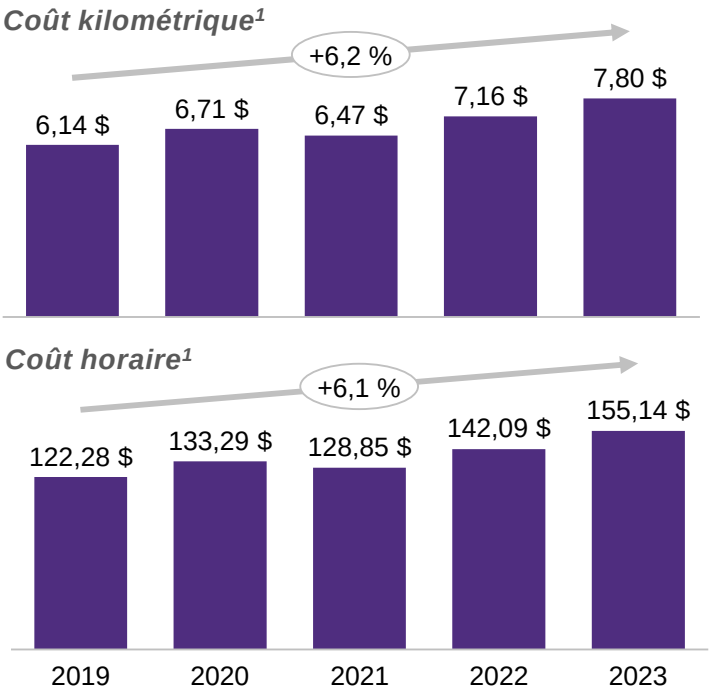
Le RTC a ajusté son offre de service en pandémie afin de contenir la hausse du coût kilométrique (ou coût d'exploitation par véhicule-kilomètre). Malgré ces ajustements, le coût kilométrique est passé de 6,14 $/km à 6,71 $ en 2020. Les coûts incompressibles et l'incertitude amenée par la pandémie expliquent cette hausse. L'ajout de l'offre de service a permis de réduire le coût en 2021. Ainsi, sur la période affectée par la pandémie (2020 et 2021) le coût kilométrique a crû de 2,6 % en moyenne par année.

Malgré un retour de l'offre de service à un niveau prépandémique, le coût kilométrique du mode bus a subi une croissance importante entre 2021 et 2023. La croissance de l'indicateur est influencée par les coûts totaux qui ont été en augmentation principalement en raison des coûts de carburant et du coût des pièces :

- Carburant : La dépense est passée de 10,8 M$ en 2021 à 17 M$ en 2022, soit une augmentation de 57 %. Ainsi, le RTC n'a pas échappé à hausse du coût du carburant survenue à l'échelle de la province.
- Pièces : Les difficultés occasionnées par la pandémie à l'égard de la chaîne d'approvisionnement se sont fait ressentir dans le coût des pièces comme en témoignent les indicateurs de la page suivante.

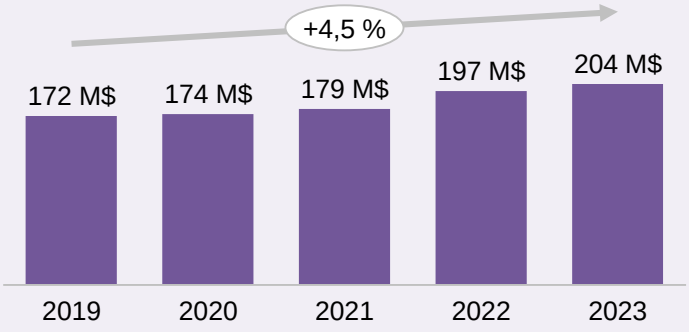
Coût unitaire du mode bus

En $/km totaux et en $/h, 2019 à 2023



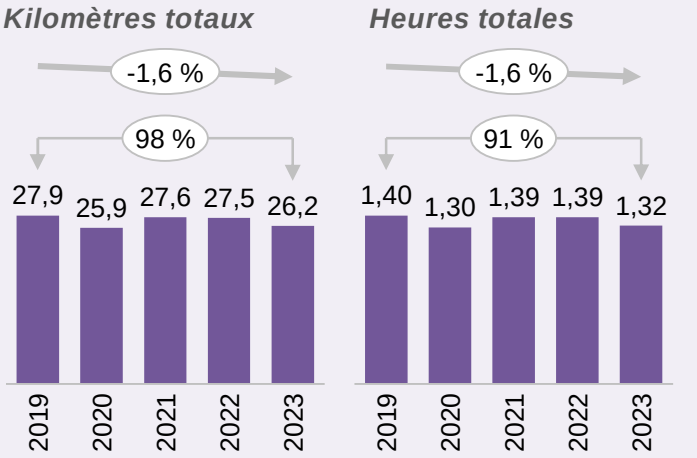
Coûts totaux du mode bus

En M$, 2019 à 2023



Offre de service

En millions de km et en heures, 2019 à 2023



1. Le coût kilométrique correspond au coût d'exploitation par véhicule-kilomètre et le coût horaire représente le coût d'exploitation par véhicule-heure.

Sources : RTC, analyse RCGT.

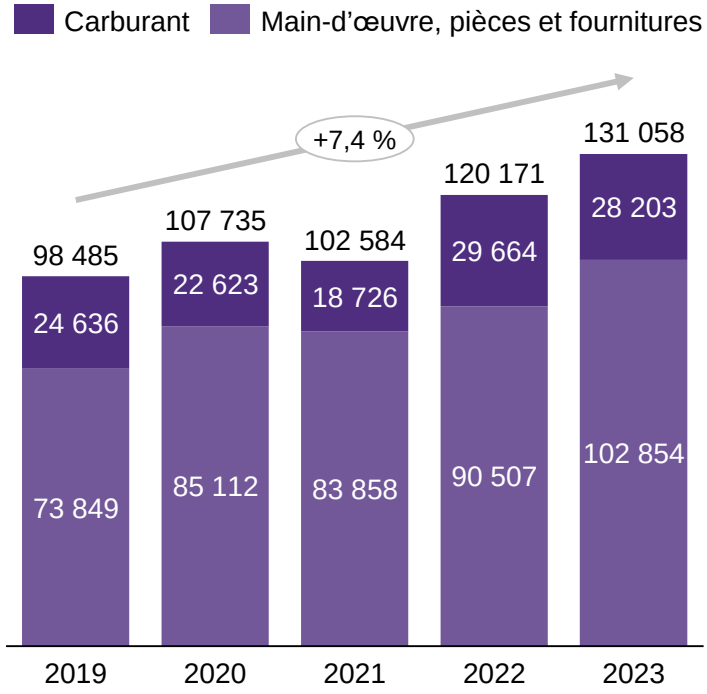
Coût de l’entretien et du carburant – bus

En 2023, le coût moyen de l’entretien et du carburant d’un bus a dépassé les 130 k$ contre 98 k$ en 2019, soit une croissance de 7,4 % en moyenne annuellement. Pour évaluer cet indicateur, les autobus non opérationnels et remisés ont été exclus de la flotte, car ils ne nécessitent pas d’entretien régulier. Dans quelques cas, certaines inspections réglementaires sont requises, mais les coûts sont non significatifs par rapport à l’ensemble des coûts. Le remisage de ces véhicules a été stratégiquement planifié pour minimiser les dépenses d’entretien.

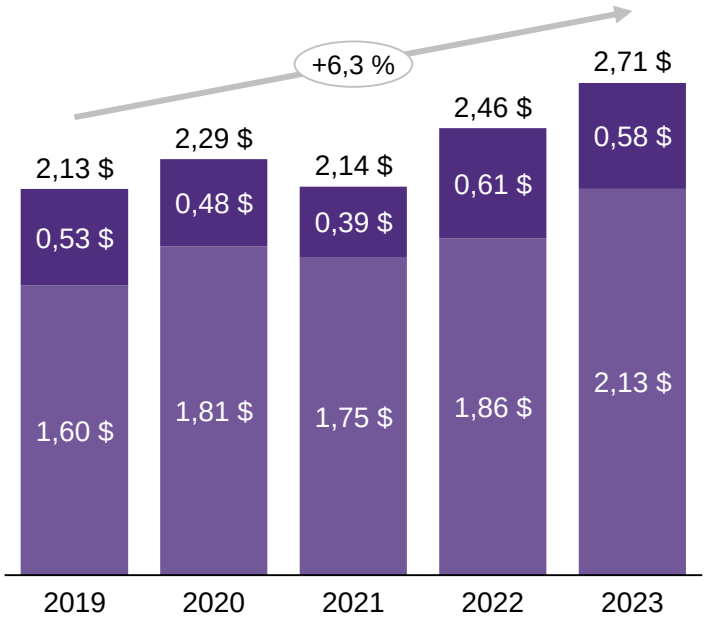
L’augmentation des coûts reflète les perturbations de la chaîne d’approvisionnement causées par la pandémie, qui ont non seulement entraîné une hausse marquée du prix des pièces de rechange, mais aussi allongé les délais de livraison. À titre d’exemple, les pare-brise ont connu une augmentation de prix de 25 % entre 2022 et 2023, et certaines pièces pour les moteurs ont augmenté de près de 70 % pour cette même période.

Cette tendance est également percevable dans le ratio du coût d’entretien par kilomètre, qui a crû de 6,3 % entre 2019 et 2023.

Coût d’entretien et du carburant par bus*
En $/bus, 2019 à 2023



Coût d’entretien et du carburant par kilomètre
En $/km, 2019 à 2023



** Exclut les bus remisés opérationnellement, puisqu’ils ne sont pas entretenus.*

Sources : RTC, analyse RCGT.

Coût par montée à bord – bus

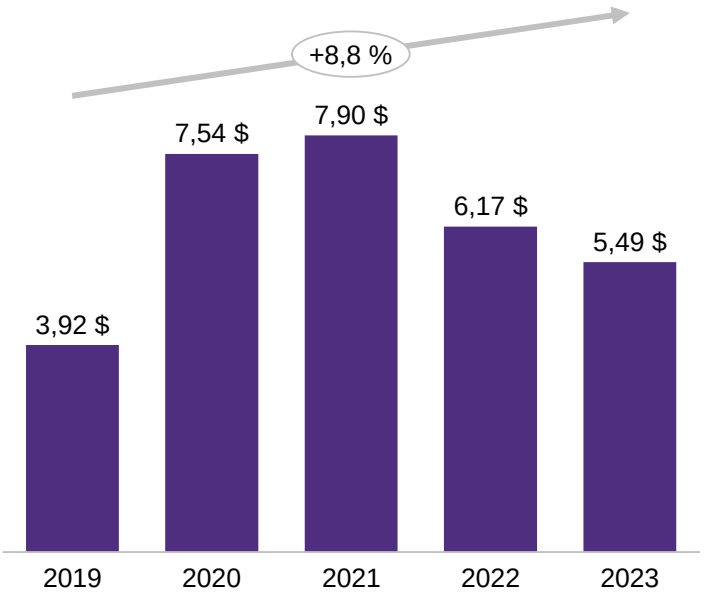
Indicateurs de performance financière

La chute de l'achalandage de plus de 50 % a eu une répercussion directe sur le coût unitaire par montée à bord, qui a augmenté jusqu'à 7,90 $ au sommet de la pandémie. Avec l'allègement des mesures sanitaires et la reprise progressive des activités, une baisse significative de ce coût a été constatée, s'établissant à 5,49 $ en 2023.

Depuis 2019, le coût unitaire par montée a connu une hausse annuelle de 8,8 %, principalement due à une fréquentation qui s'est stabilisée à 85 % du niveau prépandémique. Par ailleurs, les coûts totaux ont connu une augmentation globale de 4,5 % sur la période analysée avec une croissance plus marquée depuis 2022.

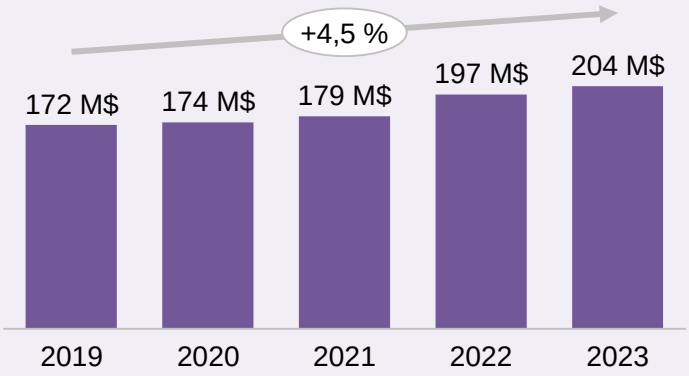
Coût par montée à bord du mode bus

En $/montée à bord, 2019 à 2023



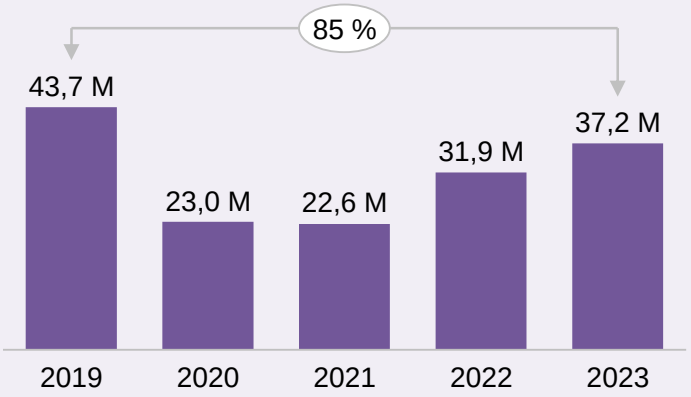
Coûts totaux du mode bus

En M$, 2019 à 2023



Montées à bord (achalandage)

En millions de montées à bord, 2019 à 2023



Sources : RTC, analyse RCGT.

Coût par déplacement – TA

Indicateurs de performance financière

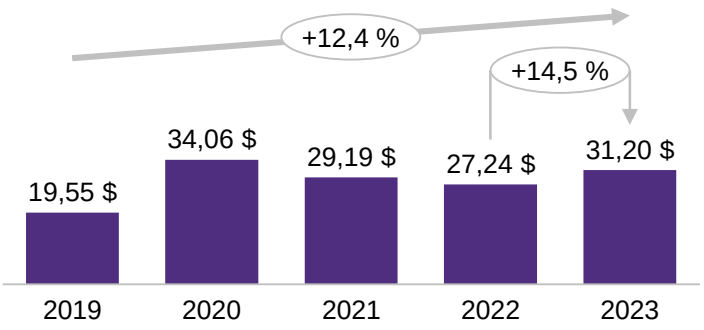
L'augmentation des coûts associés aux services de TA est multifactoriel :

En 2022, les coûts des déplacements en taxi ont connu une hausse significative à la suite de l'augmentation de 18 % du taximètre imposée par un décret du gouvernement du Québec. Il en a résulté une hausse des taux horaires pour les services à contrat.

La hausse est également juxtaposée aux enjeux d'attractivité et de rétention des chauffeurs de taxi. En effet, l'ajout de mesures de garantie de volume et des primes de fidélisation pour retenir le personnel se reflètent dans les coûts de contrats.

Coût par déplacement en TA

En $/déplacement 2019 à 2023



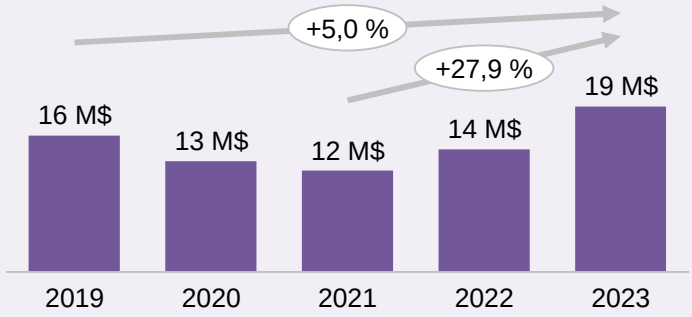
Parallèlement à l'industrie du taxi, le service par minibus a également subi une hausse importante dans le contexte où les enjeux de main-d'œuvre sont également présents.

À l'été 2022, le gouvernement du Québec a augmenté de 16 % la rémunération des services d'autobus scolaire et proposait des contrats pour les services interhospitaliers très avantageux, établissant ainsi un nouveau standard de prix pour cette industrie. Afin de rester compétitif sur le marché du minibus et de prévenir le repositionnement des fournisseurs vers les marchés du transport scolaire ou interhospitalier, le RTC a revu les considérations financières des contrats de minibus. Un premier ajustement a été effectué en juin 2023, incluant la compensation de l'indexation de la taxe sur l'essence et une augmentation du taux horaire.

Les conditions d'accès au transport adapté, telles que décrites par le gouvernement, ne sont plus adaptées aux conditions actuelles des autobus et équipements réseau du RTC. Par exemple, les autobus ont depuis plusieurs années des facilités d'embarquement avec des planchers surbaissés ayant éliminé les escaliers, et plusieurs des sites de montées et descentes sont pourvus de planchers permettant la montée à bord des autobus réguliers. Une revue des conditions d'accès au transport adapté permettrait un meilleur arrimage entre les modes de transport et les clientèles desservies, au meilleur coût possible.

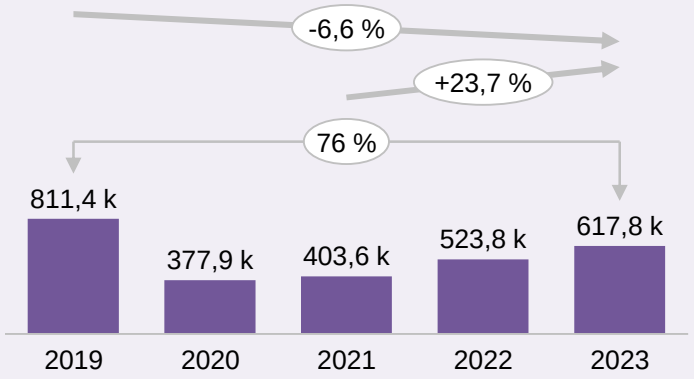
Coûts totaux du TA

En M$, 2019 à 2023



Achalandage

En milliers de déplacements, 2019 à 2023



Sources : RTC, analyse RCGT.

Productivité des chauffeurs

Le coût de la rémunération globale incluant les avantages sociaux des chauffeurs est passé de 80 k$ en 2019 à 86 k$ en 2023, soit une augmentation de 2,1 %. Cette croissance est cohérente avec les conditions prévues à la convention collective.

Par ailleurs, la part du temps supplémentaire s'est élevée à 11,7 % en 2019, a ensuite subi une baisse lors de la pandémie, mais a retrouvé son niveau prépandémique en 2023 (11,1 %).

La part moins importante de temps supplémentaire en 2020 et 2021 explique en partie le contrôle de la hausse de la rémunération des chauffeurs sur cette période (croissance annuelle moyenne de 1,3 %).

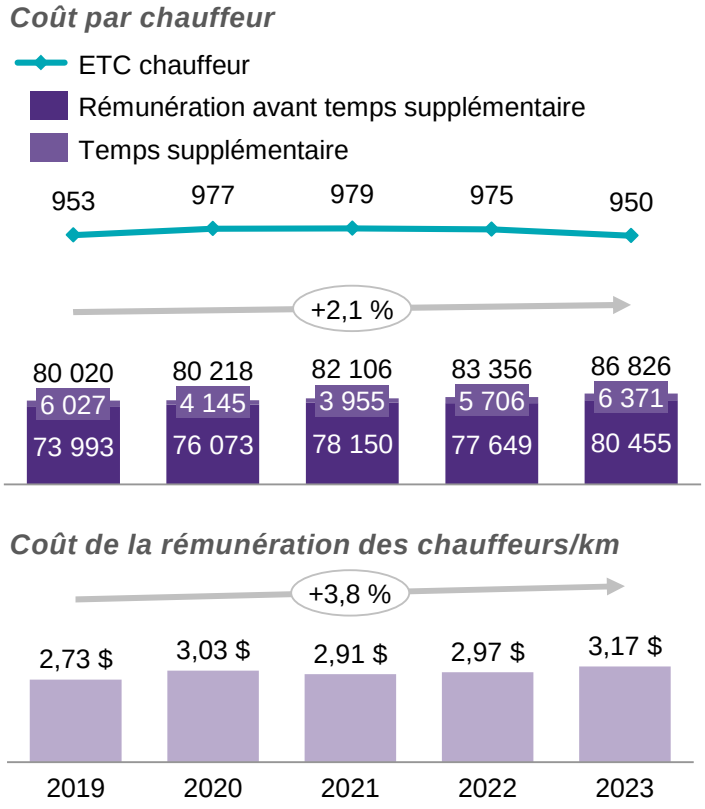
La réduction du coût de la rémunération par kilomètre en 2021 montre la réactivité du RTC à s'ajuster dans un contexte où l'offre de service a été réduite.

Dans un contexte normal d'activité, les chauffeurs du RTC parcourent en moyenne 17,5 km par heure travaillée. Les heures travaillées incluent notamment le temps passé en formation ou les libérations syndicales.

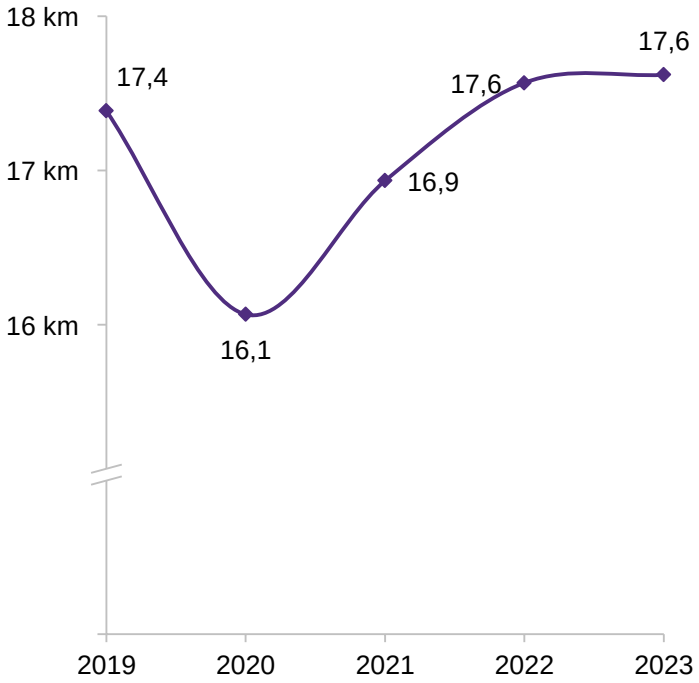
La baisse en 2020 s'explique par les services réduits ou retirés au plus fort des restrictions sanitaires au début de la pandémie, alors que les chauffeurs ont continué d'être rémunérés selon les paramètres de la convention collective.

Selon les modalités de la convention collective, les chauffeurs ont une compensation de 30 minutes. Ainsi, ils travaillent 7 h 30 par jours, mais leur rémunération est calculée selon un horaire de 8 h.

Rémunération globale, incluant les av. sociaux
En $, 2019 à 2023



Kilomètres totaux par heure travaillée
En km, 2019 à 2023



Sources : RTC, analyse RCGT.

Conventions collectives (1/2)

Le RTC comprend quatre unités d'accréditation. Actuellement, toutes les conventions collectives du RTC sont en vigueur. Cependant, deux d'entre elles expireront dans les prochains mois. Les tableaux ci-après offrent un aperçu des éléments clés mis en évidence par l'analyse des conventions collectives.

Les conventions collectives étudiées concernent les quatre unités d'accréditation, englobant une diversité de postes au sein de la société de transport.

	Titres d'emplois	Période de référence	Date d'échéance
Syndicat du personnel du bureau, technique et professionnel du RTC, (SCFP 2231 FTQ)	• Agent de service à la clientèle – réception • Préposé au traitement des revenus • Commis à la comptabilité • Analyste en marketing • Technicien informatique • Conseiller en gestion financière • Ingénieur • Chargé de projets • Etc.	2017 à 2024	2024-12-27
Syndicat des salariés d'entretien du RTC (CSN)	• Mécanicien • Carrossier • Soudeur • Machiniste • Commis • Magasin • Métiers infrastructures • Électricien • Électromécanicien • Formateur	2017 à 2024	2024-09-27
Syndicat des inspecteurs et des répartiteurs du RTC (FISA)	• Inspecteur • Répartiteur	2022 à 2027	2027-12-31
Syndicat des employés du transport public du Québec métropolitain (SEPPQM)	• Chauffeur d'autobus • Chauffeur d'autobus en affectation à titre d'inspecteur suppléant ou de répartiteur suppléant • Pointeur • Agent de sécurité et préposé • Employé relocalisé	2023 à 2027	2027-06-30

Les clauses identifiées à la page suivante fournissent un détail des conditions de rémunération et d'emploi applicables aux conventions collectives des sociétés de transport. Pour faciliter la compréhension, une reformulation de certaines clauses a été effectuée. Il est à noter que certaines clauses font référence à des articles spécifiques de la convention qui n'ont pas été décrits en détail.

Conventions collectives (2/2)

- Syndicat du personnel du bureau, technique et professionnel du RTC
- Syndicat des salariés d'entretien du RTC (CSN)
- Syndicat des inspecteurs et des répartiteurs du RTC (FISA)
- Syndicat des employés du transport public du Québec métropolitain (SEPPQM)

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Promotion, mutation et transfert	La décision d'ajouter un poste est prise par un comité (50 %syndicat-50 % employeur)	●	Cela nécessite une cogestion lorsqu'il est décidé de créer un poste dans la structure. Lourdeur administrative et droit de gérance partagé. On doit alors constamment justifier les ajouts et les éléments financiers.
	Le poste est accordé à l'employé qui a le plus d'ancienneté pourvu qu'il puisse remplir les exigences normales de la tâche.	● ●	Impossibilité de choisir l'employé sur la base de la compétence.
Impartition	Il existe un comité de sous-traitance qui discute des avis de sous-traitance. Il évalue le type de travaux à confier à ceux retenus pour la sous-traitance.	●	Cela nécessite une cogestion lorsqu'il est décidé de sous-traiter. Lourdeur administrative et droit de gérance partagé.
Abolition de poste	Avant de procéder à l'abolition d'un poste, le RTC doit envoyer un préavis de 30 jours au syndicat.	●	Lourdeur administrative. Délai dans le traitement pouvant excéder les articles de loi.
	Lorsque l'Employeur abolit un poste dans l'unité de négociation, le titulaire du poste aboli doit être placé dans un autre poste régi par les présentes. Le salarié a droit au salaire et aux droits qu'il avait à son ancien poste.	●	Perte de flexibilité sur la structure de postes. Obligation de maintenir des employés et de les déplacer à d'autres postes. Il y a maintien des conditions de travail même si le travail demandé est moins exigeant.
Fusion et acquisition	Dans le cas d'une fusion ou d'une annexion d'une compagnie de transport, le RTC s'engage à respecter les conditions de travail inscrites dans cette convention collective.	●	Les nouveaux employés deviennent des employés de l'unité d'accréditation et obtiennent les mêmes droits. Aucune flexibilité.

Les clauses salariales, les conditions d'emploi ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

Sommaire des constats

En 2023

590 km² de superficie

576 279 de population

976 hab./km² de densité

Offre de service

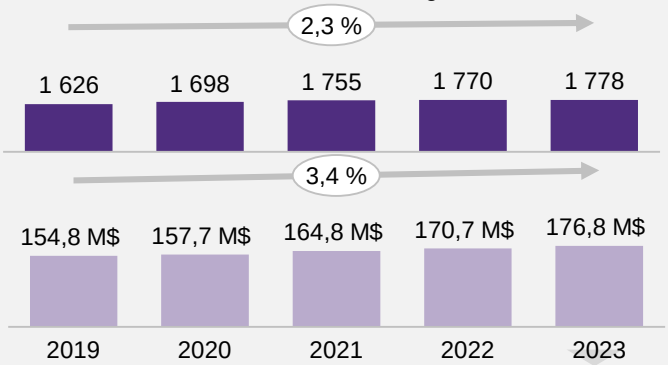
Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Taxi collectif (incluant le TAD)	✓	✓

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

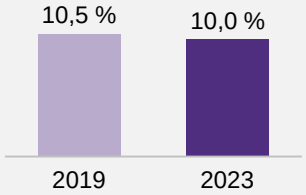
Ratio d'encadrement en 2023

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 %**

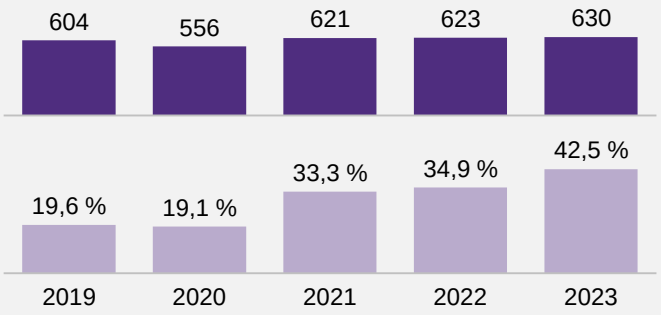


Part du temps supplémentaire (chauffeurs)

Opération

Nombre de bus

Taux de réserve



Revenus (2023)

26 % Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

248 $/hab. en contribution municipale

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Portrait du territoire de la STO

La STO couvre l'ensemble des secteurs de la ville de Gatineau : Aylmer, Hull, Gatineau, Masson-Angers, Buckingham. Le territoire représente un total de 381 km^2.

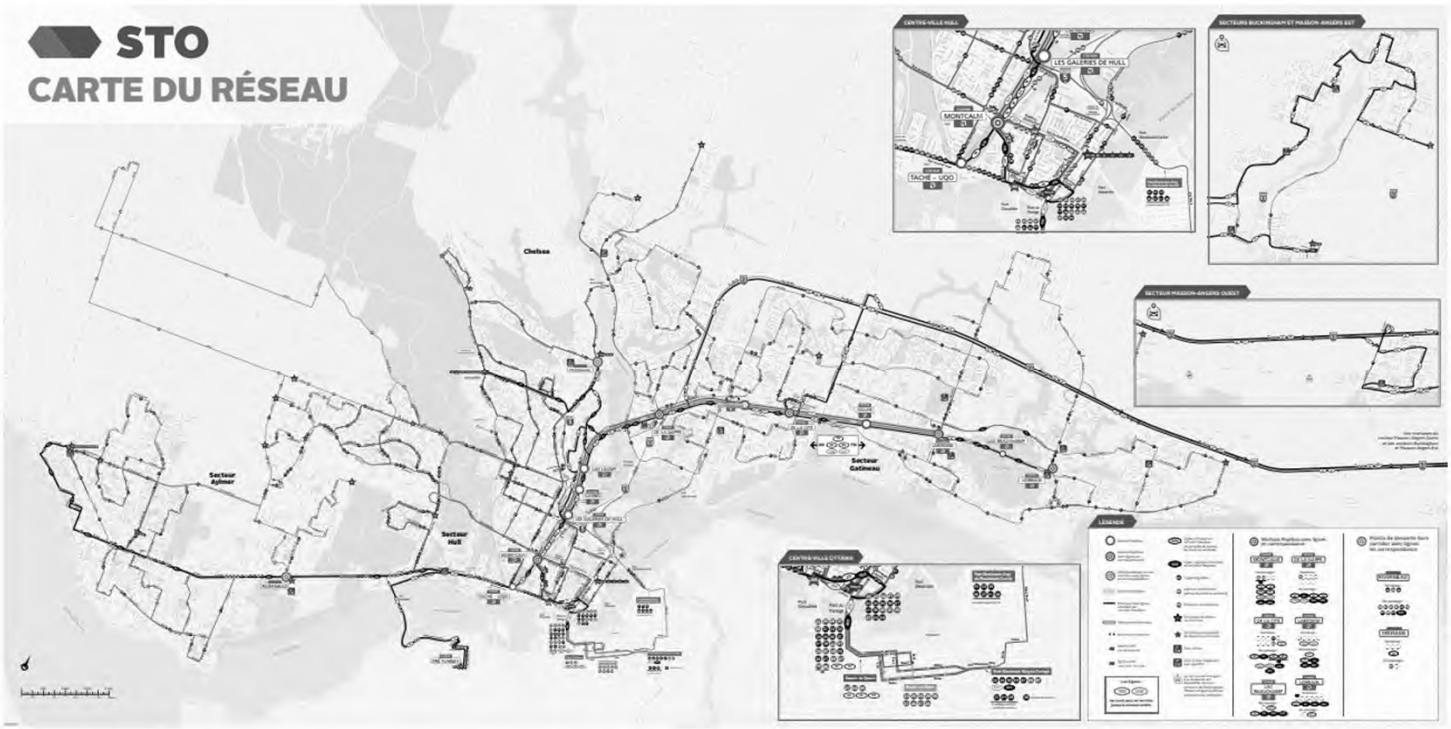
La population desservie par les activités de la STO est ainsi équivalente à la population de Gatineau, soit de 292 281 personnes. C'est donc une densité de 768 habitants par kilomètre carré qui caractérise le territoire couvert par la STO.

En 2023

381 km^2
de superficie

292 281
de population desservie

768 hab./km^2
de densité



Sources : STO, analyse RCGT.

Pratique d’affaires

Bus

La STO détient sa propre flotte d’autobus et assure la prestation de ses services de manière autonome. Par conséquent, la STO recrute le personnel nécessaire, y compris les chauffeurs, pour mener à bien ces services.

Transport adapté

La STO externalise l’intégralité de son service de transport adapté, que ce soit par minibus ou taxis. Le contrat établi avec le prestataire pour les minibus inclut également la gestion de la répartition : réception des demandes, confection et répartition des courses. Le prestataire dispose de deux catégories de minibus afin de répondre aux besoins d’une clientèle diversifiée : trois minibus conventionnels et 29 bus adaptés.

Taxi collectif (incluant le transport à la demande)

Dans les secteurs Buckingham et Masson-Angers, la STO offre un service de transport collectif à la demande. Il complète l’offre de transport en commun disponible afin de mieux répondre aux besoins de déplacements à l’intérieur de ces secteurs. Ce service, flexible et sur mesure, est disponible uniquement sur demande et offert par un fournisseur externe.

Pratique d’affaires
Par mode, 2023

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

Sources : STO, analyse RCGT.

Achalandage : modes bus et TA

Mode bus

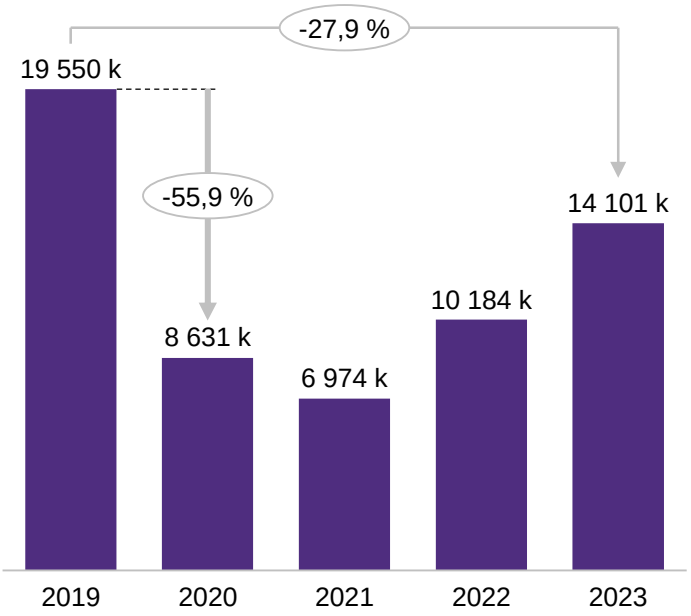
En 2019, la STO enregistrait 19,6 M de déplacements, un chiffre qui a atteint 14 M en 2023, marquant ainsi un retour à 72 % de l'achalandage. La baisse de fréquentation s'est poursuivie en 2021, mais une reprise s'est amorcée en 2022 à la suite de l'assouplissement des mesures sanitaires et s'est maintenue en 2023.

Mode TA

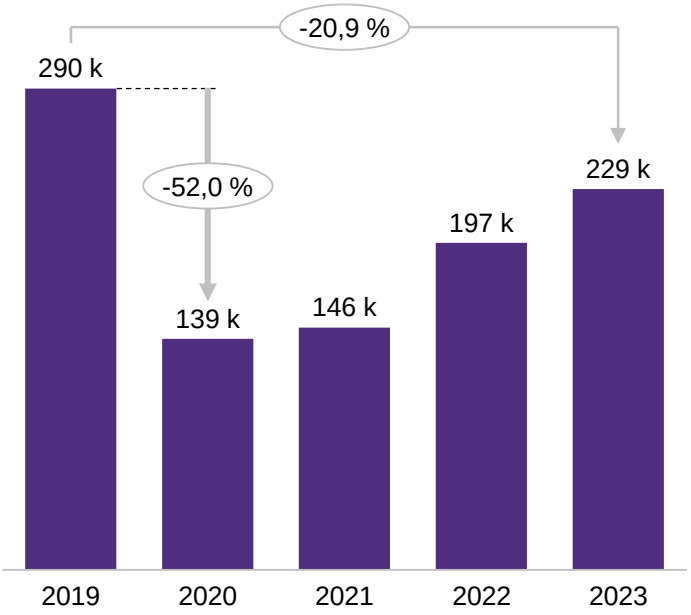
La perte de l'achalandage en raison de la pandémie est également perceptible pour le transport adapté. Toutefois, alors que le transport urbain subissait une baisse de fréquentation en 2021, la demande pour le transport adapté avait déjà amorcé sa reprise en 2021. Depuis, la croissance de la fréquentation est soutenue.

Évolution de l'achalandage
2019 à 2023

Bus *(montées à bord)*



TA *(déplacements)*



Sources : STO, analyse RCGT.

Offre de service – bus

Distances parcourues

La réduction des distances parcourues est la conséquence de la pandémie. En 2020, une baisse du service a été mise de l'avant afin de limiter les coûts. Bien que la fréquentation ait subi une décroissance en 2021, la STO a rajusté son service pour favoriser la reprise de l'achalandage. À compter de 2022, les distances productives s'établissent à 11 M de kilomètres.

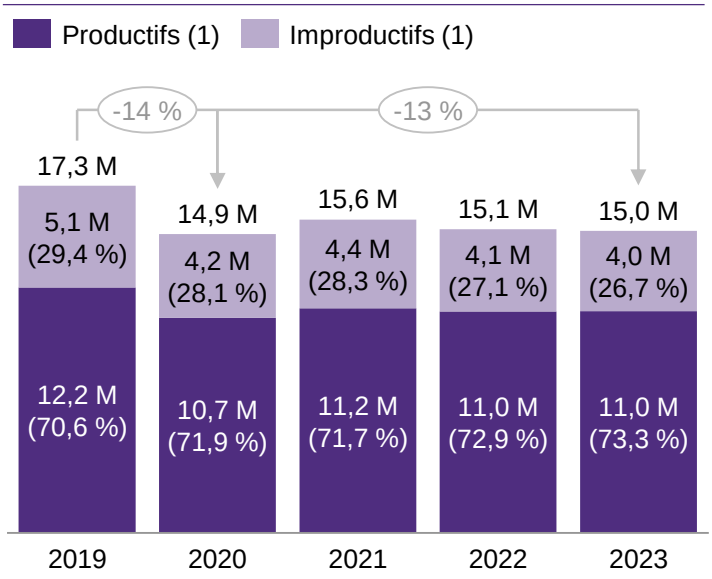
Productivité

Les ajustements apportés à l'offre de service ont permis de réduire la part des kilomètres improductifs. Celle-ci est passée de 29,4 % à 26,7 %, soit une amélioration de près de 10 %.

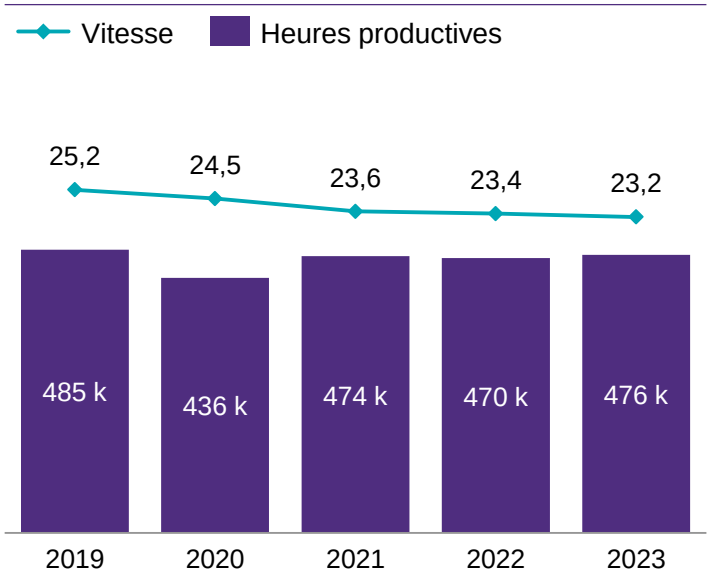
Temps de service et vitesse commerciale

La vitesse moyenne décroît de façon constante depuis 2019, étant passée de 25,2 km/h à 23,2 km/h en 2023. Cette réduction s'explique par les changements réalisés sur le réseau à compter de 2021, notamment la desserte dans la ville d'Ottawa. Avant 2021, la desserte à Ottawa se faisait seulement sur la rue Wellington (entre les rues Bank et Elgin). En 2021, à la suite de la mise en service du train léger à Ottawa, la Ville, conformément à l'entente avec la Ville de Gatineau, a demandé à la STO de modifier la desserte dans le but de décongestionner le centre-ville d'Ottawa. Ce changement a eu un impact sur la vitesse commerciale et sur l'offre de service.

Évolution des distances parcourues
En millions de kilomètres, 2019 à 2023



Temps de service et vitesse commerciale
En milliers d'heures productives, en km/h, 2019 à 2023



1. *Les kilomètres productifs correspondent aux véhicules-kilomètres commerciaux et les kilomètres improductifs représentent les véhicules-kilomètres totaux déduction faite des véhicules-kilomètres commerciaux.*

Sources : STO, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant

Bus

En 2019, la STO comptait 345 bus dans son parc dont les trois quarts étaient des modèles à propulsion diesel. Graduellement, la STO a amorcé le remplacement des bus diesels par des bus hybrides, mais ne possède toujours pas de bus électriques.

Le nombre de bus a crû jusqu'en 2022 pour amorcer une décroissance à compter de 2023. L'offre de service de la STO est livrée par le biais de plusieurs bus articulés. En effet, près du quart du parc de la STO est composé de bus articulés.

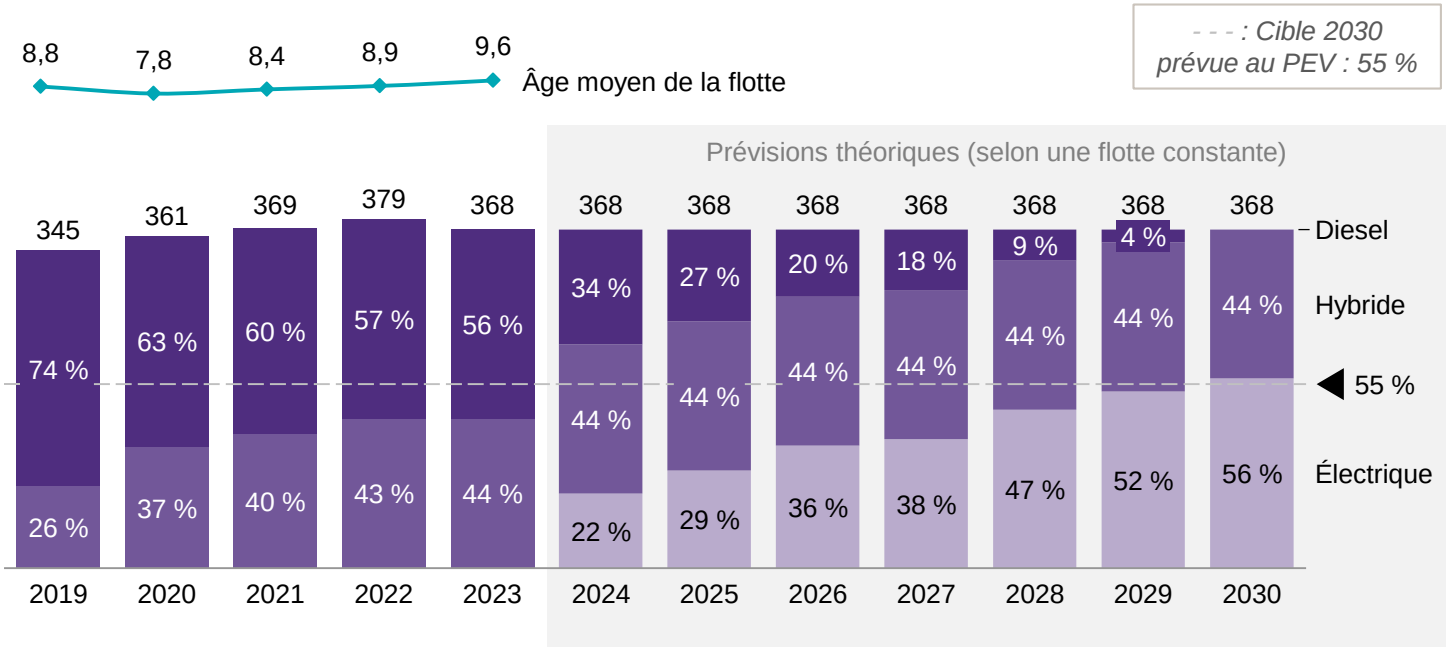
En 2020, la STO disposait de bus ayant atteint 28 ans d'âge. Acquis en 2015, ces véhicules étaient déjà d'occasion à cette date. Ainsi, la disposition de ces véhicules a contribué à réduire l'âge moyen du parc de véhicules en 2020. Toutefois, depuis, l'âge moyen tend à augmenter progressivement.

En prenant en compte un cycle de renouvellement des bus de 16 ans et une flotte de taille stable, la proportion du parc qui sera électrifiée d'ici 2030 a été estimée. Selon ces calculs, la STO devrait être en mesure d'atteindre la cible établie par le PEV, bien que de justesse. En effet, en 2030, la STO aurait électrifié 56 % de son parc, alors que la cible se fixe à 55 %.

Cette évolution reste hypothétique en raison de deux facteurs :

1. La mise en service des bus électriques requiert que la STO soit dotée des infrastructures de recharge en temps opportun;
2. Les délais de livraison par le fournisseur de bus électriques, dans un contexte où la STO doit acquérir ces véhicules pour obtenir une aide financière, pourraient constituer un obstacle à la transition énergétique. En effet, à l'heure actuelle, le premier bus électrique, attendu pour 2023, n'a pas encore été livré. La STO sera donc contrainte d'allonger la durée de vie de ses bus actuels et de retarder la transition.

Évolution du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Sources : STO, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant

Taux de réserve

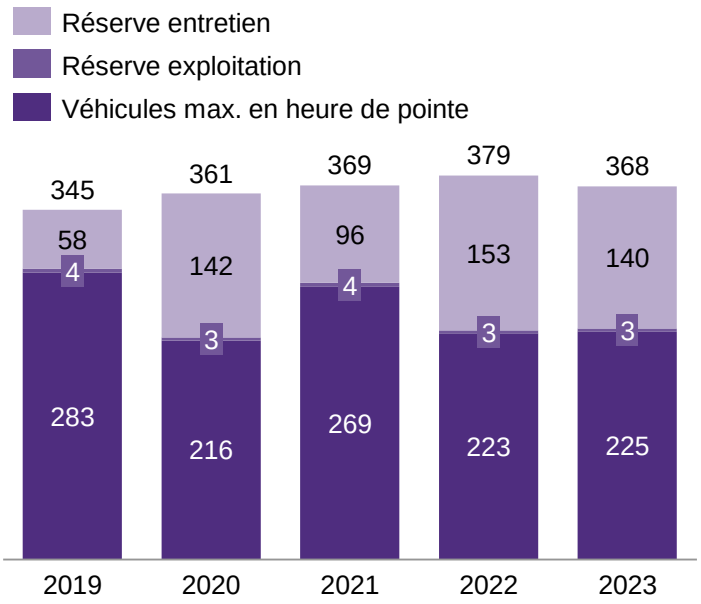
L'augmentation du taux de réserve s'explique par l'effet combiné de l'ajustement de l'offre de service en réponse à la chute de l'achalandage, conséquence de la pandémie, et de l'acquisition de nouveaux autobus. En effet, la STO devait honorer les commandes passées pendant la pandémie dans le cadre des 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.

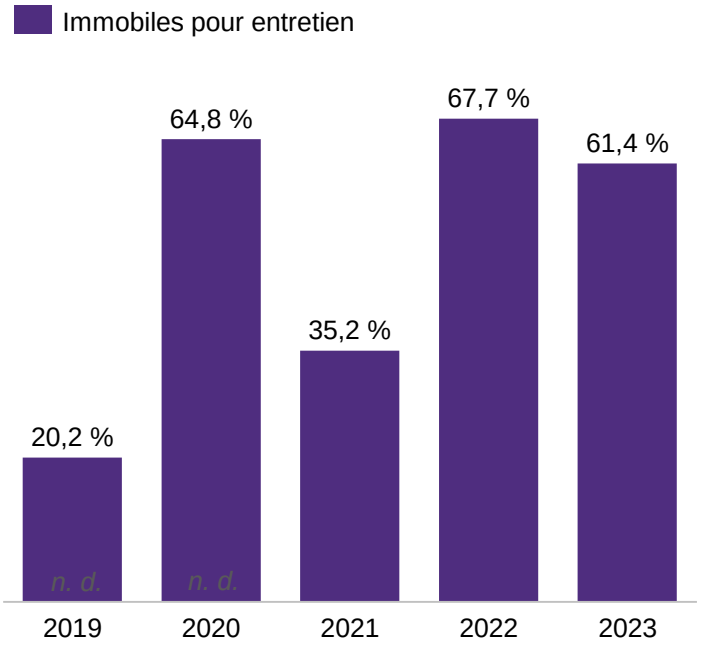
En 2023, la STO s'est départie de véhicules âgés, mais demeure prudente dans la disposition de ses véhicules en prévision de l'augmentation de l'offre de service à venir, et ce, dans le contexte incertain quant à la réception des nouveaux véhicules électriques.

$$\text{Taux de réserve} = \frac{\text{Réserve entretien}}{\text{Véhicules max. en heure de pointe + réserve exploitation}}$$

Composition du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Taux de réserve – bus
En %, 2019 à 2023



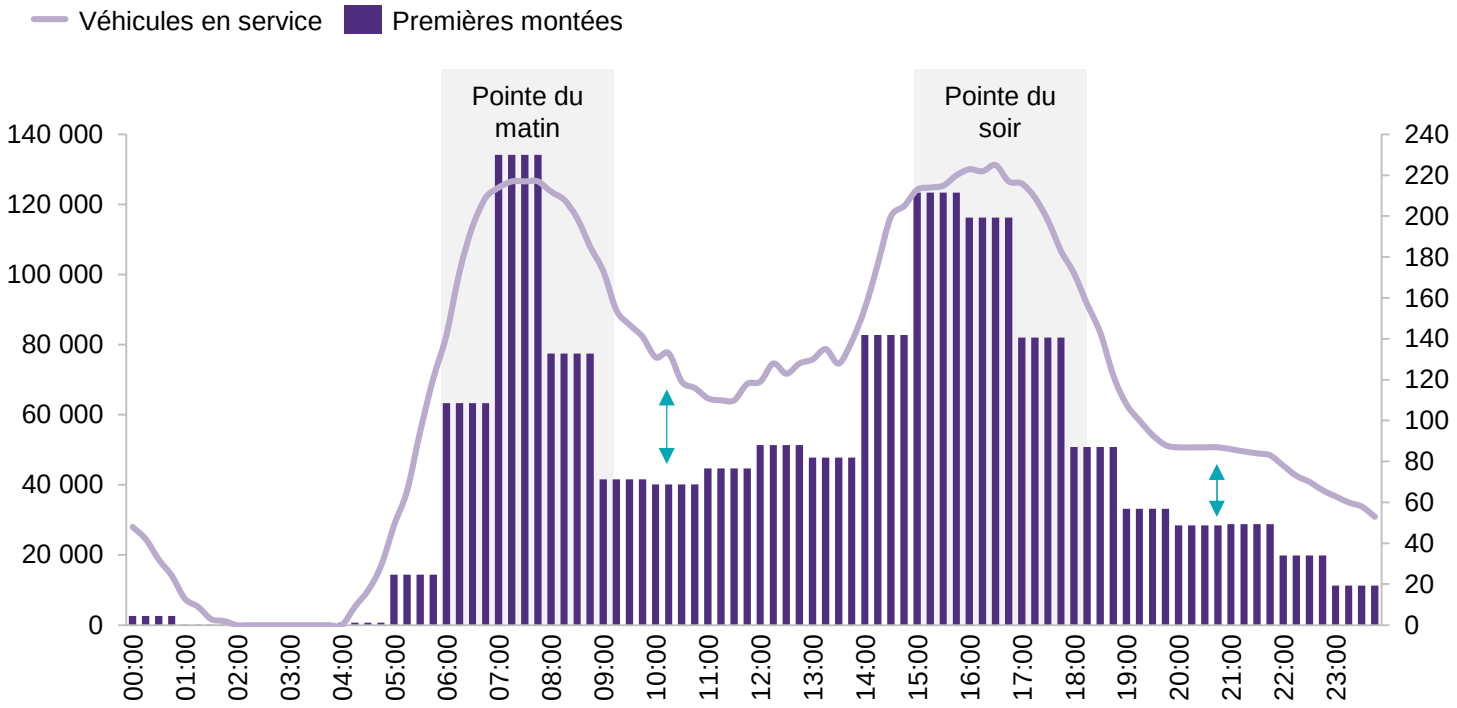
Sources : STO, analyse RCGT.

Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage – 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.

Selon le graphique ci-dessous, l'écart entre le nombre de véhicules en service au moment de la pointe du matin (entre 6 h et 9 h) est similaire à celui lors de la pointe du soir (entre 15 h et 18 h). En revanche, l'écart est plus important dans les périodes hors pointe. Le taux d'occupation des bus est donc nécessairement inférieur lors de ces périodes. De manière générale, le nombre de véhicules mis en service correspond de façon assez 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.

Véhicules en service et achalandage par tranche de 15 minutes[1]
En nombre d'autobus et en nombre de premières montées, octobre 2023



1. La STO a fourni l'achalandage par tranche d'une heure. Cette donnée a été utilisée pour toutes les tranches de 15 minutes de l'heure concernée.
Sources : STO, analyse RCGT.

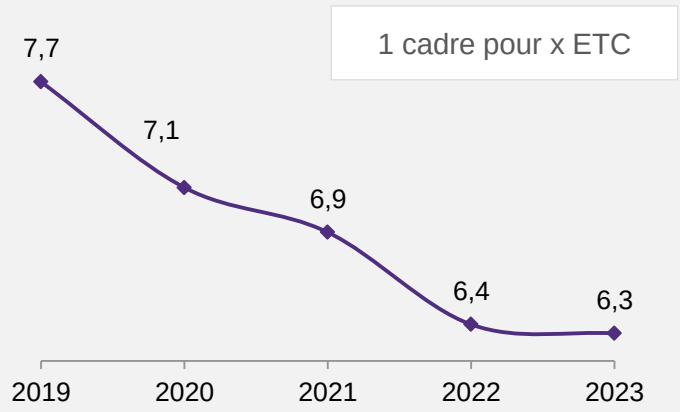
Équivalent à temps complet

Évolution des ETC

La baisse de l'offre de service a permis de réduire les effectifs chauffeurs d'environ 30 ETC. En revanche, les autres types d'emploi ont connu une croissance.

Concernant les effectifs capitalisés, le bureau de projet du tramway Ottawa-Gatineau a été mis en place en 2020 avec l'embauche d'un gestionnaire. Au cours des années qui ont suivi, l'équipe de projet s'est constituée. Cette équipe est principalement composée de personnel d'encadrement, puisque ces ressources coordonnent des consultants qui ne sont pas reflétés dans les ETC.

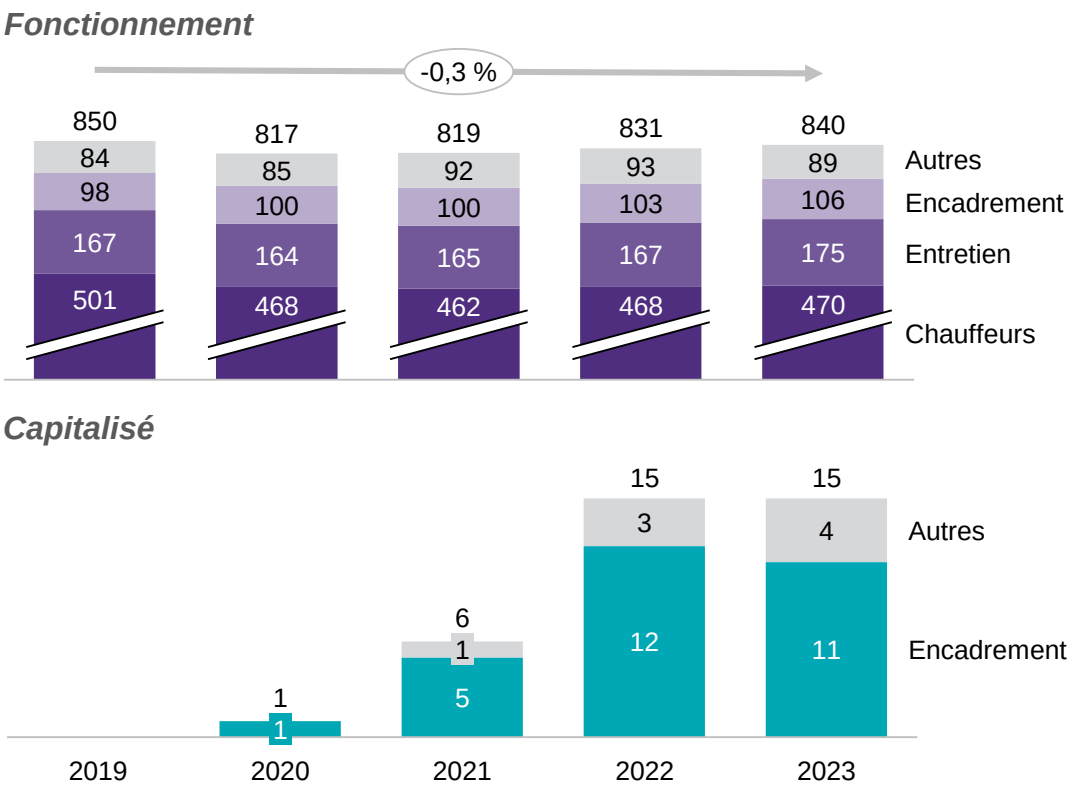
Évolution du ratio d'encadrement
En ETC, 2019 à 2023



Ratio d'encadrement global

L'embauche de gestionnaires dans l'équipe de projet a influencé à la baisse le ratio d'encadrement.

Évolution du nombre d'ETC par type d'emploi
En ETC, 2019 à 2023



Croissance annuelle moyenne	
Autres	+1,5 %
Encadrement	+2,0 %
Entretien	+1,2 %
Chauffeurs	-1,6 %

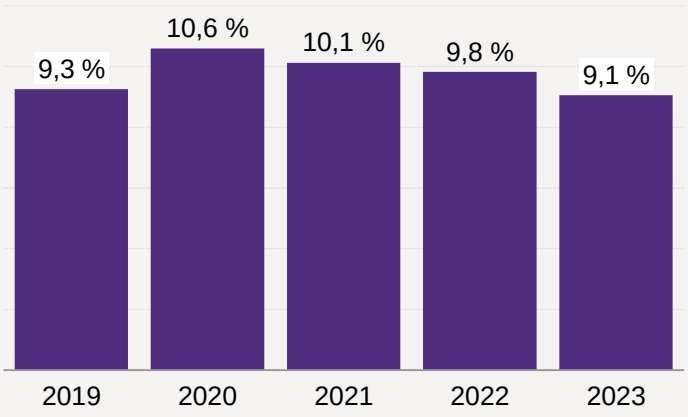
Sources : STO, analyse RCGT.

Taux d’absentéisme

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.

Le taux d’absentéisme selon le calcul suggéré lors de la collecte de données n’a pu être obtenu. Toutefois, la STO a retracé les données liées à l’absentéisme dans les procès-verbaux des comités de direction. Ce taux correspond à la définition de la STO et cumule l’ensemble des catégories d’emplois. Selon ces données, le taux d’absentéisme a retrouvé son niveau de 2019 après une hausse dans les années de la pandémie.

Taux d’absentéisme (selon la définition de la STO)
En %, 2019 à 2023



Sources : STO, analyse RCGT.

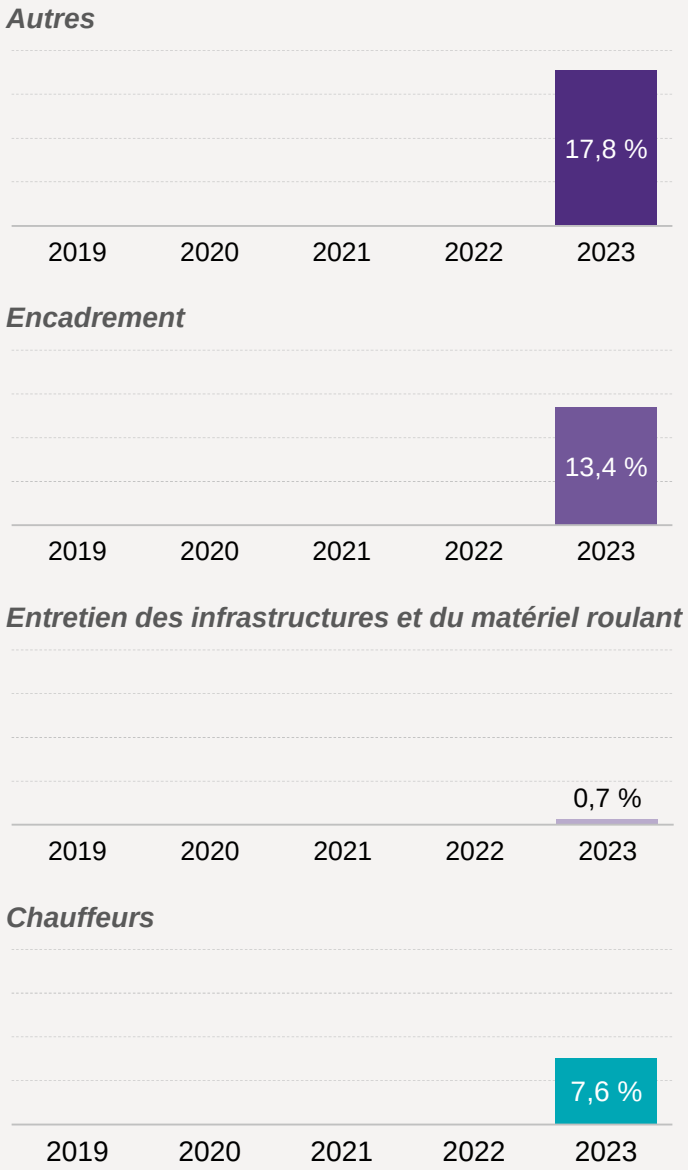
Part des heures régulières planifiées non réalisées

Les informations pour les années antérieures à 2023 ne sont pas disponibles à la STO.

Chauffeurs

Afin de pallier cette pénurie, la STO a mis en place deux contrats avec des firmes de recrutement spécialisées pour soutenir les efforts de recrutement et atteindre les niveaux d'emploi souhaités. Par ailleurs, à compter de 2023, entre 25 et 35 chauffeurs sont manquants entraînant plusieurs annulations de service.

Part des heures régulières planifiées non réalisées (heures planifiées vs réelles)
En %, 2019 à 2023



Sources : STO, analyse RCGT.

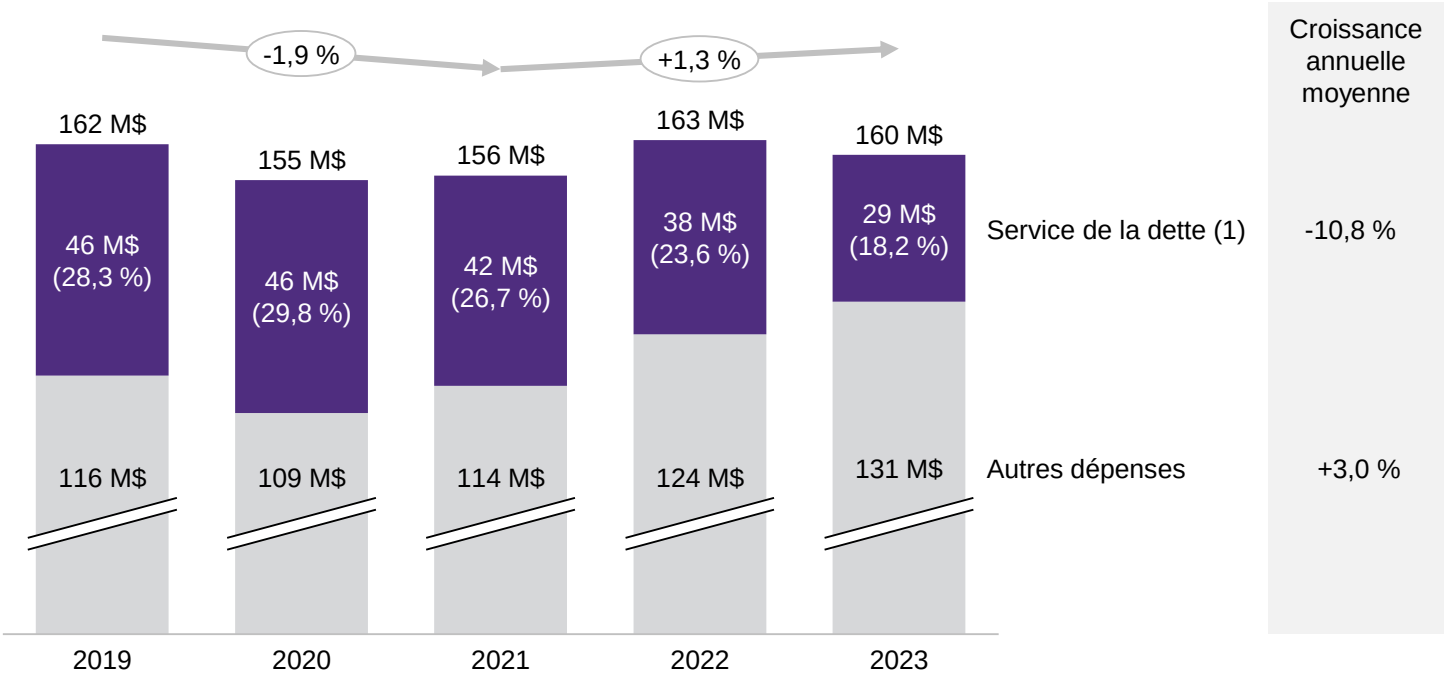
Évolution des dépenses

De 2019 à 2021, avec l'effet de la pandémie, la STO a su réduire ses dépenses, et ce, jusqu'en 2021. À compter de 2022, les dépenses ont crû de manière plus importante. Cette croissance est expliquée plus en détail à la page suivante. Globalement sur la période, les autres dépenses ont augmenté de 3 % en moyenne annuellement.

Le service de la dette a connu une réduction, passant de 46 M$ à 29 M$, ce qui représente une baisse annuelle moyenne de 10,8 %. Étant donné le caractère incompressible de cette dépense, son poids dans le budget global est intrinsèquement lié à l'évolution des autres postes de dépenses. Hormis l'année 2020, où la proportion attribuée au service de la dette a été exceptionnellement supérieure à celle de 2019, la part allouée à ce poste a tendance à décroître. Pour l'année 2023, elle s'élevait à 18,2 % du budget total incluant les remboursements en capital de la dette à long terme.

Évolution des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement et incluant le service de la dette
En M$, 2019 à 2023

(1) Capital et intérêts : incluant la part subventionnée



Sources : Rapports financiers, STO, analyse RCGT.

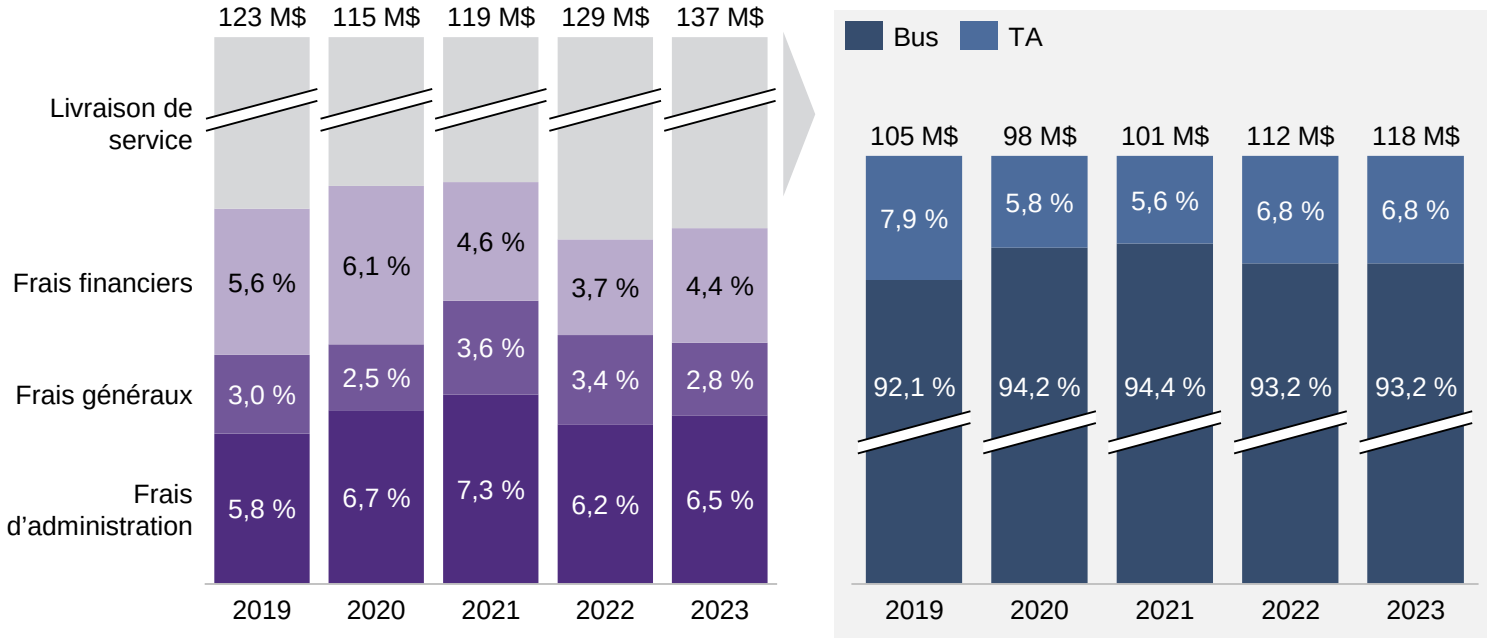
Répartition des dépenses de fonctionnement (1/2)

La part des frais d'administration a atteint un sommet en 2021 et s'est établie à 7,3 % du total des dépenses. Au cours de la période, la STO a comblé des postes administratifs essentiels, plusieurs ayant été laissés vacants. La part des frais d'administration tend vers une proportion similaire à 2019 dès 2022. En 2023, la STO a encouru des frais en honoraires pour :

- un conseiller juridique pour de l'accompagnement dans la négociation de la convention collective des chauffeurs (250 k$);
- des experts pour l'accompagnement dans la résolution de dossiers de relations de travail et pour la mise en place des requis afin de respecter la nouvelle loi fédérale sur l'équité en matière d'emploi (450 k$).

Concernant les frais généraux, la cyberattaque survenue en 2021 a coûté 861 k$ en 2021 et 239 k$ en 2022. Bien que cette dépense ne soit pas récurrente, elle a représenté près de 1 % du budget de la STO. Le coût des assurances est passé de 300 k$ à 530 k$ en 2023, avec un sommet à 644 k$ en 2022 en raison de la cyberattaque. Des honoraires pour des études et des projets ont été encourus en 2021 pour un montant de 600 k$ pour le prolongement du Rapibus entre Labrosse et Lorrain ainsi que de 200 k$ pour le projet de réfection du Parc-o-Bus du Cheval-Blanc. Ces sommes n'ont pas été récurrentes et la part des frais généraux retrouve le niveau prépandémique en 2023.

Répartition des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les dépenses de fonctionnement et les données présentées au rapport financier s'explique principalement par les intérêts sur la dette à long terme et le remboursement en capital de la dette à long terme, qui sont présentés dans le service de la dette à la page précédente. D'autres écarts non significatifs peuvent subsister en raison, par exemple, d'écritures comptables de présentation aux rapports financiers MAMH.

Sources : STO, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement (2/2)

Bus

Le coût du service régulier est passé de 97 M$ à 111 M$, soit une croissance annuelle moyenne de 2,9 %. En revanche, en 2023, l'offre de service représentait 90 % de celle prépandémique.

Entre 2019 et 2021, la STO a été en mesure de contenir les coûts du service en réduisant l'offre de service. Toutefois, le coût du carburant a eu un effet notable sur les dépenses de la STO en 2022. En effet, alors que la dépense en carburant s'élevait à 6,1 M$ en 2021, elle s'est élevée à 9,7 M$ en 2022, et ce, malgré la protection du *swap* sur le carburant.

Le coût des pièces de rechange et des pneus a également affecté à la hausse les dépenses de la STO. En 2021, cette dépense représentait 7,6 M$ alors qu'elle s'est élevée à 8,6 M$ en 2022. La progression des coûts s'est poursuivie en 2023 et ceux-ci ont atteint 103 M$.

Transport adapté

Le coût du contrat pour le transport par minibus a connu une augmentation de 22 % entre 2021 et 2022, représentant une hausse d'environ 1 M$. Cette augmentation est principalement attribuable à la reprise de l'achalandage et à la hausse des prix du carburant. Conformément à la clause d'ajustement du contrat basée sur les fluctuations du prix du carburant, la STO a intégré cette augmentation dans ses dépenses.

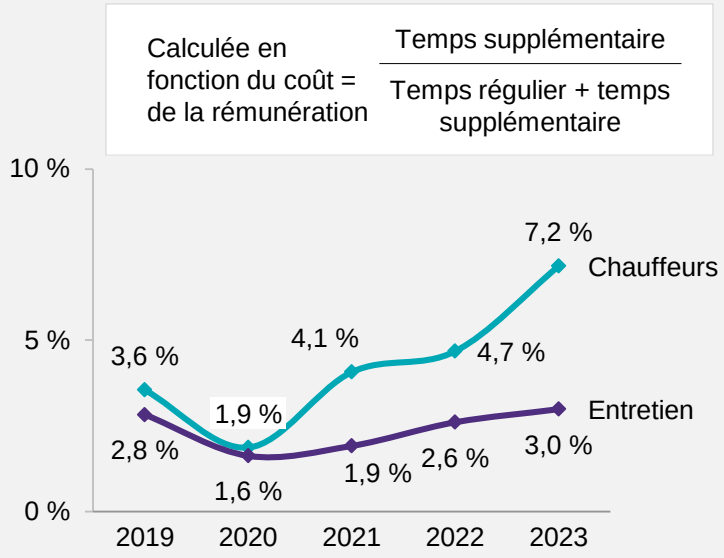
Concernant le taxi, la baisse de l'achalandage a engendré une réduction de dépense, qui est passée de 3,7 M$ en 2019 à 2,5 M$ en 2023. Globalement, le TA représente une part plus faible des dépenses de fonctionnement.

Sources : STO, analyse RCGT.

Rémunération

D'après le rapport financier, l'augmentation de la rémunération totale est de 2,9 % sur la période analysée. Une analyse plus fine des salaires, en particulier de ceux des chauffeurs et du personnel d'entretien, révèle une hausse des heures supplémentaires. En 2023, les coûts associés au temps supplémentaire ont augmenté de 17 % pour les chauffeurs et de 5 % pour le personnel d'entretien par rapport à 2019. 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.

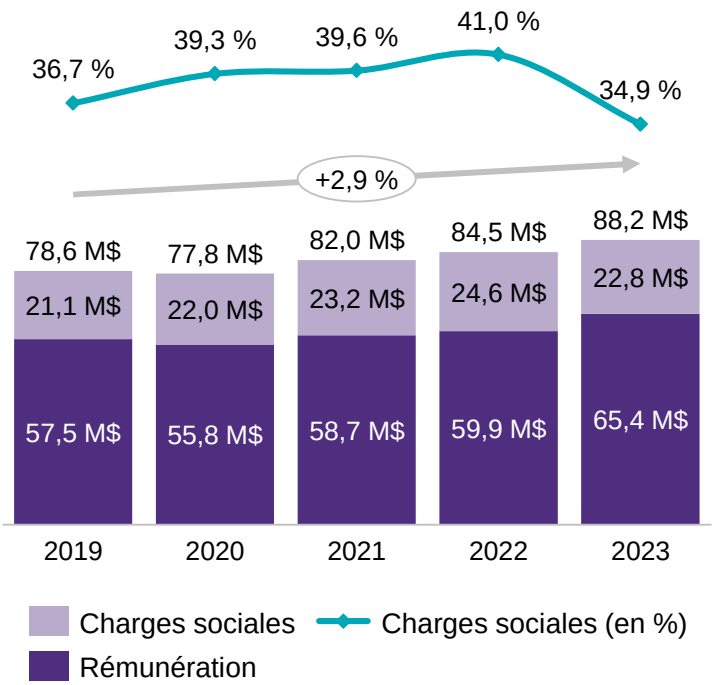
Part du temps supplémentaire selon le type
En k$ et en %, 2019 à 2023



La croissance de la rémunération est également attribuable au recrutement réalisé sur la période pour combler des postes au niveau administratif.

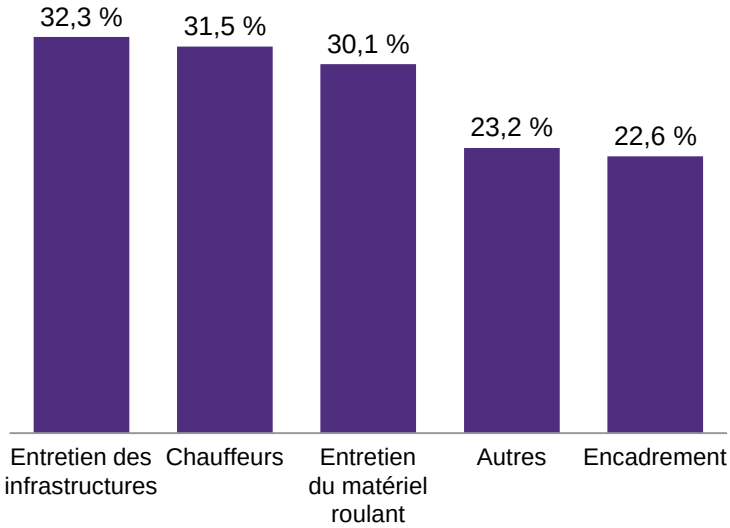
La baisse des charges sociales s'explique par la cessation des cotisations de l'employeur au régime de retraite des employés cadres, de bureau et GPN depuis juin 2023, puisque le régime présente un excédent de capitalisation et que l'actif de solvabilité est supérieur à 105 %. Dans de telles conditions, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* permet à l'employeur de suspendre ses cotisations au régime.

Évolution de la rémunération
En M$ et en %, 2019 à 2023



Taux d'avantages sociaux par type d'emploi
En M$, 2023

Le taux d'avantages sociaux correspond à la définition commune prévue à l'étude et ne correspond pas à celle utilisée aux fins des rapports financiers.



Sources : Rapports financiers, STO, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus

L'aide gouvernementale d'urgence a permis de compenser la perte de recettes tarifaires causée par la baisse de l'achalandage.

L'évolution de la répartition des revenus met en lumière une diminution de la contribution du gouvernement en 2023 comparativement à 2022, soit de 24 M$. L'aide d'urgence liée à la COVID-19, qui a cessé en 2022, explique cette diminution.

Autrement, la contribution municipale connaît une croissance année après année En effet, la contribution municipale a crû de 3,5 % annuellement, en moyenne, pour atteindre 269 $ par habitant.

La part des recettes tarifaires sur les revenus totaux s'élève à 19 % en 2023, alors qu'elle était de 24 % avant la pandémie.

La contribution des automobilistes a atteint un creux en 2023. Cette source de revenus fait d'ailleurs déjà l'objet d'une étude afin de compenser sa stagnation, voire sa diminution.

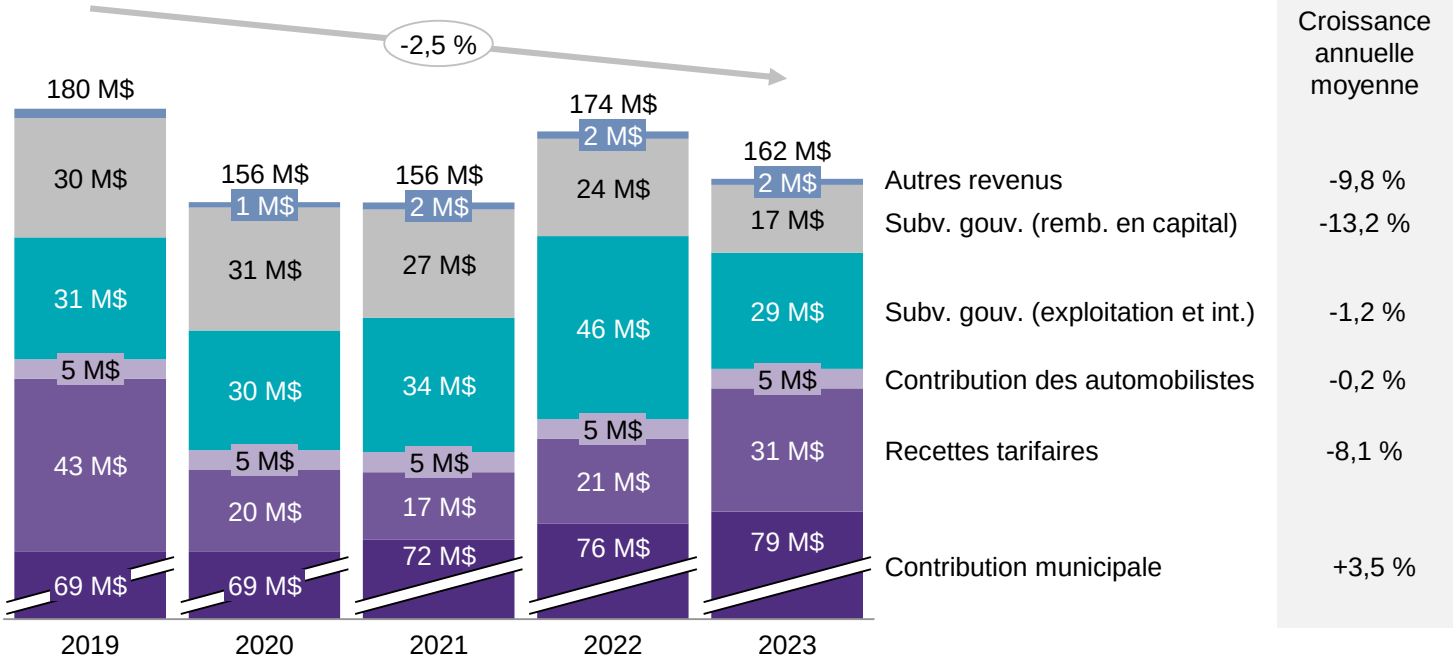
Les autres revenus, composés de revenus financiers, de publicité et de partenariats, demeurent négligeables.

2023

19 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

269 $/habitant
Contribution municipale

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
En M$, 2019 à 2023



Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

24 %	13 %	11 %	12 %	19 %

Sources : Rapports financiers, STO, analyse RCGT.

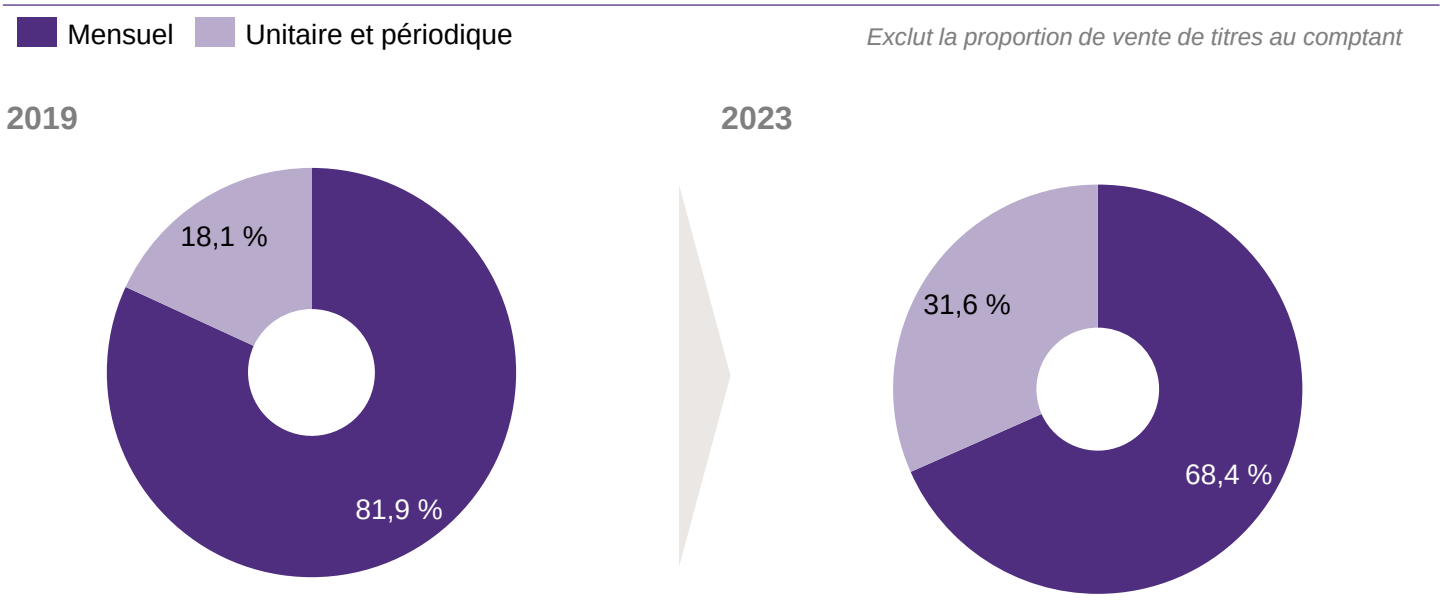
Recettes tarifaires

Les recettes tarifaires provenant du transport collectif sur le territoire de la STO ont connu une transformation au cours des dernières années. Cette évolution est principalement attribuable à la modification des habitudes de déplacement postpandémie.

En 2023, une baisse des recettes tarifaires mensuelles passant de 81,9 % à 68,4 % et associée à une modification dans les habitudes d'achat de titres mensuels a été observée. Cette tendance suggère un changement dans la routine des déplacements, probablement influencé par l'adoption du télétravail. Avec la pandémie de COVID-19, de nombreuses entreprises ont intégré le télétravail comme une composante permanente de leur fonctionnement. Cette flexibilité a permis aux employés de travailler à domicile, réduisant ainsi la nécessité de se déplacer quotidiennement vers leur lieu de travail.

Le télétravail a non seulement modifié la fréquence des déplacements, mais aussi le choix des titres de transport. Les usagers optent désormais pour des titres unitaires ou périodiques qui correspondent mieux à leurs besoins fluctuants. Ces titres offrent une plus grande flexibilité et sont économiquement avantageux pour ceux qui ne se déplacent pas régulièrement.

Répartition des titres
En % des recettes générées, 2019 et 2023



Sources : STO, analyse RCGT.

Investissements et sources de financement

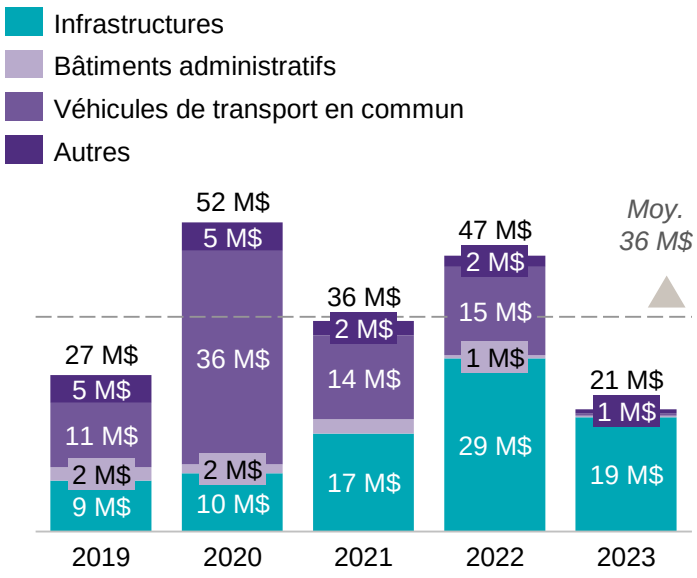
Investissements

Sur la période d'analyse, la STO réalise en moyenne 36 M$ d'investissement. Toutefois, les investissements ne sont pas réalisés de manière lissée sur la période.

Sur la période considérée, les investissements les plus significatifs ont été alloués aux infrastructures. En effet, en 2020, un montant de 5,7 M$ a été consacré au remplacement des piliers du pont Noir du Rapibus. Les années suivantes, des fonds ont été investis pour le prolongement du Rapibus vers l'est (portion Labrosse-Lorrain), avec 10 M$ en 2021, 20,4 M$ en 2022 et 4,3 M$ en 2023. Par ailleurs, 6,9 M$ ont été attribués à la mesure préférentielle Allumettière/A50 en 2023, et 2,3 M$ ont été investis dans l'électrification du garage à Gatineau.

Parallèlement, la STO a acquis des véhicules de transport en commun pour un montant total de 77 M$ sur la période. En 2023, aucun véhicule n'a été acquis en raison de l'obligation d'acquérir des véhicules électriques pour obtenir une subvention.

Répartition des investissements
En M$, 2019 à 2023



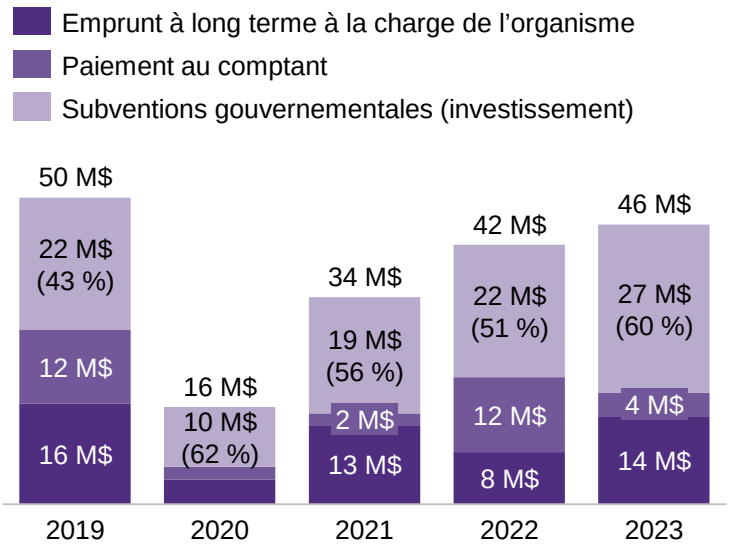
Financement

Sur l'ensemble de la période d'analyse, la STO a financé 53 % de ses investissements par des subventions gouvernementales, alors que le résiduel a été financé par des emprunts à long terme et par le paiement au comptant, incluant les subventions au comptant.

Le solde financé par emprunt à long terme est relativement constant, voire inférieur au cours des dernières années. Cette stratégie se reflète dans la baisse du coût du service de la dette au niveau budgétaire.

La STO a payé au comptant 17 % de ses investissements, ce qui lui permet de limiter son endettement et limitera l'effet de la hausse des intérêts lors des refinancements à venir.

Répartition des sources de financement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les investissements et le financement correspond au décalage entre le moment où le financement est obtenu et le moment où les immobilisations sont capitalisées.

Sources : Rapports financiers, STO, analyse RCGT.

Coût unitaire – bus

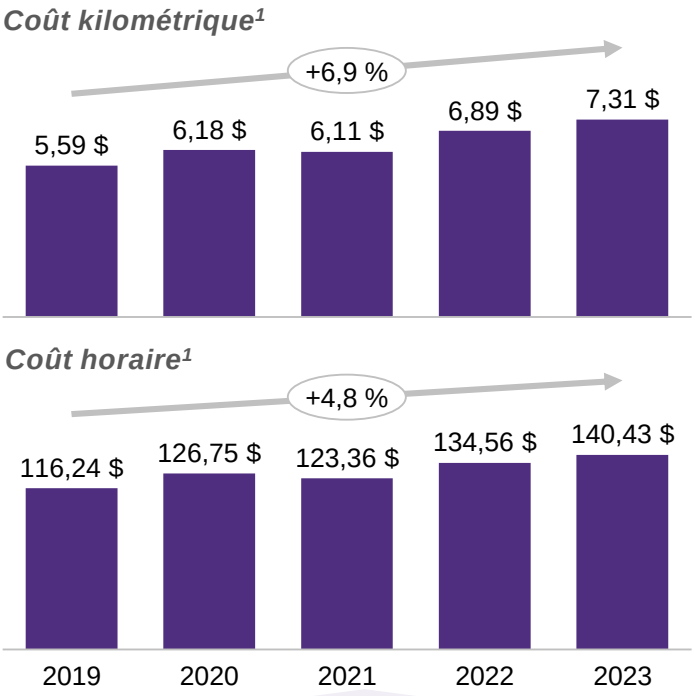
Indicateurs de performance financière

Malgré une réduction de l'offre et un effort de rationalisation des dépenses, la STO a vu son coût kilométrique croître entre 2019 et 2020. En revanche, l'offre kilométrique (ou coût d'exploitation par véhicule-kilomètre) a été bonifiée en 2021 et la STO a été en mesure de contenir le coût unitaire. L'année 2022 a été marquée par une hausse du coût du carburant et de celui des pièces pour l'entretien des véhicules. La croissance des coûts a contribué à la hausse du coût kilométrique. La croissance de ces deux natures de dépenses s'est poursuivie en 2023, ce qui a eu pour effet d'accroître le coût unitaire.

Une évolution similaire est perceptible concernant le coût horaire.

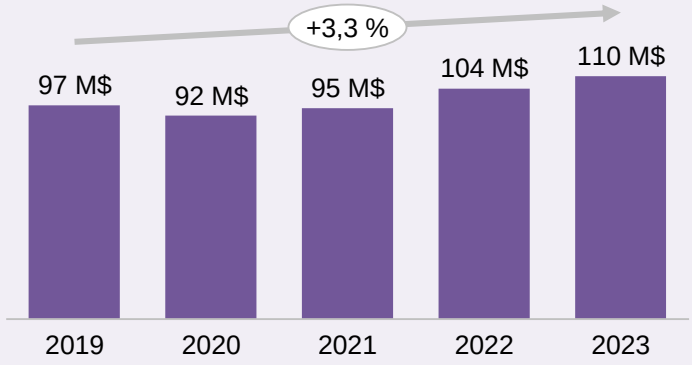
Coût unitaire du mode bus

En $/km totaux et en $/h, 2019 à 2023



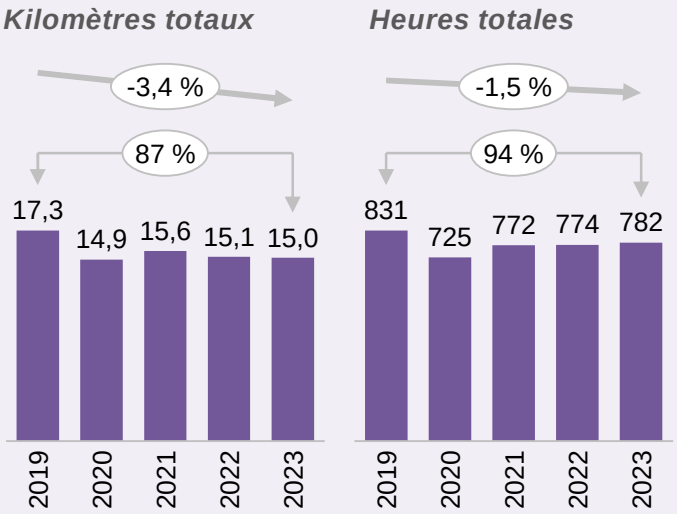
Coûts totaux du mode bus

En M$, 2019 à 2023



Offre de service

En millions de km et en milliers d'heures, 2019 à 2023



1. Le coût kilométrique correspond au coût d'exploitation par véhicule-kilomètre et le coût horaire représente le coût d'exploitation par véhicule-heure.

Sources : STO, analyse RCGT.

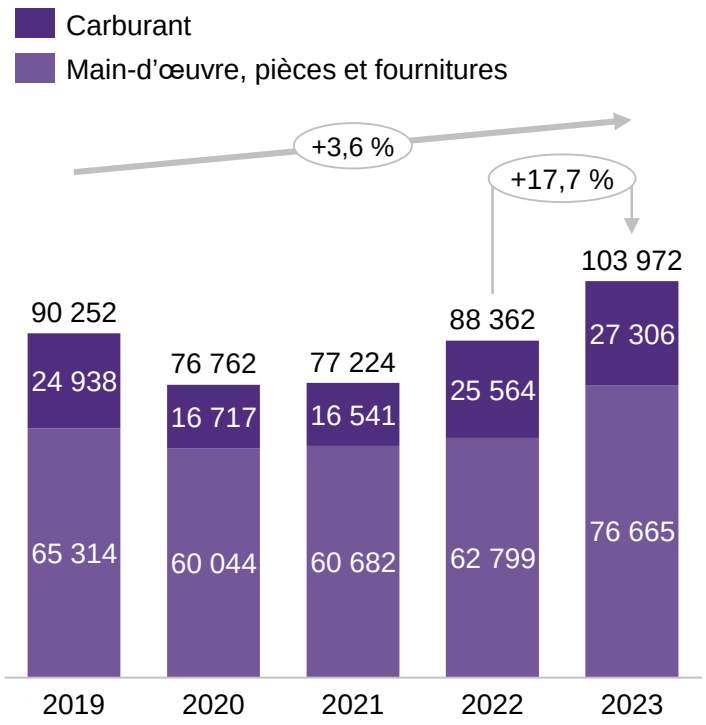
Coût de l’entretien et du carburant – bus

Dès 2020, la STO a réduit son offre de service. En parcourant moins de kilomètres, les requis en entretien ont été inférieurs à la situation prépandémique. De ce fait, le coût kilométrique a été stable pour s’établir à en moyenne 1,83 $/km entre 2019 et 2021.

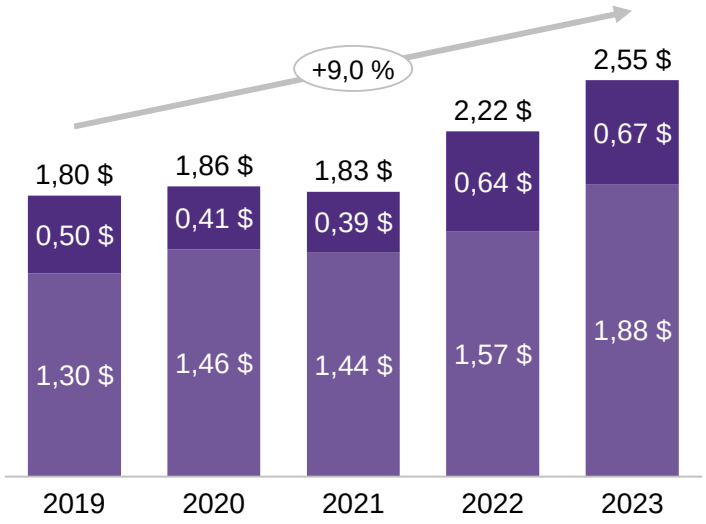
Toutefois, les défis dans la chaîne d’approvisionnement ont eu un effet important sur le coût des pièces, et celui du carburant a également subi une croissance rapide et généré une hausse du coût kilométrique. La STO est couverte par un contrat *swap* qui lui a permis d’amoindrir l’effet de la hausse du coût du carburant.

Le coût par bus est également à la hausse, mais cet indicateur est influencé par le nombre de bus. Le coût par bus est similaire à celui de 2019, cependant, la STO détient 23 bus de plus.

Coût d’entretien et du carburant par bus
En $/bus, 2019 à 2023



Coût d’entretien et du carburant par kilomètre
En $/km, 2019 à 2023



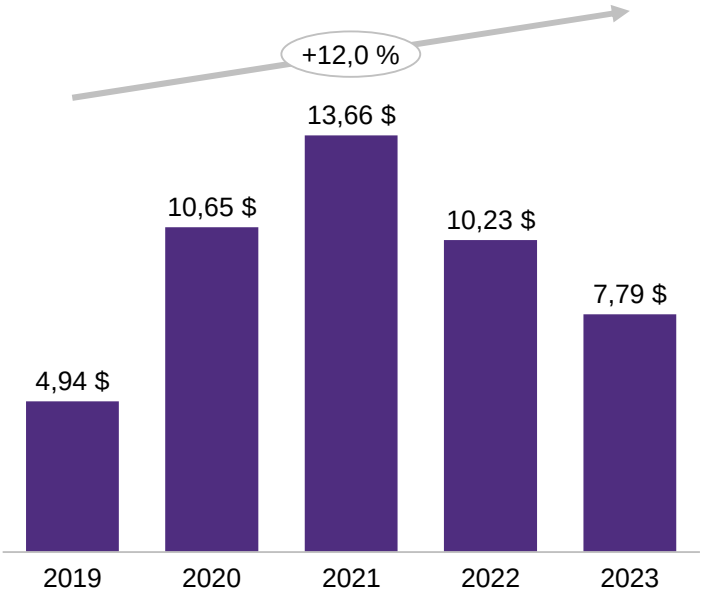
Sources : STO, analyse RCGT.

Coût par montée à bord – bus

Indicateurs de performance financière

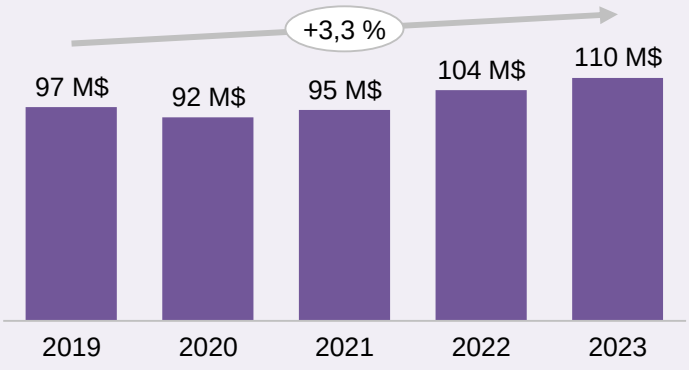
Le coût unitaire le plus haut sur la période d'analyse est survenu en 2021, soit 13,66 $. Graduellement, avec la reprise de l'achalandage, le coût a diminué pour atteindre 7,79 $ en 2023. Le retour lent des usagers dans le transport collectif explique principalement la hausse du coût par montée à bord.

Coût par montée à bord du mode bus
En $/montée à bord, 2019 à 2023



Coûts totaux du mode bus
En M$, 2019 à 2023

Exclut le TAD, car imparti par taxi



Montées à bord (achalandage)
En millions de montées à bord, 2019 à 2023

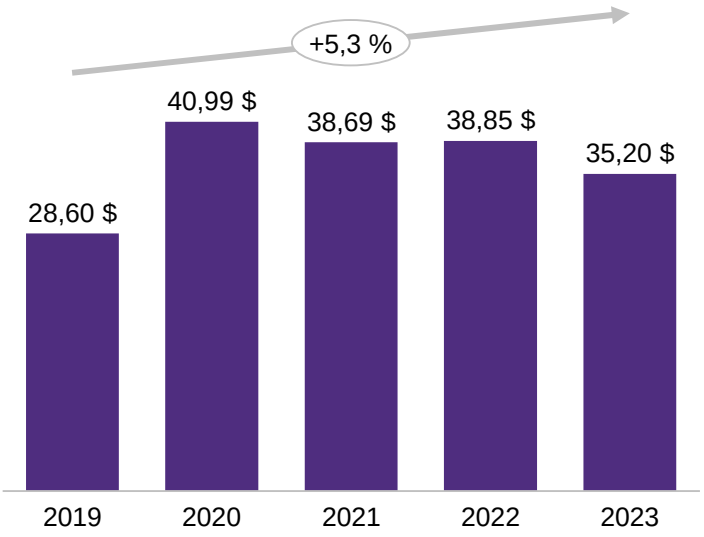
Sources : STO, analyse RCGT.

Coût par déplacement – TA

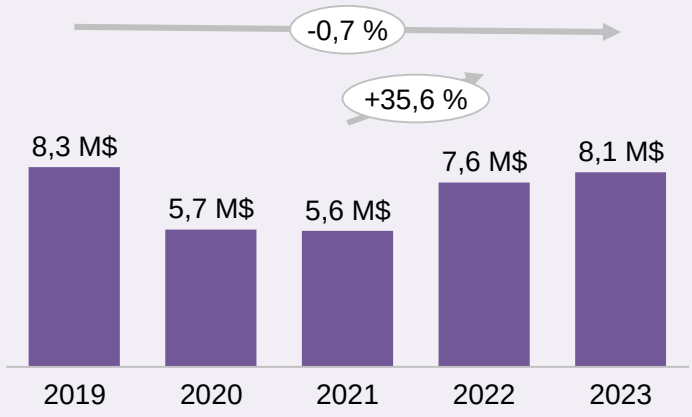
Indicateurs de performance financière

En 2020 et 2021, le coût par déplacement a atteint un sommet en raison de la chute de l'achalandage et des règles de distanciation à respecter pendant la pandémie. En 2023, avec la reprise de l'achalandage, le coût tend à diminuer.

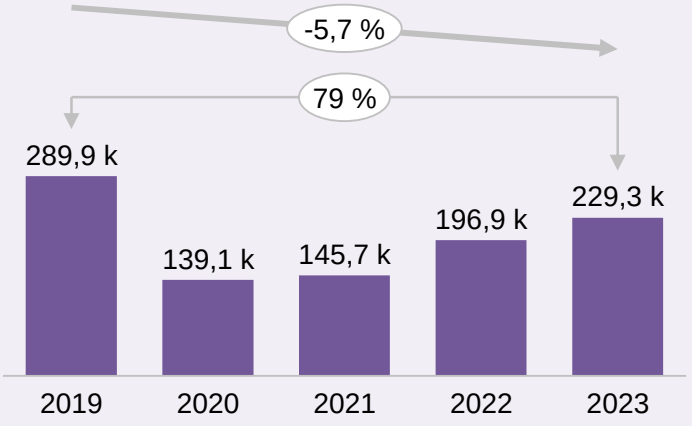
Coût par déplacement du TA
En $/déplacement, 2019 à 2023



Coûts totaux du TA
En M$, 2019 à 2023



Achalandage
En milliers de déplacements, 2019 à 2023



Sources : STO, analyse RCGT.

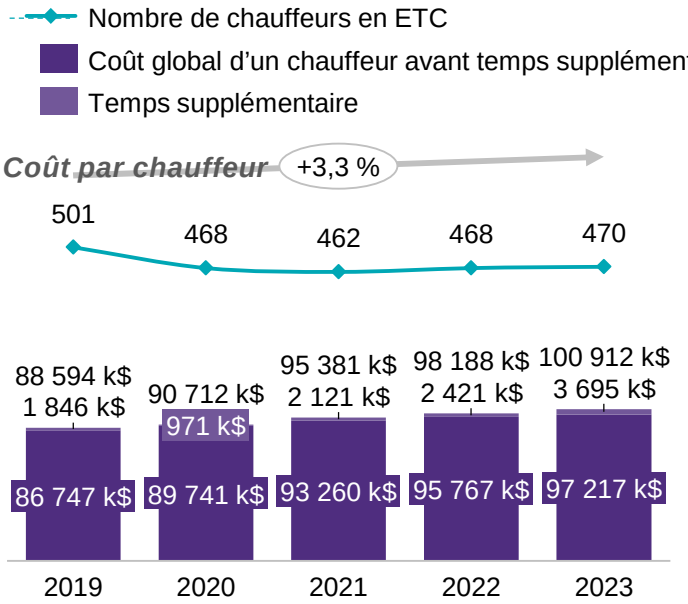
Productivité des chauffeurs

Le coût de la rémunération globale incluant les avantages sociaux des chauffeurs se fixe à 101 k$ en 2023, soit une augmentation annuelle moyenne de 3,3 % depuis 2019. Ce taux est influencé par le recours plus important au temps supplémentaire en 2023.

La distance parcourue par les chauffeurs demeure relativement stable sur la période, quoiqu'une légère perte de productivité est perceptible. Les annulations de service peuvent influencer les distances parcourues par heure travaillée en fonction des circuits annulés, qui peuvent avoir des caractéristiques spécifiques.

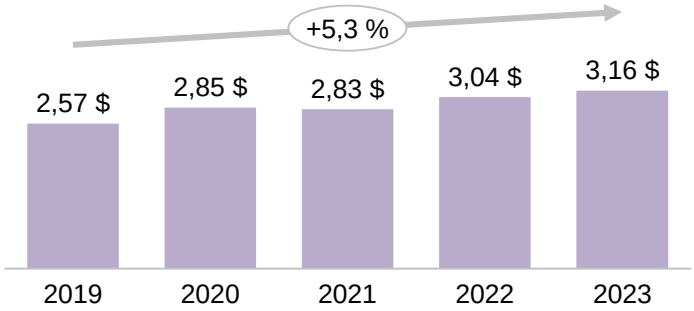
Le roulement du personnel et le recrutement de nouvelles ressources peuvent également entraîner davantage de kilomètres parcourus aux fins de formation. En effet, la rémunération pour les heures effectuées en formation est passée de 100 k$ en 2019 à 243 k$ en 2023.

Rémunération globale, incluant les av. sociaux
En $, 2019 à 2023



Kilomètres totaux par heure travaillée
En km, 2019 à 2023

Coût de la rémunération des chauffeurs/km



Sources : STO, analyse RCGT.

Conventions collectives (1/4)

La STO se compose de trois unités d'accréditation. Actuellement, deux des conventions collectives sont en application, alors que la troisième est échue depuis décembre 2022. Les tableaux ci-après offrent un aperçu des aspects saillants issus de l'analyse des conventions collectives.

Les conventions collectives étudiées concernent les trois unités d'accréditation, englobant une diversité de postes au sein de la société de transport.

	Titres d'emplois	Période de référence	Date d'échéance
Syndicat canadien de la fonction publique (unité 5910)	• Chauffeur d'autobus urbains	2020 à 2028	2028-12-31
Syndicat uni du transport (unité 1557) Gestionnaire de premier niveau	• Assignataire • Agent à la répartition • Contremaître • Gestionnaire de premier niveau	2017 à 2022	2022-12-31[1]
Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 5440 employés d'entretien	• Mécanicien • Préposé aux pneus • Magasinier • Concierge • Manœuvre • Volant-métier • Volant-support • Préposé aux abris	2020 à 2026	2026-12-31

Les clauses identifiées à la page suivante fournissent un détail des conditions de rémunération et d'emploi applicables aux conventions collectives des sociétés de transport. Pour faciliter la compréhension, une reformulation de certaines clauses a été effectuée. Il est à noter que certaines clauses font référence à des articles spécifiques de la convention qui n'ont pas été décrits en détail.

1. La convention collective n'a pas été renouvelée et les négociations devraient débuter en 2025.
Source : analyse RCGT.

Conventions collectives (2/4)

- Syndicat canadien de la fonction publique (unité 5910)
- Syndicat uni du transport (unité 1557) Gestionnaire de premier niveau
- Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 5440 employés d'entretien

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Promotion, mutation et transfert	Promotions et mutations : • Respect de l'article 4.01 pour la désignation de remplaçants. • Création d'une liste d'admissibilité pour les postes vacants. • Prévalence de l'ancienneté à compétence égale. Processus de sélection : • En premier lieu, considération des employés réguliers. • Si non qualifiés, considération des employés en probation. • Droit de la Société de faire passer l'examen simultanément aux employés réguliers et en probation. • Objectif : éviter un retard excessif dans le processus de sélection. • En dernier recours, considération des employés temporaires si aucun employé en probation ne se qualifie.	●	Les clauses qui imposent à l'employeur de suivre des règles rigides sur l'ancienneté ou le recrutement sont inefficaces, car elles réduisent la flexibilité de l'employeur face aux changements du marché et aux besoins des clients. Elles restreignent aussi le pouvoir de direction de l'employeur.

Les clauses salariales, les conditions d'emploi ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

Source : analyse RCGT.

Conventions collectives (3/4)

- Syndicat canadien de la fonction publique (unité 5910)
- Syndicat uni du transport (unité 1557) Gestionnaire de premier niveau
- Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 5440 employés d'entretien

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Promotion, mutation et transfert	En absence de candidat qualifié dans l'unité, liberté pour la Société de combler le poste par nouveau concours ouvert à tous. Délai de décision de 90 jours pour la Société après la vacance d'un poste pour déterminer son abolition. Possibilité de remplacement temporaire du poste vacant durant ce délai selon l'article 28.04. Offre de poste : • D'abord aux employés sur la liste d'admissibilité, par rang. • Si non pourvu, avis de concours affiché avec les exigences et la note de passage. • Avis affiché pendant au moins cinq jours ouvrables à un endroit convenu. Candidature : • Les employés doivent exprimer leur intérêt par écrit. • Réussite à l'examen pratique pendant les heures de travail, sauf exceptions. • Temps d'examen considéré comme temps travaillé. Placement sur la liste d'admissibilité : • Après ceux déjà listés, par ordre d'ancienneté ou heures travaillées. • Pour employés temporaires, par nombre d'heures ou matricule si égalité. En absence de candidat qualifié dans l'unité, liberté pour la Société de combler le poste par nouveau concours ouvert à tous.	●	Ce type de clause limite la possibilité de l'employeur de ne pas remplacer un poste vacant de manière temporaire. Cela l'oblige à soit le combler, soit l'abolir. Alors que par moment, il serait souhaitable de prendre le temps d'analyser la situation sur une plus longue période. Le processus d'affichage interne est souvent très contraignant et amène une lourdeur administrative et une inefficience en empêchant de trouver de potentiels talents à l'externe avant l'interne. Les processus vers l'externe sont donc plus incertains compte tenu qu'on embauche d'avantage sur des affectations temporaires que régulières.

Les clauses salariales, les conditions d'emploi ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

Source : analyse RCGT.

Conventions collectives (4/4)

- ● Syndicat canadien de la fonction publique (unité 5910)
- ● Syndicat uni du transport (unité 1557) Gestionnaire de premier niveau
- ● Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 5440 employés d'entretien

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Abolition de poste	Lorsque la Société procède à des abolitions de postes de chauffeurs, elle doit procéder par ordre inverse dans la Direction.	● ● ●	• Limite la possibilité de conserver les meilleurs employés lorsque des abolitions de postes sont requises.
	Poste aboli pendant une absence maladie : Si le poste n'existe plus, la STO reconnaît à l'employé tous les droits et privilèges qu'il aurait eus lors de l'abolition du poste. Abolition de postes de gestionnaire : En cas d'abolition de postes de gestionnaire de premier niveau, la Société s'engage à relocaliser l'employé dans un poste au sein de l'unité.	● ● ●	• Limite les possibilités d'optimisation des services et des opérations. • Limite la possibilité de conserver les meilleurs employés lorsque des abolitions de postes sont requises.
Supplantation	-		
Fusion et acquisition	-		
Impartition	La Société s'engage à minimiser les contrats de sous-traitance pour les fonctions régies par l'unité d'accréditation et à discuter de tout contrat de sous-traitance via le comité dédié, sans réduire les salaires ou licencier les employés qualifiés.	● ● ●	• Limite les possibilités d'optimisation des services et des opérations.

Les clauses salariales, les conditions d'emploi ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

Source : analyse RCGT.

STO
Société de transport de l'Outaouais

Sommaire des constats

En 2023

381 km² de superficie

292 281 de population

768 hab./km² de densité

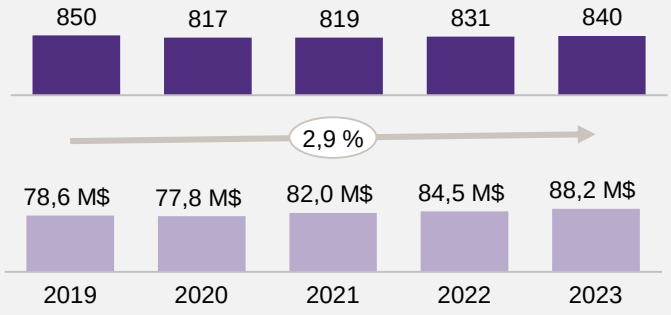
Offre de service

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	% hres 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 %

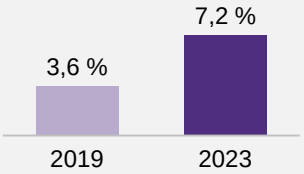
1 cadre pour 6,3 ETC
Ratio d'encadrement en 2023

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 %**

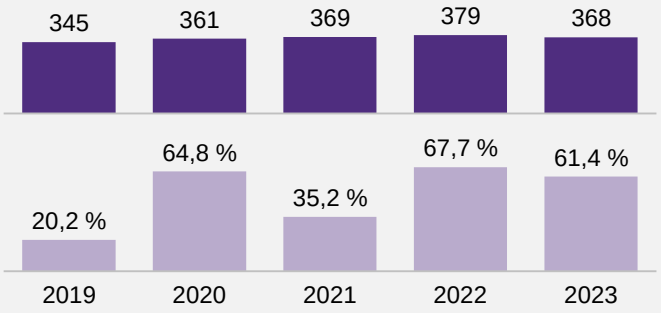
Années	$/chauffeurs		
	Temps régulier	Temps supplémentaire	Total
2019	86 747 $	1 846 $	88 594 $
2023	97 217 $	3 695 $	100 912 $
Variation	**+2,9 %**	**+18,9 %**	**+3,3 %**



Part du temps supplémentaire (chauffeurs)

Opération

Nombre de bus
Taux de réserve



Revenus (2023)

19 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

269 $/hab.
en contribution municipale

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Portrait du territoire d’exo

Exo couvre le même territoire que l’ARTM, soit 4 400 km² de superficie. Plus spécifiquement, ce dernier est constitué de la Communauté métropolitaine de Montréal (82 municipalités), de la communauté mohawk de Kahnawake et de la ville de Saint-Jérôme.

En 2023, près de 4,2 millions de personnes ont été desservies par les services d’exo. La densité de la population pour le territoire d’exo est ainsi de 1 070 personnes par kilomètre carré.

Exo couvre l’ensemble du territoire de l’ARTM, notamment grâce à ses lignes de train. En revanche, exo livre le service par autobus exclusivement sur la couronne nord (au nord de Laval) ainsi que sur la couronne sud (au sud du territoire du RTL). Ainsi, exo dessert 1,3 million d’habitants sur un territoire 3 360 km² par le biais de son réseau d’autobus. La densité du territoire couvert par le réseau d’autobus est donc moindre et s’élève à 375 hab./km².

Service par train — **En 2023[1]**

4 400 km²
de superficie

4,2 millions
de population desservie

1 070 hab./km²
de densité

Service par autobus

3 360 km²
de superficie

1 258 984
de population desservie

375 hab./km²
de densité

1. Les données présentées correspondent aux données publiées par l’ARTM, soit les données publiées par la CMM auxquelles s’ajoutent celles de Saint-Jérôme. L’écart avec les statistiques de Données Québec est non significatif.
Sources : ARTM, analyse RCGT.

Pratique d’affaires

Autobus et transport adapté

Exo est la seule organisation à impartir l’ensemble de la livraison de services. En 2023, 17 contrats de service sont en vigueur, répartis sur la couronne nord et la couronne sud avec respectivement cinq et douze contrats. Sept transporteurs privés assurent la livraison de services de transport par autobus. Quant au transport adapté, un fournisseur assure la prestation de service par minibus sur l’ensemble du territoire par le biais de six contrats. Le service de transport adapté par minibus se distingue par rapport aux services de taxi, en raison de la différence de fournisseurs impliqués. En effet, exo contracte également plusieurs déplacements auprès de compagnies de taxis.

Pour ces deux modes de transport, 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.

Train de banlieue

Les trains de banlieue sont opérés par Alstom sur des emprises ferroviaires appartenant au CN, au CP et à exo. L’entretien incombe également à ce fournisseur de service. En revanche, contrairement aux modes bus et TA, exo est propriétaire de deux centres de transport, des locomotives et des voitures-passagers. Exo encourt donc des frais pour l’entretien et le maintien de ces équipements et ces infrastructures. Ces responsabilités pour ce mode de transport s’inscrivent dans un cadre réglementaire ferroviaire complexe. En effet, en empruntant les voies appartenant au CN et au CP, une coordination étroite pour l’entretien et l’utilisation des rails est requise. Les travaux d’entretien, comme le remplacement des traverses, sont nécessaires, mais peuvent provoquer des annulations ou des retards de trains, affectant la régularité du service. Des mesures, en collaboration avec les partenaires, sont mises en place pour diminuer l’impact desdits travaux sur la clientèle.

Projet exo-bus (transition du modèle d’affaires)

Exo a initié une transformation stratégique de son modèle d’affaires relatif à la prestation de services de transport par autobus en 2021. Cette évolution stratégique a pour objectif l’acquisition d’un parc de matériel roulant et la construction de centres de transport, permettant ainsi à exo de devenir le propriétaire de ces actifs. Dans ce nouveau cadre, un ou des prestataires de services seront mandatés pour assurer la livraison des services de transport conformément aux horaires établis par exo. De plus, ces derniers seront chargés de maintenir les équipements et les infrastructures.

Le projet exo-bus est plus amplement abordé dans les pistes d’optimisation.

Pratique d’affaires
Par mode, 2023

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

Sources : exo, analyse RCGT.

Achalandage : modes bus et TA

Mode bus

En 2019, exo enregistrait environ 19 millions de montées à bord. La pandémie a entraîné une diminution de plus de la moitié de cet achalandage. La reprise s'est amorcée en 2022 avec la levée des mesures sanitaires, avec un total de 12 millions de montées à bord. En 2023, exo a retrouvé près de 80 % de son niveau d'achalandage d'avant la pandémie, démontrant une tendance positive vers la normalisation des activités. Le manque à gagner provient des déplacements des travailleurs vers le centre-ville. D'ailleurs, la reprise est plus forte pour la clientèle de la couronne nord par rapport à celle de la couronne sud. Cette différence peut s'expliquer par le changement d'habitudes des usagers de la couronne sud, principalement des travailleurs du centre-ville qui font désormais davantage de télétravail.

Mode TA

Le TA a subi une baisse significative de fréquentation en 2020, avec une réduction de 50 % due à la pandémie. Cependant, depuis cette période, une reprise constante de l'achalandage est observée. En 2023, le nombre de déplacements a atteint 634 k, un chiffre qui reflète une récupération presque complète et correspond au niveau d'avant la pandémie.

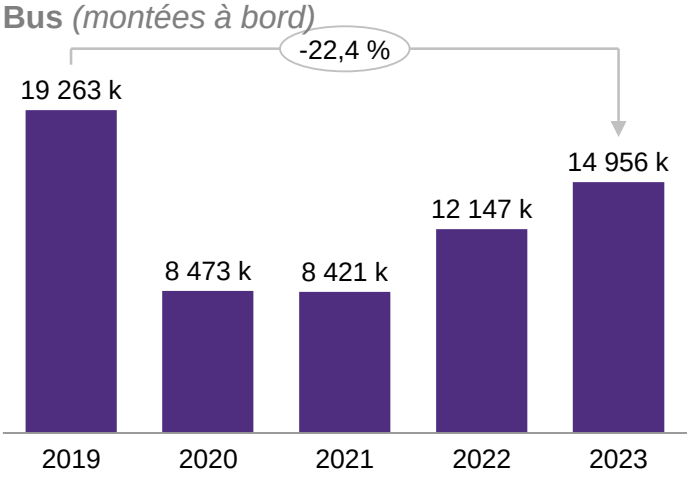
Transport à la demande

Le transport à la demande représente une faible part de l'ensemble des déplacements. Depuis son lancement en 2021, le service de transport à la demande d'exo a cependant connu une croissance marquée.

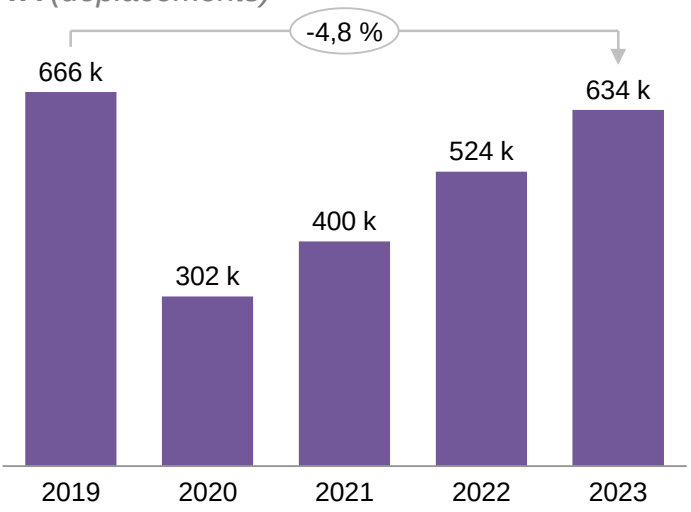
En mai 2021, le service exo à la demande a été lancé dans la zone Beloeil-McMasterville, permettant de générer 11 k montées à bord. La tendance s'est accélérée avec un autre projet pilote lancé à Terrebonne en juillet 2022. Ainsi, le nombre de montées à bord a grimpé à 69 k en 2023, traduisant une augmentation de plus de 500 %. Ces chiffres témoignent de la pertinence de ce service pour répondre aux besoins de mobilité de la population.

Évolution de l'achalandage
2019 à 2023

Bus *(montées à bord)*



TA *(déplacements)*



Sources : exo, analyse RCGT.

Achalandage : mode train

La réduction du nombre de passagers chez exo s'explique par une série d'événements survenus récemment. En raison des travaux en lien avec le REM, en mai 2020, le parcours du train exo-15 Mascouche a été modifié pour contourner le tunnel du Mont-Royal, ce qui a entraîné une durée de parcours additionnelle de 40 minutes et une diminution des départs vers la Gare Centrale, passant de huit à trois. L'adoption généralisée du télétravail par les entreprises du centre-ville a également contribué à une baisse notable du trafic passager.

En outre, la construction du REM a mené à la fermeture définitive de la ligne de Deux-Montagnes fin 2020, une ligne qui comptabilisait auparavant plus de 6 millions de déplacements annuels. Ces déplacements ne sont désormais plus assurés par exo. Cet événement explique assurément la part la plus importante de la diminution.

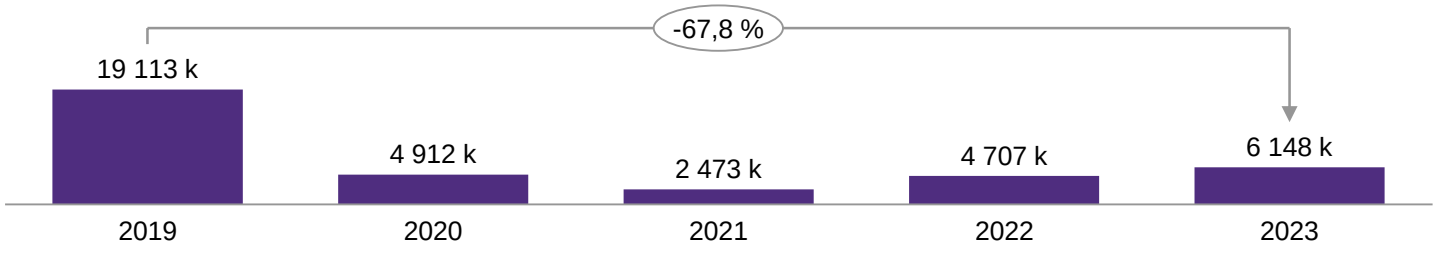
L'ouverture d'une nouvelle entrée au Centre universitaire de santé McGill (CUSM) en mai 2021 a offert des alternatives de transport pour les usagers des lignes Vaudreuil, Saint-Jérôme et Candiac. La clientèle étudiante est de retour en présentiel depuis 2022, ce qui favorise les lignes Saint-Jérôme et Vaudreuil. La levée des mesures sanitaires a permis un retour de l'achalandage, qui s'est poursuivi en 2023.

Par ailleurs, depuis la fin de novembre 2023, le MTMD a lancé des initiatives pour pallier les inconvénients causés par les travaux sur le pont de l'Île-aux-Tourtes, incluant la distribution de titres de transport gratuits dans certaines stations de la ligne Vaudreuil et l'augmentation de la fréquence des départs, stimulant ainsi la reprise de l'achalandage.

De manière combinée, les lignes Candiac et Mascouche ont généré à peine 1 million de montées à bord au cours de 2023.

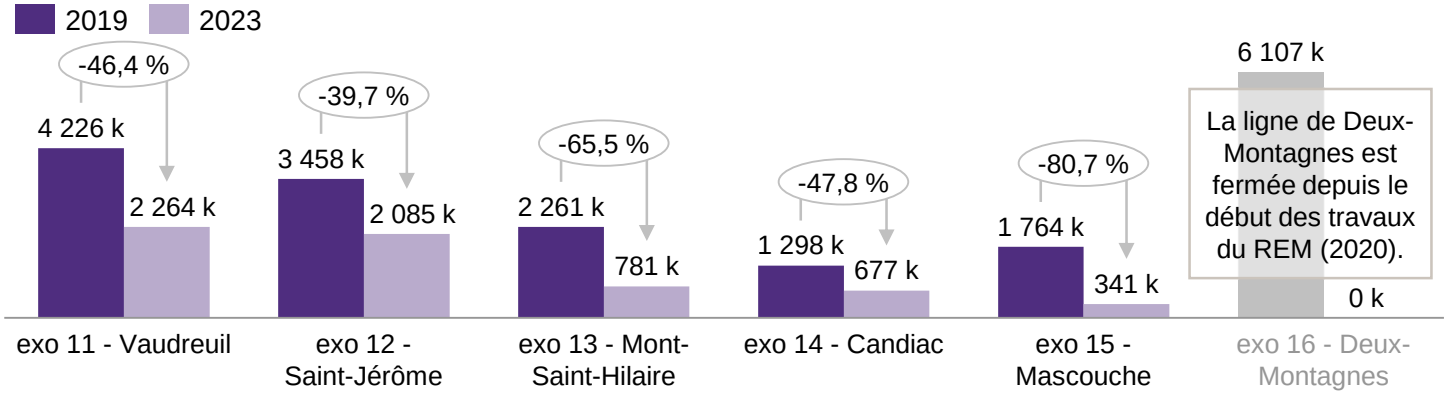
Évolution du nombre de montées à bord

En milliers de montées à bord, 2019 à 2023



Comparaison du nombre de montées à bord par ligne

En milliers de montées à bord, 2019 et 2023



Sources : exo, analyse RCGT

Offre de service – bus (1/2)

Distances parcourues

Avant la pandémie, les autobus d'exo couvraient une distance annuelle de 42 M de kilomètres, et ce, incluant les mesures d'atténuation. En réponse à la diminution de l'achalandage, une réduction de 10 % du service a été mise en œuvre. Cette réduction est cependant inférieure à la baisse de fréquentation observée. Entre 2020 et 2023, une augmentation progressive de l'offre de service est percevable, permettant d'atteindre 95 % de la capacité opérationnelle d'avant la crise sanitaire.

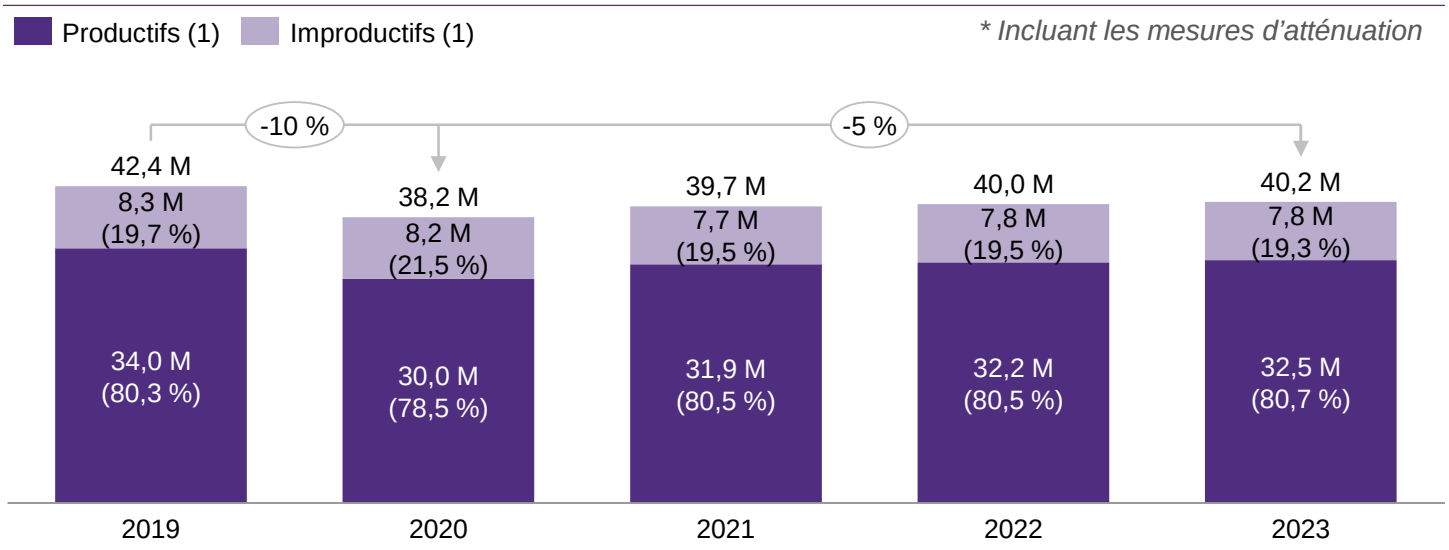
Productivité

En raison de la sous-traitance intégrale de son service de bus, l'analyse de la part des kilomètres improductifs parcourus est peu pertinente, exo étant facturé en fonction de l'offre de service. Le coût du service est déterminé par les résultats des appels d'offres, qui dépendent du niveau de service demandé. La part improductive est intégralement supportée par le prestataire de service, même si ce coût est répercuté dans le tarif facturé à exo pour la fourniture du service.

La part productive, représentant les distances parcourues pour le transport des passagers, a démontré une stabilité au cours des années précédentes. Toutefois, en 2023, elle a atteint son niveau le plus élevé, s'établissant à 80,7 %. Cette augmentation peut être attribuée à divers facteurs, notamment la modulation de l'offre de service comme le retrait de lignes locales, la refonte des réseaux et la simplification des tracés sur les lignes collectrices. En effet, les contraintes financières des dernières années ont nécessité une optimisation de l'offre de service afin de répondre aux nouvelles habitudes de la clientèle.

Évolution des distances parcourues*

En millions de kilomètres, 2019 à 2023



1. *Les kilomètres productifs correspondent aux véhicules-kilomètres commerciaux et les kilomètres improductifs représentent les véhicules-kilomètres totaux déduction faite des véhicules-kilomètres commerciaux.*

Sources : exo, analyse RCGT.

Offre de service – bus (2/2)

Temps de service et vitesse commerciale

La corrélation entre les distances parcourues et le temps de service chez exo présente des divergences notables. Alors que les distances parcourues ont connu une chute en 2020, suivie d'une augmentation progressive jusqu'en 2023, le temps de service a, quant à lui, enregistré une baisse significative en 2021 avant de se stabiliser autour de 960 000 heures. Ces données indiquent une augmentation de la vitesse commerciale depuis 2021, atteignant 33,7 km/h en 2023, comparativement à une vitesse commerciale de 30 km/h avant la pandémie. L'ajout de mesures préférentielles sur des axes autoroutiers explique l'augmentation de la vitesse commerciale moyenne.

Exemples de changements apportés :

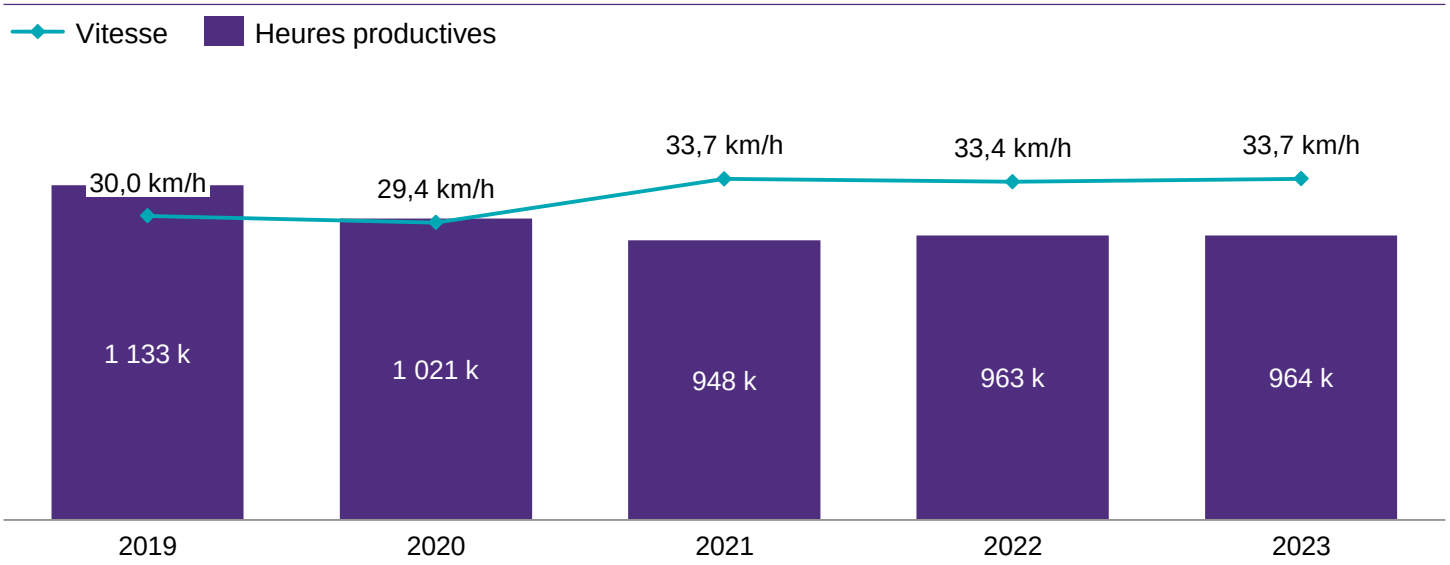
Retrait des lignes locales Saint-Hyacinthe :

Fin 2022, la Ville a mis fin à son entente avec l'ARTM pour les lignes d'autobus locales qui desservaient la ville. Le service était composé d'une dizaine de lignes desservant divers secteurs résidentiels et grands générateurs. Ce type de service a une vitesse commerciale très basse compte tenu du nombre d'arrêts, de la distance entre ceux-ci et du profil des rues empruntées (30, 40 km/h). Le retrait de ce service à basse vitesse a eu pour effet d'augmenter la vitesse commerciale globale du secteur.

Ajout de lignes de type locales – express – secteur Le Richelain et Rousillon :

Les principaux ajouts de service avec la refonte du réseau étaient la mise en place de lignes locales express qui effectuent une petite portion de trajet local (quelques rues résidentielles) avant de se diriger vers le REM en mode express, par le réseau autoroutier, notamment l'A30 moins congestionnée que l'axe du pont Champlain.

Temps de service et vitesse commerciale
En milliers d'heures productives, en km/h, 2019 à 2023



Sources : exo, analyse RCGT.

Offre de service – train

Distances parcourues

En 2020, exo a enregistré une baisse de 19 % de l'achalandage, principalement due à l'ajustement de l'offre de service en réaction aux contraintes imposées par la pandémie. Cette tendance à la baisse s'est poursuivie en 2021, exacerbée par la fermeture définitive de la ligne de Deux-Montagnes à la fin de l'année précédente. Par ailleurs, le train exo-15 Mascouche a dû emprunter un itinéraire alternatif en raison de l'inaccessibilité du tunnel du Mont-Royal, ce qui a réduit le nombre de départs vers le centre-ville de huit à trois. En réponse à la réduction de l'achalandage, exo a réduit le nombre de voitures par rame en 2020 et en 2021, mais des ajustements ont été réalisés en 2022 et 2023 pour tenir compte du retour partiel de la clientèle. La réduction du nombre de voitures est associée à la volonté d'arrimer, dans la mesure du possible, l'achalandage à la capacité des trains.

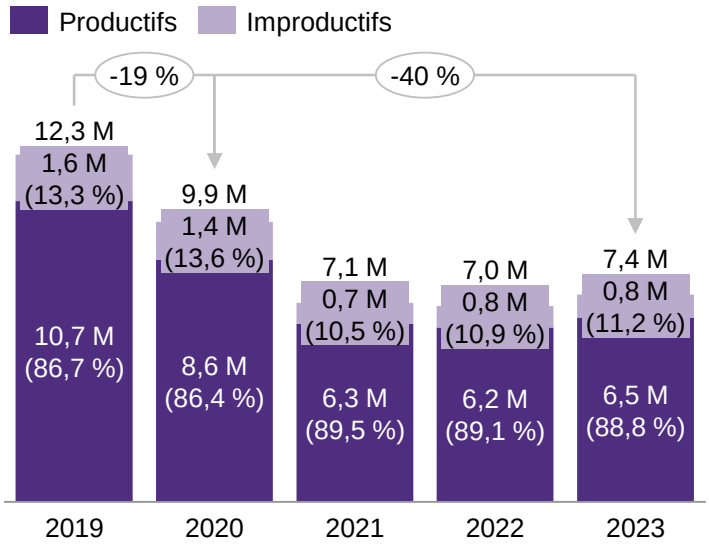
Productivité

Le train, en tant que mode de transport guidé, présente l'avantage d'une part réduite de distances improductives, qui se sont maintenues entre 10,5 % et 13,3 % de 2019 à 2023. La part de kilomètres improductifs en 2023 est néanmoins plus faible qu'avant la pandémie, mais une attention devra cependant être portée au cours des prochaines années, puisque la tendance depuis 2021 demeure à la hausse. D'ailleurs, exo travaille déjà à l'analyse de la performance des lignes de train.

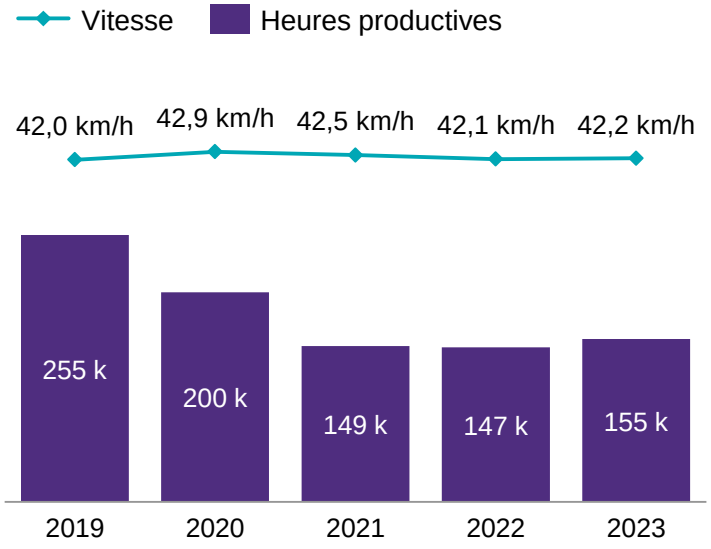
Temps de service et vitesse commerciale

Le temps de service et les distances parcourues par les trains d'exo affichent une tendance similaire, résultant en une vitesse de service relativement stable. En tant que mode de transport guidé, les trains bénéficient d'une moindre susceptibilité aux perturbations extérieures, telles que les conditions de circulation ou les aléas climatiques. Cette caractéristique intrinsèque au transport ferroviaire assure une régularité et une meilleure fiabilité du service.

Évolution des distances parcourues
En millions de kilomètres, 2019 à 2023



Temps de service et vitesse commerciale
En milliers d'heures productives, en km/h, 2019 à 2023



Sources : exo, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant

Train

Le parc de matériel roulant ferroviaire d'exo a maintenu une stabilité au fil des dernières années. En 2023, la flotte se compose de 21 locomotives diesels et de 18 locomotives diesels-électriques qui, ensemble, tractent 181 voitures-passagers à travers le réseau. La ligne de Deux-Montagnes était exploitée avec 58 voitures automotrices électrifiées qui ne pouvaient être réutilisées sur les autres lignes de train, celles-ci n'étant pas électrifiées. À la suite de la fermeture de cette ligne, exo a tenté de les vendre sans succès et elles ont donc été recyclées.

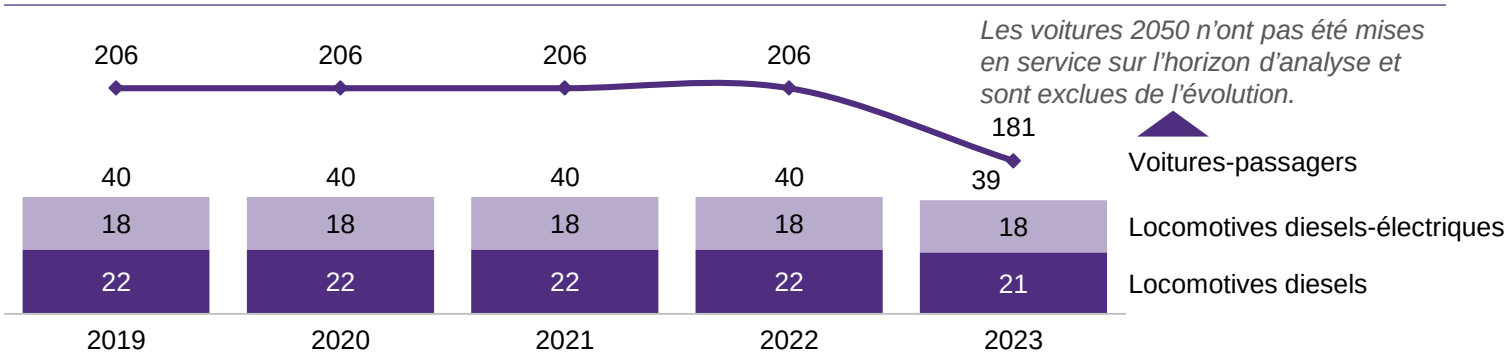
Exo a octroyé un contrat en 2017 pour l'acquisition de voitures 2050. Ces voitures ont été reçues, mais n'étaient toujours pas mises en service, puisqu'elles étaient en phase de tests et en attente d'approbations finales. Ces voitures ne sont pas représentées dans l'évolution ci-dessous. Exo a également des investissements qui concernent des locomotives en 2022, mais pour l'heure, aucune n'a été reçue.

Les locomotives diesels, datant de 22 à 34 ans, se distinguent des diesels-électriques, qui ont été introduites en 2013. En 2022, 24 voitures-passagers de 1989 ont été retirées du service. Les voitures-passagers qui restent en service ont été introduites entre 2005 et 2011 et devront être renouvelées entre 2039 et 2045, conformément à leur durée de vie estimée.

Ainsi, le cycle de renouvellement concentré sur une courte période pourrait présenter des défis tant financiers qu'opérationnels pour exo. Le renouvellement d'une part importante de la flotte de voitures est prévu vers 2040.

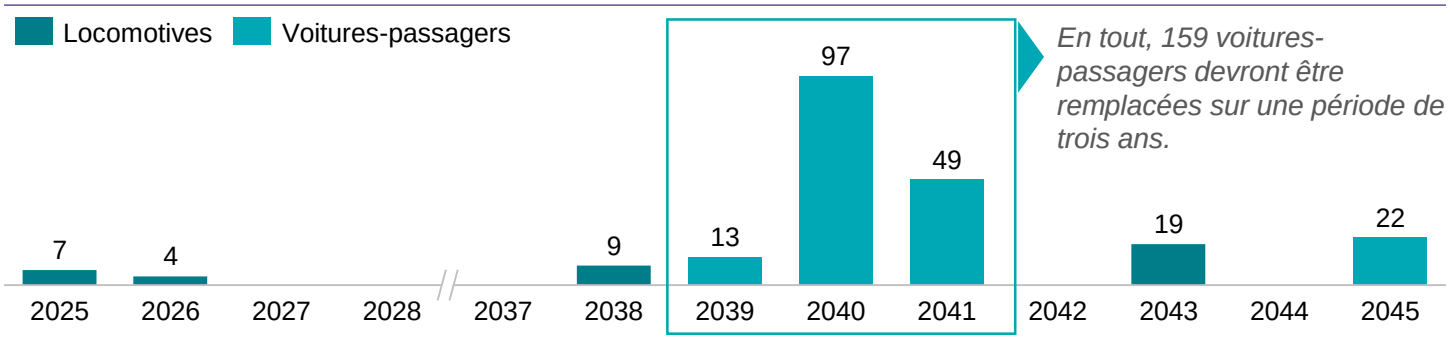
Évolution du parc de matériel roulant – train

En nombre de locomotives et en nombre de voitures passagers, 2019 à 2023



Projection de remplacement du parc de matériel roulant – train

En nombre de locomotives et en nombre de voitures-passagers, 2025 à 2045



Sources : exo, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant

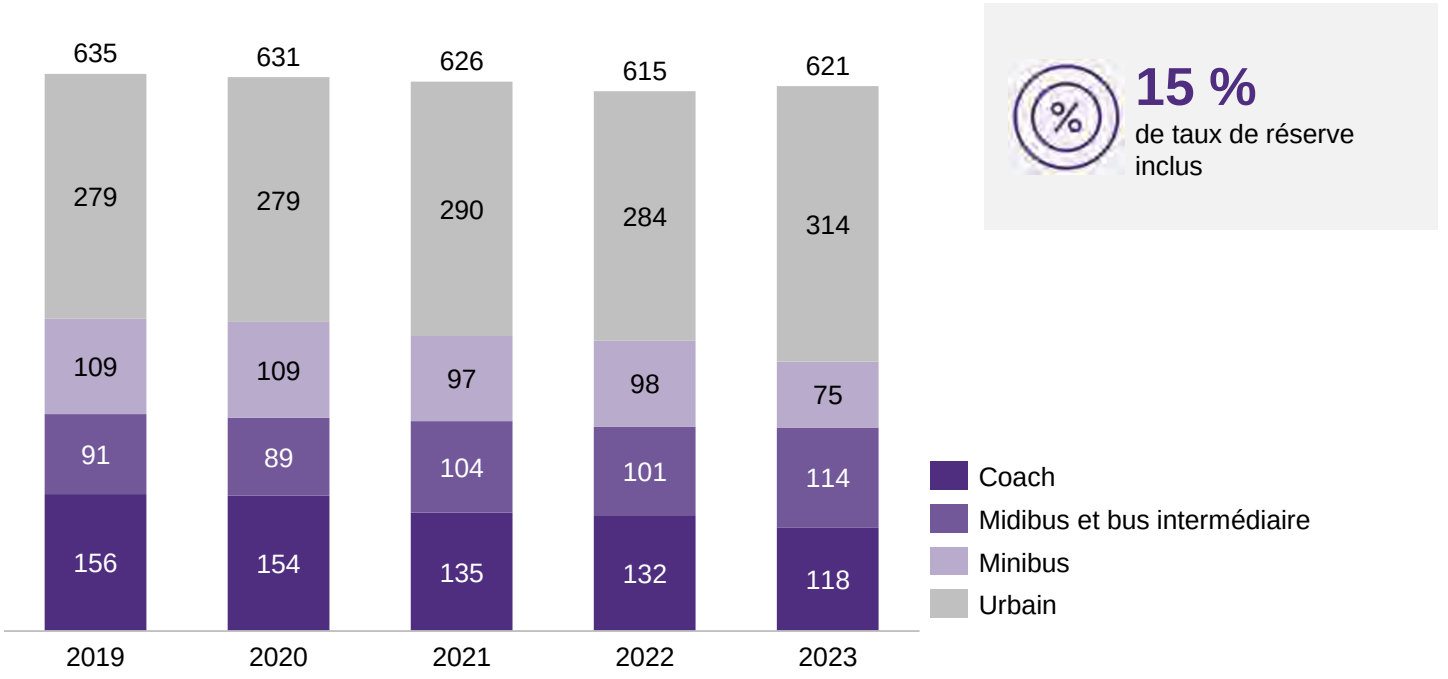
Bus

Exo externalise actuellement l'intégralité de son service d'autobus à des opérateurs privés, ce qui signifie qu'exo ne possède pas de parc d'autobus. Cependant, à travers les contrats établis avec ces transporteurs, exo impose des caractéristiques précises pour les autobus utilisés. De manière combinée, plus de 600 autobus, répartis en six modèles distincts, sont utilisés pour assurer le service régulier. La diversité des modèles permet d'adapter le service aux caractéristiques spécifiques des différentes lignes. Par exemple, pour les trajets empruntant les autoroutes et menant les passagers vers le centre, des autobus de type *coach* sont privilégiés pour répondre à ce besoin.

Exo exige, par le biais de ses contrats, un taux de réserve de 15 % pour assurer une fiabilité du service. Ce taux est inclus aux données ci-dessous.

Exo est en pleine transition de son modèle d'affaires et s'engage, tout comme les autres sociétés de transport, dans une transition énergétique. Dans les années à venir, exo commencera la construction de centres de transport électrifiés et entamera l'acquisition progressive d'autobus électriques. Ces initiatives seront déployées de manière séquentielle, en synchronisation avec l'expiration des contrats actuels avec les fournisseurs privés. Dans ce modèle d'affaires, exo sera l'unique propriétaire des actifs, mais impartira l'exploitation du service à des transporteurs privés. Le modèle d'affaires constitue une optimisation amorcée depuis 2021 et est plus amplement documenté dans la section qui concerne les optimisations.

Évolution du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Sources : exo, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant

Transport adapté

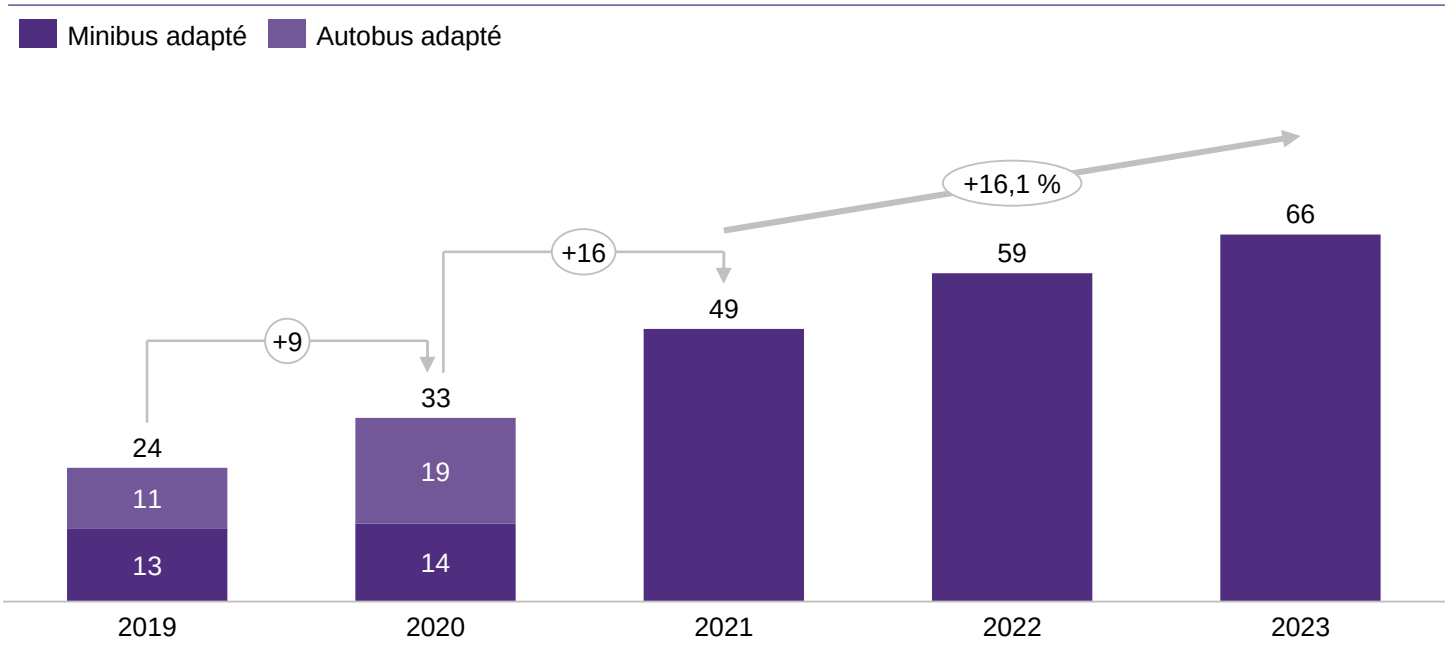
Comme pour le transport régulier, exo externalise également le service de transport adapté. Pour garantir la couverture de l'ensemble de son territoire, deux types de véhicules sont utilisés : les minibus et les microbus adaptés. En complément, de nombreux trajets sont assurés par des taxis et taxis adaptés. Néanmoins, certains usagers nécessitent impérativement le transport en autobus adaptés.

Le nombre de véhicules pour le transport adapté par bus a augmenté de manière significative entre 2020 et 2021. Cette augmentation s'explique par l'intégration graduelle de plusieurs OBNL et de leurs véhicules entre la fin de 2020 et le début 2021. En effet, lors de la création de l'ARTM et d'exo en 2017, seuls les secteurs Laurentides, Les Moulins, L'Assomption, Vallée-du-Richelieu et Sainte-Julie avait été intégrés. Les OBNL de la couronne sud ont été intégrés selon l'échéancier suivant :

- TARSO (juillet 2020)
- Handi-Bus (novembre 2020)
- Soleil (mai 2021)
- Accès (février 2022)

Les fournisseurs sont responsables de l'optimisation des trajets et du jumelage adéquat pour maximiser l'utilisation de leurs véhicules. Un fournisseur qui ne maximiserait pas l'utilisation de ses véhicules n'engendrerait pas de coûts supplémentaires pour exo, car la rémunération du fournisseur est basée sur les heures commerciales. Cette approche contractuelle assure que la charge financière d'exo reste prévisible et conforme aux prévisions budgétaires, indépendamment de l'efficacité opérationnelle des fournisseurs.

Évolution du parc de matériel roulant – transport adapté
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Sources : exo, analyse RCGT.

Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage – bus

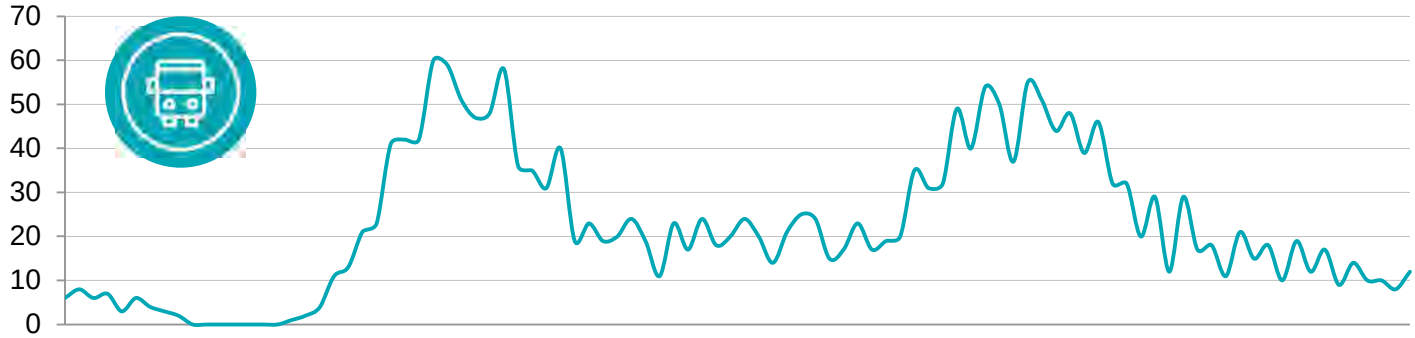
L'analyse de l'adéquation entre le nombre de véhicules en service et l'achalandage (premières montées) par tranche de 15 minutes tout au long de la journée permet de mesurer, à haut niveau, l'efficacité des services de transport. Cette représentation visuelle est un raccourci pour déterminer si les services 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.

Données non disponibles

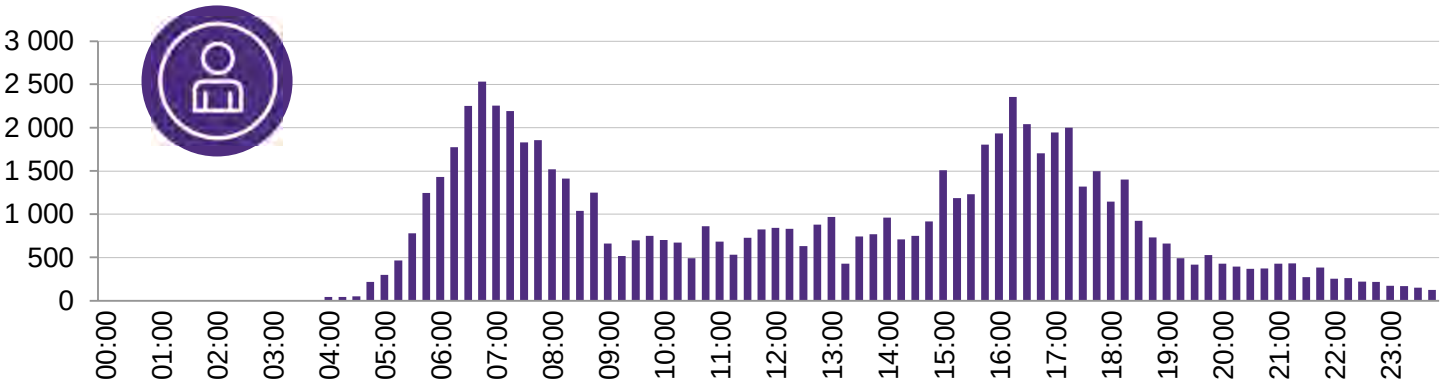
Les données fournies par exo indiquent les sorties de véhicules par quart d'heure, mais ne reflètent pas l'accumulation des véhicules sur la route en fonction de leur durée de sortie. Par conséquent, ces données ne peuvent être considérées comme concluantes ni être mises en corrélation directe avec l'achalandage. À titre informatif, le graphique ci-dessous détaille le nombre de sorties de véhicules par tranche de 15 min pour la journée. Les sorties de véhicules sont réalisées chez les différents fournisseurs de service.

Exo livre un service avec une mixité d'autobus dont la capacité varie et peut influencer le taux d'occupation des véhicules. La norme de confort pour les autobus urbains est d'environ 60 passagers, alors que la planification du service est réalisée avec 70 passagers, soit la pleine capacité.

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



Sources : exo, analyse RCGT.

Équivalent à temps complet

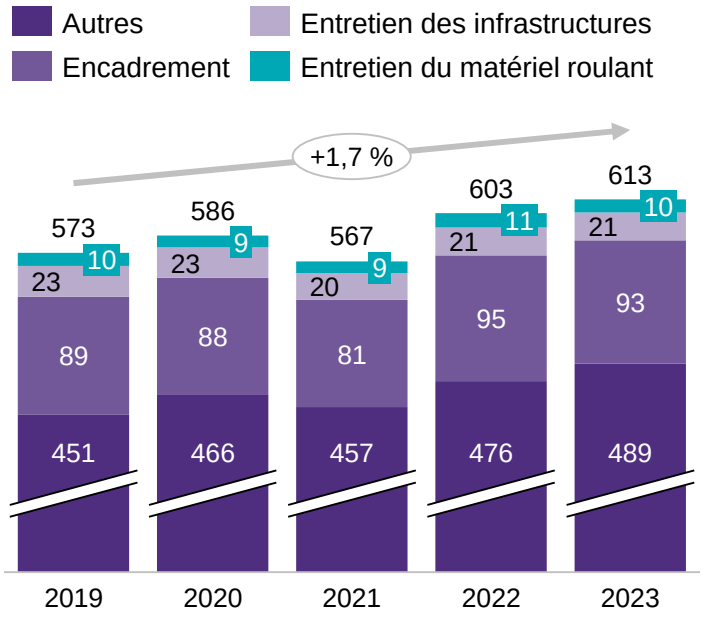
Évolution des ETC

Depuis 2019, les effectifs d'exo ont connu une augmentation modeste de 1,7 % annuellement, malgré l'ajout de nouvelles fonctions. Cependant, les recrutements ont été suspendus en 2021 en raison de l'impact de la pandémie et des restrictions budgétaires. Exo a également été confronté à une vague significative de départs à l'automne 2021, exacerbant le taux de postes vacants en fin d'année. Les embauches ont été relancées au début de 2022 pour combler les postes nécessaires à la reprise des activités. La croissance observée entre 2021 et 2023 est aussi attribuable à la création de nouveaux postes. Ces derniers découlent des ajustements effectués pour clarifier certains rôles et responsabilités associés au modèle d'affaires d'exo. En tant que jeune organisation, de nouvelles fonctions se sont ajoutées à la structure, notamment développement et nouvelles mobilités, affaires municipales et acceptabilité sociale, relations médias et communications opérationnelles, stratégie client et performance opérationnelle, transformation et performance organisationnelle, etc.

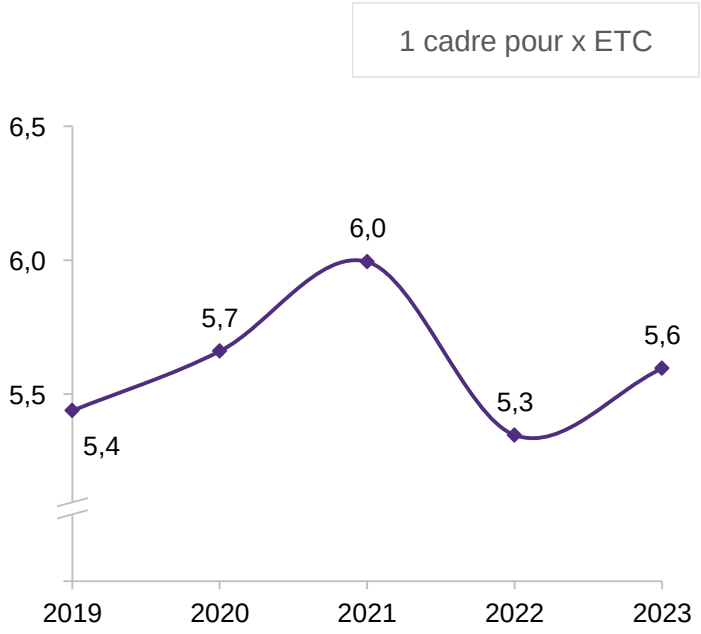
Ratio d'encadrement global

Le ratio d'encadrement chez exo s'est stabilisé autour de 5,6 ETC en moyenne. Le ratio est passé à 6 ETC en 2021, principalement à cause d'une série de départs à l'automne, conséquence d'un marché du travail particulièrement compétitif dans le secteur des technologies de l'information. Certains départs internes ont provoqué une cascade de démissions au sein d'équipes de direction. Néanmoins, la situation a été rectifiée dès 2022, rétablissant ainsi le taux d'encadrement à son niveau habituel. La nature des activités d'exo, c'est-à-dire la gestion contractuelle plutôt que la livraison du service, a un effet à la hausse sur le ratio d'encadrement.

Évolution du nombre d'ETC par type d'emploi
En ETC, 2019 à 2023



Évolution du ratio d'encadrement
En ETC, 2019 à 2023



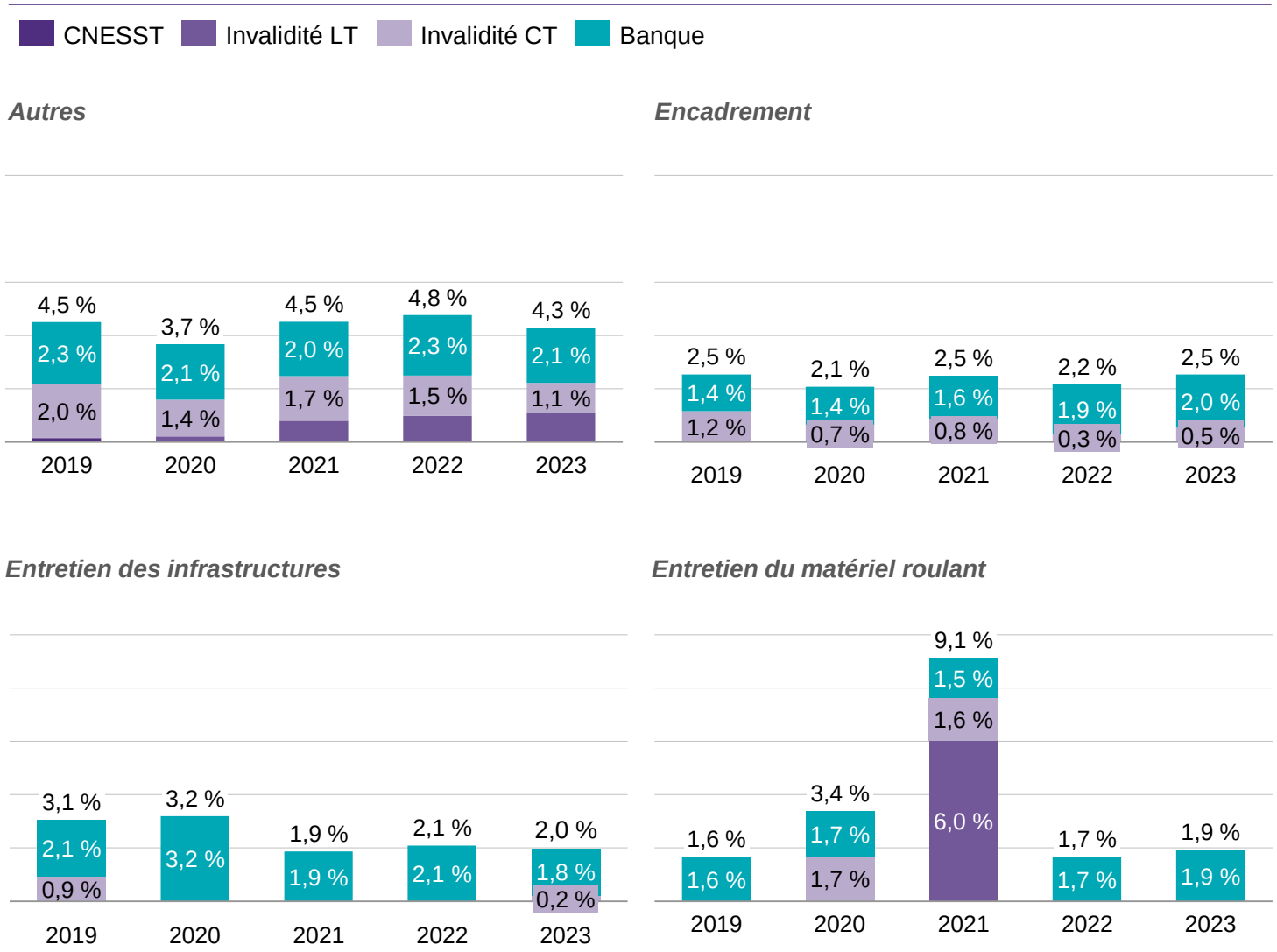
Sources : exo, analyse RCGT.

Taux d’absentéisme

Le taux d’absentéisme est relativement faible et stable au cours de la période d’analyse. Au-delà d’une gestion serrée des dossiers, plusieurs mesures ont été bonifiées dans le but de favoriser le retour au travail comme les assignations temporaires et les retours progressifs lorsque possible.

En 2021, le taux d’invalidité de longue durée pour le personnel chargé de l’entretien du matériel roulant a été particulièrement élevé. Cette situation est principalement attribuable à l’absence prolongée d’un employé au cours de cette année. Étant donné que cette catégorie d’emploi ne compte que neuf ETC, l’absence d’une seule personne a eu un impact significatif sur le taux global d’invalidité de longue durée.

Taux d’absentéisme
En %, 2019 à 2023



Sources : exo, analyse RCGT.

Part des heures régulières planifiées non réalisées

En 2021, le contexte pandémique combiné à une compétitivité du marché du travail à l'échelle métropolitaine a entraîné une vague de départs volontaires à l'automne 2021. La dotation des postes laissés libres n'a pu être effectuée qu'au début 2022.

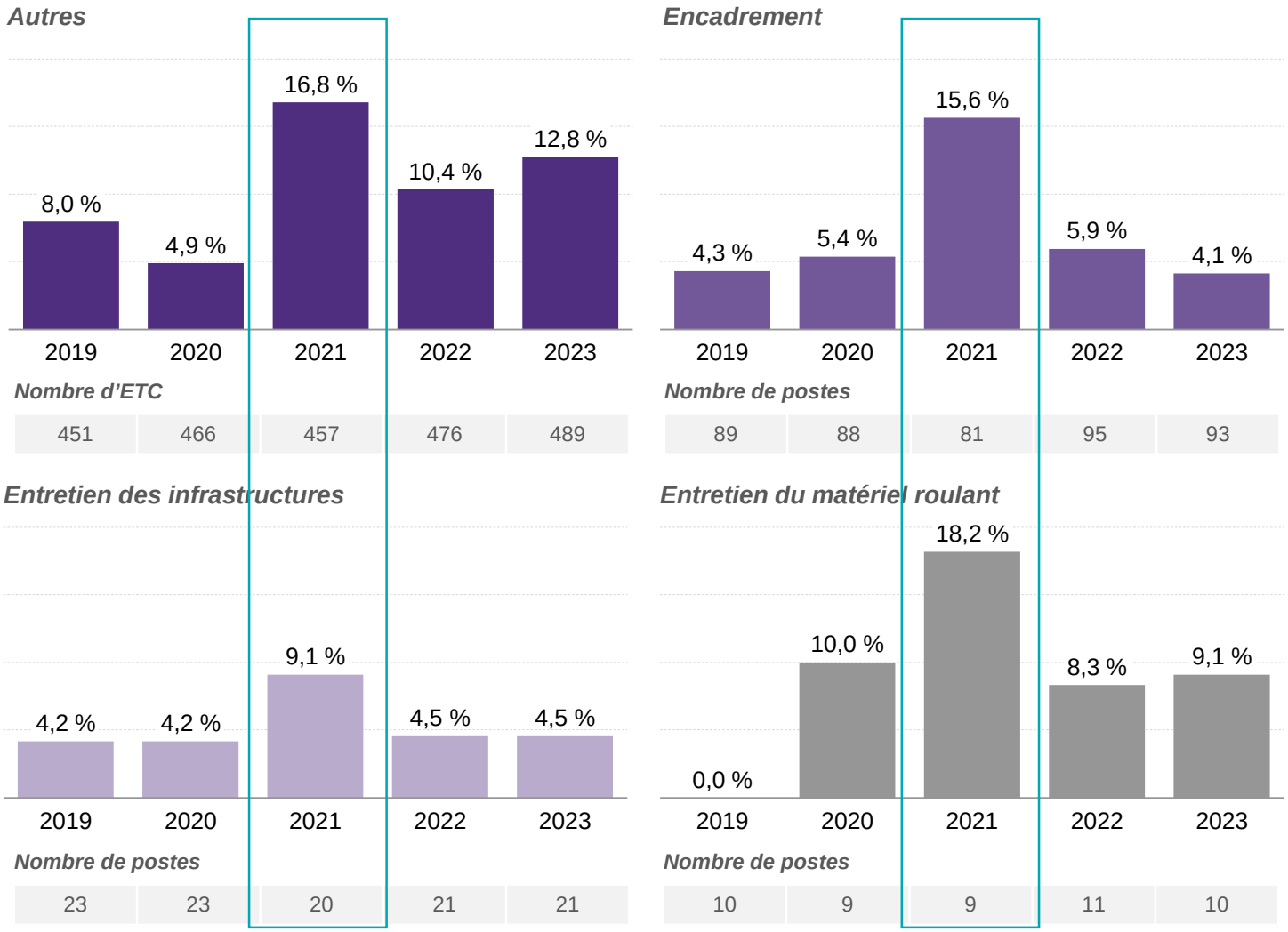
Le taux de postes vacants pour les employés de l'entretien des infrastructures est moindre que celui de l'entretien du matériel roulant principalement en raison du nombre d'ETC.

- Infrastructures : 21 (2023);
- Matériel roulant : 10 (2023);

Une absence d'un employé d'entretien du matériel roulant génère donc un impact plus grand en pourcentage que celle d'un employé d'entretien des infrastructures.

Part des heures régulières planifiées non réalisées
En %, 2019 à 2023

Exclut les absences maladies et les congés parentaux.



Sources : exo, analyse RCGT.

Évolution des dépenses

La baisse des dépenses en 2020 est attribuable à la révision de l'offre de service en réponse à la pandémie. En 2021, l'arrêt de la ligne de Deux-Montagnes a généré des économies de 17,9 M$. Ces économies proviennent des coûts d'entretien et des coûts d'emprises ferroviaires qui étaient des coûts variables. Certains coûts fixes n'ont pu être réduits étant donné leur nature.

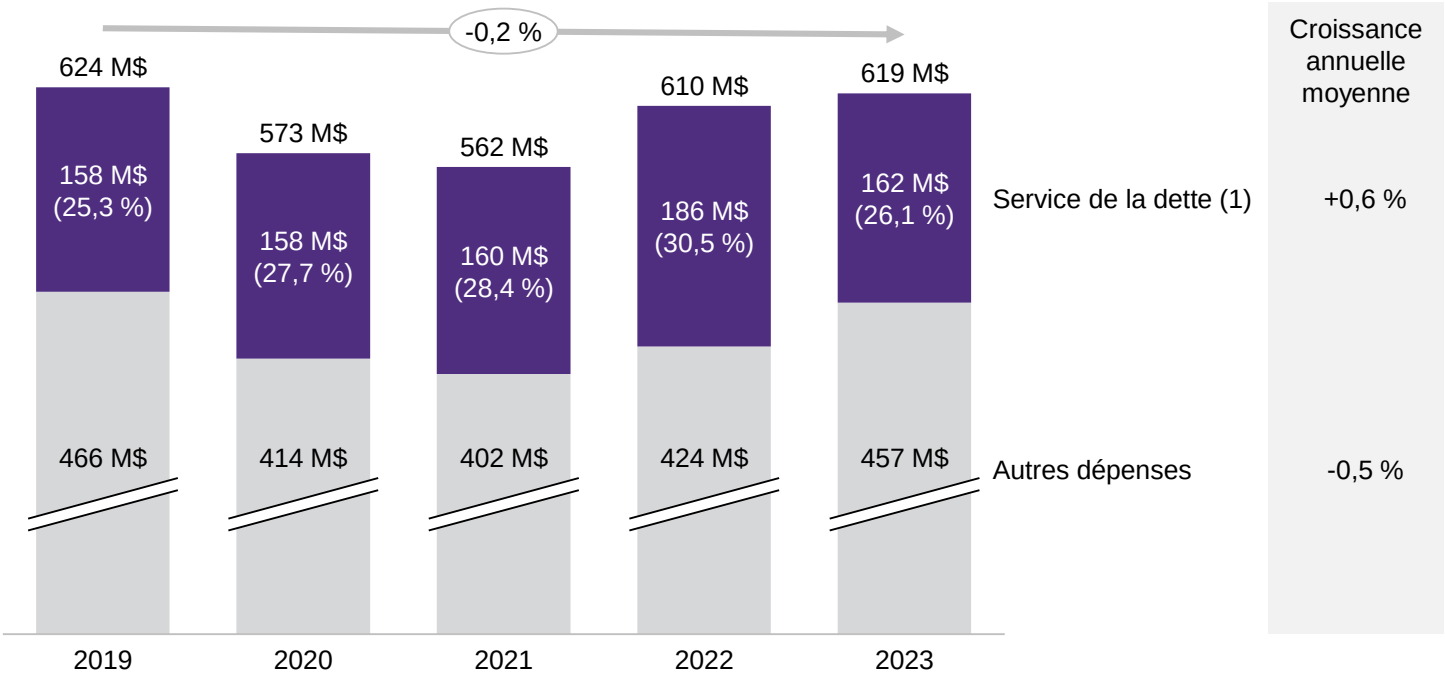
Par ailleurs, exo a bénéficié d'une économie de 4,5 M$ grâce à son *swap* sur le carburant en 2021.

La reprise des activités en 2022 à la suite de la levée des restrictions sanitaires a généré une croissance des coûts, mais globalement, sur la période d'analyse, exo a été en mesure de contenir ses coûts dans un contexte inflationniste.

La part du service de la dette est demeurée relativement stable, à l'exception de 2022 où sa part a atteint 30,5 %. Cette situation était principalement due à l'arrivée à échéance de deux emprunts significatifs. Dans le cadre de la stratégie de réduction du ratio d'endettement, le remboursement intégral de ces emprunts a été réalisé, avec des paiements de 5,7 M$ en avril et de 24,8 M$ en décembre. Un retour à la normale est observé en 2023.

Évolution des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement et incluant le service de la dette
En M$, 2019 à 2023

(1) Capital et intérêts : incluant la part subventionnée



Sources : Rapports financiers, exo, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement

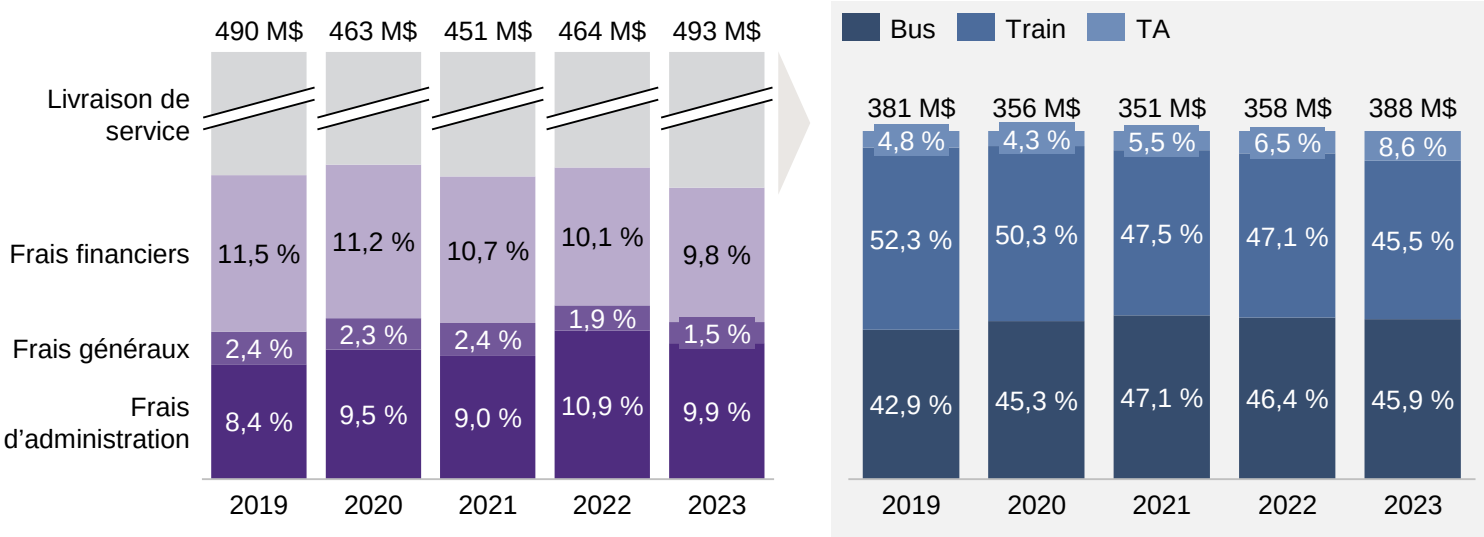
Malgré les défis posés par la pandémie, la structure de coût d'exo a montré une stabilité sur la période analysée. Exo a fait preuve d'agilité pour maintenir un équilibre dans ses coûts de soutien. En effet, la proportion des frais d'administration est restée constante, avoisinant les 9 % jusqu'en 2021, tandis que les frais généraux se sont stabilisés à 2,4 % durant la même période.

À partir de 2022, la part des frais d'administration a augmenté en raison de la création de nouveaux rôles : développement et nouvelles mobilités, affaires municipales et acceptabilité sociale, relations médias et communications opérationnelles, stratégie client et performance opérationnelle, etc. Parallèlement, les frais généraux ont été maîtrisés, représentant une part moins significative de 1,9 %. En 2023, la réduction observée dans la proportion des frais d'administration et des frais généraux reflète leur nature principalement fixe, conjuguée à la reprise des activités. Cette tendance positive démontre la capacité de l'organisation à contenir ses dépenses tout en répondant à une croissance de l'activité.

La part des frais financiers montre une légère diminution entre 2019 et 2023 (de 11,5 % à 9,8 %). Toute chose étant égale par ailleurs, exo peut donc consacrer davantage de ressources financières à la livraison de service.

Les coûts d'exploitation du train représentaient plus de la moitié des coûts en 2019, alors que sa proportion a été réduite par la fermeture de la ligne de Deux-Montagnes. Les coûts des trains représentent, en 2023, une part équivalente à celle du mode bus. Le transport adapté a augmenté de manière significative, notamment entre 2022 et 2023 pour diverses raisons telles que l'augmentation considérable des distances parcourues, le retour de l'achalandage prépandémique, la refonte tarifaire 2022, les coûts associés aux services de taxi et les modalités de contrat, ainsi que la hausse des coûts des minibus de transport adapté associée à l'inflation et à la pénurie de main-d'œuvre.

Répartition des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les dépenses de fonctionnement et les données présentées au rapport financier s'explique principalement par les intérêts sur la dette à long terme et le remboursement en capital de la dette à long terme, qui sont présentés dans le service de la dette à la page précédente. D'autres écarts non significatifs peuvent subsister en raison, par exemple, d'écritures comptables de présentation aux rapports financiers MAMH.

Sources : exo, analyse RCGT.

Rémunération

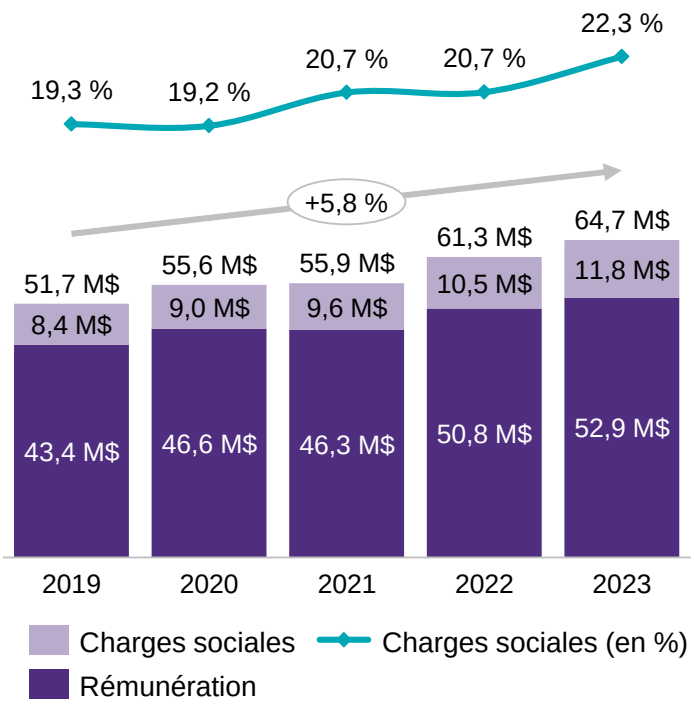
Selon les données du rapport financier, la croissance de la rémunération totale s'élève à 5,8 % sur la période d'analyse. Cette croissance s'explique en partie par la croissance des ETC qui s'est fixée à 1,4 % entre 2019 et 2023.

La croissance des charges sociales s'explique par plusieurs facteurs :

D'abord, le déploiement de la nouvelle formule du Régime de retraite simplifié (RRS), en vigueur depuis janvier 2023, introduit une cotisation obligatoire minimale de 1 % pour l'année 2023, marquant une augmentation par rapport au taux précédent de 0 %. De plus, le régime a été bonifié, permettant une augmentation globale pouvant atteindre 2 % supplémentaires, en fonction des contributions combinées de l'employé et de l'employeur.

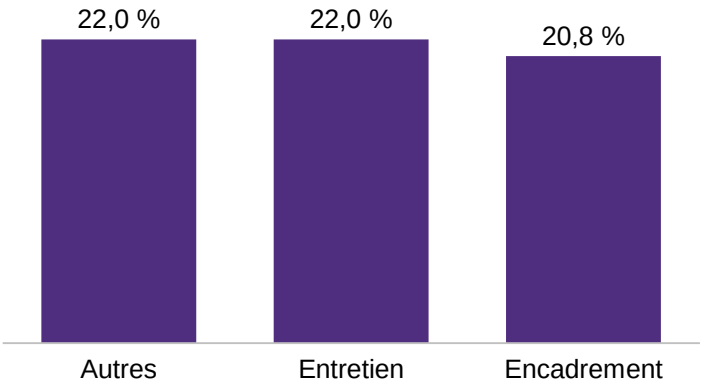
En outre, une hausse significative des coûts liés à l'assurance collective a été enregistrée. La variabilité des mouvements d'employés, tels que les invalidités et les congés parentaux, ainsi que par les choix personnels en matière de couverture d'assurance engendre également une hausse des charges sociales. Enfin, une légère augmentation des charges sociales imposées par le gouvernement a également été observée.

Évolution de la rémunération
En M$ et en %, 2019 à 2023



Taux d'avantages sociaux par type d'emploi
En M$, 2023

Le taux d'avantages sociaux correspond à la définition commune prévue à l'étude et ne correspond pas à celle utilisée aux fins des rapports financiers.



Sources : Rapports financiers, exo, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (1/3)

En étant l'une des quatre AOT de la région métropolitaine, exo est financé à 76,8 % par l'ARTM en 2023. En effet, la rémunération de l'ARTM a légèrement augmenté au cours des dernières années, passant de 396 M$ en 2019 à 437 M$ en 2023. Une légère baisse est survenue en 2021 notamment en raison de la réduction des dépenses en lien avec la fermeture de la ligne de train de Deux-Montagnes.

La contribution de l'ARTM a été décortiquée afin d'illustrer les sources de financement par nature. Le graphique à la page suivante montre l'évolution des revenus par nature.

Ventilation de la contribution de l'ARTM (ventilation théorique)

Pour la région métropolitaine de Montréal, l'ensemble des revenus transigent par l'ARTM à l'exception des subventions gouvernementales à l'investissement (intérêts et remboursement en capital) et de certains revenus catégorisés « autres ». L'ARTM encaisse les subventions gouvernementales à l'exploitation, les contributions municipales, les contributions des automobilistes, les recettes tarifaires et de certains autres revenus. Ces revenus permettent à l'ARTM de couvrir ses dépenses qui incluent notamment les ententes de service avec les quatre OPTC.

Ainsi, la rémunération reçue par les OPTC de la part de l'ARTM est constituée indirectement de l'ensemble des natures de revenus perçus par l'ARTM (recettes tarifaires, contribution municipale, contribution des automobilistes, subventions, etc.).

Aux fins des portraits de chaque OPTC et de l'exercice de comparaison, la contribution de l'ARTM a été ventilée selon les différentes sources de revenus. Les informations permettant cette ventilation proviennent de l'ARTM. À noter que cette ventilation est purement théorique et ne permet en rien d'évaluer la performance de chaque entité en matière de revenus.

Ainsi, la contribution municipale présentée à la page suivante n'équivaut donc pas au versement du territoire que l'entité dessert. Par exemple, pour la STM, la contribution municipale ne se limite pas à l'ensemble des sommes versées par l'agglomération de Montréal. Elle inclut plutôt l'ensemble des sommes versées par les villes pour financer le métro, le réseau de bus de la STM et la contribution de base (RFU).

2023

11 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

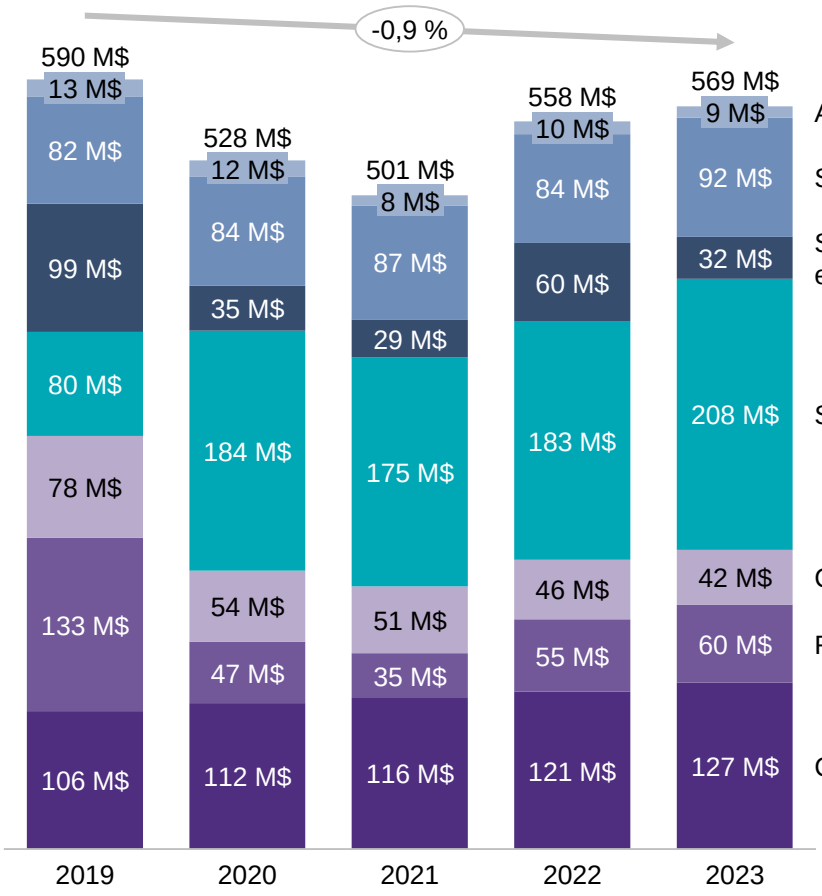
101 $/habitant pour bus
en contribution municipale

31 $/habitant pour train
en contribution municipale

1. La politique de financement est suspendue depuis 2020 en raison de la pandémie.
Sources : Rapports financiers, exo, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (2/3)

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
En M$, 2019 à 2023



	Croissance annuelle moyenne
Autres revenus	-9,9 %
Subv. gouv. (remb. en capital)	+2,8 %
Subv. gouv. (intérêts et ad hoc à l'exploitation)	-24,6 %
Subv. gouv. (exploitation) (1)	+27,1 %
Contribution des automobilistes (1)	-14,4 %
Recettes tarifaires (1)	-18,1 %
Contribution municipale (1)	+4,8 %

Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux				
23 %	9 %	7 %	10 %	11 %

Part de la rémunération reçue de l'ARTM				
67 %	75 %	75 %	72 %	77 %

(1) Ces sommes sont reçues par le biais de la contribution de l'ARTM.

Mise en garde

Cette ventilation est théorique et s'appuie sur de l'information obtenue auprès de l'ARTM. En raison de méthodes de comptabilisation divergentes et de classement de certaines sommes, des écarts ont été relevés. Toutefois, ces écarts sont jugés non significatifs et n'altèrent pas les constats qui pourraient être dégagés de l'analyse.

Sources : Rapports financiers, exo, données fournies par l'ARTM, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (3/3)

La hausse de la contribution de l'ARTM s'explique par l'évolution des subventions à l'exploitation du gouvernement et des contributions municipales qui ont crû respectivement de 27,1 % et 4,8 % en moyenne annuellement. La croissance plus importante des subventions gouvernementales s'explique par la mise en place du programme d'aide d'urgence au transport collectif des personnes (PAUTC), qui avait pour objectif de pallier les pertes de recettes tarifaires et les dépenses sanitaires supplémentaires résultant de la pandémie de COVID-19. Cette aide a permis d'assurer la continuité des services.

Des aides gouvernementales finançant les intérêts sur la dette à long terme et des frais d'exploitation exceptionnels peut varier d'année en année, mais qui ont été significatives en 2019 (99 M$) et en 2022 (60 M$). Cette subvention est spécifiquement liée aux frais qu'exo a encourus relativement à la fermeture de la ligne de Deux-Montagnes. Comme ces coûts sortent du cadre de l'entente de contractualisation avec l'ARTM et de la politique de financement, la subvention a été versée directement à exo.

La subvention gouvernementale finançant les remboursements en capital liés à des projets d'investissement a augmenté de 2,8 % en moyenne annuellement, passant de 82 M$ en 2019 à 92 M$ en 2023.

La contribution des automobilistes associée à exo a cependant diminué (-14,4 %). Cette diminution s'explique par une part plus importante conservée par l'ARTM pour couvrir ses dépenses. En effet, la part de la contribution des automobilistes associée à l'ARTM a augmenté de 134 % sur cinq ans.

Les autres revenus d'exo se composent principalement de la publicité, des activités commerciales, des droits afférents aux cartes à puce, ainsi que des intérêts. Ces revenus incluent également les sommes perçues de l'ARTM en contrepartie de la délégation de certains services informatiques qu'exo assure pour son compte. Dans le cadre de cette collaboration, exo est continuellement sollicité par l'ARTM pour la gestion et l'évolution de ses outils technologiques qui requièrent de l'expertise et des ressources. Les principaux projets concernent la gestion intégrée SAP et le développement d'applications spécifiques, telles que l'application mobile Chrono. Depuis 2021, exo doit verser la totalité des autres revenus à l'ARTM en vertu de la convention d'aide d'urgence conclue avec le MTMD, alors qu'auparavant exo conservait environ 3 M$ dans ses comptes.

Sources : Rapports financiers, exo, analyse RCGT.

Investissements et sources de financement

Investissements

Sur la période d'analyse, exo réalise en moyenne pour près de 100 M$ d'investissements. Un ralentissement dans l'aboutissement de divers projets, tels que la production de voitures de train par le fournisseur, le projet de la gare Vendôme et autres, est perceptible en 2021 dû à la pandémie. Un rattrapage est survenu en 2022 et explique la distorsion entre ces deux années. En effet, des coûts importants en infrastructures ont été encourus, tout comme pour le parc de matériel roulant pour les trains : 32,1 M$ pour les locomotives et 19,5 M$ pour les voitures 2050. Ces voitures, n'étant toujours pas mises en service, ne sont pas reflétées dans l'évolution de la flotte.

Bâtiments administratifs (2019 et 2020)

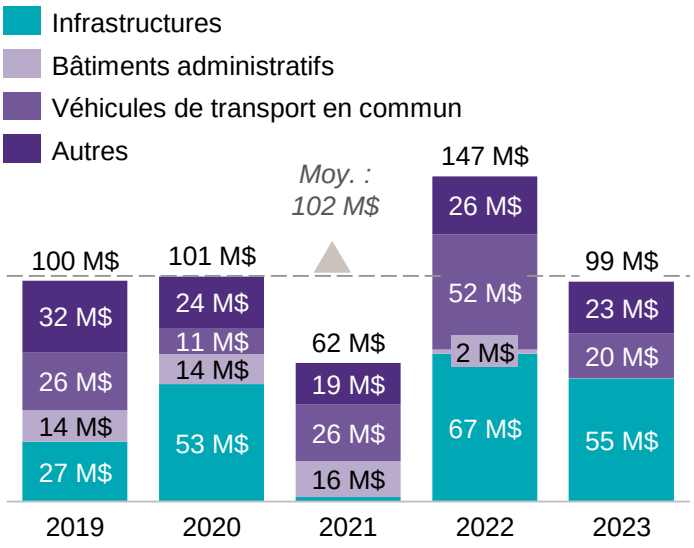
Les sommes importantes imputées à la catégorie *Bâtiments administratifs* en 2019 et 2020 auraient dû être classées sous la catégorie *Infrastructures* :

2019	2020
• Construction du centre d'entretien de Pointe-Saint-Charles (10 M$)	• Construction de la gare de Mirabel (6,5 M$) • Centre de service à Vaudreuil (2,6 M$) • Abri sur quai (1,1 M$)

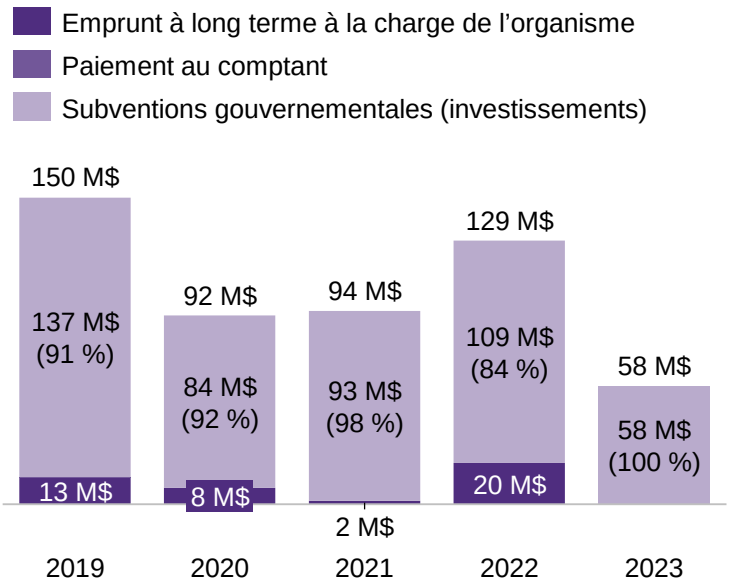
Financement

Les subventions gouvernementales financent la quasi-totalité des investissements. Un résiduel peu significatif est financé par le biais d'un emprunt à long terme à la charge d'exo. Le service de la dette qui en découle est intégré au budget annuel et financé par l'ARTM.

Répartition des investissements
En M$, 2019 à 2023



Répartition des sources de financement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les investissements et le financement correspond au décalage entre le moment où le financement est obtenu et le moment où les immobilisations sont capitalisées.

Sources : Rapports financiers, exo, analyse RCGT.

Coût unitaire – bus

Indicateurs de performance financière

Les coûts associés à la livraison du service d'exo 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.

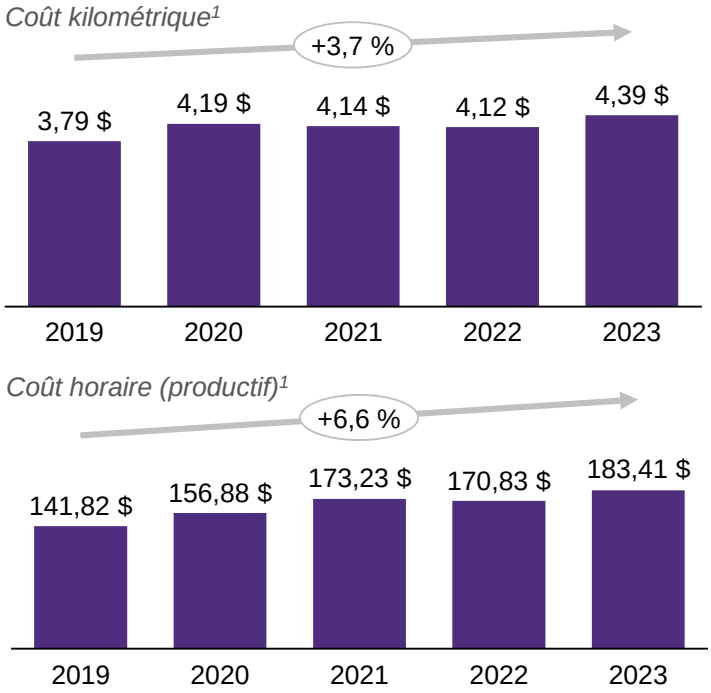
Les contrats, prévoyant des échéances de renouvellement variables, permettent d'intégrer progressivement toute augmentation des coûts des services au fil des ans.

L'augmentation de 3,7 % des coûts reflète l'impact combiné de la hausse des dépenses, marquée par une progression notable de 7 % entre 2022 et 2023, et la réduction des distances parcourues. Cette croissance des coûts, de l'ordre de 2,4 %, s'inscrit dans un contexte où l'offre de service demeure en deçà du seuil prépandémique, soit 95 % de ce niveau de référence.

Coût unitaire du mode bus

En $/km totaux et en $/heure productive, 2019 à 2023

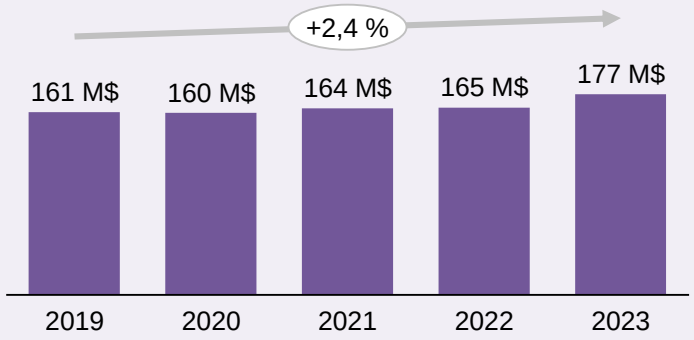
Inclut les coûts des mesures d'atténuation.



Coûts totaux du mode bus

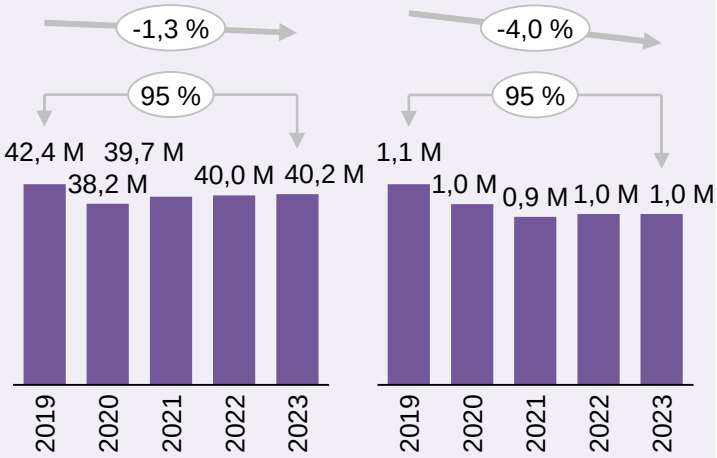
En M$, 2019 à 2023

Exclut les coûts de la gestion déléguée, qui sont davantage associés à des équipements qu'à la livraison du service, mais inclut les coûts des mesures d'atténuation.



Distance totale parcourue (offre de service)

En millions de km, 2019 à 2023



1. Le coût kilométrique correspond au coût d'exploitation par véhicule-kilomètre et le coût horaire représente le coût d'exploitation par véhicule-heure.

Sources : exo, analyse RCGT.

Coût kilométrique[1] – train

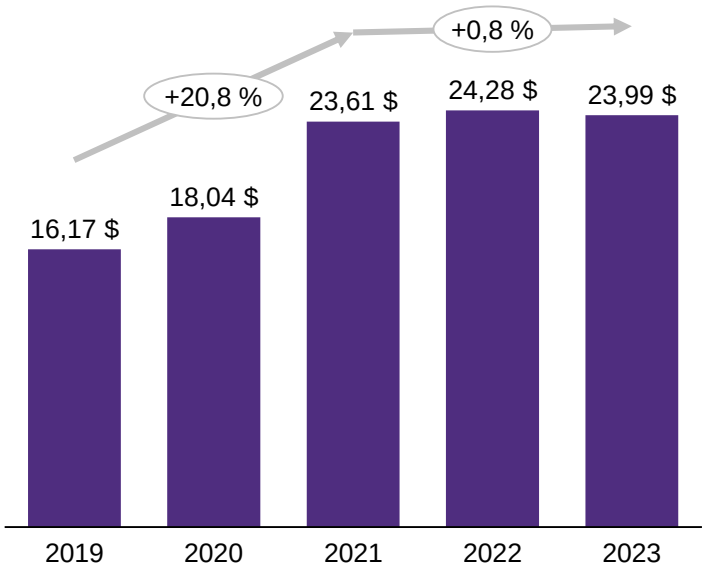
Indicateurs de performance financière

L'évolution du coût kilométrique (ou coût d'exploitation par véhicule-kilomètre) observée entre 2019 et 2021 est principalement attribuable à la fermeture de la ligne de Deux-Montagnes. Cette mesure a contribué à la réduction des frais d'exploitation variables. Cependant, divers coûts fixes continuent d'impacter le budget opérationnel d'exo (15 M$).

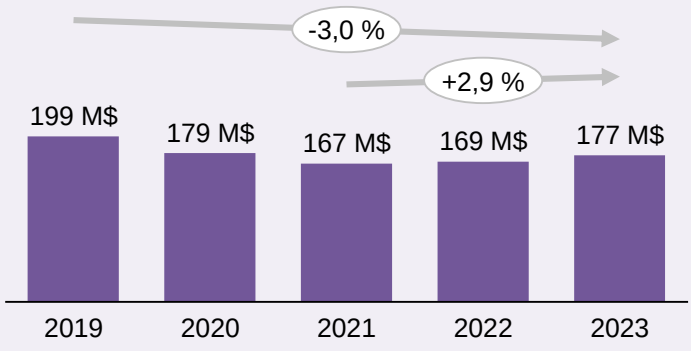
Parallèlement, exo a procédé à des ajustements à son offre de service, en réponse aux divers chantiers et aux contraintes spécifiques de la région. Depuis 2021, la maîtrise des coûts totaux a été mise en œuvre, avec une augmentation moyenne annuelle contenue à 2,9 %. L'offre de service a connu une croissance parallèle de 2,1 %. Ces facteurs se traduisent par une augmentation modeste du coût kilométrique, qui s'élève à 0,8 % annuellement.

Coût kilométrique du mode train
En $/km totaux, 2019 à 2023

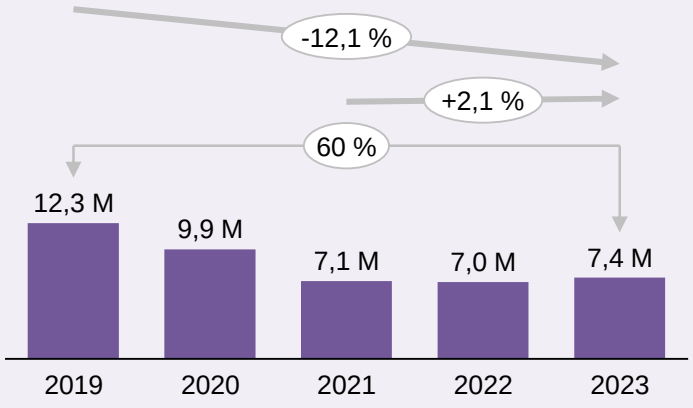
Inclut les coûts des mesures d'atténuation.



Coûts totaux du mode train
En M$, 2019 à 2023



Distance totale parcourue (offre de service)
En millions de km, 2019 à 2023



1. Le coût kilométrique correspond au coût d'exploitation par véhicule-kilomètre.
Sources : exo, analyse RCGT.

Coût d’entretien kilométrique – train

Indicateurs de performance financière

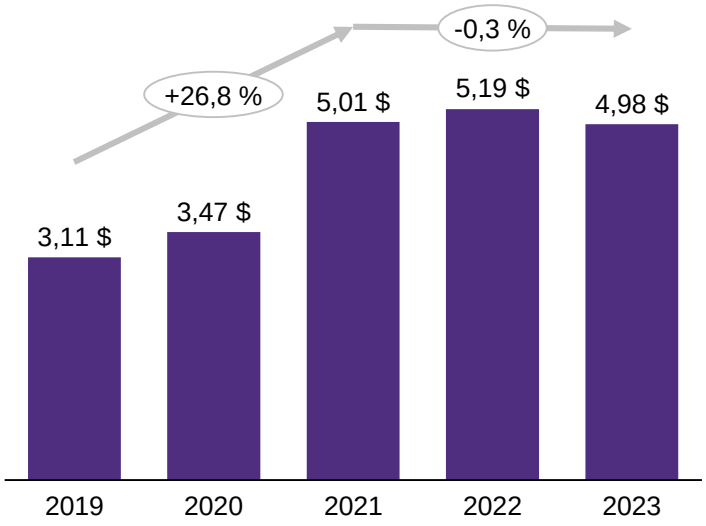
Les coûts d’entretien sont inclus aux coûts d’exploitation présentés à la page précédente.

Les coûts d’entretien des trains sont passés de 3,11 $/km à 4,98 $/km entre 2019 et 2023. La croissance de cet indicateur est fortement influencée par la diminution des distances parcourues.

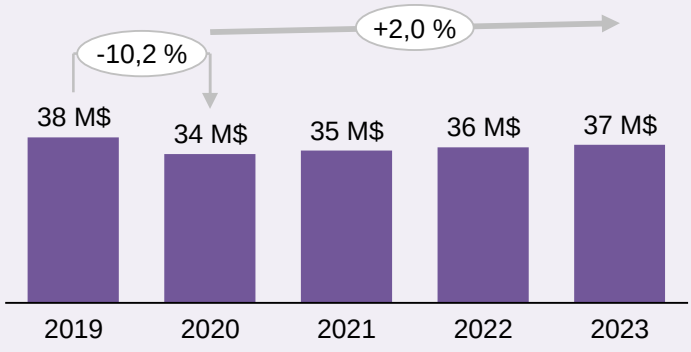
La baisse des coûts entre 2019 et 2020 s’explique par la fermeture de la ligne de Deux-Montagnes. Pour les années subséquentes, les coûts totaux ont connu une progression contrôlée à 2 %. Malgré une réduction des distances parcourues, les équipements nécessitent tout de même des travaux d’entretien régulier.

Coût d’entretien par kilomètre du mode train
En $/km, 2019 à 2023

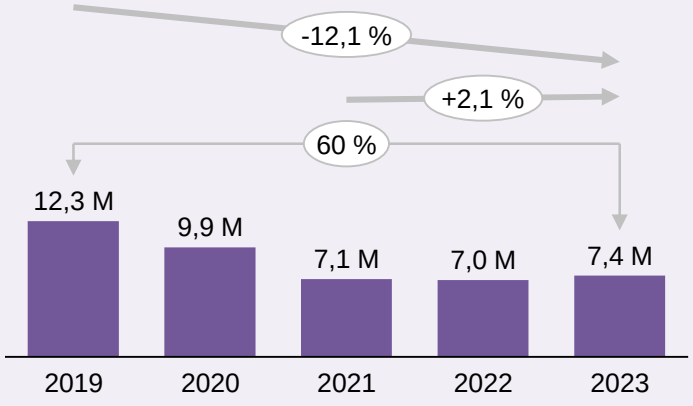
Inclut les coûts des mesures d’atténuation.



Coûts d’entretien du mode train
En M$, 2019 à 2023



Distance totale parcourue (offre de service)
En millions de k, 2019 à 2023



Sources : exo, analyse RCGT.

Coût par montée à bord – bus

Indicateurs de performance financière

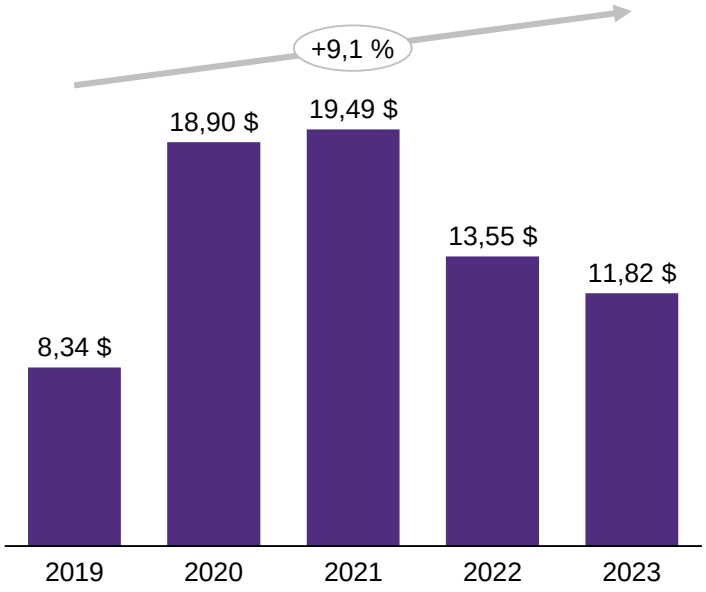
La diminution significative de l'achalandage, de plus de 50 %, a influencé directement le coût unitaire par montée à bord. Durant le pic de la pandémie, ce coût unitaire a grimpé à 19,49 $. Toutefois, avec l'assouplissement des restrictions sanitaires et la reprise graduelle des activités habituelles, une réduction notable du coût par montée a été observée.

Sur une perspective plus large, le coût unitaire par montée a enregistré une augmentation annuelle de 9,1 % depuis 2019. Cette tendance est principalement attribuable à un niveau d'achalandage qui s'est stabilisé à 78 % de celui observé avant la pandémie. Parallèlement, une maîtrise des coûts totaux a permis de limiter leur croissance à 2,4 % par an.

Coût par montée à bord du mode bus

En $/montée à bord, 2019 à 2023

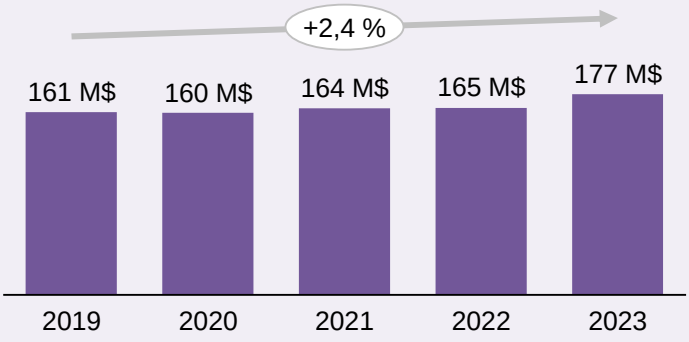
Inclut les coûts des mesures d'atténuation.



Coûts totaux du mode bus

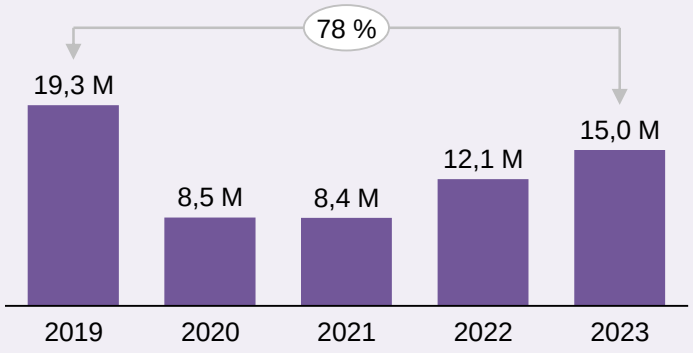
En M$, 2019 à 2023

Exclut les coûts de la gestion déléguée, qui sont davantage associés à des équipements qu'à la livraison du service.



Montées à bord (achalandage)

En millions de montées à bord, 2019 à 2023



Sources : exo, analyse RCGT.

Coût par montée à bord – train

Indicateurs de performance financière

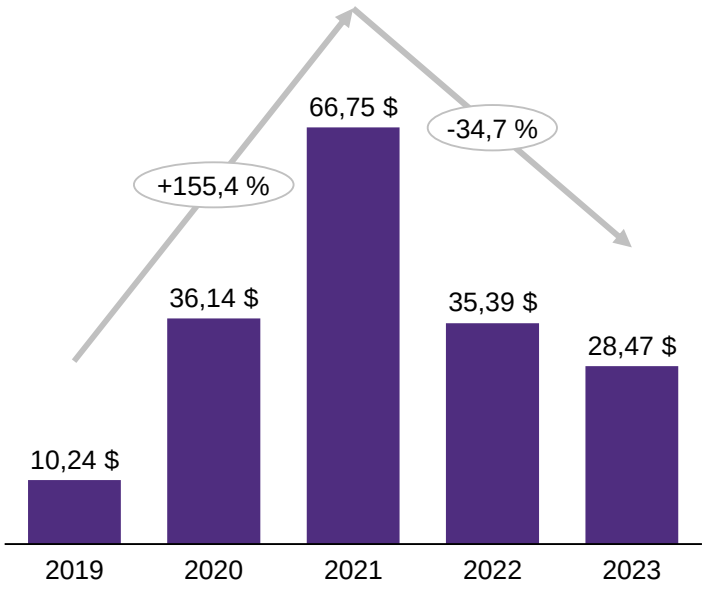
En 2023, l'achalandage du mode train a représenté seulement 32 % de celui de 2019. Cette proportion relativement faible s'explique en partie par la fermeture définitive de la ligne Deux-Montagnes en 2020. En se focalisant uniquement sur les cinq lignes toujours opérationnelles, il est observé que les trains ont regagné légèrement plus de la moitié de leur fréquentation habituelle. Par conséquent, le coût par montée à bord a augmenté, passant de 10,24 $ en 2019 à 28,47 $ en 2023. Également, considérant que les coûts d'exploitation des trains de banlieue sont majoritairement fixes, l'indicateur coût par montée et l'analyse de performance qui en découle sont considérablement influencés par le niveau d'achalandage.

Malgré une maîtrise des coûts entre 2021 et 2023, la diminution persistante des usagers utilisant le train souligne la nécessité d'engager des réflexions approfondies et de lancer des projets d'optimisation concernant le mode train. Les travaux entamés par exo sont détaillés dans la section sur les optimisations.

Coût par montée à bord du mode train

En $/montée à bord, 2019 à 2023

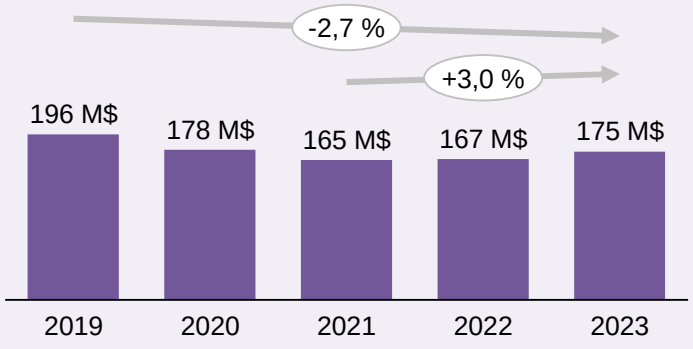
Inclut les coûts des mesures d'atténuation.



Coûts totaux du mode train

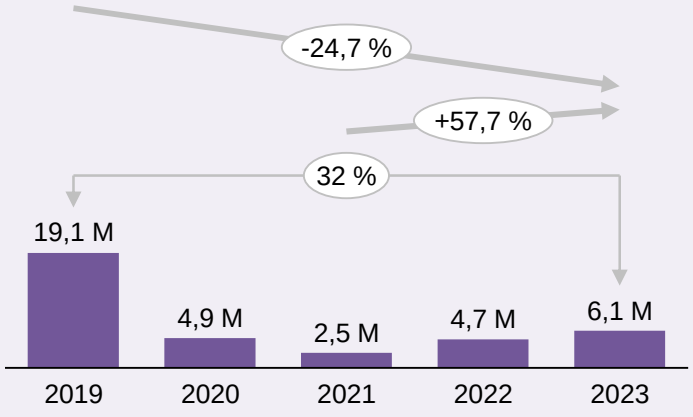
En M$, 2019 à 2023

Exclut les coûts de la gestion déléguée, qui sont davantage associés à des équipements qu'à la livraison du service.



Montées à bord (achalandage)

En millions de montées à bord, 2019 à 2023



Sources : exo, analyse RCGT.

Analyse comparative : bus vs train

Indicateurs de performance financière

La comparaison des coûts unitaires entre le mode de transport par bus et par train nécessite une analyse approfondie. Le train, en tant que mode de transport structurant, offre la possibilité de transporter des passagers sur de longues distances, tandis que le bus est généralement utilisé pour des trajets plus courts.

L'indicateur de passager-kilomètre a été exclu de l'analyse comparative entre les différentes sociétés de transport en raison de la méthodologie utilisée pour calculer ce nombre, qui prend en compte la distance moyenne parcourue par la société de transport selon l'enquête O-D. Durant la phase de collecte de données, il a été constaté que certaines sociétés ne pouvaient pas fournir cette information. De plus, les données les plus récentes de l'enquête O-D datent de 2018, avant la pandémie. Les changements survenus depuis, rendent peu représentatives les distances moyennes de déplacements des usagers rapportées par cette enquête.

Toutefois, pour mettre en perspective les coûts unitaires du mode bus et du mode train, ainsi que pour évaluer la performance de ces deux modes l'un par rapport à l'autre, les ratios unitaires ont été calculés sur la base des passagers-kilomètres. Cette approche permet une comparaison équitable et reflète l'efficacité relative de chaque mode de transport en termes de coût par distance parcourue par le passager.

Coût par passager-kilomètre

En $/passager-kilomètre, 2019 à 2023

Bus Train

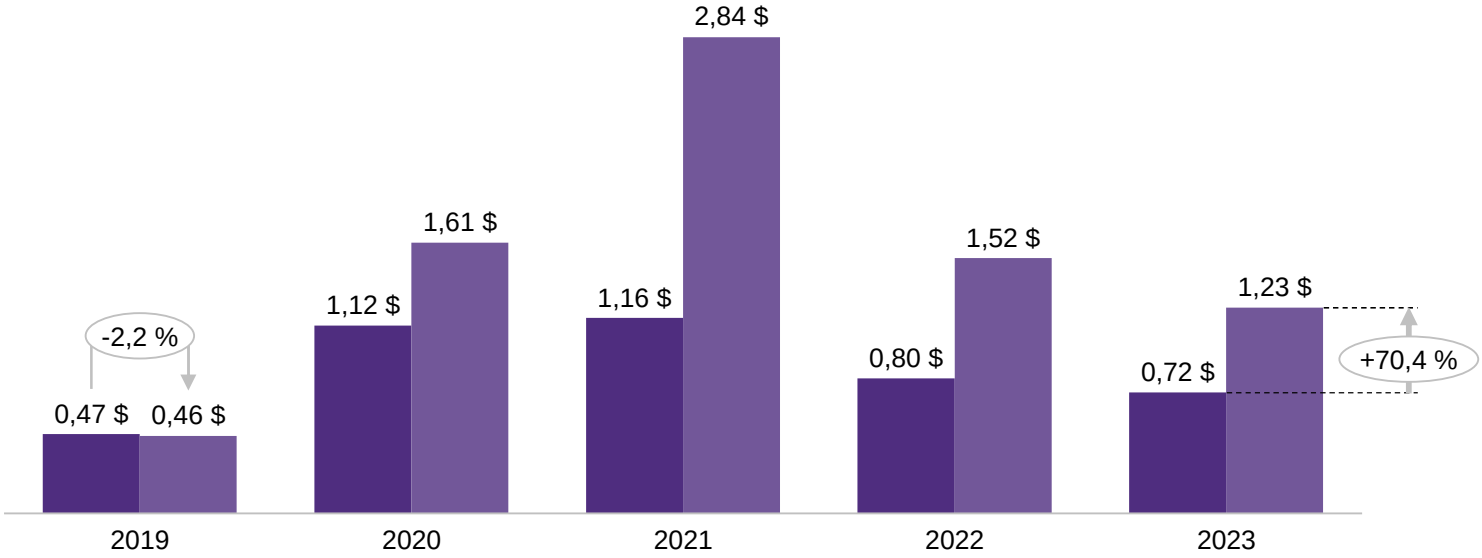
Inclut les coûts des mesures d'atténuation.

Avant la pandémie, le coût par passager-kilomètre se maintenait à un niveau comparable entre le bus et le train, voire moindre pour le train. Cependant, depuis la pandémie, une différence s'est créée entre les deux modes de transport. En 2023, le coût par passager-kilomètre pour le train était 70 % plus élevé que celui du bus, principalement à cause d'une diminution du nombre de passagers.

Distance moyenne de déplacement

17 km

23 km



Sources : exo, analyse RCGT.

Coût par déplacement – TA

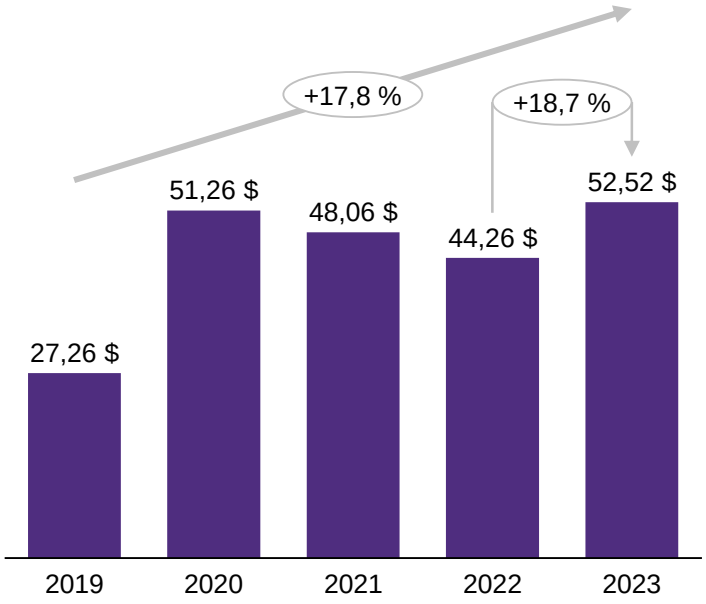
Indicateurs de performance financière

L'augmentation des coûts associés aux services de TA est le résultat de divers facteurs. Selon exo, entre 2019 et 2023, une croissance de 374 % des distances parcourues pour les déplacements en TA a été enregistrée, principalement due à l'élargissement des zones desservies. En effet, à la suite de la refonte tarifaire de 2022, il est désormais possible pour les usagers de se déplacer à travers tout le territoire de l'ARTM sans nécessiter de correspondance. En 2022, les coûts des déplacements en taxi ont également connu une hausse significative, à la suite de l'augmentation de 18 % du taximètre imposée par un décret du gouvernement du Québec. De plus, les contrats d'exo ont dû intégrer une garantie de minimum d'heures de service.

Coût par déplacement en TA

En $/déplacement, 2019 à 2023

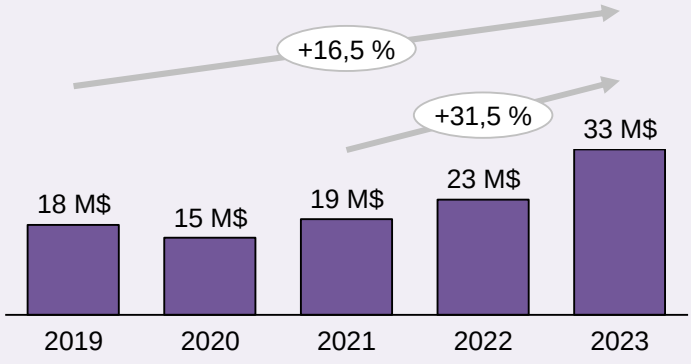
Inclut les coûts des mesures d'atténuation.



Coûts totaux du TA

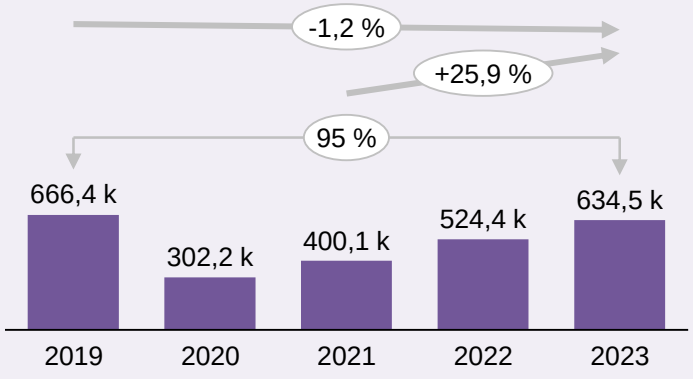
En M$, 2019 à 2023

Exclut les coûts de la gestion déléguée, qui sont davantage associés à des équipements qu'à la livraison du service.



Achalandage

En milliers de déplacements, 2019 à 2023



Sources : exo, analyse RCGT.

Conventions collectives

Exo n'est pas soumis à l'application des clauses de la convention collective concernant la prestation de service, car l'organisation confie l'intégralité du service à des sous-traitants. Par conséquent, l'analyse s'est concentrée sur une convention collective actuellement en vigueur chez l'un des sous-traitants d'exo. Cette analyse a permis d'identifier des similitudes et des différences entre les conventions collectives établies dans les secteurs privé et public.

La convention collective analysée vise exclusivement les chauffeurs employés par Transdev Québec Division Limocar Rive-Sud.

Transdev Québec division Limocar rive-sud – Teamsters Québec local 106	
Titres d'emplois	Chauffeurs d'autobus
Période de référence	2021 à 2026
Date d'échéance	2026-06-30

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses	Impacts
Promotion, mutation et transfert	Le salarié a 180 jours calendaires pour décider de revenir à son poste au sein de l'unité de négociation, en conservant son ancienneté. Pendant cette période, il doit continuer à payer les cotisations syndicales.	Pendant six mois, l'employé conserve ses droits sur son ancien poste. Cela oblige l'employeur à gérer temporairement un remplacement sur une longue période et empêche la stabilisation de la main-d'œuvre.
Abolition de poste	Dans l'éventualité d'une réduction de personnel, pourvu que le salarié qui demeure au travail soit qualifié pour accomplir la tâche à effectuer, l'ordre de la mise à pied des salariés est le suivant : • Les salariés à l'essai, ayant le moins grand nombre de jours de service • Les salariés réguliers, ayant le moins d'ancienneté	Limite les possibilités de conserver les expertises et les compétences au détriment de l'ancienneté.

Les clauses salariales, les conditions d'emplois ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

exo

Sommaire des constats

En 2023	Superficie	Population	Densité
Service par train	4 400 km²	4,2 M	1 070 hab./km²
Service par bus	3 360 km²	1 258 984	375 hab./km²

Offre de service

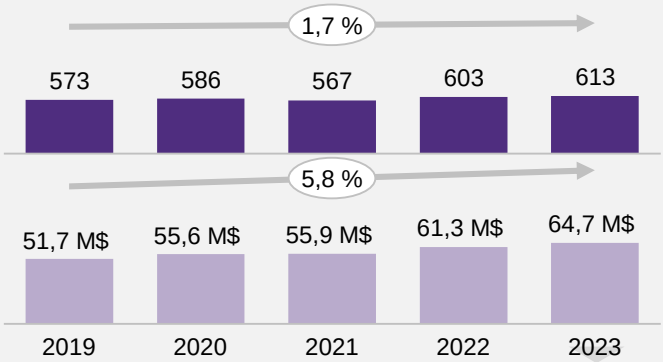
Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Train de banlieue	✓	✓

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

Nombre d'ETC

Rémunération, incluant les avantages sociaux



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

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

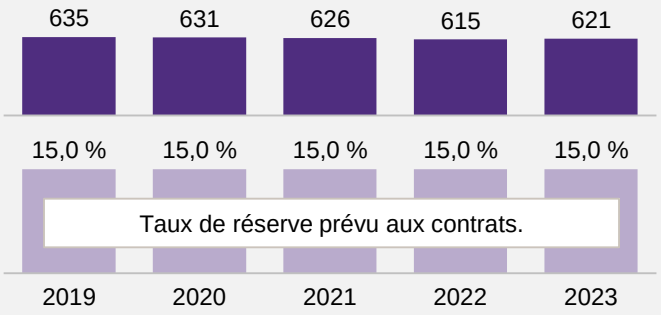
S. O.	S. O.
2019	2023

Part du temps supplémentaire (chauffeurs)

Opération

Nombre de bus

Taux de réserve



Revenus

11 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

101 $/hab. (bus)
en contribution municipale

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Portrait du territoire de la STS

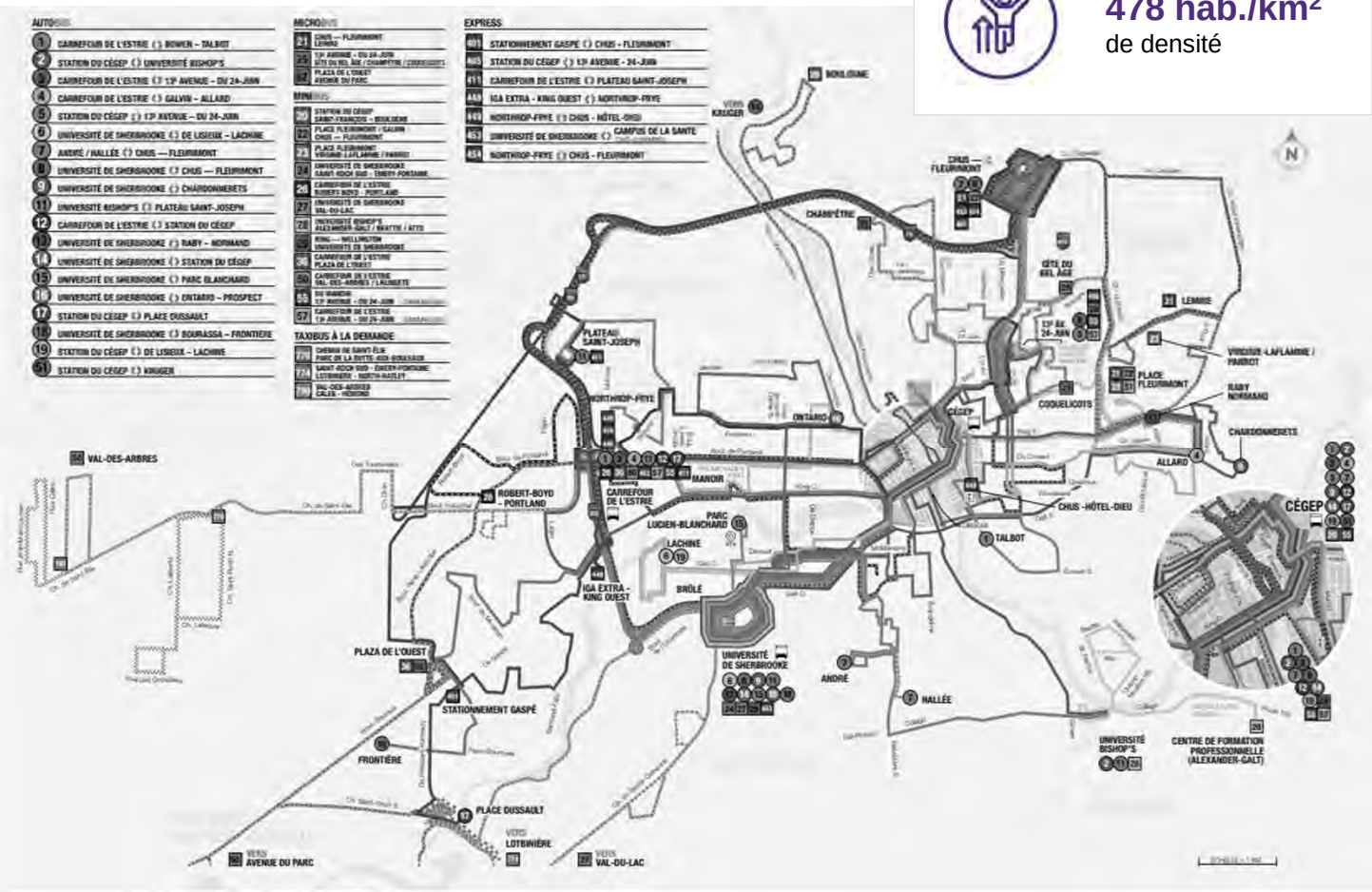
Pour la STS, le territoire desservi s’étend à travers la ville de Sherbrooke. La superficie couverte représente un total de 366 km² et un total de près de 175 114 personnes. La densité est donc de 478 habitants pour chaque kilomètre carré que dessert la STS.

En 2023

366 km²
de superficie

175 114
de population desservie

478 hab./km²
de densité



Sources : STS, analyse RCGT.

Pratique d’affaires

La STS est responsable du transport collectif pour la ville de Sherbrooke. Cette AOT opère selon trois principaux modes : les services d’autobus urbain, de transport adapté et de transport à la demande.

Autobus urbain

La gestion du service d’autobus urbain de la STS est partiellement externalisée. Une partie du service d’autobus est donc gérée à l’externe.

Transport adapté

Une portion du transport adapté est impartie, laquelle est principalement effectuée par taxi. La majorité des déplacements en minibus se fait en régie. Pour les minibus, un contrat de sous-traitance a été conclu avec Les Promenades de l’Estrie. Pour le transport adapté par taxis, un contrat a été conclu avec Taxis de Sherbrooke, qui assure la fourniture de service au nom de la STS.

Taxi collectif (incluant le transport à la demande)

Le transport à la demande est offert depuis 2018 à la STS. Pour ce mode de transport, comme pour le transport adapté par taxis, un contrat a été conclu avec Taxis de Sherbrooke. Pour le contrat actuellement en vigueur, le coût par voyage varie de 23,09 $ à 37,01 $, en fonction de la ligne de déplacement.

Pratique d’affaires
Par mode, 2023

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

Sources : STS, analyse RCGT.

Achalandage : modes bus et TA

Mode bus

Pour la STS, l'achalandage dans les bus a subi une baisse de 39,1 % entre 2019 et 2020, notamment en raison du contexte pandémique. Le nombre de montées à bord a toutefois crû depuis 2020, avant de s'établir à 6,4 M, soit supérieur au niveau prépandémique.

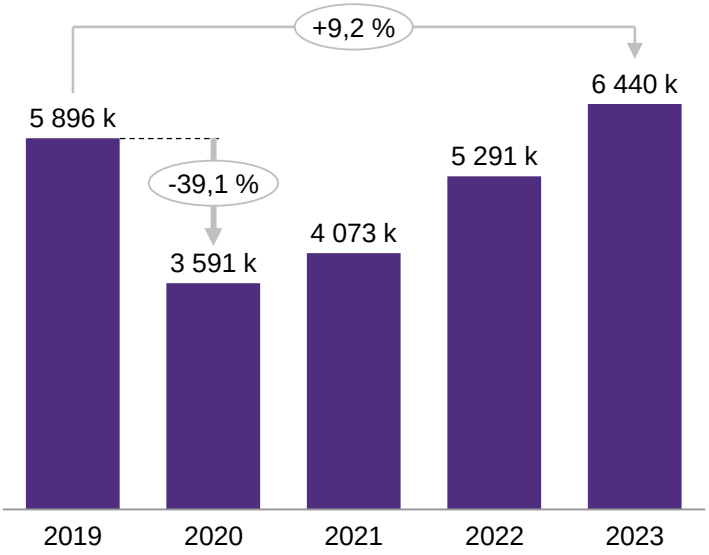
Au total, entre 2019 et 2023, la croissance annuelle moyenne de l'achalandage a été de 9,2 % pour les bus.

Mode TA

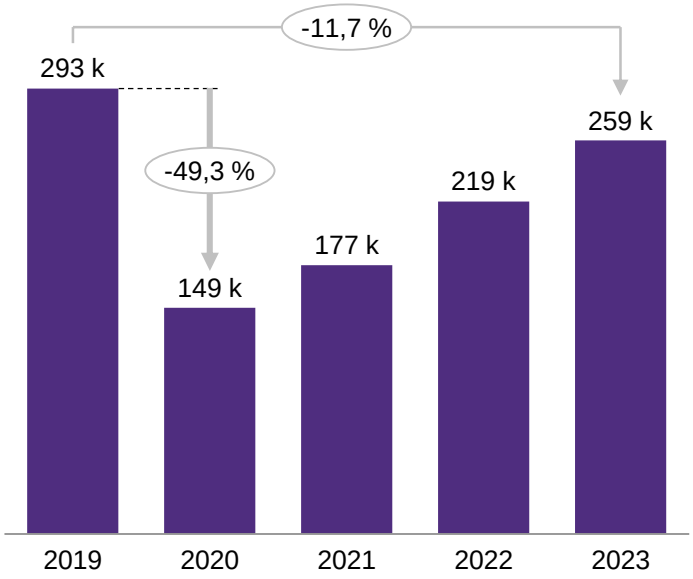
Il est passé de 293 k déplacements en 2019 à 149 k en 2020, soit une baisse de près de 50 %. La reprise de l'achalandage a toutefois été constante à partir de 2021, pour atteindre 259 k déplacements en 2023, soit 11,7 % en deçà du niveau de 2019.

Évolution de l'achalandage
2019 à 2023

Bus *(montées à bord)*



TA *(déplacements)*



Sources : STS, analyse RCGT.

Offre de service – bus

Distances parcourues

Pour la STS, le nombre de kilomètres totaux parcourus a connu une augmentation annuelle moyenne de 17,8 % depuis 2019, passant de 6,0 M de kilomètres à 7,1 M de kilomètres. Le nombre de kilomètres total a été calculé en combinant les kilomètres parcourus en régie et les kilomètres productifs en impartition. En effet, le prestataire de service facture en fonction des services rendus à la STS, soit les kilomètres productifs.

Productivité

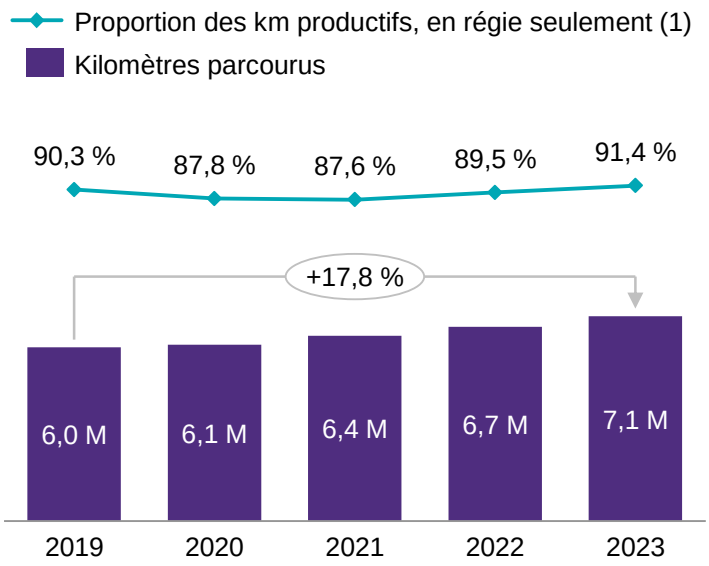
Le nombre de kilomètres productifs a connu une légère hausse, passant de 90,3 % en 2019 à 91,4 % en 2023. En raison de la disponibilité des données, le nombre de kilomètres productifs concerne uniquement les distances réalisées en régie pour la STS.

Le nombre d'heures productives a aussi connu une croissance qui s'établit à une moyenne annuelle de 20,5 %. Plus spécifiquement, pour les services de bus en régie et l'impartition combinée, le nombre d'heures productives est passé de 256 k à 309 k entre 2019 et 2023.

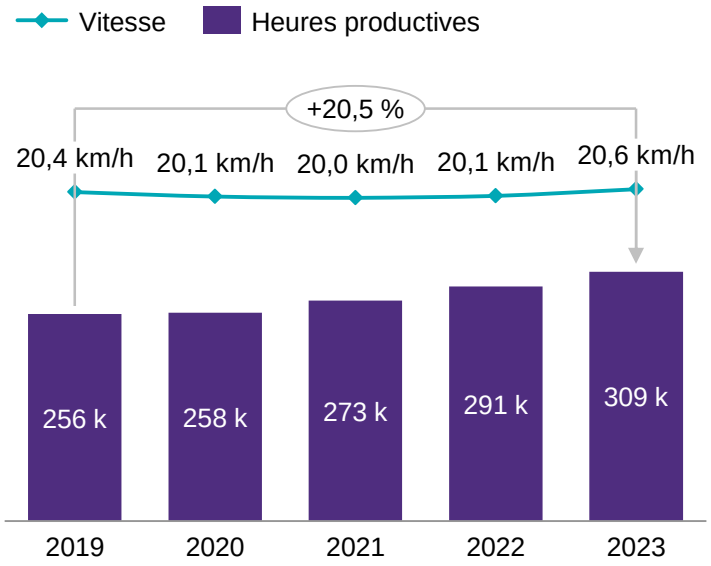
Temps de service et vitesse commerciale

La vitesse moyenne pour les déplacements de bus en régie, calculée selon le nombre de kilomètres complétés pour chaque heure de service productive, est demeurée relativement stable entre 2019 et 2023.

Évolution des distances parcourues
En millions de kilomètres, 2019 à 2023



Temps de service et vitesse commerciale
En milliers d'heures productives, en km/h, 2019 à 2023



1. *Les kilomètres productifs correspondent aux véhicules-kilomètres commerciaux et les kilomètres improductifs représentent les véhicules-kilomètres totaux déduction faite des véhicules-kilomètres commerciaux.*

Sources : STS, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (1/2)

Bus

Le nombre de bus à la STS a connu une croissance annuelle moyenne de 3,7 % entre 2019 et 2023, passant de 96 à 111.

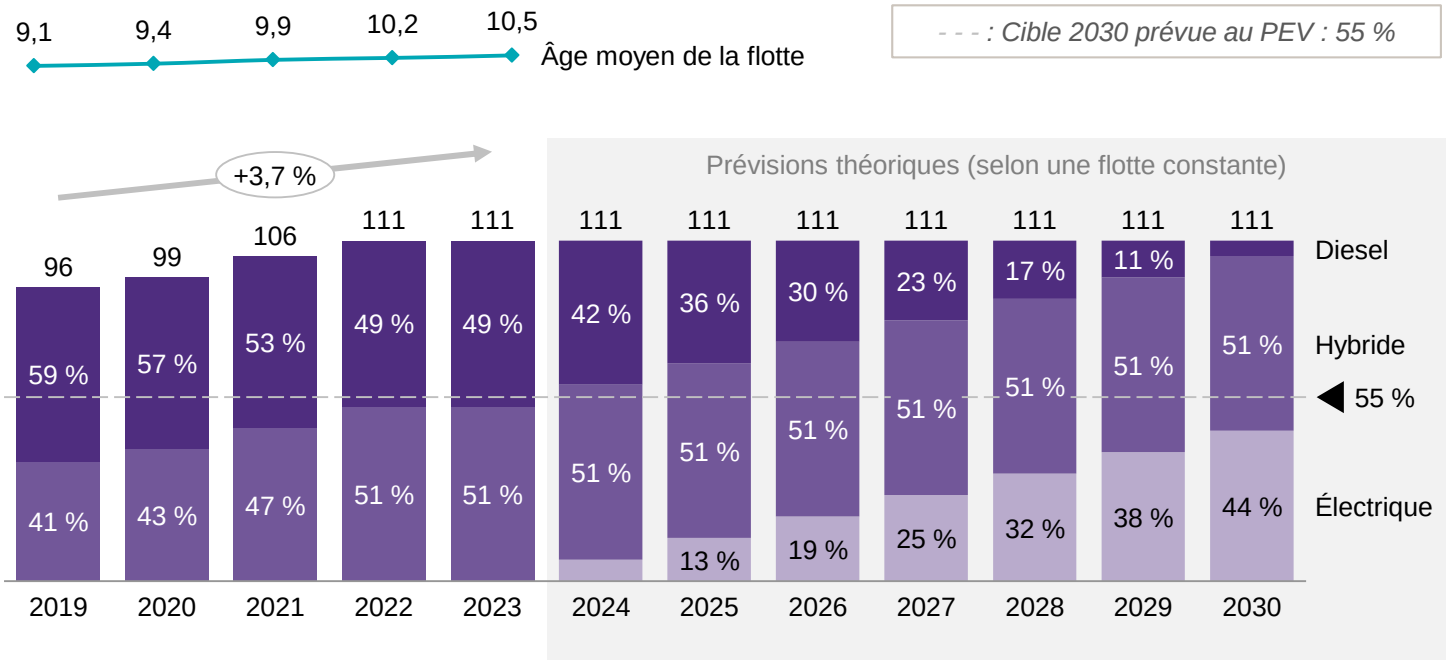
Bien que la flotte de la STS ne dispose d'aucun véhicule 100 % électrique, la part des véhicules hybrides est de plus en plus importante, ce qui illustre bien l'amorce récente de la transition énergétique. En effet, le remplacement des bus diesels par des bus hybrides contribue à un bilan carbone plus limité pour les sociétés de transport. Plus spécifiquement, les véhicules hybrides représentaient 41 % de la flotte totale en 2019 et constituent aujourd'hui plus de la moitié de la flotte totale (51 %).

La flotte de la STS est vieillissante. Plus spécifiquement, l'âge moyen des véhicules est passé de 9,1 ans en 2019 à 10,5 ans en 2023. Puisque la STS tend à accroître son parc de bus afin d'assurer la croissance du service, elle conserve ses véhicules sur une plus grande durée de vie. Étant donné que seulement les bus électriques sont admissibles à une subvention depuis le 31 mars 2022, la STS n'a pas acquis de nouveaux bus hybrides.

Enfin, la STS a récemment fait l'acquisition de véhicules diesels d'occasion auprès du RTL. Cette démarche s'inscrit dans un contexte où l'acquisition de bus neufs non électriques n'est plus admissible à une subvention. Les véhicules concernés seront progressivement mis en service durant les années 2024 et 2025 et ne sont pas reflétés dans les données ci-dessous.

Selon la prévision théorique ci-dessous, la STS n'atteindra pas la cible d'électrification prévue au PEV en 2030.

Évolution du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, en % d'autobus, 2019 à 2023



Sources : STS, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (2/2)

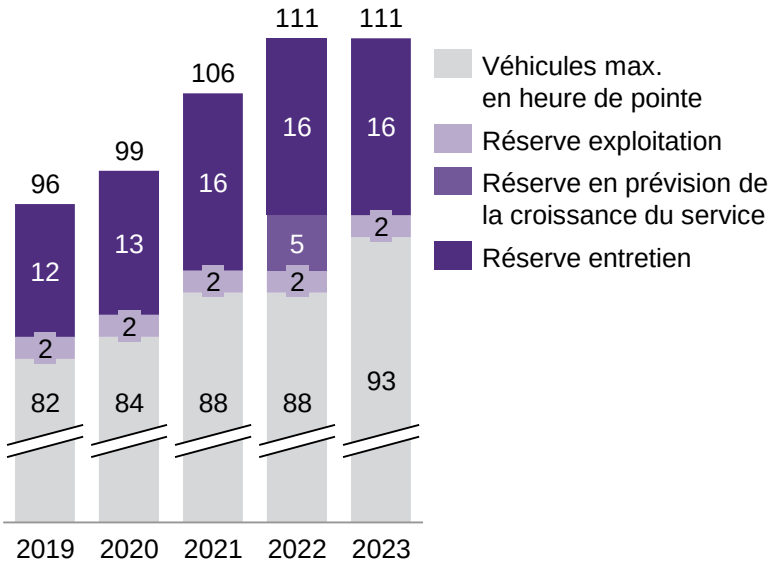
Taux de réserve

Parmi la flotte de la STS, qui atteignait 111 véhicules en 2023, 93 véhicules sont utilisés au maximum de l'heure de pointe en plus de deux véhicules requis comme réserve exploitation, établissant le taux de réserve à 16,8 %. Les deux bus en réserve d'exploitation peuvent être déployés sur le réseau en cas de panne ou de retard et sont disponibles à la location.

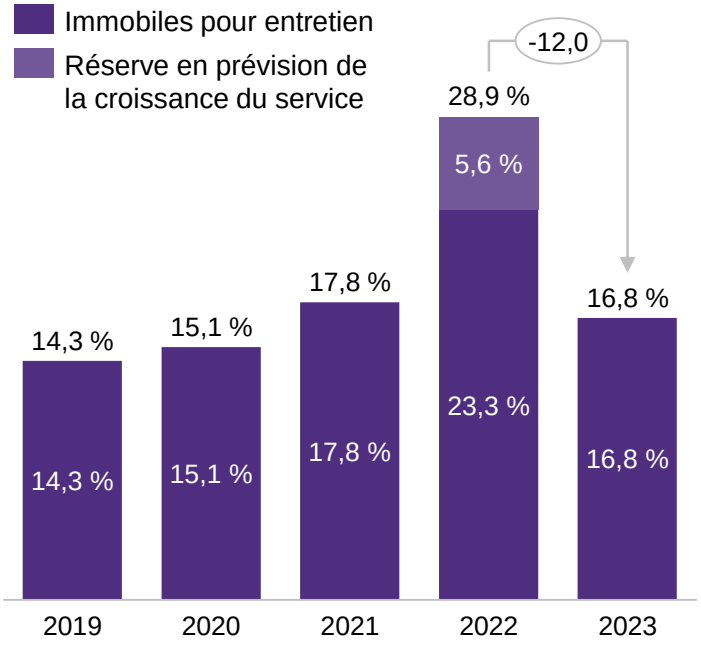
En 2022, la STS détenait parmi ses véhicules cinq bus qui ont permis de faire face à l'augmentation de l'offre de service en 2023. Ces véhicules expliquent un taux de réserve plus élevé en 2022.

La STS ne dispose d'aucun véhicule remisé opérationnellement. Ces derniers peuvent par exemple être des véhicules non immatriculés.

Composition du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Taux de réserve – bus
En %, 2019 à 2023



$$\text{Taux de réserve} = \frac{\text{Réserve entretien + réserve pour croissance}}{\text{Véhicules max. en heure de pointe + réserve exploitation}}$$

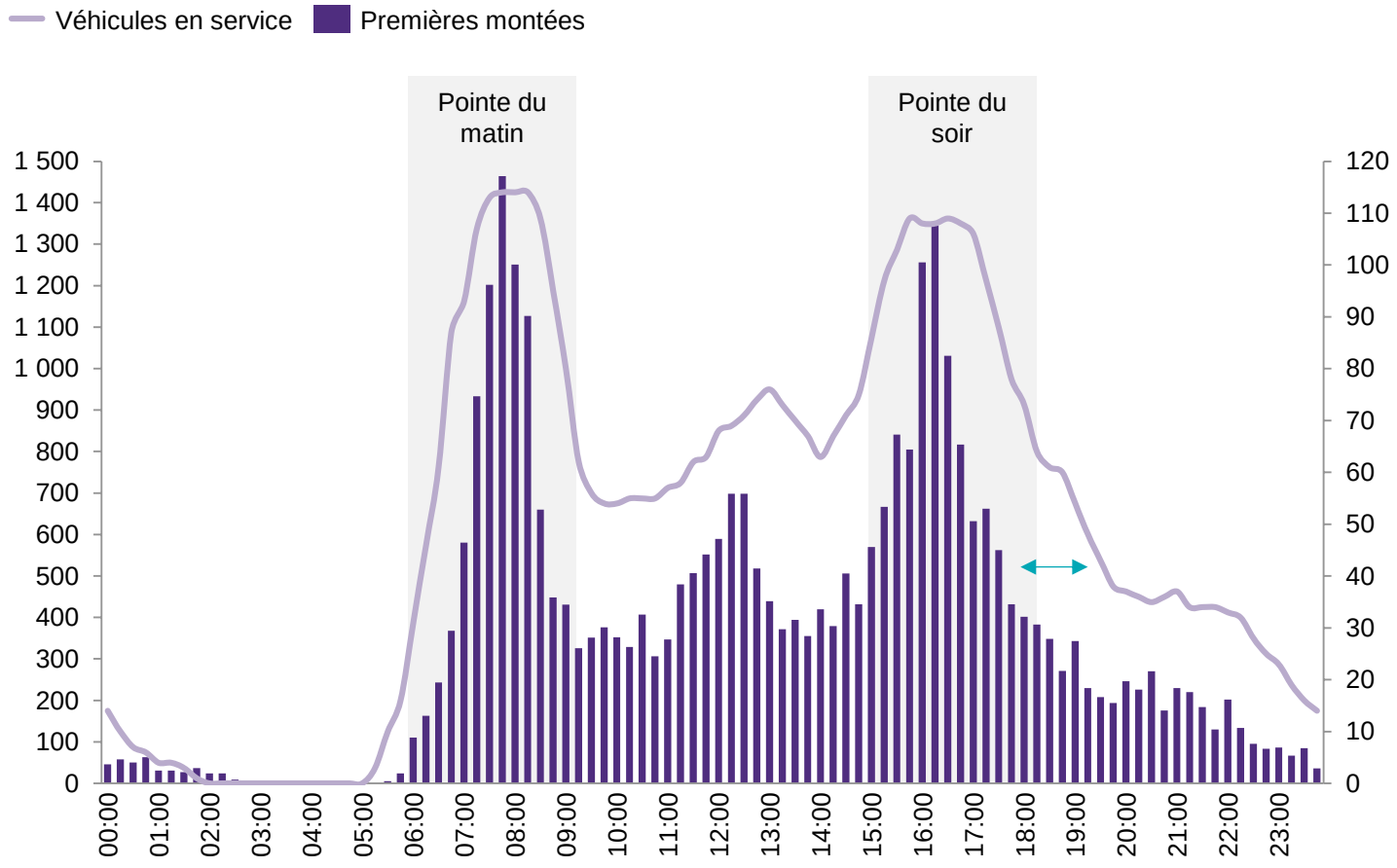
Sources : STS, analyse RCGT.

Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage – 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.

Selon le graphique, la différence entre le nombre de véhicules en service pendant l'heure de pointe matinale (de 6 h à 9 h) est moins marquée que celle observée pendant l'heure de pointe du soir (de 15 h à 18 h). Cela implique qu'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 tout en répondant mieux aux exigences des usagers.

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



Sources : STS, analyse RCGT.

Équivalent à temps complet

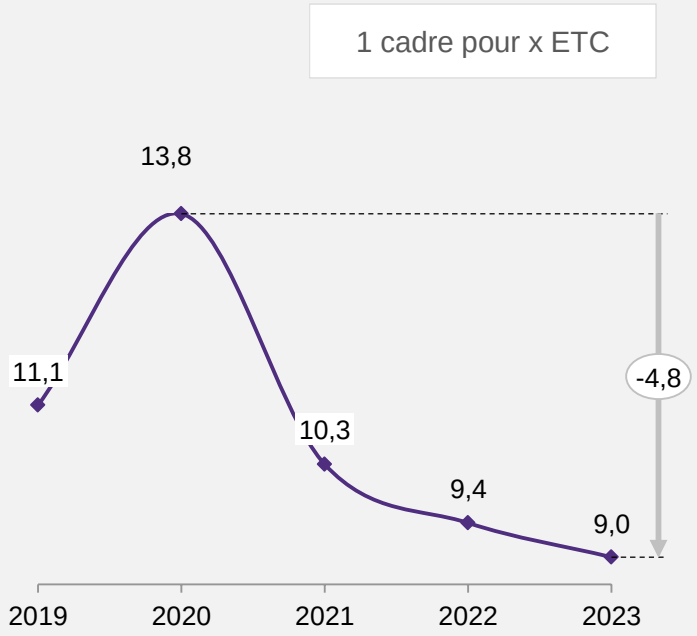
Évolution des ETC

La STS a connu une hausse annuelle moyenne de 4,8 % du nombre d'employés en ETC depuis les dernières années. Au total, la STS comptait 232 ETC en 2023, alors que ce nombre était de 192 en période prépandémique. La catégorie des autres types d'emplois est celle qui a connu la plus forte croissance au cours des dernières années. Cette catégorie englobe notamment les gestionnaires au niveau des opérations, de l'entretien, de l'exploitation, du développement du réseau, des ressources humaines et des finances.

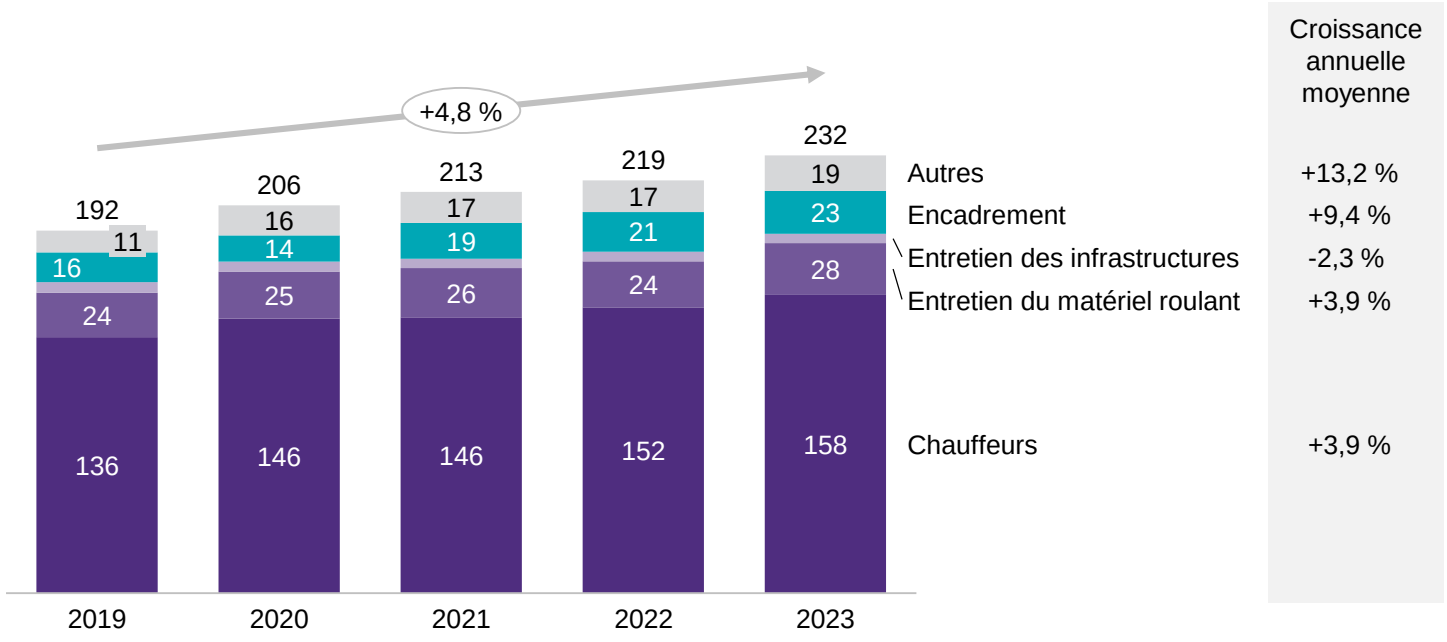
Ratio d'encadrement global

Le nombre d'ETC responsables de l'encadrement a aussi connu une croissance en comparaison avec les autres types d'emplois. Leur nombre est passé de 16 en 2019 à 23 en 2023. Ce changement a poussé le ratio d'encadrement à la baisse depuis 2020. Il s'établissait à 9 en 2023, après avoir diminué de 4,8 ETC en trois ans.

Évolution du ratio d'encadrement
En %, 2019 à 2023



Évolution du nombre d'ETC par type d'emploi
En ETC, 2019 à 2023



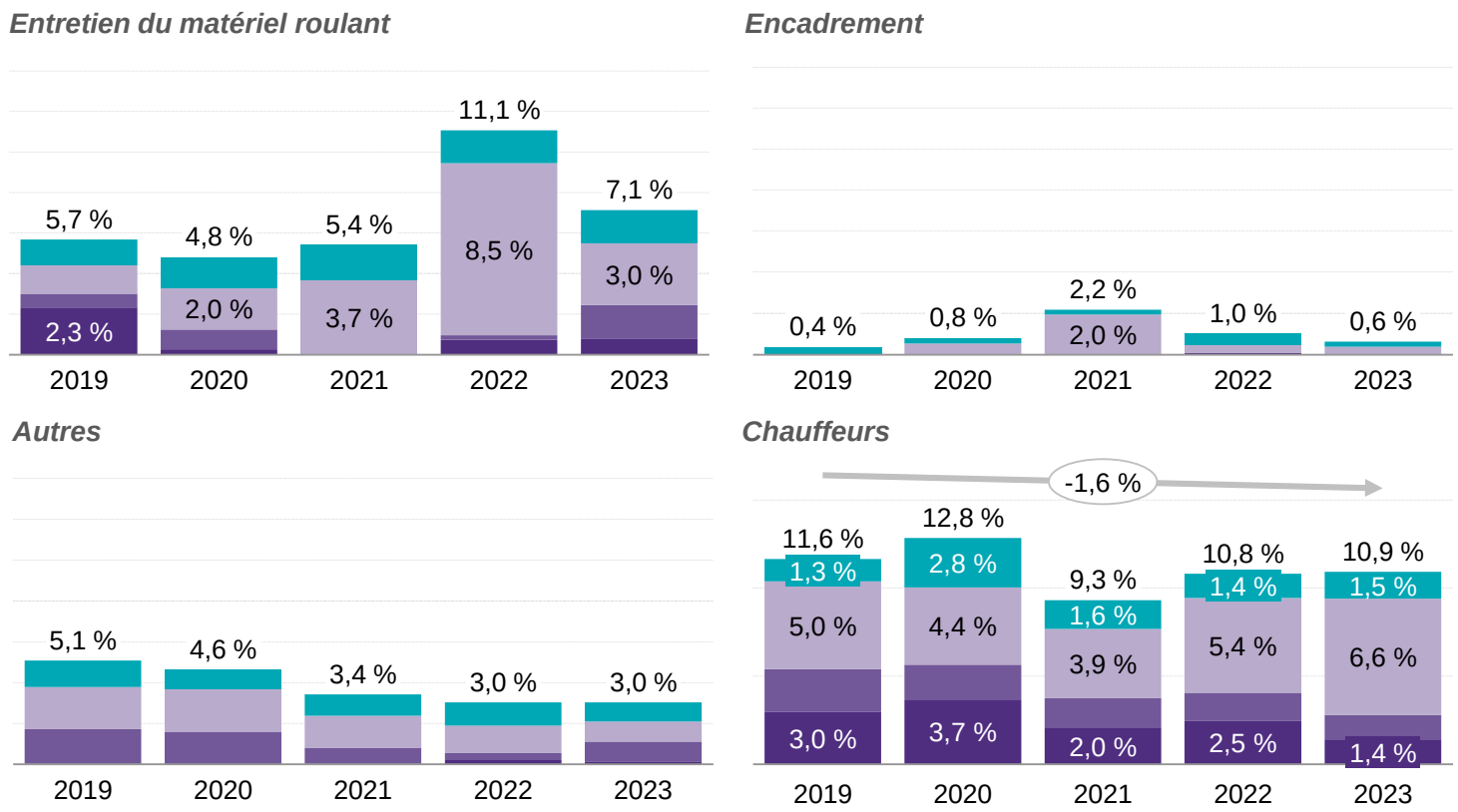
Sources : STS, analyse RCGT.

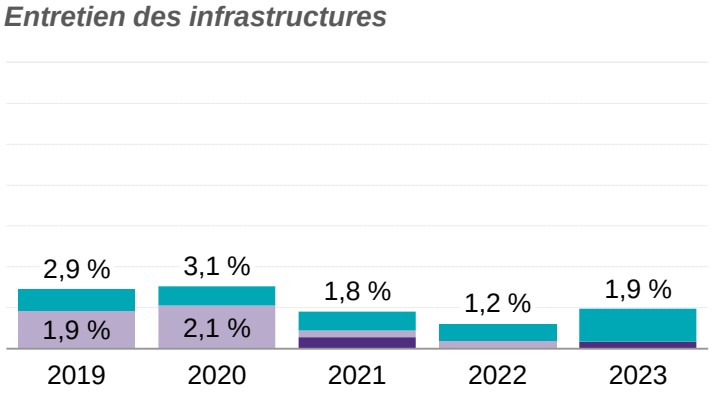
Taux d'absentéisme

L'analyse des taux d'absentéisme à la STS permet de mieux comprendre les distinctions entre les différents types de postes. Les postes en lien avec l'encadrement comportent un taux d'absentéisme relativement bas en comparaison avec les autres types de postes. Également, leur taux d'absentéisme demeure relativement stable depuis 2019, avec une moyenne de 1 %.

Taux d'absentéisme
En %, 2019 à 2023

CNESST | Invalidité LT | Invalidité CT | Banque





Quant aux chauffeurs, le taux d'absentéisme 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.

Sources : STS, analyse RCGT.

Part des heures régulières planifiées non réalisées

Autres types d'emploi et encadrement

Depuis 2020, la part des heures régulières planifiées non réalisées pour les autres types d'emploi ne cesse d'augmenter. Plus spécifiquement, alors qu'elle s'établissait à 20 % en 2020, elle atteint 31 % en 2023. En contrepartie, pour le personnel d'encadrement, la tendance est plutôt inversée, alors que le taux était de près de 40 % en 2020. Il a récemment réduit considérablement pour s'établir à 10,1 % en 2023.

Entretien

Concernant l'entretien des infrastructures, le taux a atteint un sommet en 2021, s'établissant à près de 27 %. Depuis les dernières années, il a toutefois diminué de près de la moitié, pour atteindre 14 % en 2023.

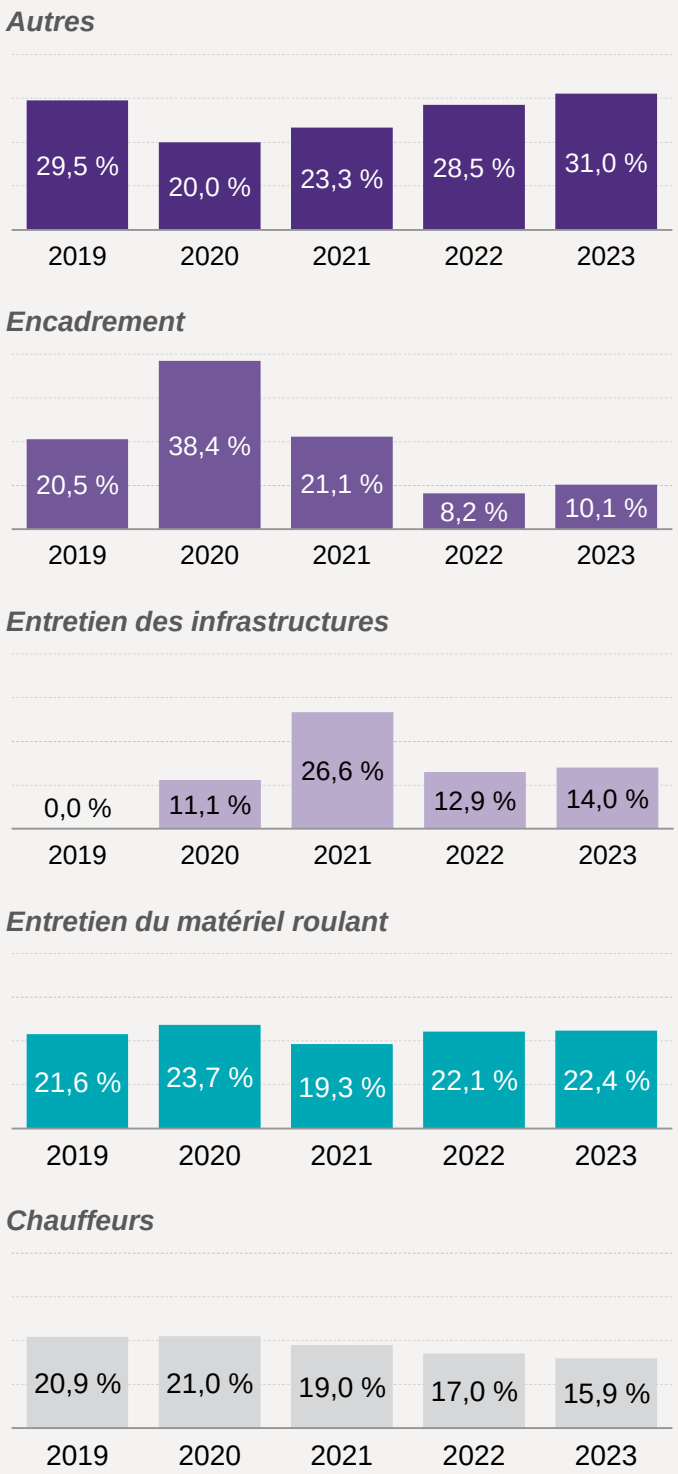
Pour l'entretien du matériel roulant, le taux est demeuré stable, bien que relativement élevé.

Chauffeurs

Le taux pour les chauffeurs a connu une baisse constante, mais limitée depuis 2019. Plus spécifiquement, le taux pour ce type de poste est passé de 20,9 % en 2019 à 15,9 % en 2023, soit une baisse d'environ 1 point de pourcentage chaque année.

La STS fait face à des défis de recrutement, mais avec la mise en place d'un programme de formation pour les chauffeurs, la STS a vu une amélioration du taux de postes vacants. En effet, alors la part des heures régulières planifiées non réalisées était de 21 % en 2019, elle s'est abaissée à 16 % en 2023.

Part des heures régulières planifiées non réalisées (heures planifiées vs réelles)
En %, 2019 à 2023



Sources : STS, analyse RCGT.

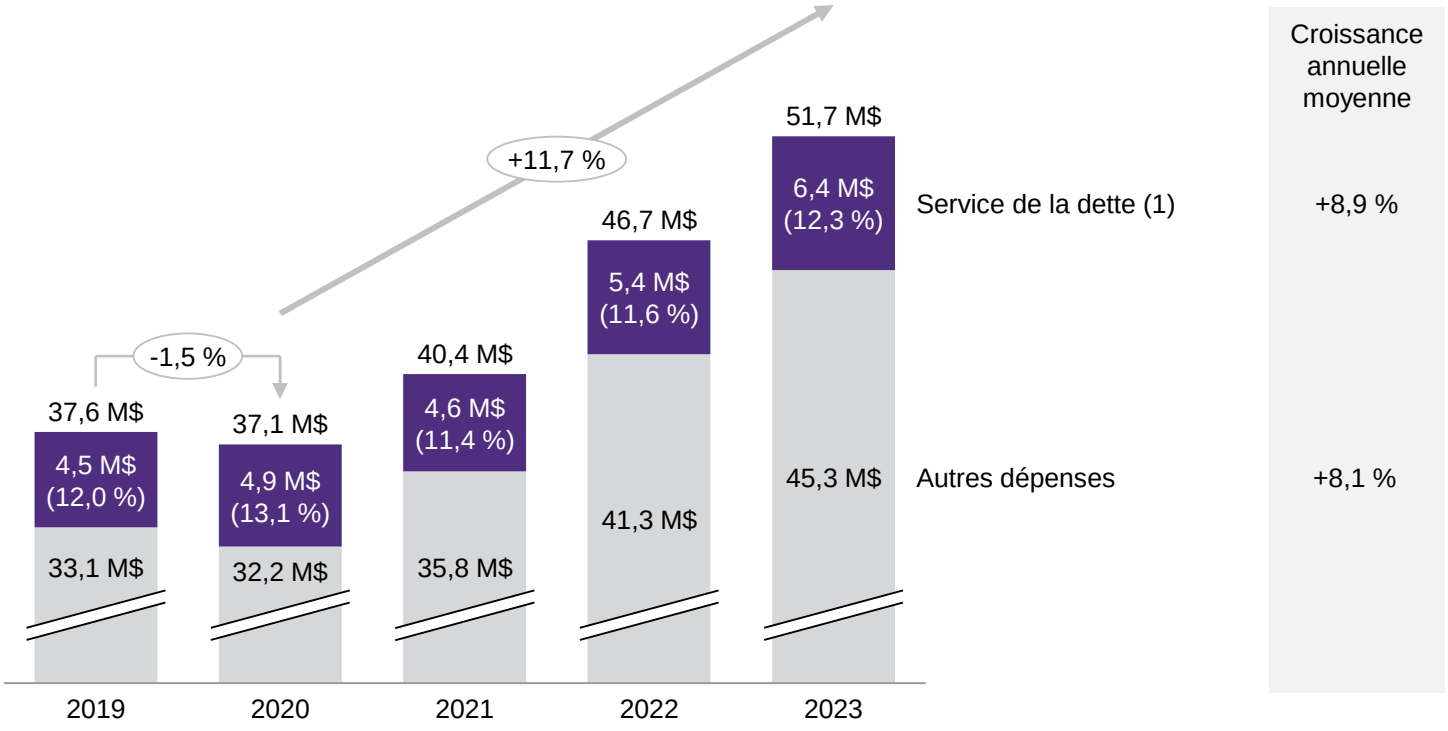
Évolution des dépenses

La STS a connu une hausse de ses dépenses totales depuis 2020. Au total, la croissance annuelle moyenne des dépenses s'est établie à 11,7 % entre 2020 et 2023. La reprise des activités à la suite de la levée des restrictions sanitaires a contribué à l'augmentation des dépenses. Alors que les dépenses de la STS totalisaient 37,6 M$ en 2019, elles ont diminué de 1,5 % dans le contexte de la COVID-19, avant de rebondir pour atteindre 51,7 M$ en 2023.

Entre 2019 et 2023, le service de la dette de la STS a connu une croissance annuelle moyenne similaire aux autres dépenses de 8,9 %, par rapport à 8,1 % pour les autres dépenses, passant de 4,5 M$ à 6,4 M$.

Évolution des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement et incluant le service de la dette
En M$, 2019 à 2023

(1) Capital et intérêts : incluant la part subventionnée



Sources : Rapports financiers, STS, analyse RCGT.

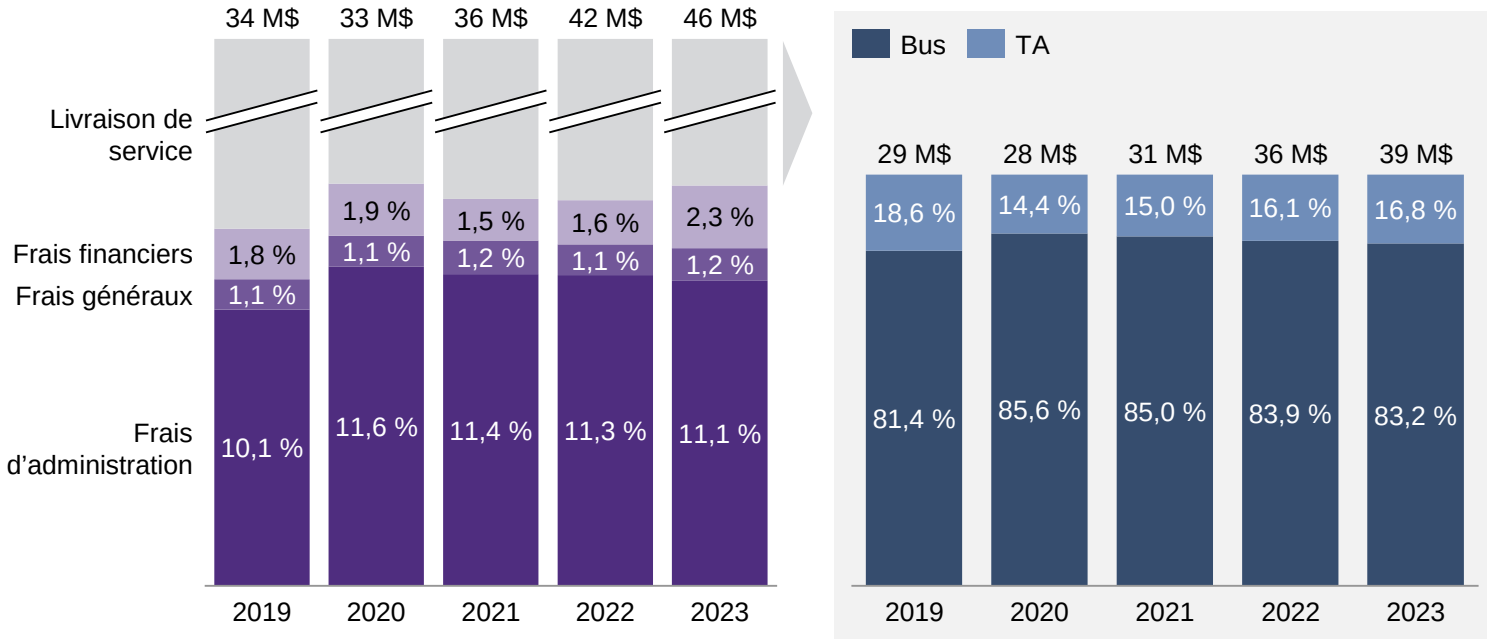
Répartition des dépenses de fonctionnement

Au cours de la période analysée, la structure de coût de la STS a maintenu une stabilité globale. Toutefois, l'année 2019 marque une exception avec une proportion plus grande des dépenses associées à la livraison de service. Cette différence est attribuable à une croissance plus importante des frais d'administration, malgré une augmentation de l'offre de service, soit la plus importante en 30 ans.

En ce qui concerne les frais généraux, leur proportion par rapport au budget total est restée constante, oscillant entre 1,1 % et 1,2 %. En termes absolus, les frais généraux ont toutefois connu une augmentation, passant de 375 k$ à 551 k$ en 2023, soit une croissance annuelle moyenne de 10,1 %. Les coûts d'assurances ont plus que doublé sur la période et, avec la croissance du nombre d'employés, les coûts en formation ont également connu une hausse importante (+145 %).

Bien que le budget soit de moindre envergure dans la livraison de service, les coûts de contrats du TA ont également subi une croissance s'élevant à une moyenne annuelle de 5,0 %. Ce sont les dépenses associées aux bus qui ont toutefois connu la plus forte hausse entre 2019 et 2023 (8,3 %). Leur proportion dans les dépenses relatives à la livraison de service est passée de 81,4 % à 83,2 %. De ce fait, la proportion des dépenses pour le TA a connu une légère baisse, passant de 18,6 % à 16,8 % pour la période à l'étude. 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.

Répartition des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les dépenses de fonctionnement et les données présentées au rapport financier s'explique principalement par les intérêts sur la dette à long terme et le remboursement en capital de la dette à long terme, qui sont présentés dans le service de la dette à la page précédente. D'autres écarts non significatifs peuvent subsister en raison, par exemple, d'écritures comptables de présentation aux rapports financiers MAMH.

Sources : STS, analyse RCGT.

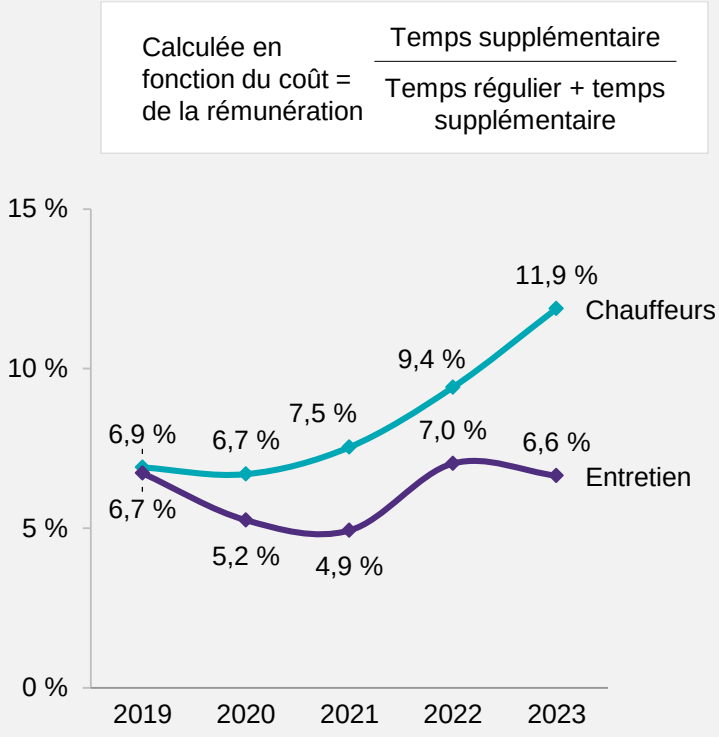
Rémunération

Selon les données du rapport financier, la croissance de la rémunération totale s'élève à une moyenne annuelle de 7,2 % sur la période d'analyse. Cette croissance s'explique en partie par la hausse des ETC qui a été en moyenne de 4,8 % annuellement entre 2019 et 2023. Elle pourrait s'expliquer également par une augmentation du temps supplémentaire des chauffeurs, dont la proportion est passée de 6,9 % en 2019 à 11,9 %, soit près du double, 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.

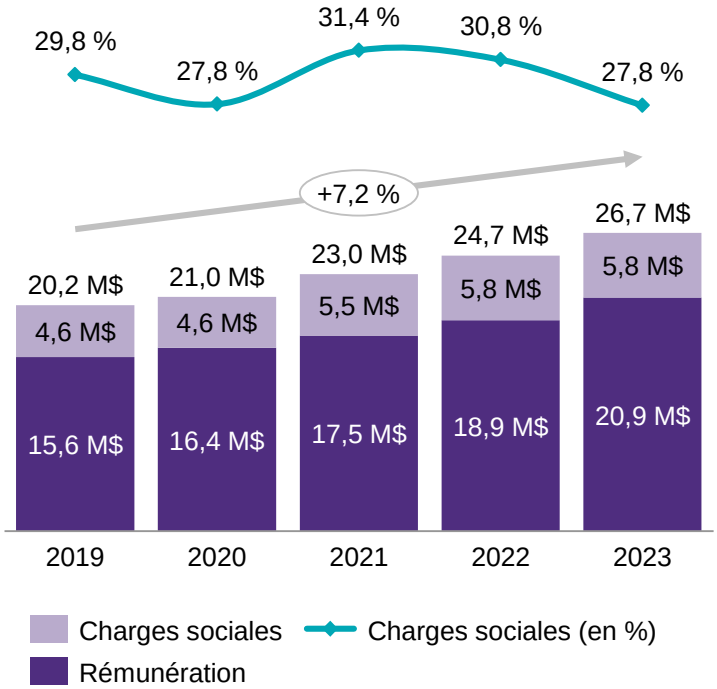
Par ailleurs, la croissance annuelle moyenne de la rémunération a été plus forte (7,6 %) que celle des charges sociales (5,8 %).

La proportion des charges sociales a connu une augmentation depuis 2020, avant de redescendre à un niveau inférieur. Cette évolution est causée par les estimations liées au régime de retraite.

Part du temps supplémentaire selon le type
En %, 2023

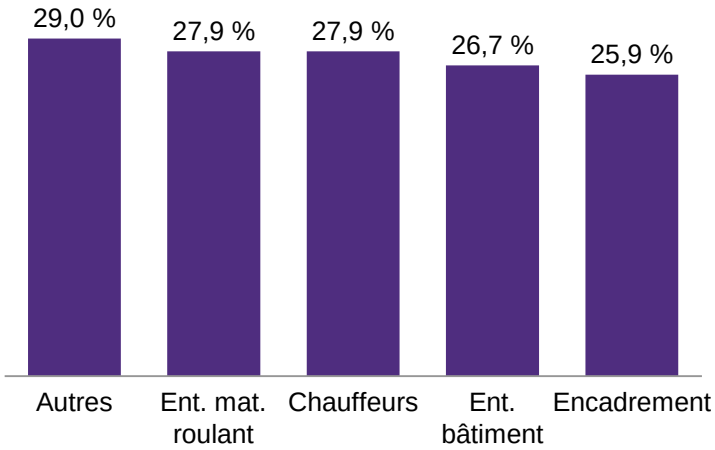


Évolution de la rémunération
En M$ et en %, 2019 à 2023



Taux d'avantages sociaux par type d'emploi
En M$, 2023

Le taux d'avantages sociaux correspond à la définition commune prévue à l'étude et ne correspond pas à celle utilisée aux fins des rapports financiers.



Sources : STS, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus

L'évolution de la répartition des revenus met en lumière une croissance plus importante de la contribution du gouvernement par rapport à celle de la Ville. En effet, la contribution municipale a crû de 11,4 % en moyenne annuellement entre 2019 et 2023, pour atteindre 134 $ par habitant, soit une augmentation de 54 % sur la période. La contribution du gouvernement pour les activités de fonctionnement (exploitation et intérêts) a connu une hausse encore plus marquée qui s'est établie à une moyenne annuelle de 17,8 % pour la période à l'étude. Une aide gouvernementale a été reçue pour 2023, mais la Ville avait déjà comblé le déficit, d'où une hausse de 5 M$. Ainsi, l'aide a généré un surplus.

La part des recettes tarifaires sur les revenus totaux s'élève à 23 % en 2023, alors qu'elle était de 29 % avant la pandémie. Plus spécifiquement, la croissance des revenus tarifaires (3,7 % annuellement) a été bien largement inférieure aux contributions gouvernementales.

En complément, la contribution des automobilistes est demeurée relativement stable pour la STS.

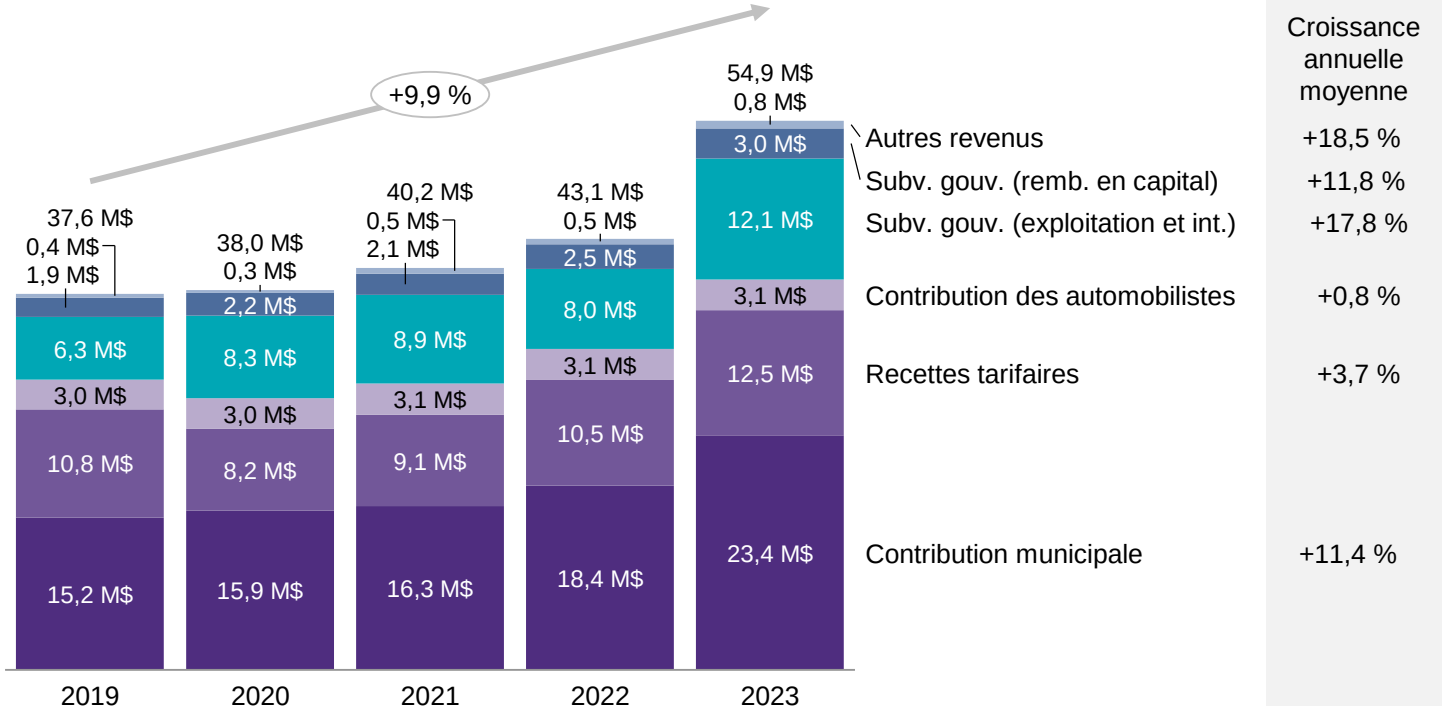
Finalement, ce sont les autres revenus qui ont connu la plus forte hausse, malgré leur part limitée dans les revenus totaux générés par la STS.

2023

23 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

134 $/habitant
en contribution municipale

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
En M$, 2019 à 2023



Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

29 %	22 %	23 %	24 %	23 %

Sources : Rapports financiers, STS, analyse RCGT.

Recettes tarifaires

Les recettes tarifaires provenant du transport collectif sur le territoire de la STS n'ont pas connu de changements au cours des dernières années.

Modification des habitudes de déplacement postpandémie

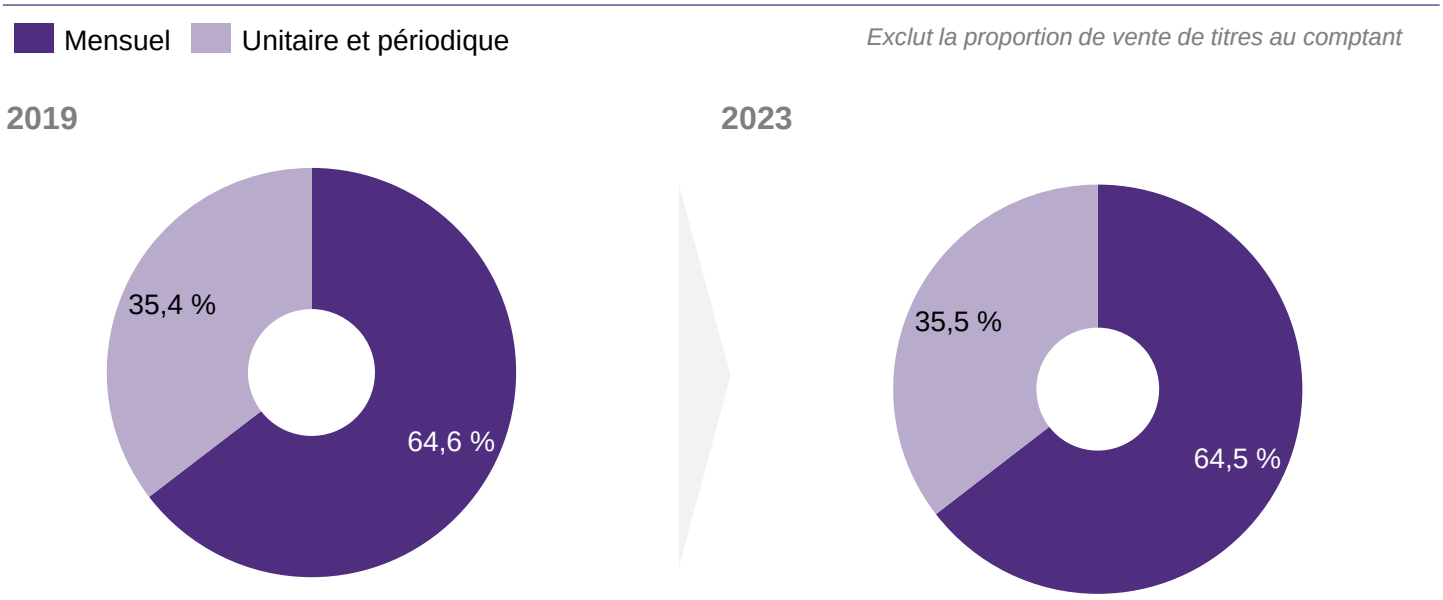
Il est possible de constater que, malgré une baisse d'achat de titres mensuels, unitaires et périodiques en période pandémique, les habitudes des consommateurs de transports en commun de la STS sont revenues à un niveau comparable à la période prépandémique en 2023. Le rétablissement et la croissance du niveau d'achalandage sont associés à l'augmentation de l'offre de service de la STS, particulièrement pour les déplacements en autobus.

En ce qui a trait au volet comportemental des consommateurs, les habitudes de consommation des étudiants autres que les universitaires sont revenues à un niveau comparable à la période prépandémique, et ce, à la suite du retour des formations académiques en présentiel.

De plus, l'analyse des recettes tarifaires indique que les recettes provenant d'ententes avec divers partenaires ont triplé depuis 2019.

Également, les titres périodiques ont gagné en popularité depuis 2019, bien qu'ils ne représentent qu'une faible part des recettes.

Répartition des titres
En % des recettes générées, 2019 et 2023



Sources : STS, analyse RCGT.

Investissements et sources de financement

Investissements

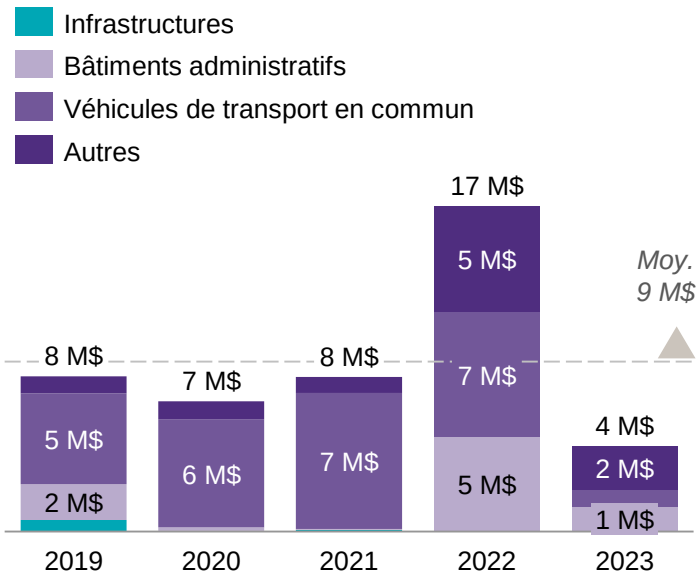
Sur la période d'analyse, la STS réalise en moyenne près de 9 M$ d'investissements. L'acquisition de véhicules représente les coûts en investissement les plus substantiels sur la période, à l'exception de 2023 où les acquisitions ont été beaucoup plus modestes.

L'année 2022 s'est démarquée par d'importantes dépenses d'investissements atteignant 17 M$, soit près du double de la moyenne des cinq dernières années. Les investissements de 2022 s'expliquent par plusieurs initiatives majeures : la modernisation de la station du Cégep au coût de 3,5 M$ (catégorie *Autres*), l'acquisition d'un terrain pour l'électrification pour un montant de 5 M$ (catégorie *Bâtiments administratifs*), et l'achat de sept autobus pour une somme de 7 M$.

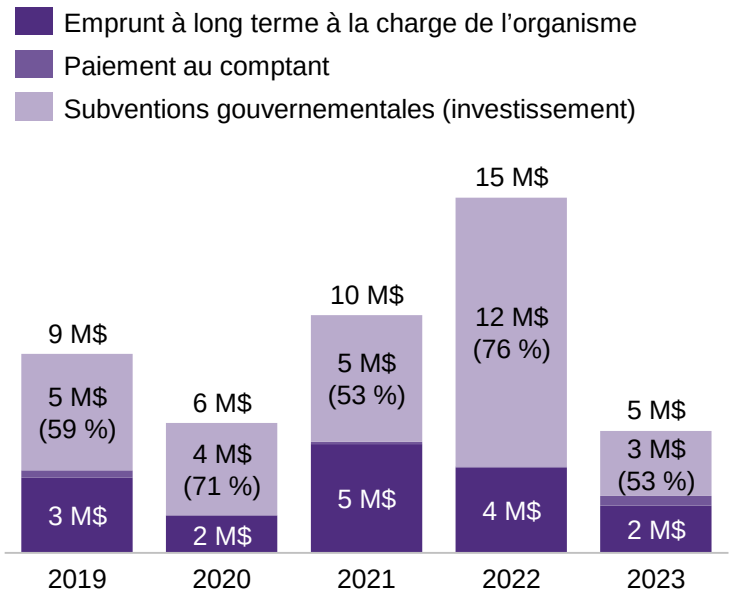
Financement

Les subventions gouvernementales financent à la hauteur de 64 % les investissements sur la période. Le résiduel est financé par le biais d'un emprunt à long terme à la charge de la STS. En 2022, la proportion des investissements financés par les subventions gouvernementales a atteint 76 %, soit pour un total de 12 M$.

Répartition des investissements
En M$, 2019 à 2023



Répartition des sources de financement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les investissements et le financement correspond au décalage entre le moment où le financement est obtenu et le moment où les immobilisations sont capitalisées.

Sources : Rapports financiers, STS, analyse RCGT.

Coût unitaire – bus

Indicateurs de performance financière

Globalement, le coût kilométrique (ou coût d'exploitation par véhicule-kilomètre) pour les bus est passé de 3,96 $ en période prépandémique, à 4,61 $ en 2023, ce qui représente une croissance annuelle moyenne de 3,9 %. Cette hausse peut s'expliquer par plusieurs facteurs.

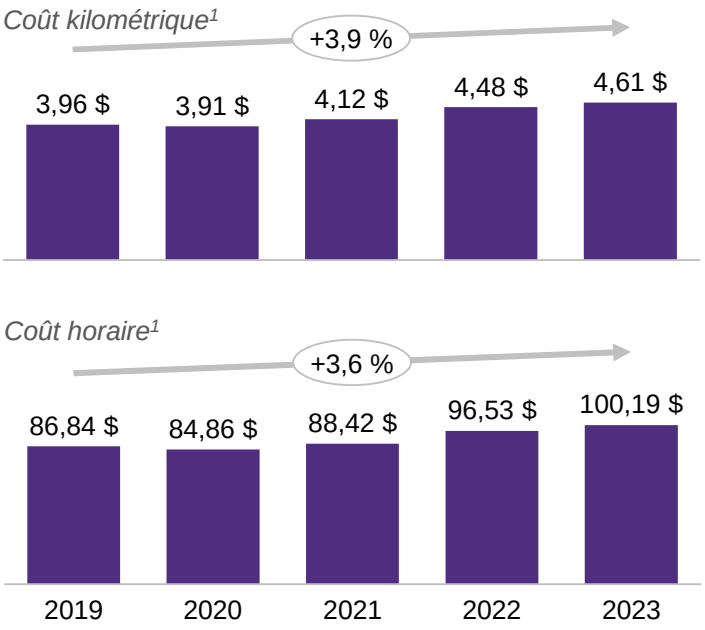
Tout d'abord, l'entretien des véhicules et l'achat de matériaux ont été certains des principaux éléments ayant contribué à la hausse des coûts par kilomètre. La pandémie ayant apporté des enjeux en matière d'approvisionnement, le coût des pièces a été impacté par l'offre limitée. Les dépenses associées à l'entretien des véhicules et à l'achat de pièces sont donc passées de 1,0 M$ à 2,2 M$, soit plus du double.

Par ailleurs, les dépenses en carburant ont connu une importante croissance entre 2019 et 2023. Seulement pour les autobus, le coût du carburant a presque doublé, passant de 2,2 M$ à 3,9 M$.

L'année 2020 affiche une légère baisse du coût moyen par kilomètre par rapport à 2019, ce qui est attribuable au contexte pandémique.

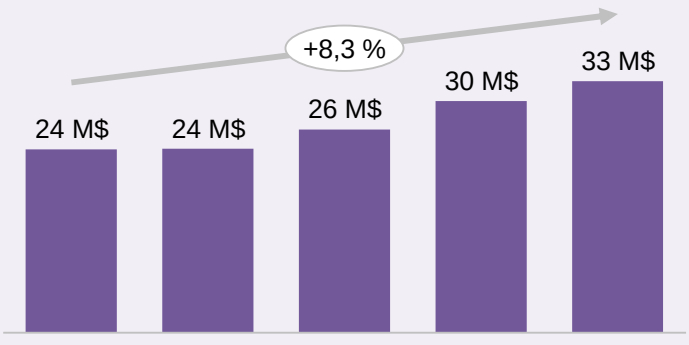
Coût unitaire du mode bus

En $/km totaux et en $/h, 2019 à 2023



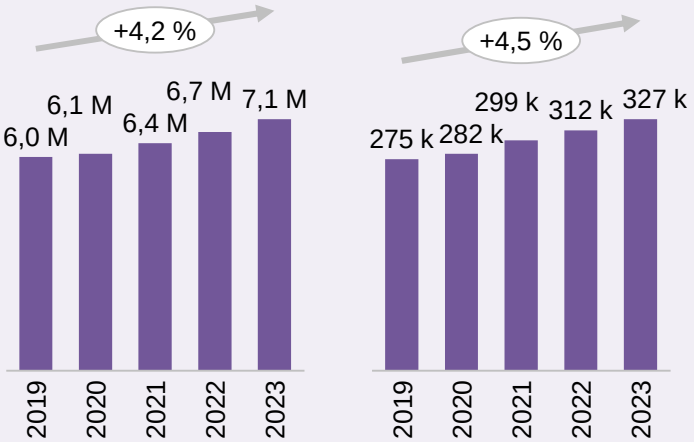
Coûts totaux du mode bus

En M$, 2019 à 2023



Distance totale parcourue (offre de service)

En millions de km et en milliers d'heures, 2019 à 2023



Le nombre de kilomètres total a été calculé en combinant les kilomètres parcourus en régie et les kilomètres productifs en impartition en raison d'un manque de données concernant le nombre de kilomètres total réalisés en impartition.

1. Le coût kilométrique correspond au coût d'exploitation par véhicule-kilomètre et le coût horaire représente le coût d'exploitation par véhicule-heure.

Sources : STS, analyse RCGT.

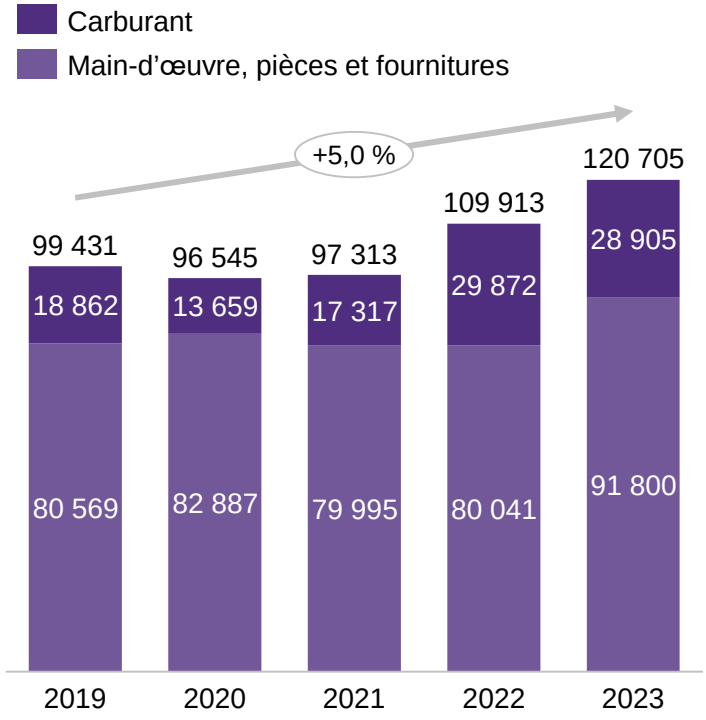
Coût de l’entretien et du carburant – bus

En 2023, le coût moyen de l’entretien et du carburant d’un bus a dépassé les 120 k$. En comparaison, celui-ci était de 99 k$ en 2019, soit une croissance de 5 % en moyenne annuellement.

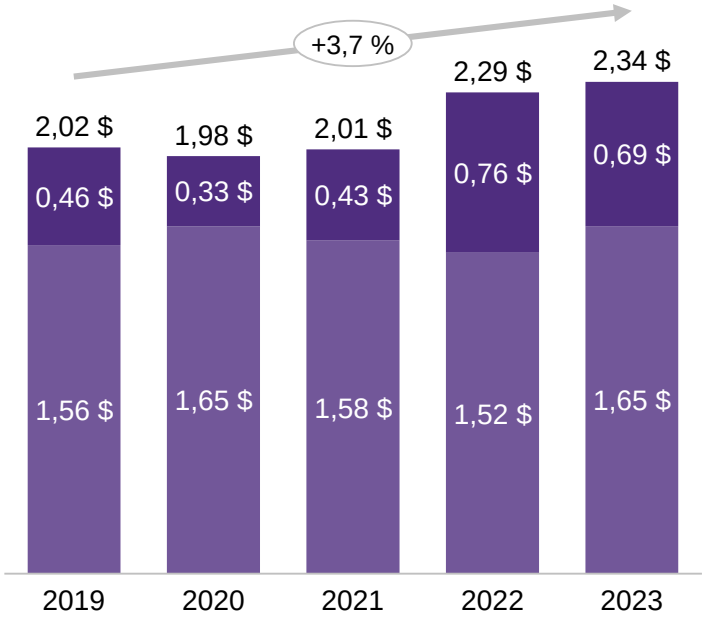
L’augmentation des coûts traduit les perturbations de la chaîne d’approvisionnement causées par la pandémie, qui ont non seulement entraîné une hausse marquée du prix des pièces de rechange, mais aussi allongé les délais de livraison.

Pour la STS, le coût d’entretien et du carburant par kilomètre a toutefois connu une croissance moins significative. Il est passé de 2,02 $ en 2019, à 2,34 $ en 2023, ce qui représente une hausse de 3,7 % en moyenne annuellement. L’accroissement des distances parcourues a contribué à ce portrait spécifiquement pour les coûts d’entretien.

Coût d’entretien et du carburant par bus*
En $/bus, 2019 à 2023



Coût d’entretien et du carburant par kilomètre
En $/km, 2019 à 2023



Sources : STS, analyse RCGT.

Coût par montée à bord – bus

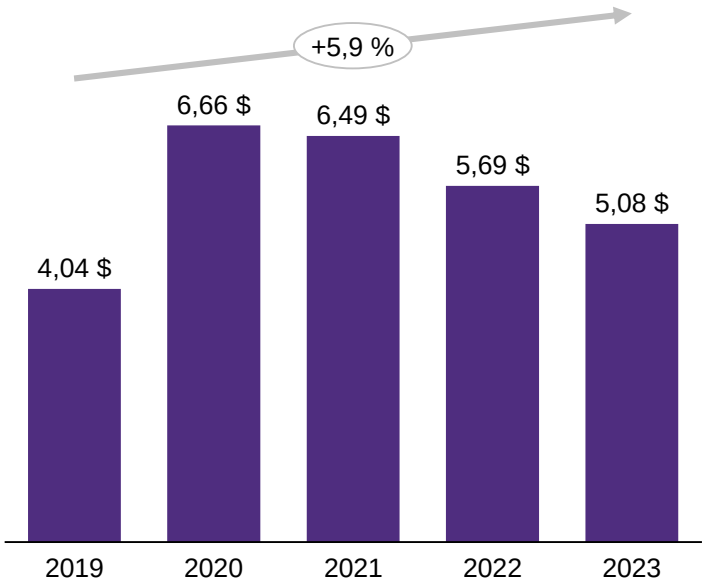
Indicateurs de performance financière

Les coûts directs du mode bus par montée à bord s'établissaient à 4,04 $ en 2019 et ont grimpé à 6,66 $ en 2020. Grâce à la reprise graduelle des activités et le retour de la fréquentation, le coût a régressé pour atteindre 5,08 $ en 2023.

Sur l'ensemble de la période, le coût par montée à bord a crû de 5,9 % et s'explique principalement par la croissance globale des coûts d'exploitation du mode bus.

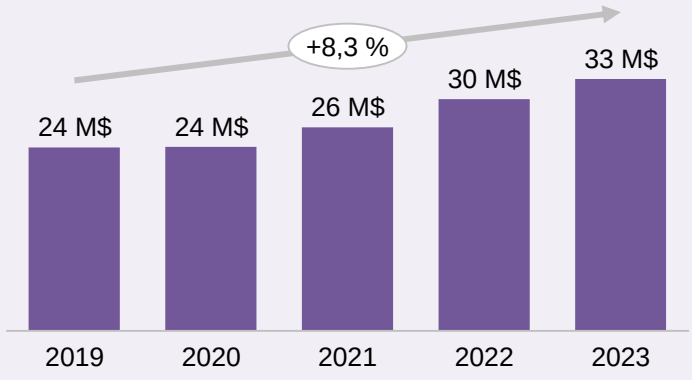
Coût par montée à bord du mode bus

En $/montée à bord, 2019 à 2023



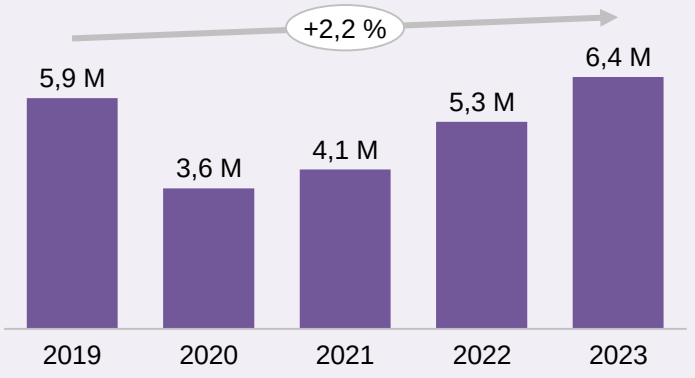
Coûts totaux du mode bus

En M$, 2019 à 2023



Montées à bord (achalandage)

En millions de montées à bord, 2019 à 2023



Sources : STS, analyse RCGT.

Coût par déplacement – TA

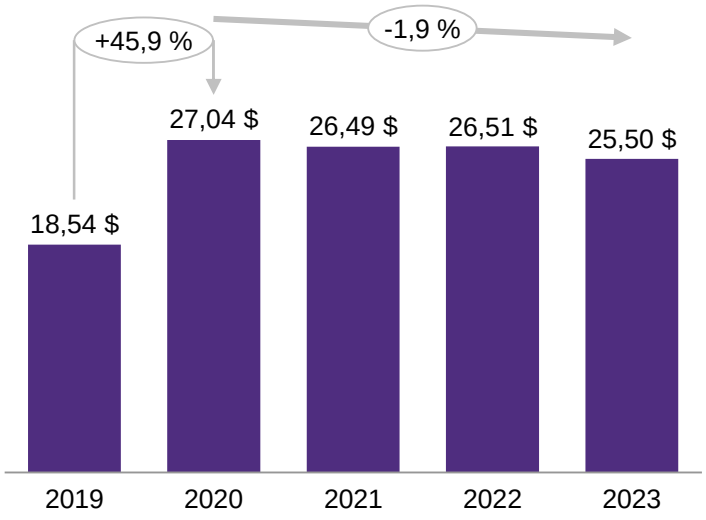
Indicateurs de performance financière

Globalement à la STS, le coût moyen par montée pour le TA est passé de 18,54 $ en période prépandémique, à 25,50 $ en 2023, ce qui représente une croissance annuelle moyenne de 8,3 %.

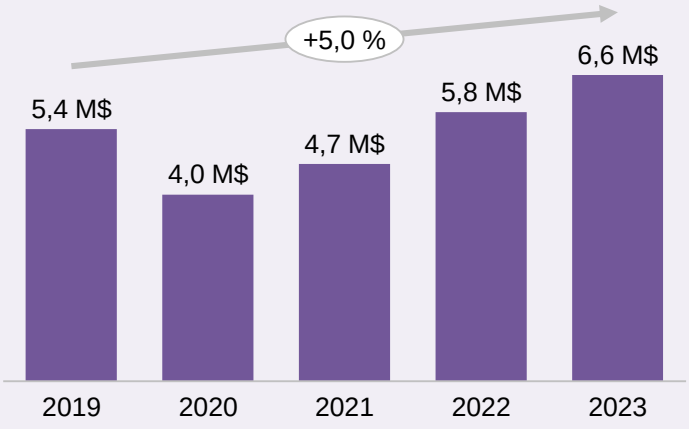
Cependant, depuis 2020, le coût par déplacement du TA à la STS connaît une tendance à la baisse. Il a connu une diminution annuelle moyenne de 1,9 % depuis la pandémie, après avoir augmenté considérablement en raison de la crise sanitaire.

Le contexte pandémique a engendré une augmentation de près de 46 % du coût par déplacement pour le TA, poussant ce dernier à un sommet de 27,04 $.

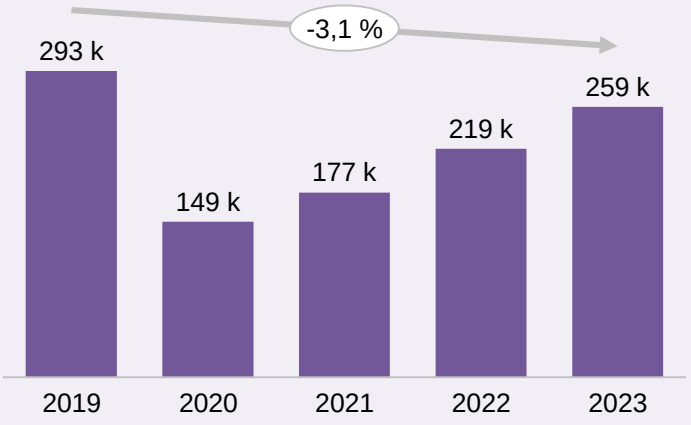
Coût par déplacement en TA
En $/déplacement, 2019 à 2023



Coûts totaux du TA
En M$, 2019 à 2023



Achalandage
En milliers de déplacements, 2019 à 2023



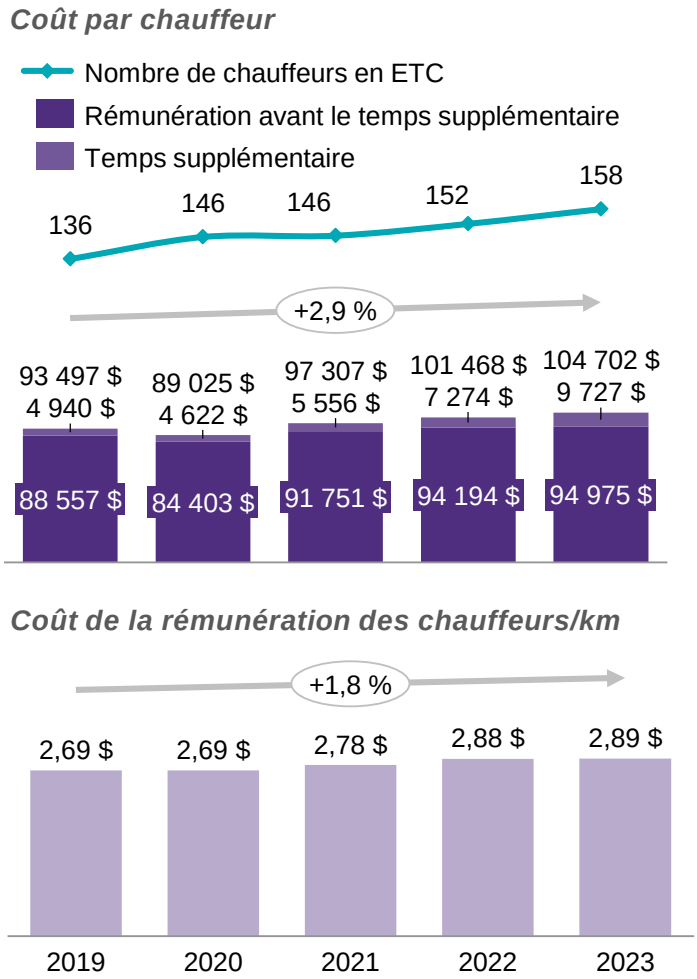
Sources : STS, analyse RCGT.

Productivité des chauffeurs

Le coût de la rémunération globale incluant les avantages sociaux des chauffeurs est passé de 93 k$ en 2019 à 105 k$ en 2023, soit une augmentation annuelle moyenne de 2,9 %. Cette croissance est cohérente avec les conditions prévues à la convention collective. Par ailleurs, la part du temps supplémentaire a crû fortement pour s'établir à 11,9 % en 2023, ce qui a pu contribuer à cette hausse.

La STS a par ailleurs connu une hausse de la rémunération par kilomètre. Au total, entre 2019 et 2023, l'augmentation annuelle moyenne s'est établie à 1,8 % pour cette variable.

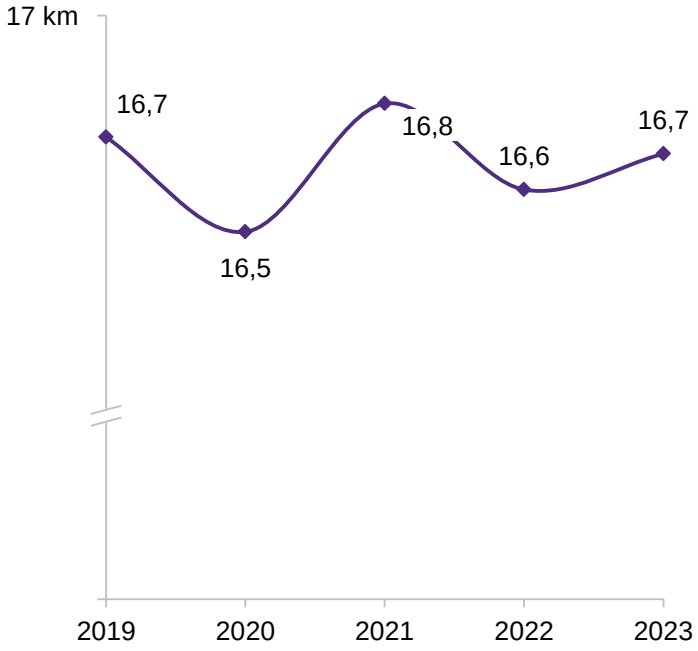
Rémunération, incluant les av. sociaux
En $, 2019 à 2023



Dans un contexte normal d'activité, les chauffeurs de la STS parcourent en moyenne 16,6 km par heure travaillée. Les heures travaillées incluent notamment le temps passé en formation ou les libérations syndicales.

Le nombre de kilomètres totaux par heure travaillée a chuté en 2020, passant de 16,7 à 16,5. La baisse en 2020 s'explique par les ajustements réalisés sur le réseau en raison de la pandémie. Cette diminution n'a toutefois été que temporaire, puisque le nombre de kilomètres par heure travaillée des chauffeurs a repris son niveau normal dès 2022.

Kilomètres totaux par heure travaillée
En km, 2019 à 2023



Sources : STS, analyse RCGT.

Conventions collectives (1/3)

La STS est structurée autour de quatre unités d'accréditation. Les conventions collectives de la STS sont arrivées à expiration depuis l'année 2023 et sont en négociations. Les tableaux ci-dessous détaillent les éléments saillants issus de l'analyse des conventions collectives.

Les conventions collectives étudiées concernent les quatre unités d'accréditation, englobant une diversité de postes au sein de la société de transport.

	Titres d'emplois	Période de référence	Date d'échéance[1]
Syndicat des chauffeurs et chauffeuses de la Société de transport de Sherbrooke section locale 3434 du SCFP	• Chauffeur	2018 à 2023	2023
Syndicat des travailleurs d'entretien de la STS (CSN)	• Secteur mécanique (électricité/atelier pneus/carrosserie/usinage/mécanique) • Secteur maintenance (service/conciergerie) • Secteur auxiliaire (magasin)	2018 à 2023	2023-02-28
Syndicat du personnel de bureau de la STS (CSN)	• Adjointe administrative • Technicienne en ressources humaines • Technicienne en comptabilité • Préposé service à la clientèle • Préposé à la perception et service à la clientèle	2018 à 2023	2023-02-28
Syndicat du personnel du transport adapté de la STS (CSN)	• Chauffeur • Répartiteur	2019 à 2023	2023-02-28

Les clauses identifiées à la page suivante fournissent un détail des conditions de rémunération et d'emploi applicables aux conventions collectives des sociétés de transport. Pour faciliter la compréhension, une reformulation de certaines clauses a été effectuée. Il est à noter que certaines clauses font référence à des articles spécifiques de la convention qui n'ont pas été décrits en détail.

1. L'ensemble des conventions sont en négociations.

Conventions collectives (2/3)

- Syndicat des chauffeurs et chauffeuses de la Société de transport de Sherbrooke
- Syndicat des travailleurs d'entretien de la STS
- Syndicat du personnel de bureau de la STS (CSN)
- Syndicat du personnel du transport adapté de la STS (CSN)

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Promotion, mutation et transfert	Droit de retour à l'unité de négociation : • Un employé promu peut demander à revenir à son poste initial dans l'unité de négociation dans les 365 jours suivant sa promotion ou mutation.	●	Apporte une grande précarité en créant des affectations temporaires sans garanties de poursuites. Ne stabilise pas la main-d'œuvre. Cette durée de 365 jours est très élevée. D'autres sociétés de transport avaient des clauses de 180 jours, durée contraignante, mais ne représentant que 50 % de celle-ci.
Impartition	L'employeur doit informer et discuter avec le syndicat avant d'effectuer des changements technologiques qui affectent les conditions de travail ou avant de sous-traiter du travail normalement effectué par les employés couverts par la convention collective.	●	Cela sous-entend que lors de grands projets de transformation organisationnelle ou numérique comme l'électrification des transports, il faudra informer le syndicat d'un tel projet et les impliquer dans le changement.
Abolition de poste	En cas de réduction de main-d'œuvre, les droits d'ancienneté s'appliquent.	●	Limite la capacité de l'employeur de préserver certaines expertises et talents s'il souhaite procéder à des mises à pied.
	Les employés permanents à temps plein bénéficient de la sécurité d'emploi et ne peuvent être mis à pied durant la durée de la convention collective.	●	Cet article limite les capacités de révision de structures et d'économie de coûts.
	Ancienneté et mise à pied : Les employés à temps partiel avec le moins d'ancienneté sont les premiers mis à pied en cas de réduction de main-d'œuvre. Si nécessaire, cela s'applique ensuite aux employés à temps plein. Droit de supplanter : Un employé mis à pied peut remplacer un employé ayant moins d'ancienneté dans un autre poste, à condition de répondre aux exigences du poste.	●	Cela veut dire que l'ancienneté est le second critère et non le premier. Si l'employé a changé son statut pour temps partiel au lieu de temps plein, il perd une partie de sa sécurité d'emploi. Cela restreint l'employeur à couper dans tous ses postes temps partiel avant les postes temps plein et limite donc les possibilités d'adaptation d'horaires.

Les clauses salariales, les conditions d'emplois ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

Conventions collectives (3/3)

- Syndicat des chauffeurs et chauffeuses de la Société de transport de Sherbrooke
- Syndicat des travailleurs d'entretien de la STS
- Syndicat du personnel de bureau de la STS (CSN)
- Syndicat du personnel du transport adapté de la STS (CSN)

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Abolition de poste	Mise à pied : • La priorité est donnée en fonction de l'ancienneté : les employés avec moins d'ancienneté sont les premiers concernés par une mise à pied. • Préavis requis par l'employeur : o Deux mois pour les employés avec plus de trois ans de service continu. o Deux semaines pour ceux ayant plus d'un an, mais moins de trois ans de service continu. o Une semaine pour ceux ayant moins d'un an de service continu. • En cas de non-supplantation, l'employé est inscrit sur une liste de rappel pour 24 mois. Supplantation : • Un employé mis à pied peut supplanter un employé moins ancien dans un autre département s'il répond aux exigences normales de la tâche. • Un employé à temps complet supplanté doit, à son tour, supplanter un employé à temps partiel s'il a plus d'ancienneté générale et répond aux exigences de la tâche. • Un employé à temps partiel supplanté peut supplanter un autre employé à temps partiel moins ancien, sous réserve de répondre aux exigences de la tâche.		Les clauses qui imposent à l'employeur de suivre des règles rigides sur l'ancienneté, la sécurité d'emploi ou le recrutement, sont inefficaces, car elles réduisent la flexibilité de l'employeur face aux changements du marché et aux besoins des clients. Elles restreignent aussi le pouvoir de direction de l'employeur.

Les clauses salariales, les conditions d'emplois ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

Société de transport de Sherbrooke

Sommaire des constats

En 2023

366 km² de superficie

175 114 de population

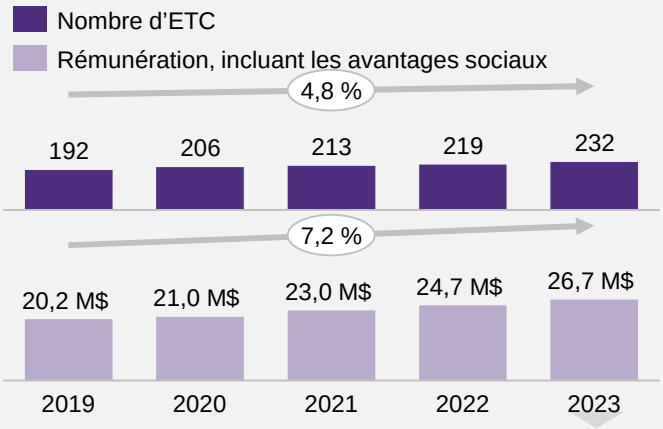
478 hab./km² de densité

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 %**

Main-d'œuvre



2023	Nombre	Taux d'absence	% hres 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 %

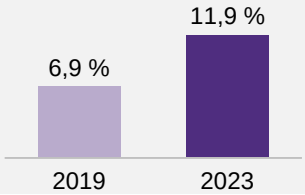
1 cadre pour 9,0 ETC
Ratio d'encadrement en 2023

Dépenses

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

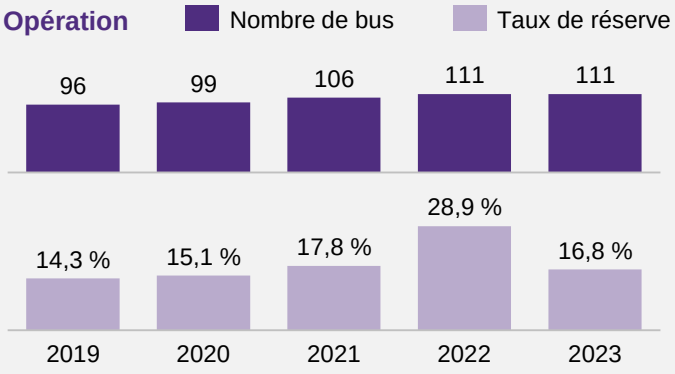
Années	$/km parcouru
	Bus
2019	3,96 $
2023	4,61 $
Variation	**+16,4 %**

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 %**



Part du temps supplémentaire (chauffeurs)

Opération



Revenus (2023)

23 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

134 $/hab.
en contribution municipale

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Portrait du territoire de la STTR

La STTR dessert l'ensemble du territoire de la ville de Trois-Rivières, ce qui constitue une superficie de 334 km². La population qui bénéficie des services de la STTR représentait près de 142 598 personnes en 2023.

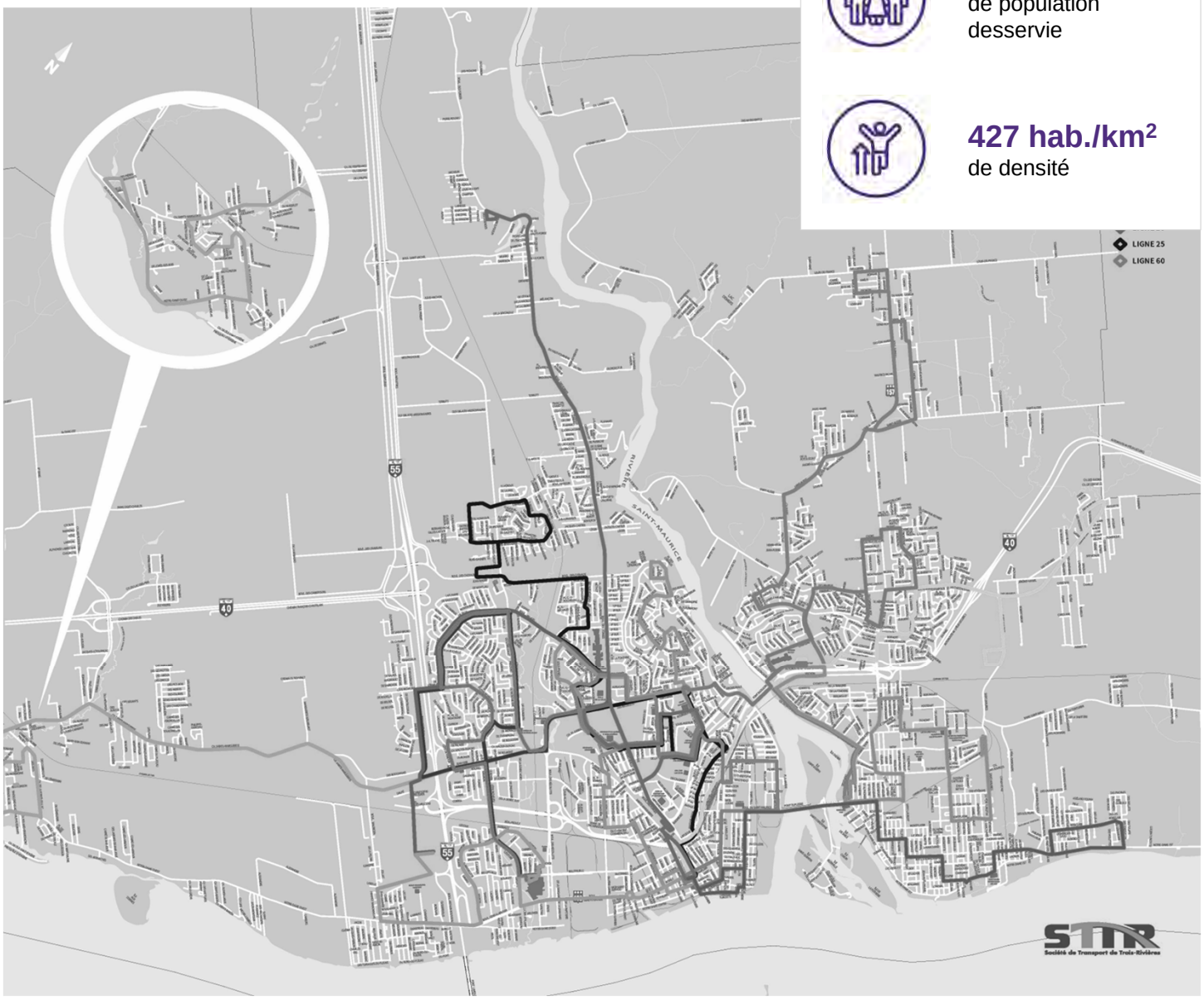
En combinant le territoire desservi et la population bénéficiaire, il est possible d'estimer que le territoire dispose d'une densité totalisant 427 habitants par km².

En 2023

334 km²
de superficie

142 598
de population desservie

427 hab./km²
de densité



Sources : STTR, analyse RCGT.

Pratique d’affaires

Bus

La STTR gère une flotte de bus qui assure la totalité des services de transport urbain, sans recourir à des transporteurs privés

Transport adapté

La STTR offre également un service de transport adapté avec ses propres minibus pour répondre aux besoins spécifiques de certains clients. Pour optimiser les coûts, certains usagers peuvent être déplacés en taxis et taxis adaptés. Ainsi, la STTR a recours à des services de taxi conventionnels à la suite d’une entente avec un prestataire de services de taxi. 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. En effectuant plus de déplacements en régie, la STTR est contrainte de refuser certains déplacements faute de capacité suffisante. L’utilisation des minibus pour une part plus importante des déplacements entraîne une hausse des coûts. En raison des refus de déplacements, la STTR subit une pression sociale considérable.

Taxi collectif (incluant le transport à la demande)

La STTR propose un service de Taxibus en zone périphérique, facilitant l’accès des citoyens résidant en dehors du centre-ville au réseau de transport régulier. Cette initiative permet de réaliser des économies, car elle évite d’étendre excessivement le réseau de transport public existant.

Pratique d’affaires
Par mode, 2023

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

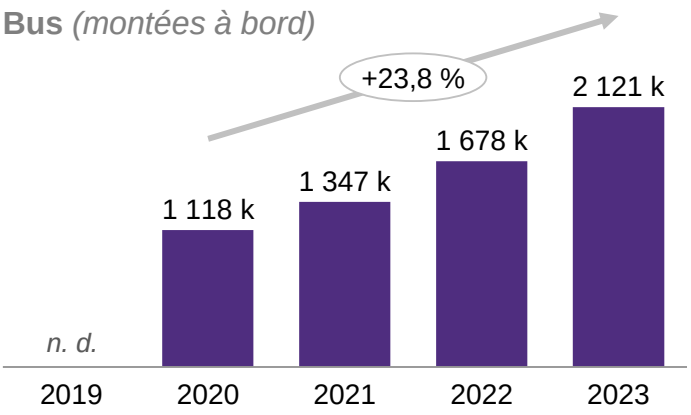
Sources : STTR, analyse RCGT.

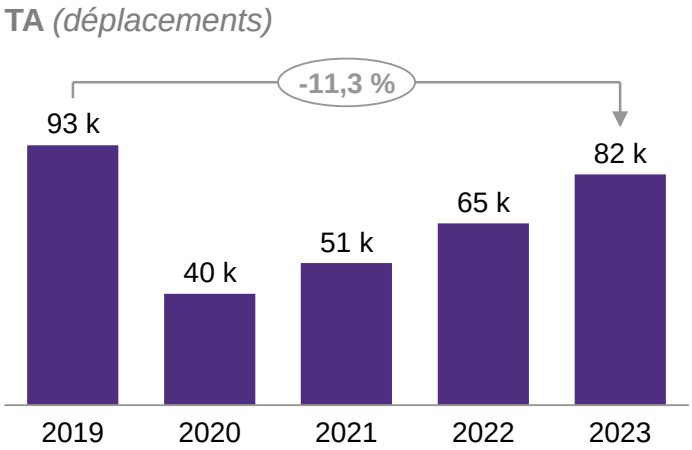
Achalandage : modes bus et TA

Mise en garde

Les portraits des autres AOT ont été réalisés sur la base des montées à bord. Or, la STTR n'a pas eu une constance du nombre d'équipements installés dans tous les autobus durant les cinq années mesurées. Par conséquent, les statistiques d'achalandage reflètent uniquement les validations de titres lors des premières montées à bord, excluant les correspondances ultérieures. **Cette réalité tend à minimiser l'achalandage réel et, de fait, à surestimer les indicateurs dérivés de ces données**.

Évolution de l'achalandage
2019 à 2023





Mode bus

La pandémie, avec les mesures de confinement et la transition vers le télétravail, a eu un impact important sur l'achalandage des bus. Bien que les données soient non disponibles pour l'année 2019 en raison d'une cyberattaque subie en août 2022, il est possible de considérer une réduction de l'ordre de 50 % à 60 % en 2020 en se basant sur l'adéquation de l'achalandage du TA. Cette baisse est également en accord avec l'évolution observée chez les autres AOT.

À compter de 2021, une reprise progressive et constante a été observée. Dû à l'indisponibilité des données en 2019, il est impossible de connaître précisément le retour de l'achalandage par rapport à 2019. Toutefois, les ventes de titres en 2023 ont été supérieures à celles de 2019, laissant croire à une reprise totale de l'achalandage.

Mode TA

Le TA a connu une baisse significative de son achalandage en 2020 en raison de la pandémie. De façon similaire, une reprise progressive et constante a été observée après 2020. La STTR a été en mesure de retrouver 89 % de son achalandage d'avant pandémie.

En raison d'une pénurie de taxis, il est important de reconnaître que durant les années 2021, 2022 et 2023, un déficit de bus a empêché de satisfaire pleinement la demande. Cette carence résulte d'une politique favorisant l'acquisition de bus électriques afin de bénéficier de subventions, ce qui a limité les achats nécessaires pour pallier le manque à gagner lié aux taxis. Par conséquent, la STTR a dû se tourner vers l'achat de bus d'occasion auprès d'autres sociétés de transport pour tenter de répondre à la demande autant que possible.

Sources : STTR, analyse RCGT.

Offre de service – bus

Distances parcourues

En 2020, une diminution significative des distances parcourues a été observée, conséquence directe de la réduction du service en réponse à la nouvelle demande. Dès l'année suivante, la progression rapide de l'offre a permis de retrouver les distances prépandémiques en 2023. Cette évolution correspond à la reprise progressive de la demande. Malgré l'absence de données précises sur l'achalandage de 2019, le volume de titres de transport vendus en 2023 et les revenus associés suggèrent une performance comparable à celle de l'année de référence (2019).

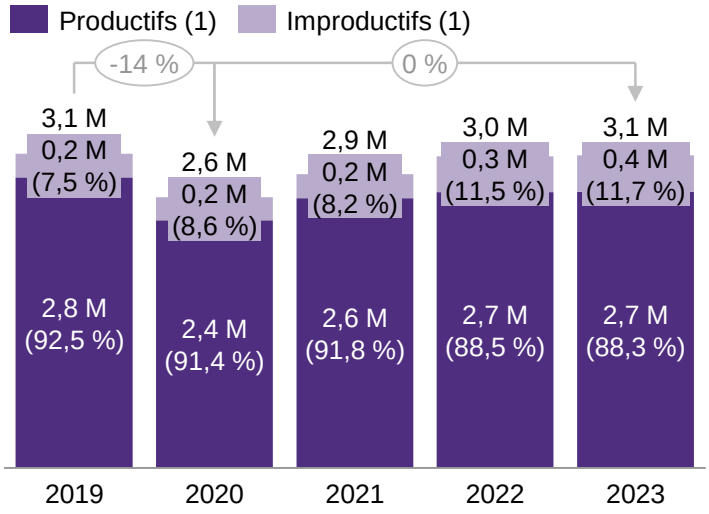
Productivité

La part des kilomètres productifs est passée de 92,5 % en 2019 à 88,3 % en 2023. Cette baisse de productivité peut s'expliquer par certaines distances qui ne font pas l'objet de traçabilité à la STTR. Les distances parcourues par des navettes ou des extra scolaires sont comptabilisées à titre de kilomètres totaux parcourus, mais non inclus au service planifié (commercial).

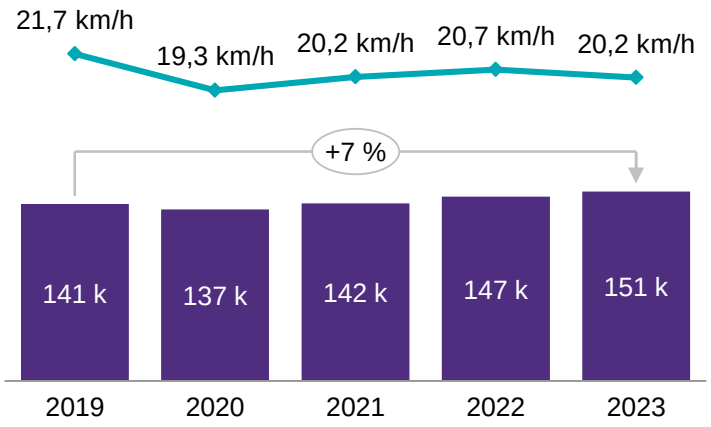
Temps de service et vitesse commerciale

Alors que les distances parcourues ont retrouvé le niveau prépandémique, les heures totales ont crû d'en moyenne 7 % par année depuis 2019. La vitesse de déplacement s'en trouve donc réduite. Cette diminution est l'effet de la croissance de la population et de la congestion routière qui en découle. La Ville de Trois-Rivières a procédé à des réductions de vitesse sur plusieurs artères (50 km/h à 30 km/h) pour améliorer la sécurité piétonne et à vélo. Pour réduire l'impact des temps de trajet prolongés, la STTR, en collaboration avec la Ville, a lancé un projet axé sur des mesures prioritaires, telles que l'installation de feux de circulation prioritaires.

Évolution des distances parcourues
En millions de kilomètres, 2019 à 2023



Heures de déplacement et vitesse
En milliers d'heures totales[2], en km/h, 2019 à 2023



1. Les kilomètres productifs correspondent aux véhicules-kilomètres commerciaux et les kilomètres improductifs représentent les véhicules-kilomètres totaux déduction faite des véhicules-kilomètres commerciaux.
2. L'analyse du temps de service et de la vitesse commerciale a été réalisée sur la base des heures productives pour les autres AOT. Les heures productives ne sont pas une donnée compilée par la STTR, en conséquence les heures totales ont été utilisées.
Sources : STTR, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant

Bus

La STTR a amorcé depuis plusieurs années une transition vers les bus hybrides pour le remplacement des bus diesels en fin de vie. L'évolution de la composition du parc montre qu'en 2023, les bus hybrides constituaient 43 % de la flotte, une augmentation par rapport à 2019 où ils ne représentaient que 29 %.

En 2022, des bus diesels d'occasion ont été acquis auprès d'autres sociétés de transport, puisqu'il n'était plus possible d'acquérir des bus neufs non électriques. L'indisponibilité des modèles électriques a amené la société à acquérir des véhicules usagés.

La STTR dispose d'un à trois bus diesels chaque année depuis 2019, ainsi 11 bus hybrides se sont ajoutés au parc de véhicules.

La hausse de la demande des extra scolaires avec les partenaires publics et privés nécessitait des bus additionnels en heure de pointe. De plus, en 2022, une ligne supplémentaire s'est ajoutée sur le réseau.

La STTR a retardé la disposition de bus âgés en raison de l'incertitude quant à l'approvisionnement en bus électriques et le vieillissement de son parc de véhicules.

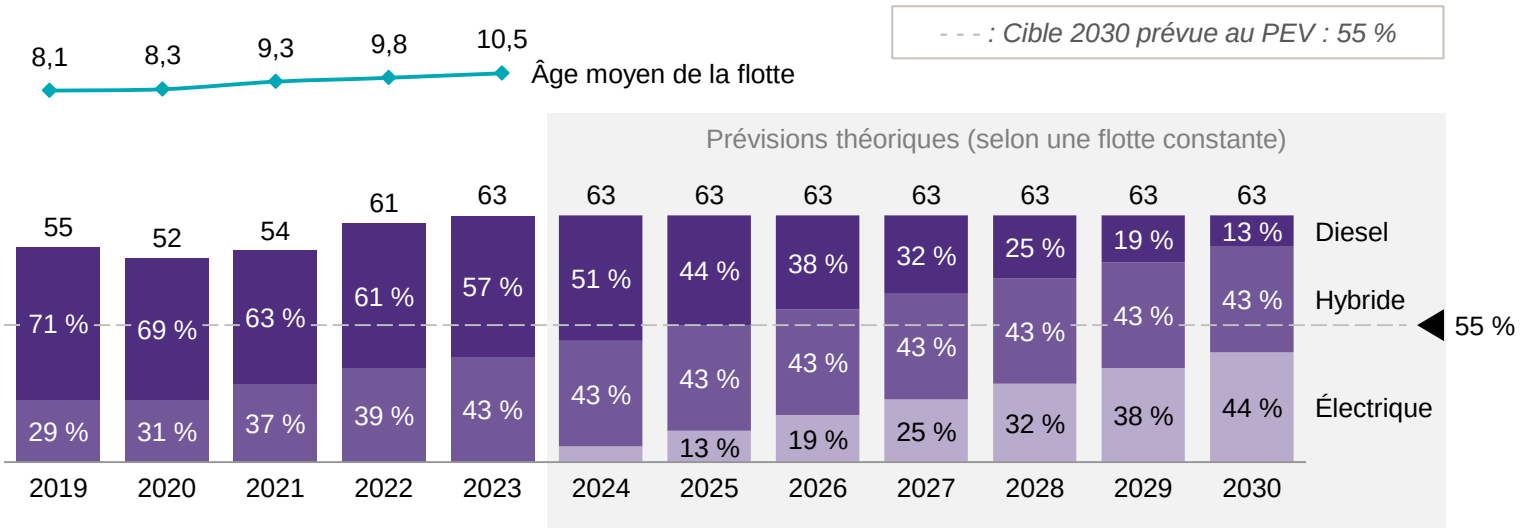
En prenant en compte un cycle de renouvellement des bus de 16 ans et une flotte de taille stable, la proportion du parc qui sera électrifiée d'ici 2030 a été estimée. Selon ces calculs, la cible prévue au PEV ne sera pas atteinte.

Cette évolution reste hypothétique en raison de deux facteurs :

1. La mise en service des bus électriques requiert que la STTR soit dotée des infrastructures de recharge en temps opportun.
2. L'approvisionnement en véhicules électriques pourrait constituer un obstacle à la transition énergétique.

Actuellement, STTR n'a pas acquis d'expérience en matière de gestion et de maintenance de ces véhicules.

Évolution du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Sources : STTR, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant

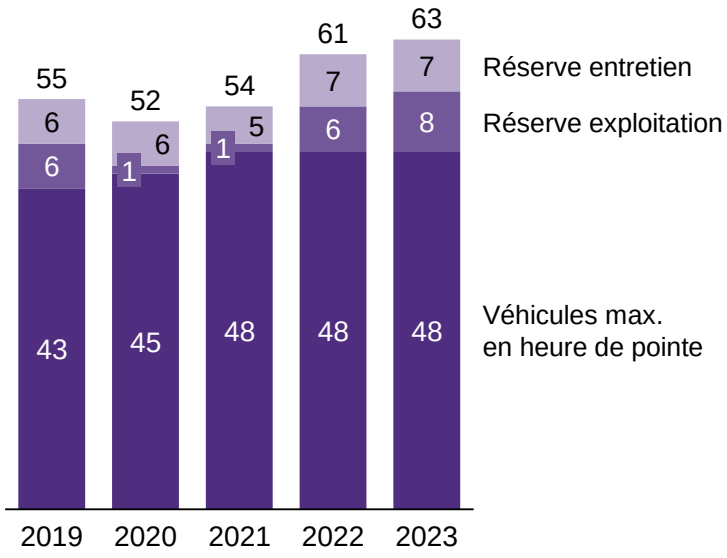
Taux de réserve

Le taux de réserve de la STTR pour fins d'entretien oscille entre 10 % et 13 % entre 2019 et 2023.

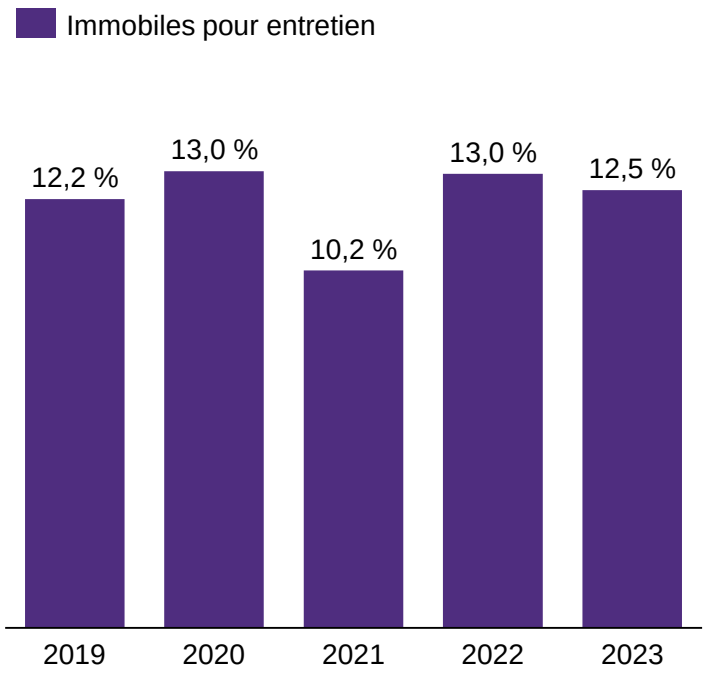
La baisse du taux d'immobiles en 2021 est la conséquence de l'augmentation du nombre de véhicules en heure de pointe. Il est passé de 45 en 2020 à 48 en 2021.

En retardant la disposition de ses véhicules, la STTR s'assure d'avoir les véhicules requis pour développer l'offre de service conformément à sa planification stratégique. Le délai de 12 à 18 mois pour réceptionner et mettre en service un véhicule ne confère pas à la société de transport une agilité opérationnelle.

Composition du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Taux de réserve – bus
En %, 2019 à 2023



Calcul du taux de réserve

$$\frac{\text{Réserve entretien}}{\text{Véhicules max. en heure de pointe + réserve exploitation}}$$

Sources : STTR, analyse RCGT.

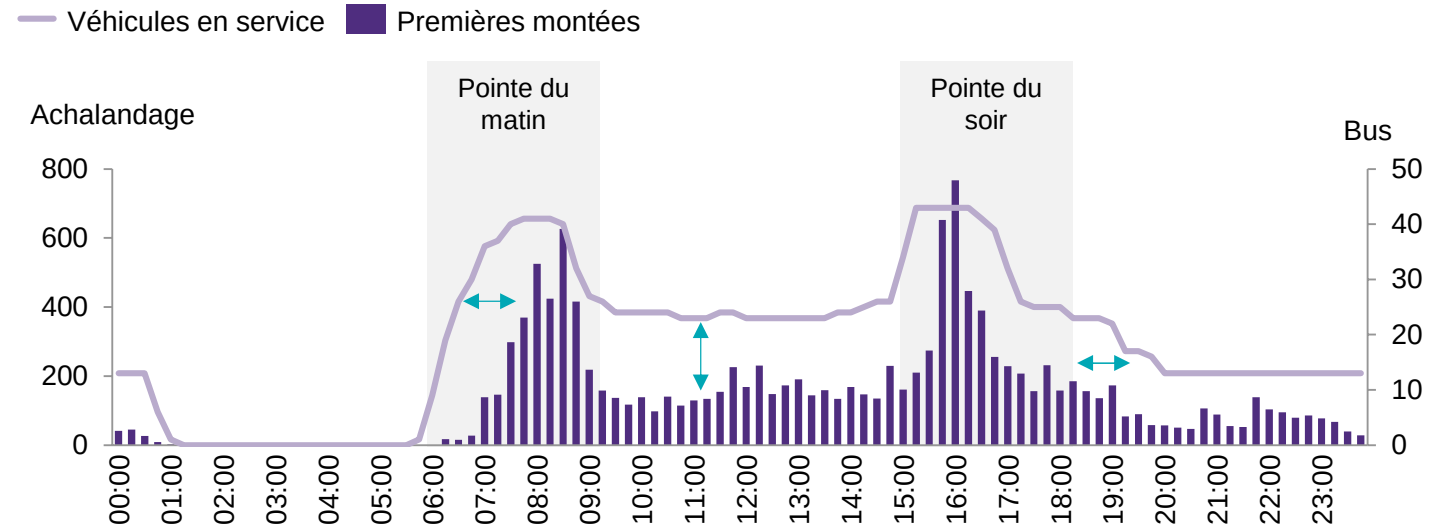
Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage – bus

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.

Selon le graphique ci-dessous, l'offre de service de bus est conçue pour répondre à la demande lors des périodes de pointe en soirée. Cependant, durant les autres plages horaires, le nombre de bus en circulation excède l'achalandage, entraînant un taux d'occupation inférieur. En optimisant la flotte de véhicules selon la demande des usagers, il est envisageable d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de fournir un service qui répond précisément aux attentes des passagers. Toutefois, les caractéristiques et la densité du territoire peuvent influencer le réseau. Par sa mission, la STTR doit conserver une certaine fréquence afin de favoriser la demande. En effet, à compter de 19 h, le service est réduit à une fréquence de 70 minutes, plutôt que de 35 minutes, soit une réduction de 50 %. Cette fréquence est offerte dans les différents secteurs desservis. L'analyse pour desservir ces secteurs par du transport à la demande a été réalisée, mais considérant la desserte du territoire, le nombre d'autobus requis serait le même et n'engendrerait pas d'économies.

Selon l'analyse de la STTR, l'attractivité du service s'en trouverait affectée négativement si une réduction de la fréquence survenait en journée. Par ailleurs, les horaires des chauffeurs deviendraient avec amplitudes. Ceci entraînerait le paiement de prime et les emplois deviendraient moins intéressants, ce qui exacerberait les défis de recrutement. Dans le cadre de sa mission, la STTR assure la fourniture d'un service jugé minimal afin de stimuler une demande et éviter l'inactivité des bus dans les garages pendant la journée.

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



Sources : STTR, analyse RCGT.

Équivalent à temps complet

Évolution des ETC

La croissance des ETC s'est répartie à travers l'ensemble de l'organisation. 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.

À la direction des finances, 1,5 ETC a été ajouté afin d'être en mesure de faire suite aux demandes du MTMD relativement à ses programmes d'aides financière.

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

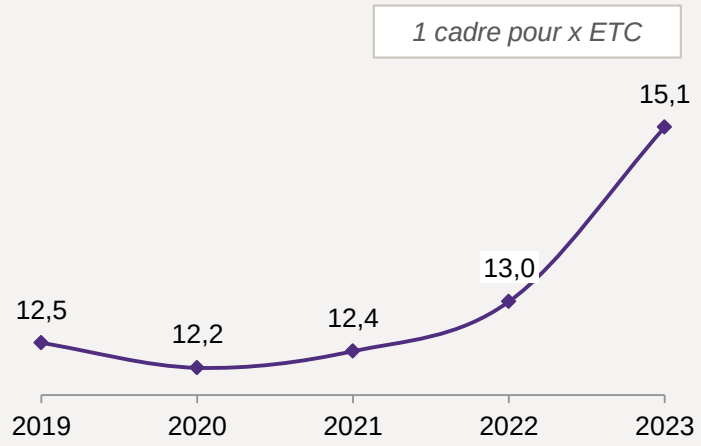
Deux chauffeurs supplémentaires se sont ajoutés en 2023 par rapport à 2019 en cohérence avec la croissance des heures totales de service.

Une personne est en charge de la gestion des projets dans le cadre de l'électrification des transports.

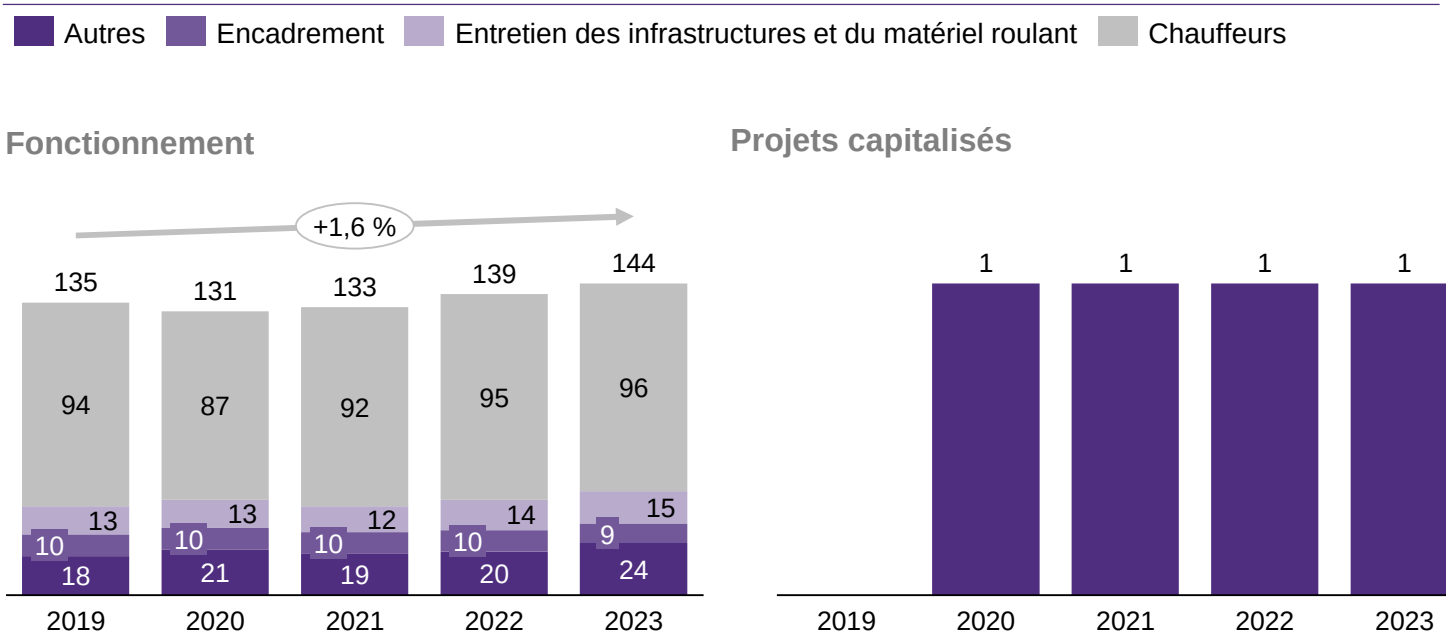
Ratio d'encadrement

Entre 2019 et 2022, le nombre de cadres a été maintenu à dix. En 2023, le poste de direction pour le service de l'exploitation a été assuré par la direction générale, mais ce poste sera pourvu au cours de l'été 2024.

Évolution du ratio d'encadrement
En ETC, 2019 à 2023



Évolution du nombre d'ETC par type d'emploi
En ETC, 2019 à 2023



Sources : STTR, analyse RCGT.

Taux d’absentéisme

Le système actuel ne différencie pas les motifs d’absence, qu’il s’agisse de maladie, d’invalidité ou de cas relevant de la CNESST, nécessitant une vérification manuelle pour chaque cas. Par conséquent, le taux global d’absentéisme a été analysé.

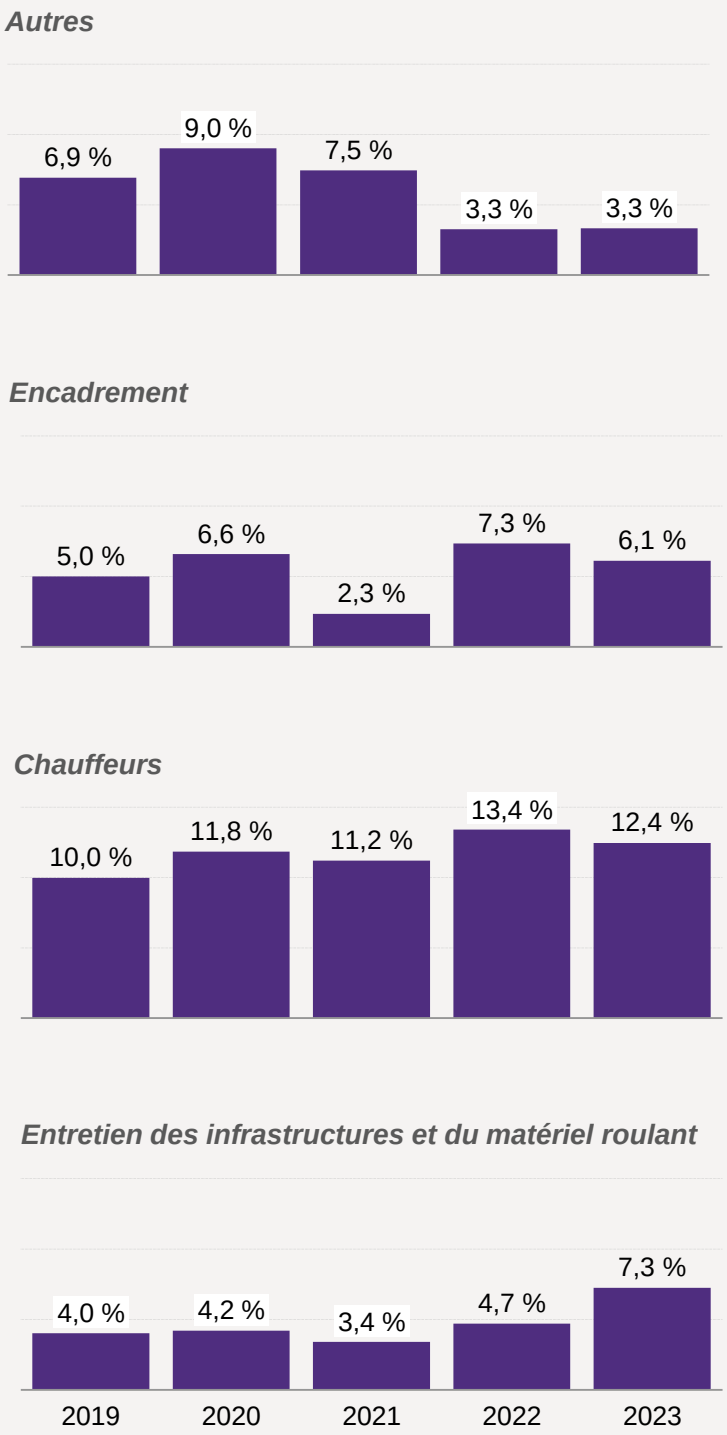
En tant que l’une des plus petites entités dans le secteur du transport public, la STTR emploie un nombre restreint de salariés. L’absence d’un seul individu peut ainsi influencer significativement le taux d’absentéisme. Globalement, les coûts associés à la CNESST ont diminué, indiquant que les absences résultent davantage d’invalidités à court et long terme.

Le taux d’absentéisme de la catégorie *Autres* est à son plus bas en 2023, alors que celui de la catégorie *Encadrement* se maintient dans la moyenne.

Le taux d’absentéisme des chauffeurs a quant à lui 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.

En étant une petite équipe, l’absence d’une personne a un effet plus important sur le taux d’absentéisme. En 2023, une personne était en absence pour invalidité long terme et une autre personne en raison d’un congé parental.

Taux d’absentéisme
En %, 2019 à 2023



Sources : STTR, analyse RCGT.

Part des heures régulières planifiées non réalisées

La STTR ne fait pas face à un taux de roulement important. Cependant, certaines équipes sont réduites en raison d'absences, et non en raison des postes vacants. D'ailleurs, bien que le recrutement soit de plus en plus difficile, aucune coupure de service n'a été requise faute de ressources. Pour pallier les difficultés de recrutement, la STTR a mis en place une campagne publicitaire, participe au salon de l'emploi et est active sur les médias sociaux. La mise en place d'une politique de référencement et l'offre de formation classe 2 favorisent un faible taux de postes vacants.

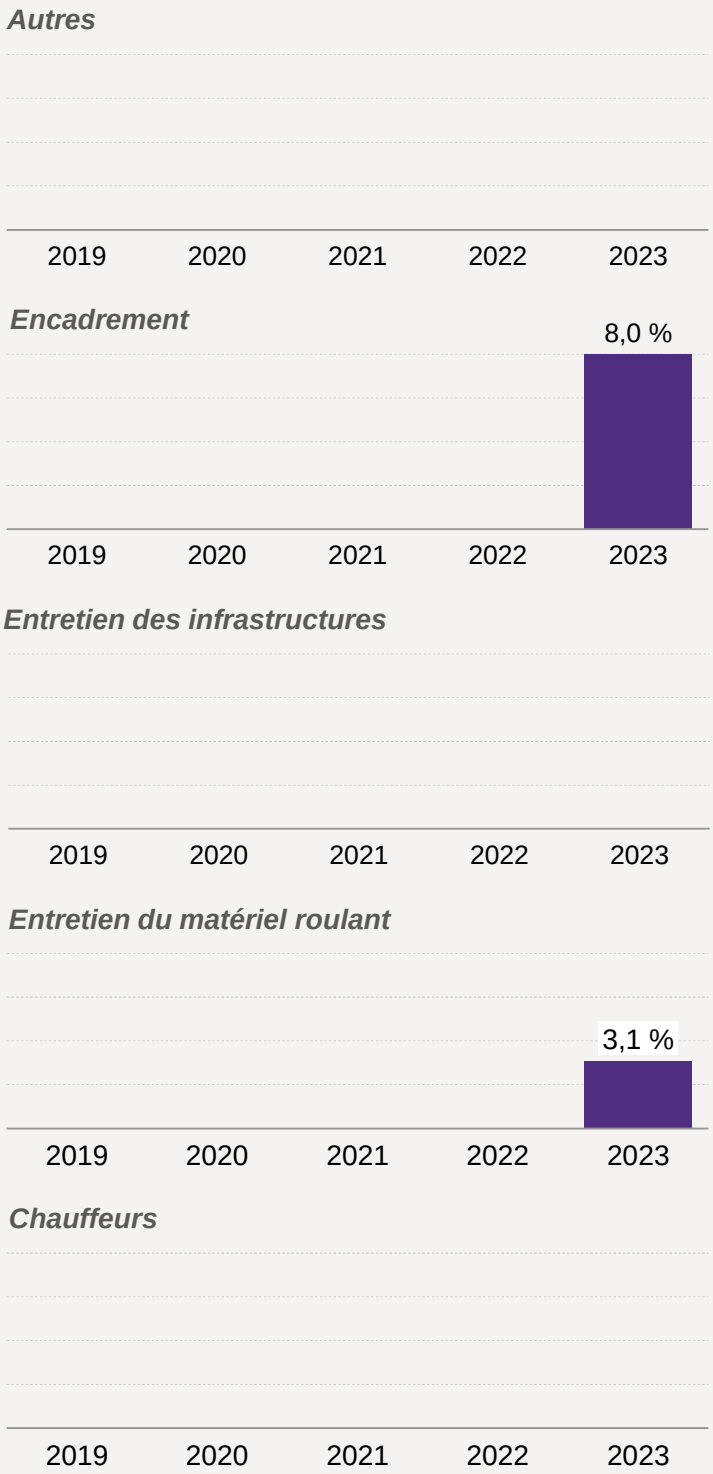
À chaque départ, le poste laissé vacant est remis en question afin d'évaluer s'il est toujours pertinent de conserver le poste actif et de le pourvoir, de le supprimer ou de le convertir. Cette bonne pratique assure un usage optimal des ressources.

Pour favoriser la rétention, l'offre de programmes sociaux a été enrichie, incluant le remboursement pour le bien-être.

Face au développement important du parc industriel de Bécancour, il est anticipé que le marché de l'emploi deviendra compétitif : le bassin de talents ne s'élargira pas, mais les offres d'emploi seront nombreuses. Par conséquent, des défis de recrutement et de rétention sont prévus dans les années à venir, ce qui pourrait influencer le coût de la main-d'œuvre.

Le poste de directeur de l'exploitation était vacant en 2023 et sera comblé à l'été 2024, d'où un taux de 8 % en 2023.

Part des heures régulières planifiées non réalisées (heures planifiées vs réelles)
En %, 2019 à 2023



Sources : STTR, analyse RCGT.

Évolution des dépenses

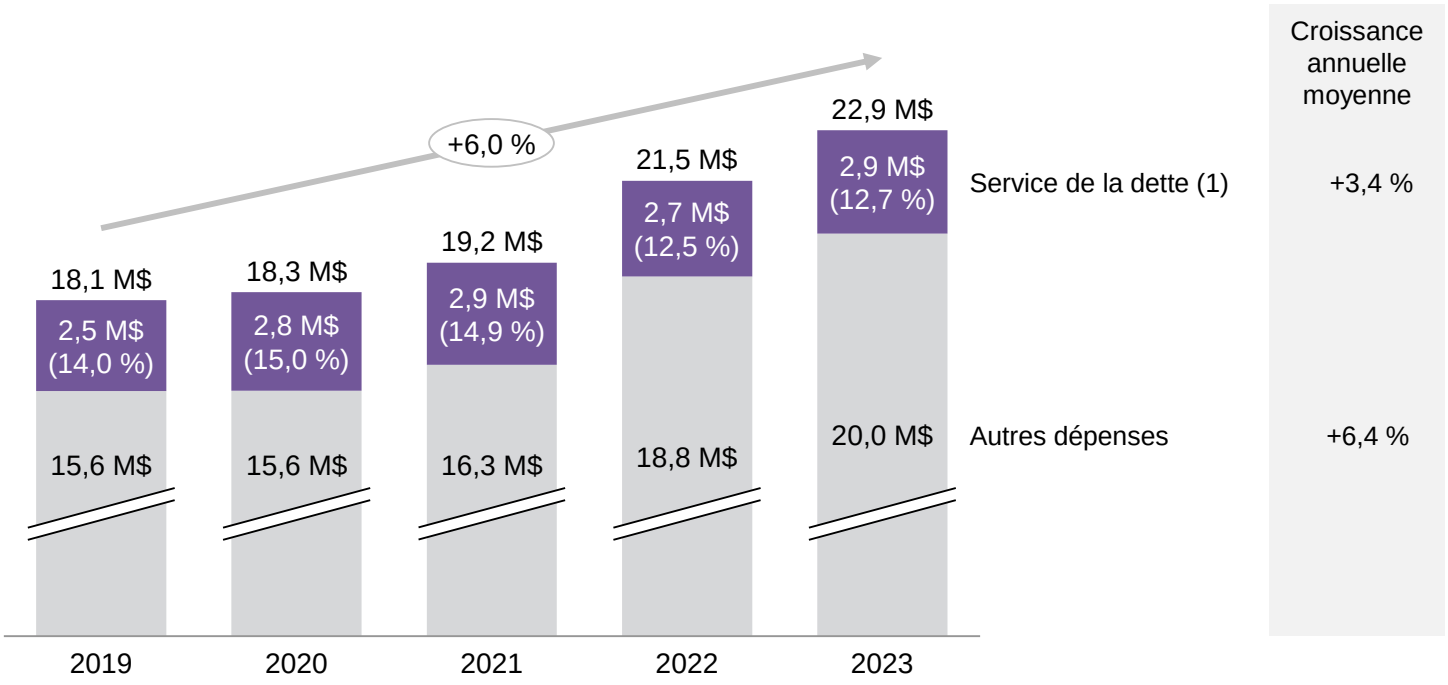
Malgré la pandémie, les dépenses se sont maintenues en 2020 puis ont repris une croissance à partir de 2021 pour atteindre 4,4 M$ d'augmentation sur cinq ans, soit une croissance annuelle moyenne de 6,4 %.

La part du service de la dette est a diminuée par rapport à 2019 et se fixe à 12,7 % en 2023 pour un total de 2,9 M$.

Des précisions sont apportées à la page suivante.

Évolution des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement et incluant le service de la dette
En M$, 2019 à 2023

(1) Capital et intérêts : incluant la part subventionnée



Source : Rapports financiers, STTR, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement (1/2)

Alors que les coûts pour la livraison du service ont réduit entre 2019 et 2020, les coûts d'administration ont subi une hausse importante (727 k$; +47 %). Ainsi, la part des frais d'administration est passée de 10 % à 14,5 %.

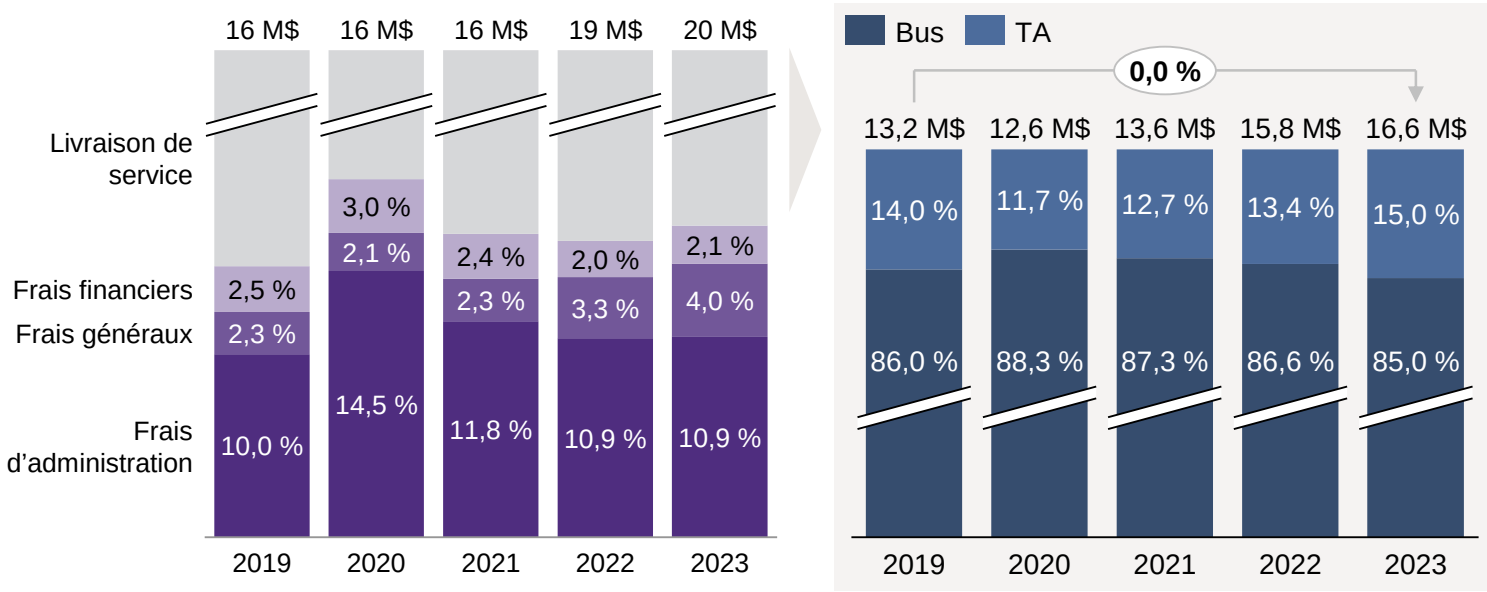
Frais d'administration

Un montant de 400 k$ a dû être versé à l'ancien directeur général pour le relever de ses fonctions en 2020. En 2019, des ressources ont été embauchées afin de mettre en œuvre le plan de transport. Des ressources en gestion ont également été requises. Ces ajouts de ressources représentent une dépense annuelle de 200 k$, et leur effet sur le budget s'est fait pleinement ressentir en 2020. De plus, des ajustements des salaires sont survenus en 2020 à la suite des négociations de la convention collective survenue en 2019.

Frais généraux

Concernant les frais généraux, bien que moins significatifs en absolu, ces dépenses sont en croissance et accaparent une part de plus en plus grande du budget. Une campagne publicitaire a été réalisée pour favoriser le retour de l'achalandage faisant passer le budget de la publicité de 60 k$ à 300 k$ entre 2019 et 2023. Parallèlement, les frais informatiques sont passés de 50 k$ à 300 k$ pendant la même période pour réaliser la transition à l'infonuagique. En effet, la tendance actuelle s'oriente vers la location de logiciels et de services informatiques, en opposition à l'acquisition et à la capitalisation. Cette évolution a un impact significatif sur les coûts opérationnels. De plus, depuis 2019, de nombreuses technologies ont été mises en œuvre, incluant notamment l'utilisation d'applications en temps réel, l'affichage dynamique en terminus, la diversification des méthodes de paiement, l'amélioration des systèmes d'information aux voyageurs, ainsi que le rapprochement du service clientèle au centre-ville de Trois-Rivières.

Répartition des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les dépenses de fonctionnement et les données présentées au rapport financier s'explique principalement par les intérêts sur la dette à long terme et le remboursement en capital de la dette à long terme, qui sont présentés dans le service de la dette à la page précédente. D'autres écarts non significatifs peuvent subsister en raison, par exemple, d'écritures comptables de présentation aux rapports financiers MAMH.

Source : Rapports financiers, STTR, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement (2/2)

Bus

Concernant le coût des services, l'augmentation du coût en carburant explique une part importante de l'augmentation des coûts entre 2021 et 2022 (+1 M$). La STTR n'est pas couverte par un contrat *swap*, puisqu'elle est une organisation trop petite. Dans le passé, une démarche avait été entreprise avec la Ville afin d'évaluer la possibilité de combiner leurs besoins, mais le coût du *swap* s'est avéré trop élevé par rapport au besoin.

Le coût des pièces est demeuré stable entre 2019 et 2021, mais cette dépense a subi une croissance de 30 % en 2022. La croissance du coût de la maintenance est également causée par l'acquisition de bus usagés pour répondre à la demande.

TA

La part des déplacements effectués par taxi était de 45 % avant la pandémie et est passée à 11 %. D'ailleurs, le coût du contrat de taxi est passé de 366 k$ en 2019 à 108 k$ en 2023. La STTR a pris comme décision administrative de ne pas refuser de demande de transport légitime, et ces transports sont réalisés à l'interne lorsque requis.

Source : Rapports financiers, STTR, analyse RCGT.

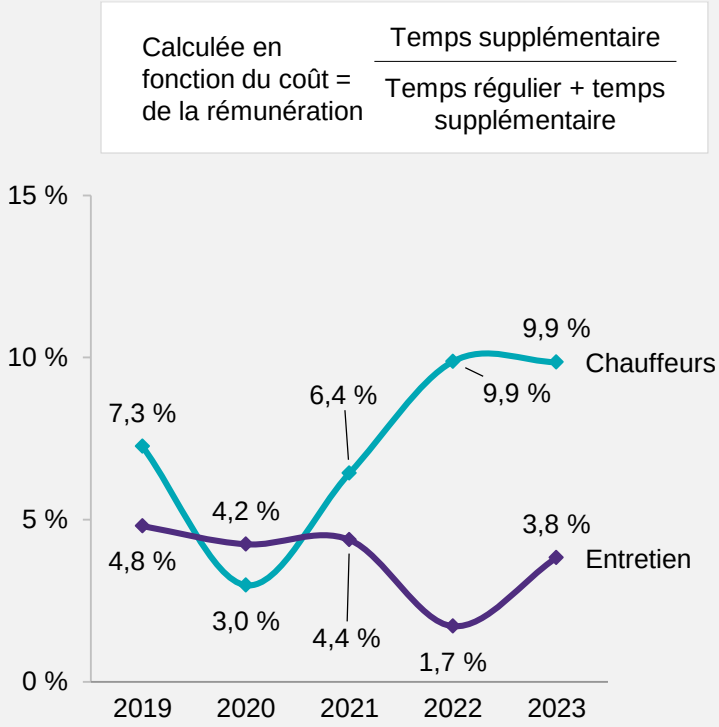
Rémunération

D'après le rapport financier, l'augmentation de la rémunération totale est de 6,1 % sur la période analysée, qui s'explique par la croissance du nombre d'ETC (+1,6 %). Cette augmentation s'explique également par le recours à davantage d'heures supplémentaires pour les chauffeurs.

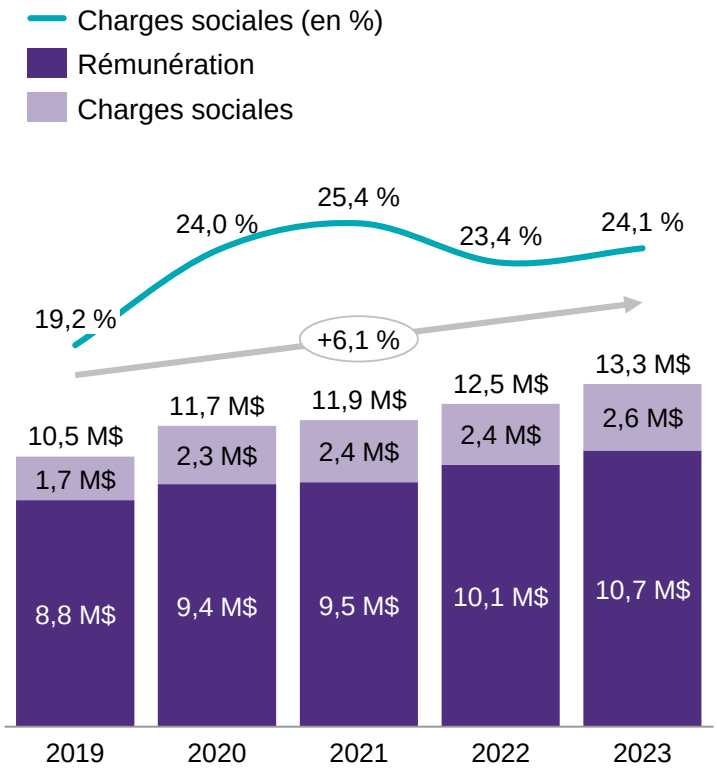
Un ajustement de 400 k$ dans le fonds de pension explique la hausse plus marquée entre 2019 et 2020.

Les charges sociales de 19,2 % présentées au rapport financier en 2019 ne reflètent pas un portrait uniforme avec les années subséquentes. En effet, certaines charges sociales ont été catégorisées à la rémunération, influençant à la baisse le taux de charges sociales.

Part du temps supplémentaire selon le type
En %, 2023

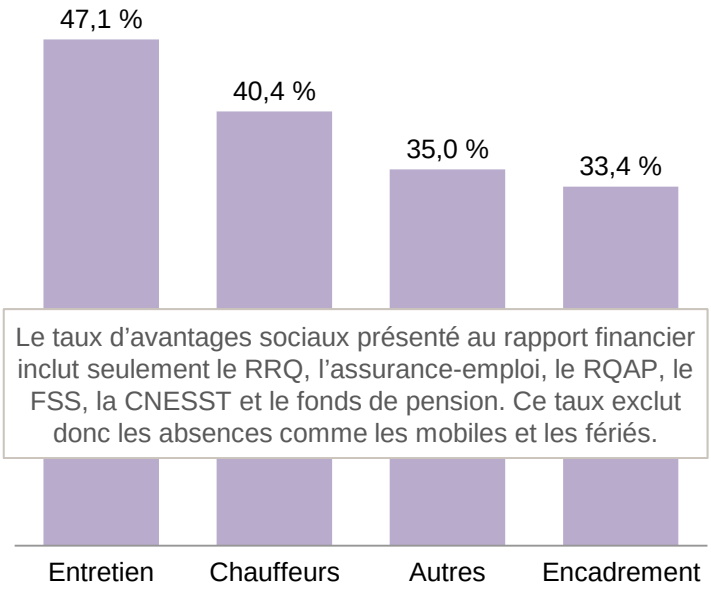


Évolution de la rémunération
En M$ et en %, 2019 à 2023



Taux d'avantages sociaux par type d'emploi
En %, 2023

Le taux d'avantages sociaux correspond à la définition commune prévue à l'étude et ne correspond pas à celle utilisée aux fins des rapports financiers.



Le taux d'avantages sociaux présenté au rapport financier inclut seulement le RRQ, l'assurance-emploi, le RQAP, le FSS, la CNESST et le fonds de pension. Ce taux exclut donc les absences comme les mobiles et les fériés.

Sources : Rapports financiers, STTR, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus

L'évolution de la répartition des revenus met en lumière une légère augmentation des revenus associés à la contribution du gouvernement depuis 2019. En revanche, la contribution municipale a doublé depuis 2019, passant de 6 M$ à 12,8 M$. Cette hausse a été nécessaire pour compenser les pertes et répondre aux besoins supplémentaires. D'ailleurs, en 2019, la Ville accusait un retard par rapport aux autres villes desservies par le transport collectif. Ce retard était dû aux volontés politiques de l'époque.

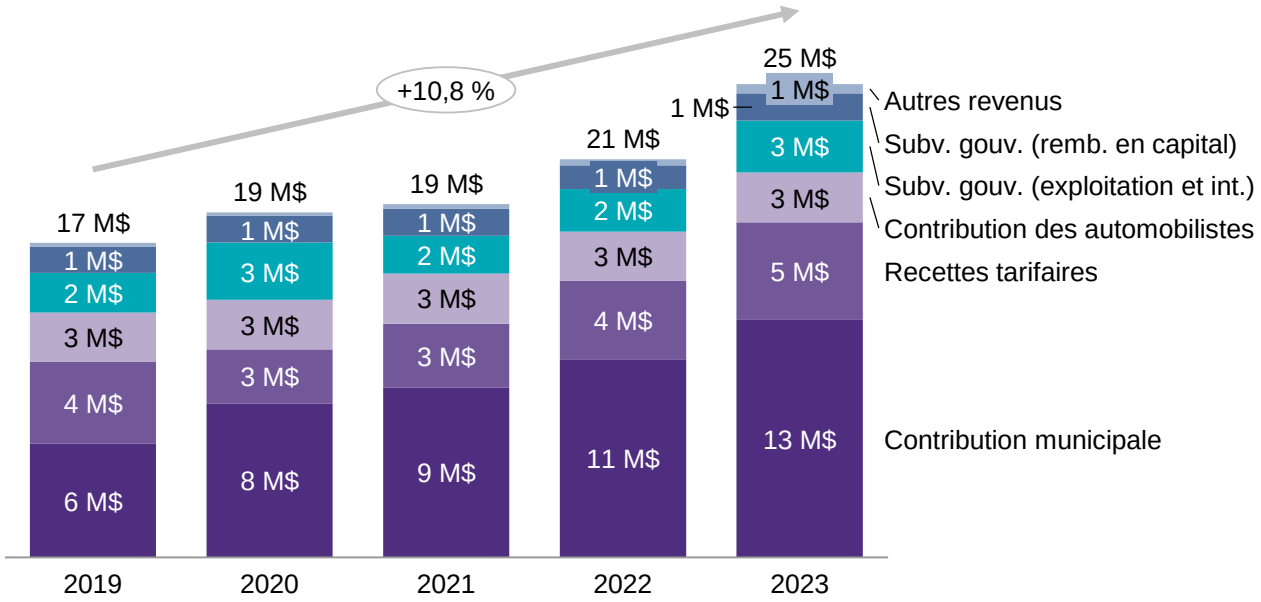
En 2023, la part des recettes tarifaires sur les revenus totaux était de 20 %, comparée à 26 % avant la pandémie. Cette diminution est la conséquence de l'augmentation de la contribution municipale, qui occupe une part grandissante dans les sources de financement afin d'assurer l'équilibre financier.

2023

20 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

90 $/habitant
Contribution municipale

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
En M$, 2019 à 2023



	Croissance annuelle moyenne
Autres revenus	+22,3 %
Subv. gouv. (remb. en capital)	+1,3 %
Subv. gouv. (exploitation et int.)	+6,9 %
Contribution des automobilistes	+0,6 %
Recettes tarifaires	+4,1 %
Contribution municipale	+20,3 %

Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux				
26 %	16 %	18 %	20 %	20 %

Sources : Rapports financiers, STTR, analyse RCGT.

Recettes tarifaires

Les recettes tarifaires provenant du transport collectif sur le territoire de la STTR ont été affectées par la pandémie. Cependant, l'année 2023 marque un retour à la normale quant aux habitudes de consommation du transport collectif.

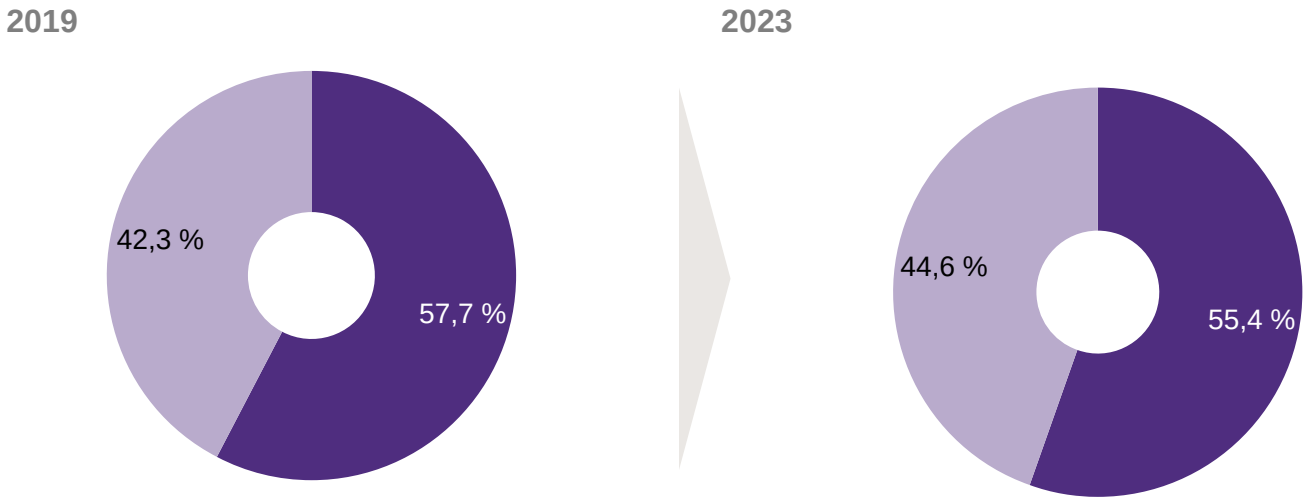
Alors que les usagers se procurant un titre au tarif général demeurent inférieurs en 2023 par rapport à 2019 chez d'autres AOT, la STTR a retrouvé sa clientèle de travailleurs. Ce phénomène peut s'expliquer par le profil de sa clientèle : des travailleurs pour qui le télétravail n'est pas possible. Ainsi, le titre mensuel demeure l'option la plus avantageuse pour leur situation. D'ailleurs, la clientèle étudiante, avec la reprise des cours en présentiel, a retrouvé ses habitudes de déplacements et se procure à nouveau des titres mensuels.

De manière générale, bien que les données associées à l'achalandage en 2019 soient indisponibles, les données sur les recettes tarifaires laissent croire que l'achalandage a retrouvé son niveau prépandémique à la STTR.

Répartition des titres
En % des recettes générées, 2019 et 2023

Mensuel | Unitaire et périodique

Exclut la proportion de vente de titres au comptant



Sources : STTR, analyse RCGT.

Investissements et sources de financement

Investissements

Sur la période d'analyse, la STTR réalise en moyenne pour 4,7 M$ d'investissements par année.

Une réduction importante des investissements est observée globalement depuis 2019 :

La réduction des coûts d'acquisition de véhicules résulte de l'achat de véhicules d'occasion en 2022 et 2023, par opposition à l'acquisition antérieure de véhicules neufs. La STTR a fait le choix d'investir dans des bus d'occasion afin de contourner l'obligation d'achat de véhicules électriques, n'ayant pas encore les infrastructures requises pour en faire la recharge. La STTR s'est aussi tournée vers des véhicules usagés en raison des délais du processus d'appel d'offres, au détriment des coûts de maintenance. Ces bus ne sont pas admissibles à une subvention et ont été financés au comptant.

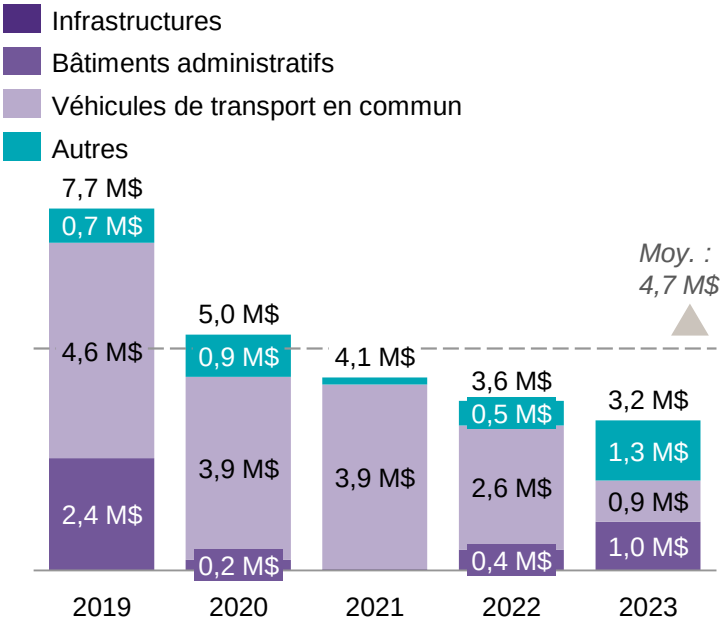
Les investissements *Autres* représentent principalement les coûts pour des mesures préférentielles concernant des feux prioritaires. Ce projet a été planifié de concert avec la Ville et prévoyait le remplacement de ses feux de circulation. La synchronisation permettra de réaliser des économies de 10 000 heures par mois.

Des investissements dans les bâtiments sont d'ailleurs constatés en 2022 et 2023 dans le cadre de l'électrification, mais la STTR n'a pas entamé l'installation d'infrastructures.

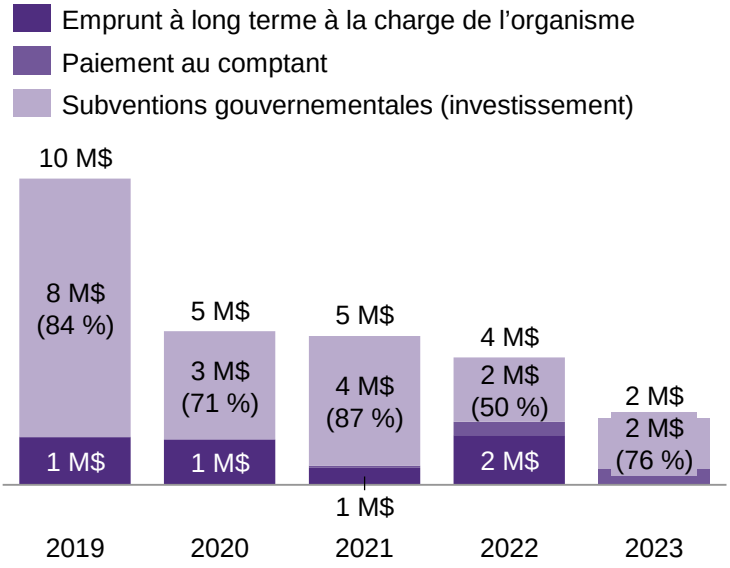
Financement

La STTR réalise des projets généralement admissibles aux aides financières du gouvernement et obtient un taux de subvention d'en moyenne 73 %. La STTR contracte des emprunts à long terme pour la différence. En 2022 et 2023, les acquisitions des bus usagés ont été financées par paiements au comptant.

Répartition des investissements
En M$, 2019 à 2023



Répartition des sources de financement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les investissements et le financement correspond au décalage entre le moment où le financement est obtenu et le moment où les immobilisations sont capitalisées.

Sources : Rapports financiers, STTR, analyse RCGT.

Coût kilométrique[1] – bus

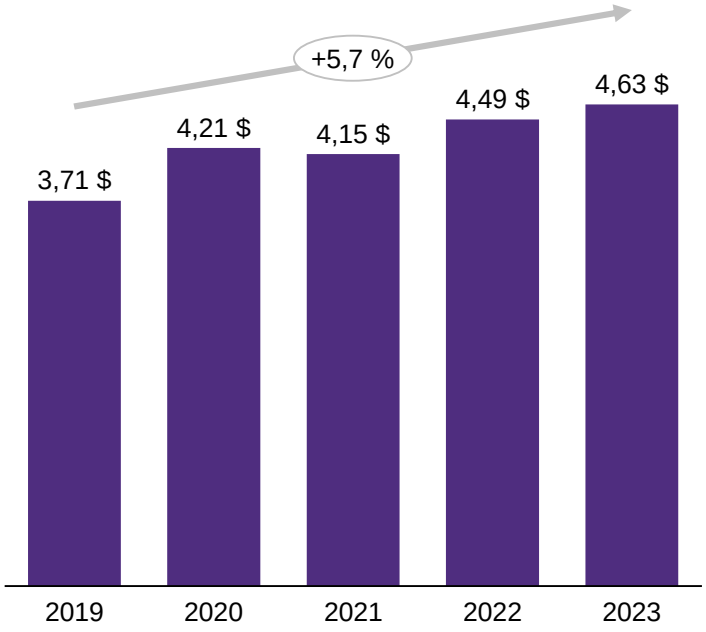
Indicateurs de performance financière

La STTR a réduit légèrement son service au moment de la pandémie, ce qui lui a permis de limiter la hausse de son budget de fonctionnement global. Toutefois, même avec un ajustement de l'offre, le coût kilométrique (ou coût d'exploitation par véhicule-kilomètre) a subi une hausse et a atteint 4,21 $/km en 2020.

Avec une offre de service améliorée en 2021, le coût kilométrique a diminué, atteignant 4,15 $/km. Cependant, depuis lors, ce coût connaît une augmentation significative. L'escalade des prix du carburant et des pièces a exercé une pression sur le budget de 2022, et cette tendance s'est maintenue en 2023.

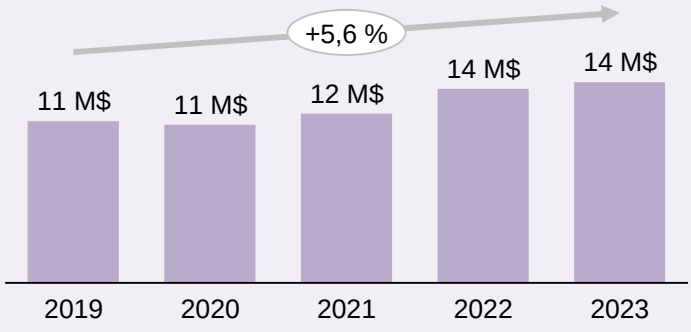
Coût kilométrique du mode bus

En $/km totaux, 2019 à 2023



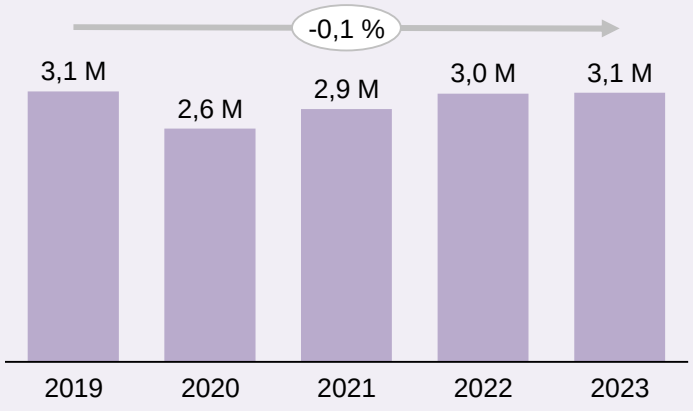
Coûts totaux du mode bus

En M$, 2019 à 2023



Distance totale parcourue (offre de service)

En millions de km, 2019 à 2023

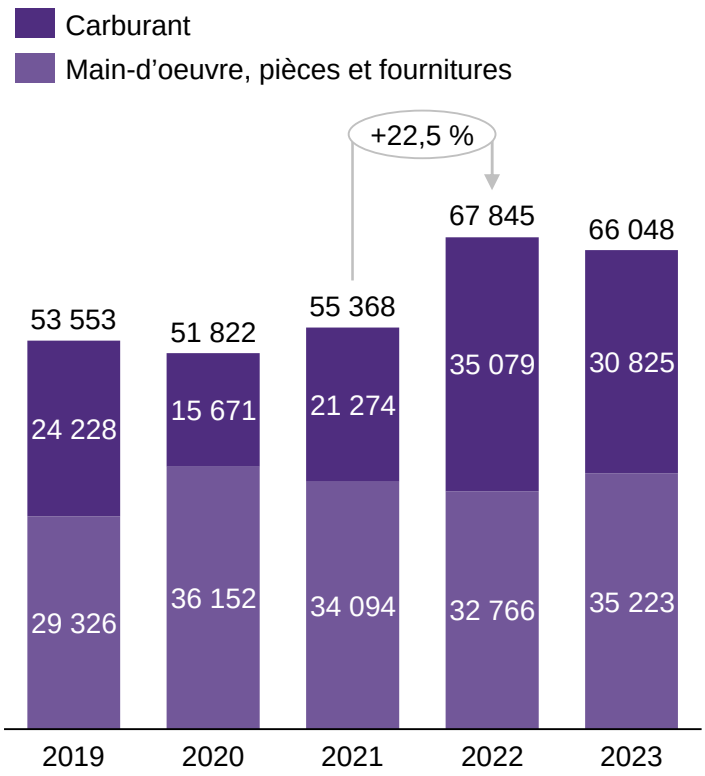


1. Le coût kilométrique correspond au coût d'exploitation par véhicule-kilomètre.
Sources : STTR, analyse RCGT.

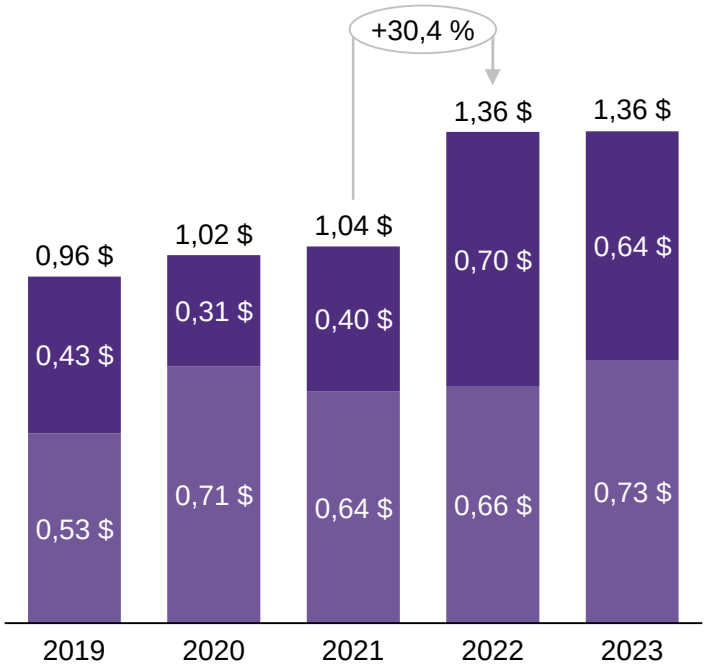
Coût de l’entretien et du carburant – bus

Comme mentionné précédemment, la hausse du coût de l’entretien survient à la suite de la pandémie au moment où la chaîne d’approvisionnement en pièces était difficile, ce qui a eu pour effet d’augmenter les coûts. Après une chute dans le prix du diesel pendant la pandémie, la dépense de carburant a soudainement crû pour atteindre un niveau historique. Le coût du carburant constitue approximativement la moitié du budget d’entretien de la STTR. De ce fait, toute variation significative du prix du carburant a un impact conséquent sur le budget alloué à l’entretien.

Coût d’entretien et du carburant par bus
En $/bus, 2019 à 2023



Coût de l’entretien et du carburant par kilomètre
En $/km, 2019 à 2023



Sources : STTR, analyse RCGT.

Coût par montée à bord – bus

Indicateurs de performance financière

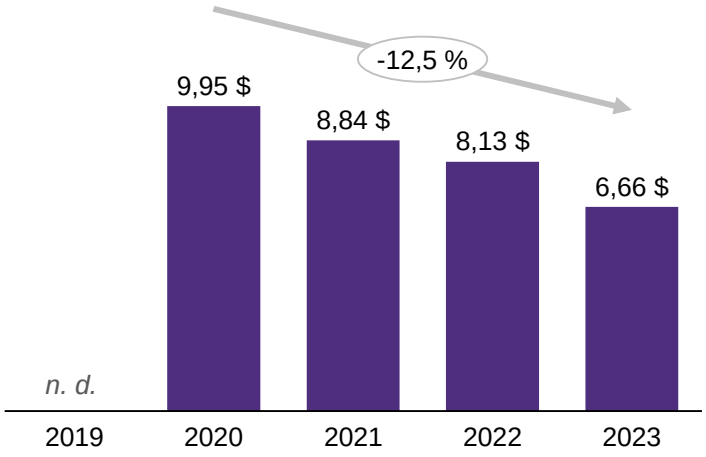
Le portrait 2023 ne peut être comparé à celui-ci prépandémie, étant donné l'absence de données probantes concernant l'achalandage. La décroissance du coût par montée à bord est possible grâce au retour progressif des usagers dans le transport collectif.

La vente de titres et les recettes tarifaires suggèrent un retour intégral de la fréquentation. Par conséquent, le coût par montée à bord a possiblement augmenté proportionnellement aux coûts totaux.

Coût par montée à bord du mode bus

En $/montée à bord, 2019 à 2023

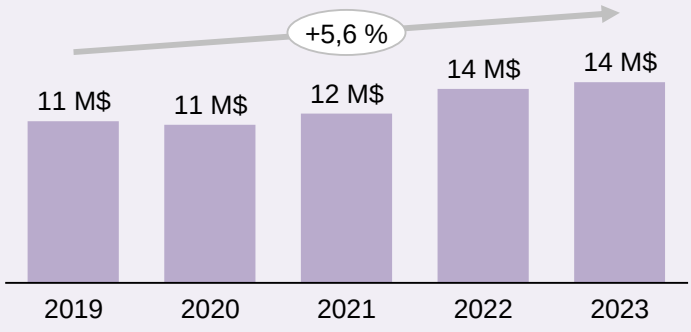
Les statistiques d'achalandage reflètent uniquement les validations de titres lors des premières montées à bord, excluant les correspondances ultérieures. Cette approche tend à minimiser l'achalandage réel et, de fait, à surestimer les indicateurs dérivés de ces données.



Coûts totaux du mode bus

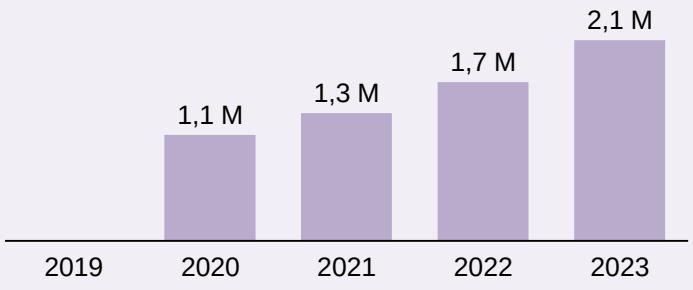
En M$, 2019 à 2023

Exclut les coûts de la gestion déléguée, qui sont davantage associés à des équipements qu'à la livraison du service.



Montées à bord (achalandage)

En millions de montées à bord, 2019 à 2023



Sources : STTR, analyse RCGT.

Coût par déplacement – TA

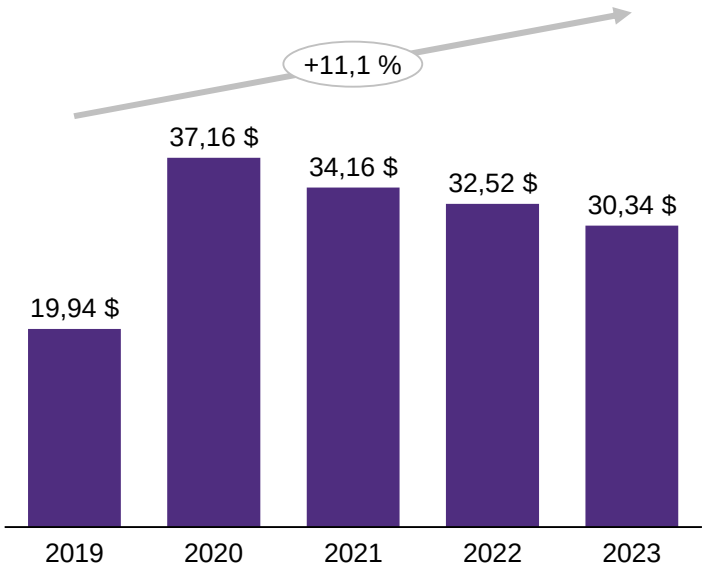
Indicateurs de performance financière

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. D'ailleurs, une seule entreprise de taxi est toujours en activité à Trois-Rivières.

Pendant la pandémie, le nombre d'usagers dans les véhicules était limité à 50 % de la capacité du véhicule pour des raisons sanitaires, contribuant à augmenter le coût par montée à bord.

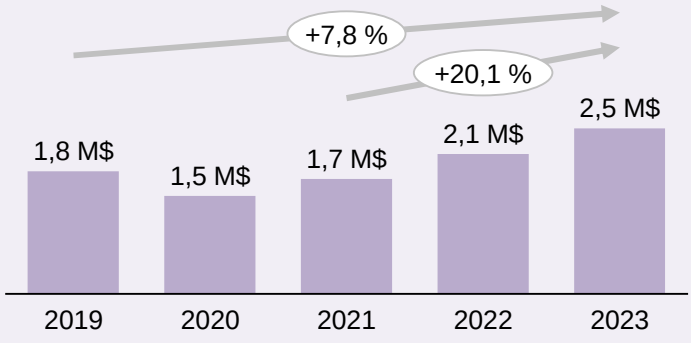
Coût par déplacement en TA

En $/déplacement, 2019 à 2023



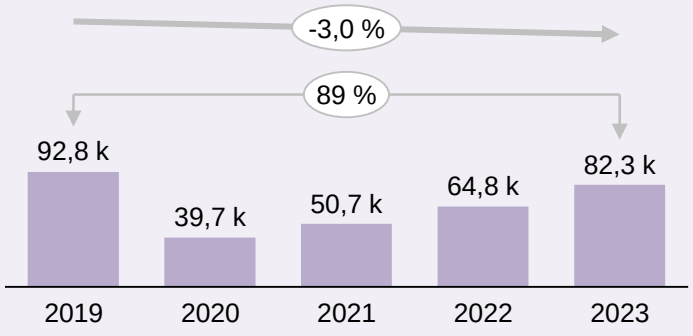
Coûts totaux du TA

En M$, 2019 à 2023



Achalandage

En milliers de déplacements, 2019 à 2023



Sources : STTR, analyse RCGT.

Productivité des chauffeurs

Le coût de la rémunération globale incluant les avantages sociaux est passé de 73 k$ en 2019 à 86 k$ en 2023, soit une augmentation de 4,3 %.

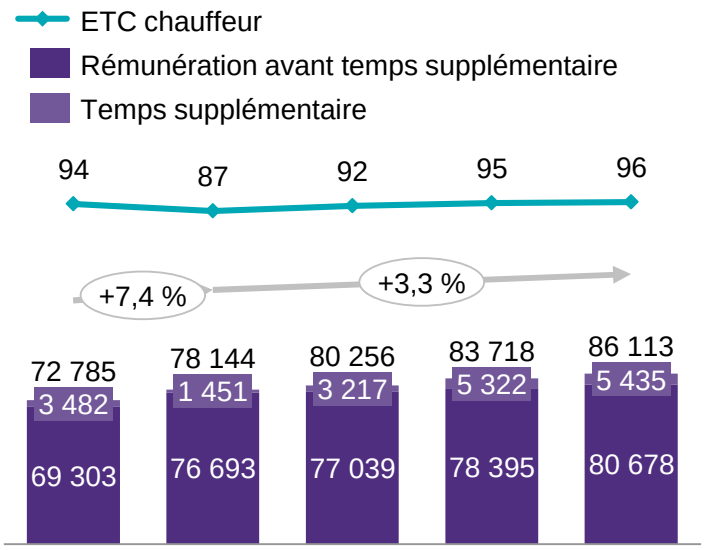
La croissance la plus importante est survenue en 2020 en raison des nouvelles conditions de travail de la plus récente convention collective. Un ajustement au fonds de pension a également entraîné une dépense importante en 2020.

Les distances parcourues par les chauffeurs affichent une tendance à la baisse en raison des nouvelles contraintes sur le réseau :

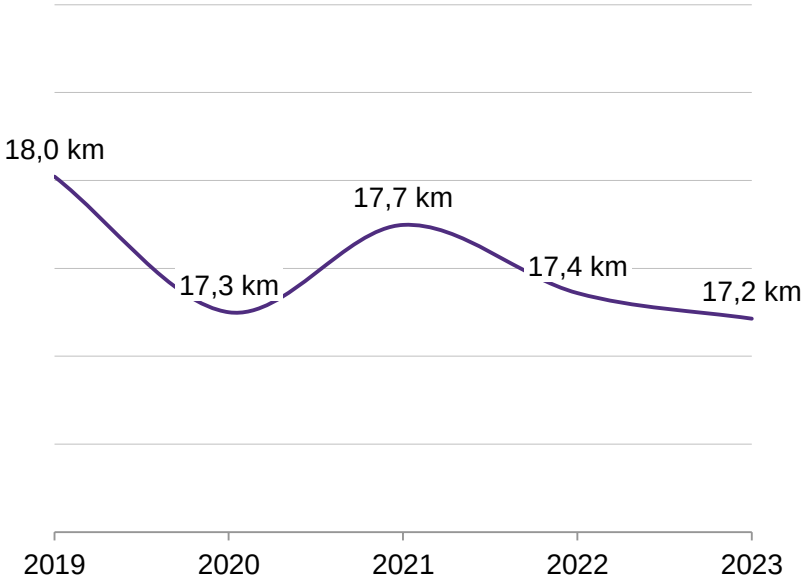
- Congestion routière : La ville de Trois-Rivières est désormais confrontée à ce phénomène, une situation qu'elle n'avait pas connue historiquement;
- Réduction de la vitesse maximale dans les quartiers résidentiels.

Rémunération globale, incluant les av. sociaux
En $, 2019 à 2023

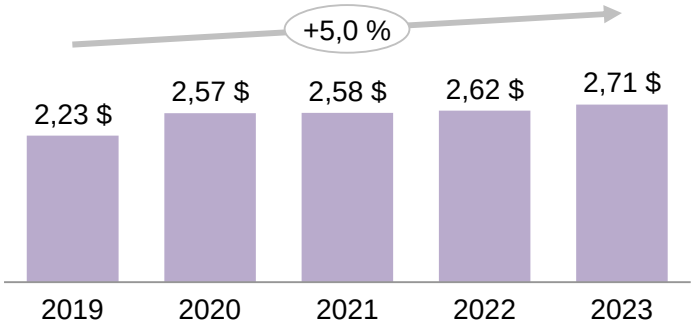
Coût par chauffeur



Kilomètres totaux par heures travaillées
En km, 2019 à 2023



Coût de la rémunération des chauffeurs/km



Sources : STTR, analyse RCGT.

Conventions collectives (1/2)

La STTR se compose d'une seule unité d'accréditation. La convention collective actuelle est en vigueur, mais elle sera échue dans quelques mois. Les tableaux ci-après dressent un bilan des points principaux issus de l'analyse de la convention collective.

Les conventions collectives étudiées concernent l'unité d'accréditation, englobant une diversité de postes au sein de la société de transport.

Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-4115-FTQ)	Titres d'emplois	Période de référence	Date d'échéance
Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-4115-FTQ)	• Chauffeur • Préposé au service • Manœuvre • Mécanicien/Mécanicien spécialisé • Carrossier/Carrossier spécialisé • Acheteur-magasinier • Secrétaire/secrétaire-réceptionniste • Commis • Adjointe administrative • Technicien en administration	2018 à 2024	2024-12-31

Les clauses identifiées à la page suivante fournissent un détail des conditions de rémunération et d'emploi applicables aux conventions collectives des sociétés de transport. Pour faciliter la compréhension, une reformulation de certaines clauses a été effectuée. Il est à noter que certaines clauses font référence à des articles spécifiques de la convention qui n'ont pas été décrits en détail.

Conventions collectives (2/2)

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses	Impacts
Promotion, mutation et transfert	Promotion : Les salariés peuvent être promus à des fonctions vacantes ou nouvellement créées, et l'employeur doit afficher ces postes et les attribuer en fonction de l'ancienneté départementale et des aptitudes nécessaires.	• Limite les possibilités de choisir les personnes sur la base des compétences et de l'engagement.
Impartition	L'Employeur peut recourir à la sous-traitance afin de développer ou de compléter certains circuits. Malgré ce qui précède, l'Employeur ne peut recourir à la sous-traitance pour assurer le service sur une partie ou la totalité d'un circuit lorsqu'il décide que ledit service requiert l'utilisation d'un véhicule immatriculé comme étant un autobus (plaque « A »).	• Limite les possibilités de l'employeur de recourir à la sous-traitance lorsque requis (manque de main-d'œuvre, limitation de coûts, etc.).
Abolition de poste	Mise à pied et rappel : L'ancienneté générale prévaut en cas de mise à pied ou de rappel au travail, à condition que le salarié puisse satisfaire aux besoins du service. Règles de supplantation : L'ancienneté départementale prime en cas d'affichage ou de supplantation en cas de mise à pied. Si un salarié passe de façon définitive d'un département à un autre, son ancienneté dans le nouveau département rétroagit au premier jour de sa période d'essai.	• Limite les possibilités de mise à pied et augmente les mouvements de main-d'œuvre internes. • Complexifie les mécanismes de supplantation en remettant à 0 l'ancienneté d'un employé pendant l'exercice et en lui redonnant dès la première journée effectuée dans le nouveau département.
Fusion et acquisition	Règles de fusion de services : • La convention collective aborde la gestion des changements techniques ou technologiques ainsi que les modifications dans la structure administrative ou les procédés de travail. • Des mesures raisonnables doivent être prises pour permettre aux employés affectés de s'adapter à ces changements.	• Somme toute, une bonne pratique de ressources humaines. • Toutefois, par moment cela limite la capacité de l'employeur de trouver des personnes plus compétentes pour faire le travail lié au changement technologique.

Les clauses salariales, les conditions d'emplois ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

Société de Transport de Trois-Rivières

Sommaire des constats

En 2023

334 km² de superficie

142 598 de population

427 hab./km² de densité

Offre de service

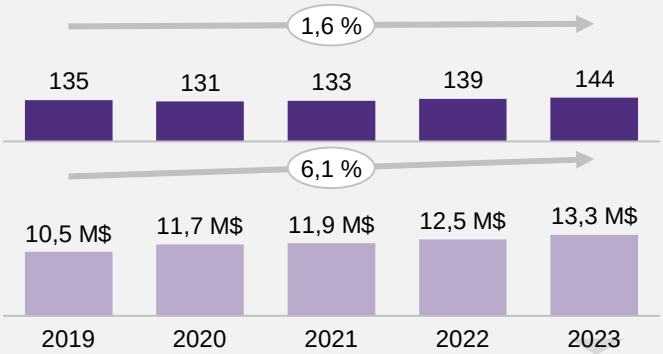
Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Transport à la demande	✓	✓

Années	Montées		km (bus) productifs
	Bus	TA	
2019	n. d.	93 k	2 834 k
2023	2 121 k	82 k	2 692 k
Variation	**n. d.**	**-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

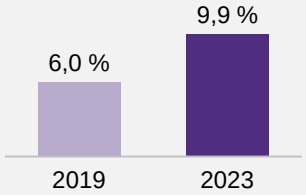
Ratio d'encadrement en 2023

Dépenses

Années	$/montée	
	Bus	TA
2019	n. d.	19,94 $
2023	6,66 $	30,34 $
Variation	**n. d.**	**+52,2 %**

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

Années	$/chauffeurs		
	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 %**

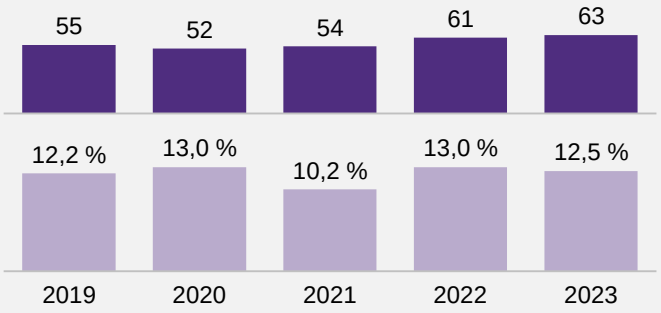


Part du temps supplémentaire (chauffeurs)

Opération

Nombre de bus

Taux de réserve



Revenus (2023)

20 % Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

90 $/hab. en contribution municipale

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Portrait du territoire de la STSaguenay

La STSaguenay offre un réseau de transport en commun couvrant la ville de Saguenay, qui s'étend sur 1 280 km². Avec une population de 147 952 habitants, la densité de population est de 116 résidents par kilomètre carré.

Les itinéraires de la STSaguenay sont conçus pour optimiser l'accessibilité et la connectivité, desservant non seulement les centres urbains, mais aussi les zones périphériques, assurant ainsi une couverture complète du territoire.

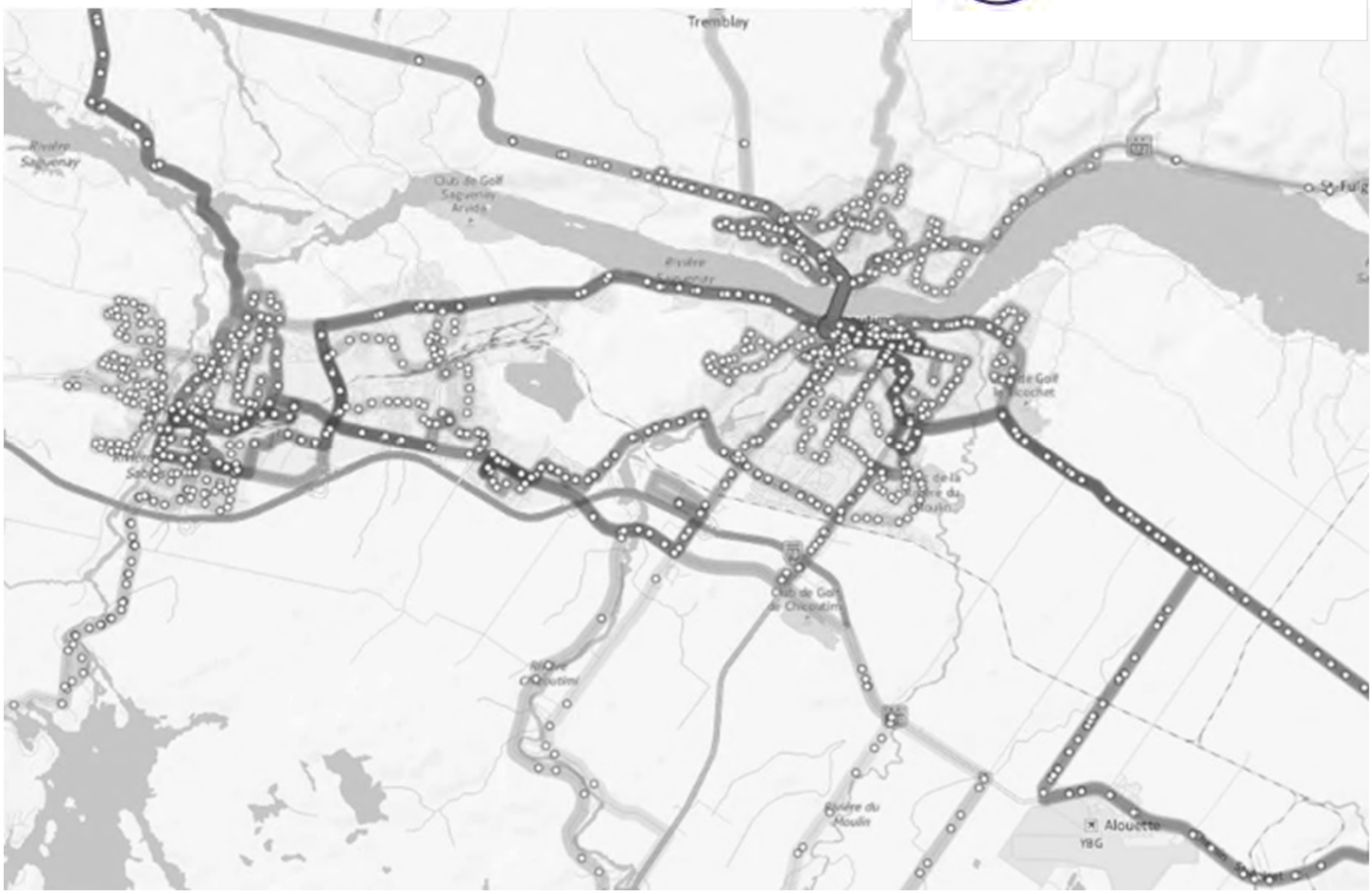
En plus des services réguliers, la STSaguenay propose des options de transport comme l'Accès Vélo, un système de vélos en libre-service, et le Vélobus, qui combine le transport en bus et à vélo pour une mobilité accrue durant la saison estivale. Ces services sont adaptés pour répondre aux besoins d'une région caractérisée par sa diversité géographique, allant de zones résidentielles denses à de vastes étendues naturelles.

En 2023

1 280 km²
de superficie

147 952
de population desservie

116 hab./km²
de densité



Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Pratique d’affaires

La STSaguenay est responsable du transport collectif pour la ville de Saguenay. Cet AOT opère selon trois principaux modes : les services d’autobus urbain, de transport adapté et de transport à la demande.

Autobus urbain

La gestion du service d’autobus urbain de la STSaguenay est totalement réalisée à l’interne, c’est-à-dire que la STSaguenay emploie l’ensemble des employés requis pour rendre les services de transport urbain.

Transport adapté

L’ensemble du transport adapté géré par la STSaguenay est imparti, à la fois pour les minibus et pour les taxis. La STSaguenay a conclu un contrat pour le transport adapté par autobus et deux contrats pour les services de taxi.

Taxi collectif (incluant le transport à la demande)

La STSaguenay offre le TAD en complément de l’offre de transport en commun traditionnelle. Accessible sur réservation, le TAD permet des déplacements flexibles dans l’arrondissement de La Baie et vers des zones prédéfinies, avec la possibilité de se connecter aisément au réseau régulier. Le TAD n’est pas un service de porte-à-porte, mais plutôt un système de transport public où les passagers montent et descendent aux arrêts établis ou aux arrêts virtuels. Un arrêt virtuel, contrairement à un arrêt traditionnel, n’est pas matérialisé par un panneau le long de la route, mais est plutôt désigné par une localisation précise, facilitant ainsi l’accès au service dans des zones moins desservies par les arrêts physiques. La STSaguenay réalise le TAD à l’aide de ses propres autobus et aucun contrat n’est donné à cet égard. Le plan d’acquisition de véhicules prévoit l’achat de microbus de 15 passagers en 2024, 2025 et 2026 en remplacement de vieux autobus de 40 pi pour effectuer ce service.

Pratique d’affaires
Par mode, 2023

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

Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Achalandage : modes bus et TA

Les données d'achalandage selon la méthode de calcul des montées à bord sont uniquement disponibles à partir de 2022, ce qui explique pourquoi seulement 2022 et 2023 sont présentées. En effet, les équipements ont été pleinement fonctionnels qu'à compter de 2022, alors qu'auparavant, la méthode « traditionnelle » basée sur des ventes et des hypothèses était utilisée. Avec les données électroniques, il s'est avéré que les statistiques selon la méthode traditionnelle étaient surévaluées.

Mode bus

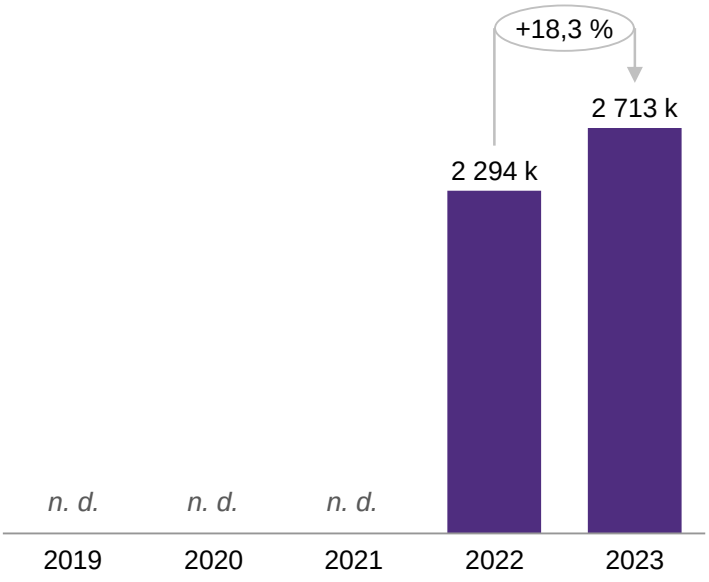
L'achalandage dans les bus a connu une hausse de 18 % entre 2022 et 2023. Le nombre de montées à bord est ainsi passé de 2,3 M à 2,7 M en seulement une année, une tendance cohérente avec la reprise des activités économiques sur l'ensemble du territoire québécois.

Mode TA

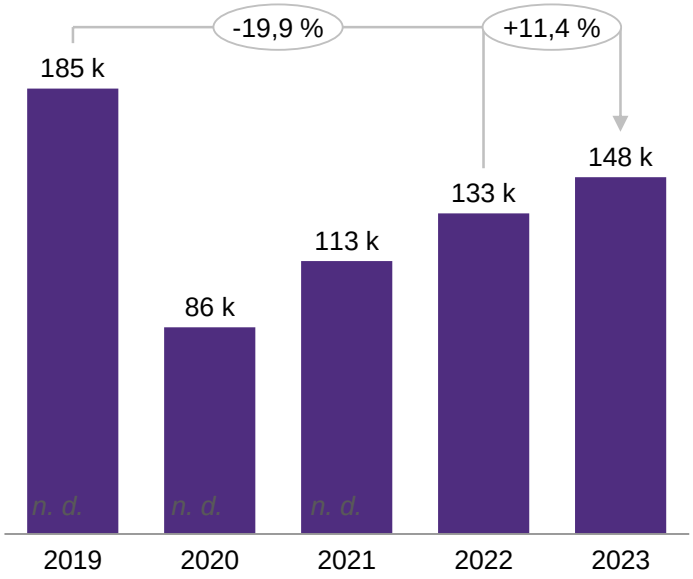
Concernant le transport adapté, une hausse est également constatée, bien que plus modeste que le bus. Le nombre de déplacements était de 133 000 en 2022, avant de croître de 11,4 % pour atteindre 148 000 en 2023.

Évolution de l'achalandage
2019 à 2023

Bus *(montées à bord)*



TA *(déplacements)*



Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Offre de service – bus

Distances parcourues

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, restant en deçà des niveaux d'avant la crise sanitaire.

La STSaguenay, au cours de l'année 2023, a entrepris un exercice de planification stratégique. En prévision des résultats, un maintien du statu quo a été observé. La planification stratégique révèle une volonté d'optimiser le réseau ainsi que l'offre de service en visant une mobilité intégrée. L'impact de l'application du plan d'action surviendra au-delà de l'exercice 2023. Le transport à la demande, élément central de cette stratégie, est conçu pour améliorer l'efficacité du service en ajustant les ressources aux exigences spécifiques des utilisateurs.

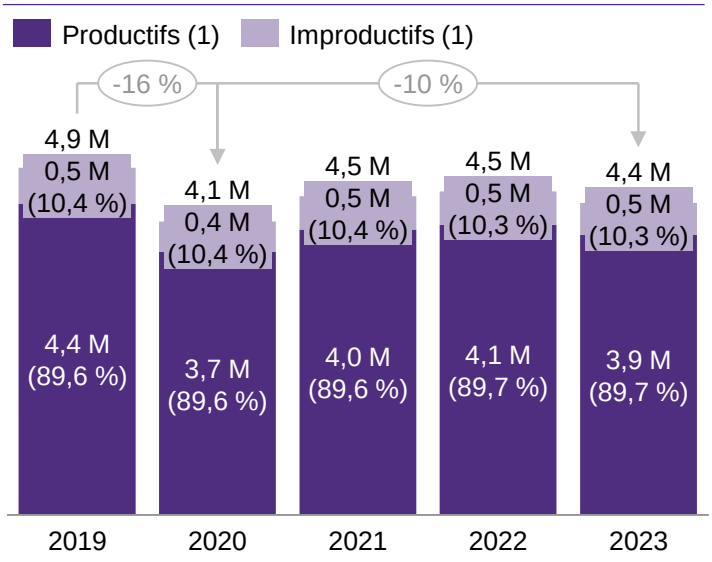
Productivité

Malgré une réduction de l'offre de service sur l'ensemble de la période, la productivité, c'est-à-dire la part des kilomètres productifs sur le total des kilomètres parcourus, est demeurée similaire, reflétant une efficacité constante dans l'utilisation des ressources disponibles. Cela indique que, bien que le nombre total de kilomètres ait diminué, la proportion de ceux réellement parcourus pour le transport des passagers n'a pas subi de changement notable.

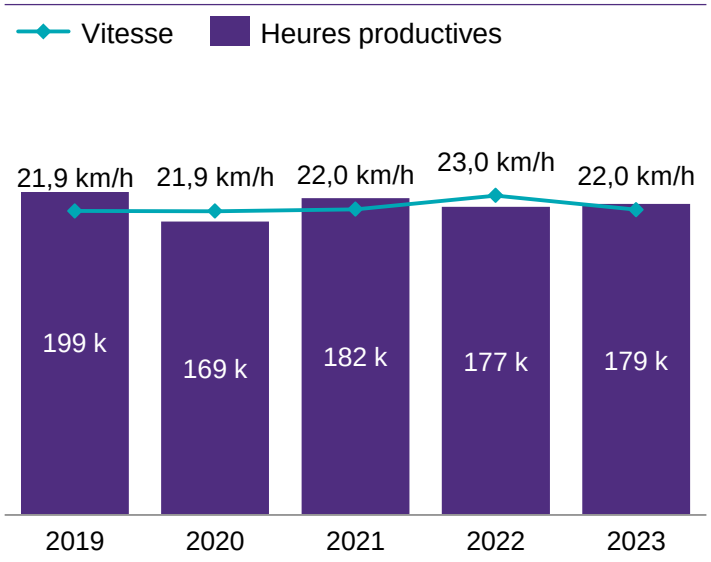
Temps de service et vitesse commerciale

Les ajustements apportés à l'offre de service, en réponse aux évolutions des habitudes des usagers, n'ont pas entraîné de modifications significatives de la vitesse. En effet, la stabilité du réseau de transport (urbain, rural, spécial) est mise en évidence par une vitesse moyenne maintenue à 22 km/h.

Évolution des distances parcourues
En millions de kilomètres, 2019 à 2023



Temps de service et vitesse commerciale
En milliers d'heures productives[2], en km/h, 2019 à 2023



1. Les kilomètres productifs correspondent aux véhicules-kilomètres commerciaux et les kilomètres improductifs représentent les véhicules-kilomètres totaux déduction faite des véhicules-kilomètres commerciaux.
2. En 2019, une part négligeable du service était réalisée en impartition. Les données présentent uniquement les données statistiques des activités réalisées en régie.
Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (1/3)

Bus

Le nombre de bus à la STSaguenay a connu une stabilité entre 2019 et 2021 qui s'établissait à 93 bus. En 2022, deux bus hybrides supplémentaires se sont ajoutés au parc de véhicules pour atteindre 95 bus.

Entre 2019 et 2022, la STSaguenay possédait une flotte de bus scolaires comprenant six autobus et un minibus. À la suite d'une évaluation interne, la décision a été prise de céder ces véhicules en 2023, expliquant une baisse de sept bus.

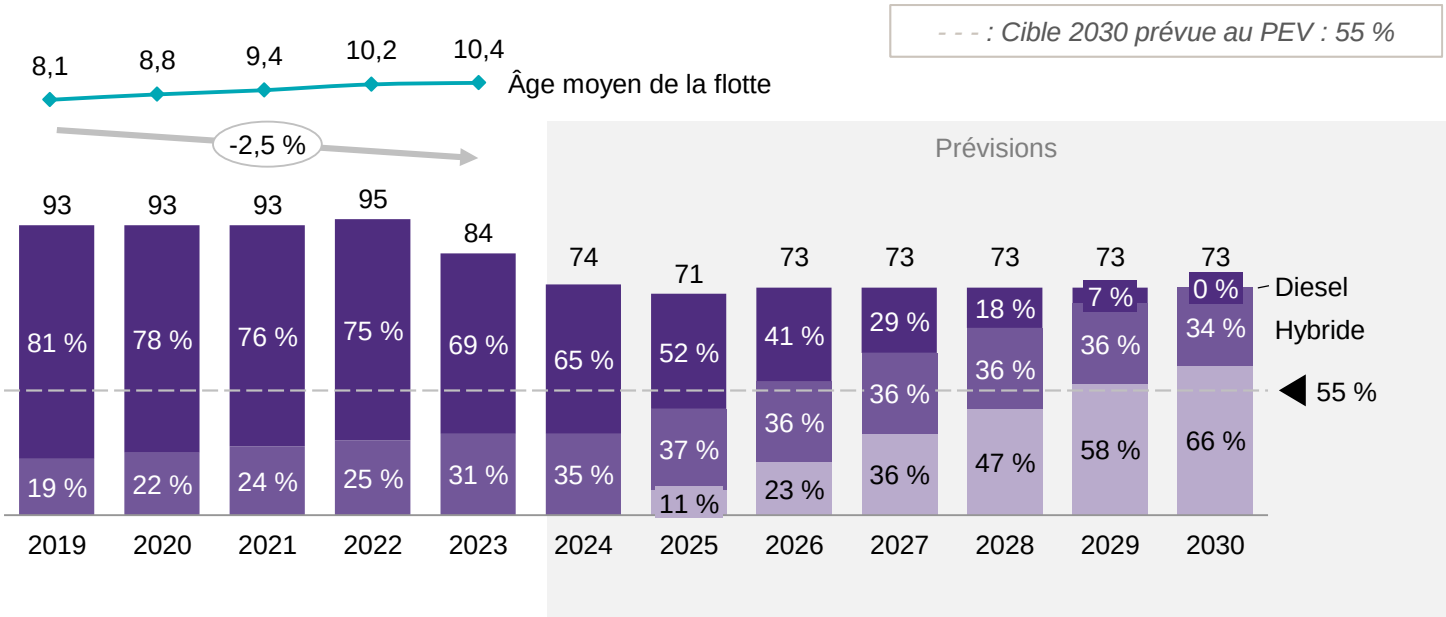
Le parc de matériel roulant inclut 12 midibus (30 pi). Ces véhicules initialement prévus pour une durée de vie d'au moins dix ans s'avèrent être d'une construction très inférieure aux attentes. Après seulement cinq ans d'utilisation, plusieurs signes montrent que ces autobus auront une durée de vie de sept à huit ans au maximum, ceci au prix de coûts importants en entretien et en pannes fréquentes. Un dossier d'affaires est en réalisation afin de prouver au MTMD que la décision de se départir de ces véhicules avant les 16 ans prévus au programme de subvention est la meilleure à prendre dans les circonstances.

Alors qu'en 2019 la STSaguenay détenait quatre minibus, elle a procédé graduellement à la disposition de ce modèle de bus de sorte qu'il n'en reste qu'un seul en 2023.

En 2023, la STSaguenay a procédé au remplacement de bus vieillissants par des véhicules d'occasion acquis auprès du RTL. Cette décision a été motivée par le manque de bus électriques sur le marché et l'absence d'infrastructures de recharge nécessaires à leur fonctionnement dans le centre de transport de la STSaguenay. De plus, les subventions disponibles étaient exclusivement destinées à l'acquisition de bus électriques, ce qui a limité les options de renouvellement de la flotte pour la STSaguenay.

L'âge moyen du parc de matériel roulant de la STSaguenay a connu une augmentation, passant de 8,1 à 10,4 ans entre 2019 et 2023. Cette tendance à la hausse devrait se maintenir selon les prédictions jusqu'à la mise en service de nouveaux bus électriques et crée une pression à la hausse sur les coûts d'entretien de la flotte.

Évolution du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, en % d'autobus, 2019 à 2023



Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (2/3)

Électrification

Selon le plan d'immobilisations, la STSaguenay fera l'acquisition de véhicules électriques progressivement à compter de 2025. La STSaguenay vise à réduire sa flotte de bus diesels et à se procurer des microbus à essence ou diesels en parallèle. Ainsi, selon ces estimations, la STSaguenay devrait atteindre la cible prévue au PEV de 55 %. L'atteinte de cette cible est cependant conditionnelle à la réalisation de cette projection. En effet, la STSaguenay n'a pas de commande ferme pour les années 2028 et suivantes.

À ce jour, la STSaguenay n'a pas encore acquis d'expérience significative dans la gestion et la maintenance des véhicules électriques.

La disponibilité de l'électricité pour la recharge des véhicules a été confirmée avec Hydro-Québec et ne représente pas un problème. Un projet de marquise, comprenant 16 stations de recharge, est prêt à être lancé dès la réception de l'autorisation du MTMD. Pour la phase 2, il est prévu d'agrandir le garage pour accueillir les installations nécessaires à la recharge de la flotte électrique, dont l'arrivée est anticipée pour 2025.

Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant (3/3)

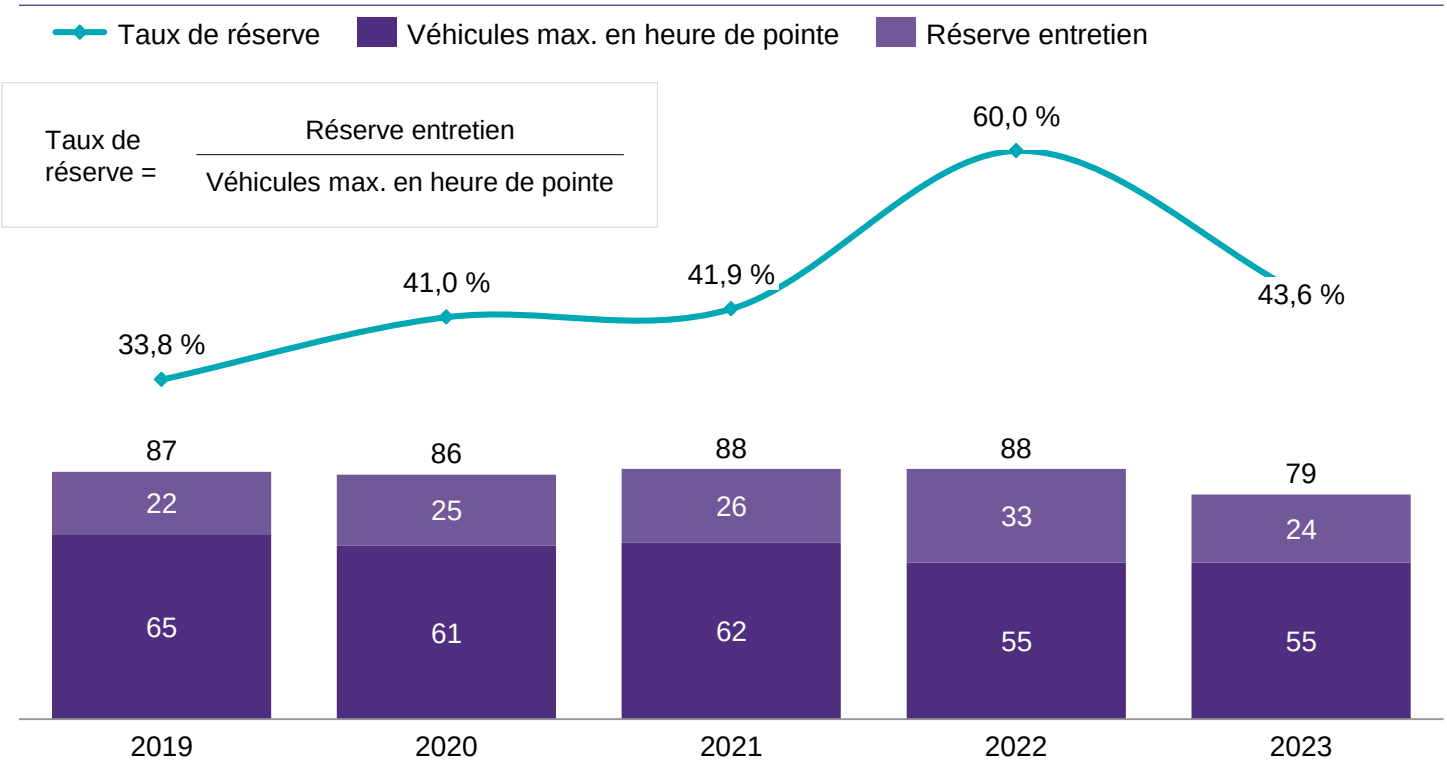
Taux de réserve

Avec la baisse de service survenue lors de la pandémie, la STSaguenay a eu besoin de moins de véhicules pour offrir le service. En effet, le nombre de véhicules maximum en heure de pointe est passé de 65 à 55 bus. Le taux de réserve est passé de 60 % à 43,6 % entre 2022 et 2023. Également, un objectif d'optimisation de la flotte a été identifié par la STSaguenay dans sa planification stratégique 2023-2032. En effet, quand elle se comparait aux autres sociétés de transport similaires en taille, le taux de réserve d'autobus de la STSaguenay était le plus élevé de toutes. L'objectif de ramener ce taux de réserve à un taux dans la moyenne ou meilleur que la moyenne a été établi et amorcé en 2023. De ce fait, une réduction supplémentaire de quatre autobus a été concrétisée en cours d'année.

Les midibus de fabrication chinoise sont des véhicules qui nécessitent des efforts importants en entretien. Ils contribuent à un taux de réserve élevé, puisqu'ils sont constamment en panne. Un de ces véhicules a d'ailleurs subi un incendie l'automne dernier et a été déclaré perte totale vu la rareté des pièces de rechange.

La STSaguenay ne distingue pas les véhicules immobiles pour entretien des véhicules détenus pour pallier un imprévu sur le réseau.

Composition du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



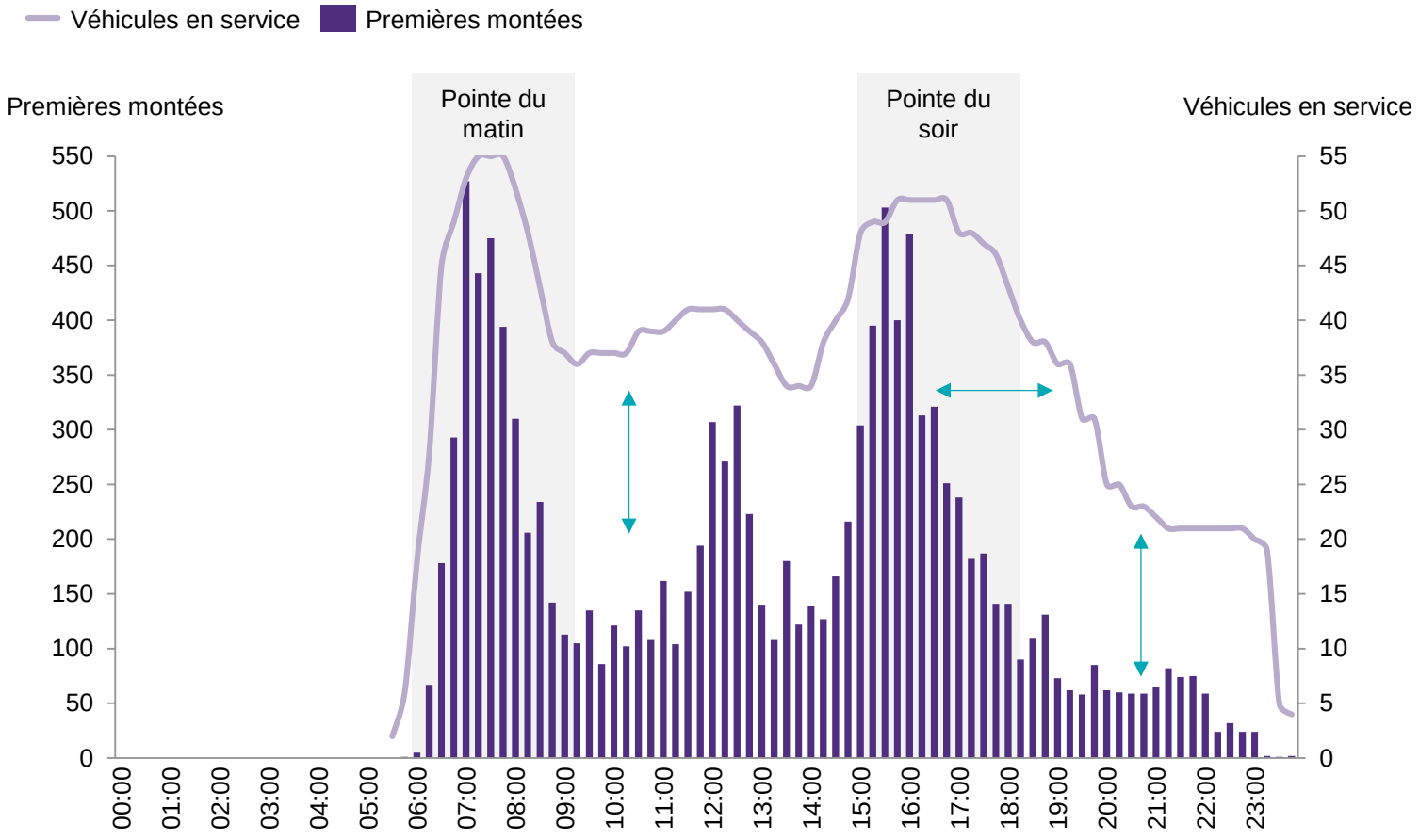
Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage – 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.

Selon le graphique, la différence entre le nombre de véhicules en service pendant l'heure de pointe matinale (de 6 h à 9 h) est moins marquée que celle observée pendant l'heure de pointe du soir (de 15 h à 18 h). Cela implique qu'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 tout en répondant mieux aux exigences des usagers.

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



Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

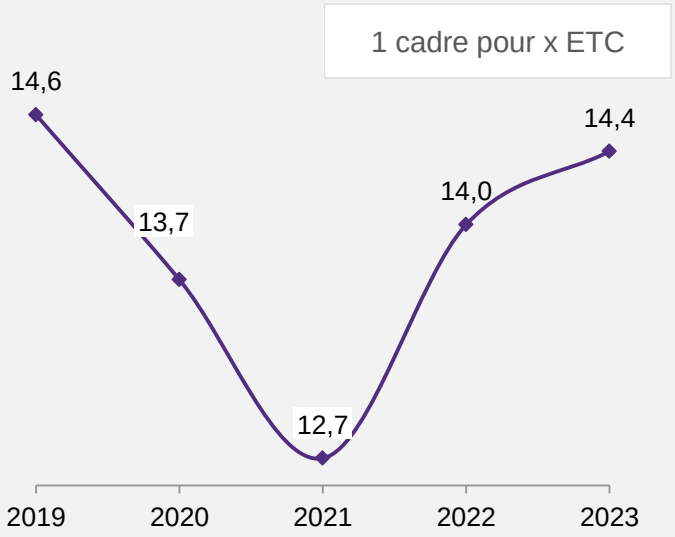
Équivalent à temps complet

Évolution des ETC

En 2019, la STSaguenay comptait un total de 156 ETC, tandis qu'en 2023, ce nombre s'élevait à 154 ETC. Une fluctuation a été enregistrée en 2020, année marquée par la pandémie de COVID-19, qui a entraîné une réduction temporaire du nombre de chauffeurs en raison d'une diminution des services nécessaires. 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.

Le personnel pour l'entretien des infrastructures a subi une croissance, mais ce type d'emploi demeure négligeable dans l'ensemble de l'organisation.

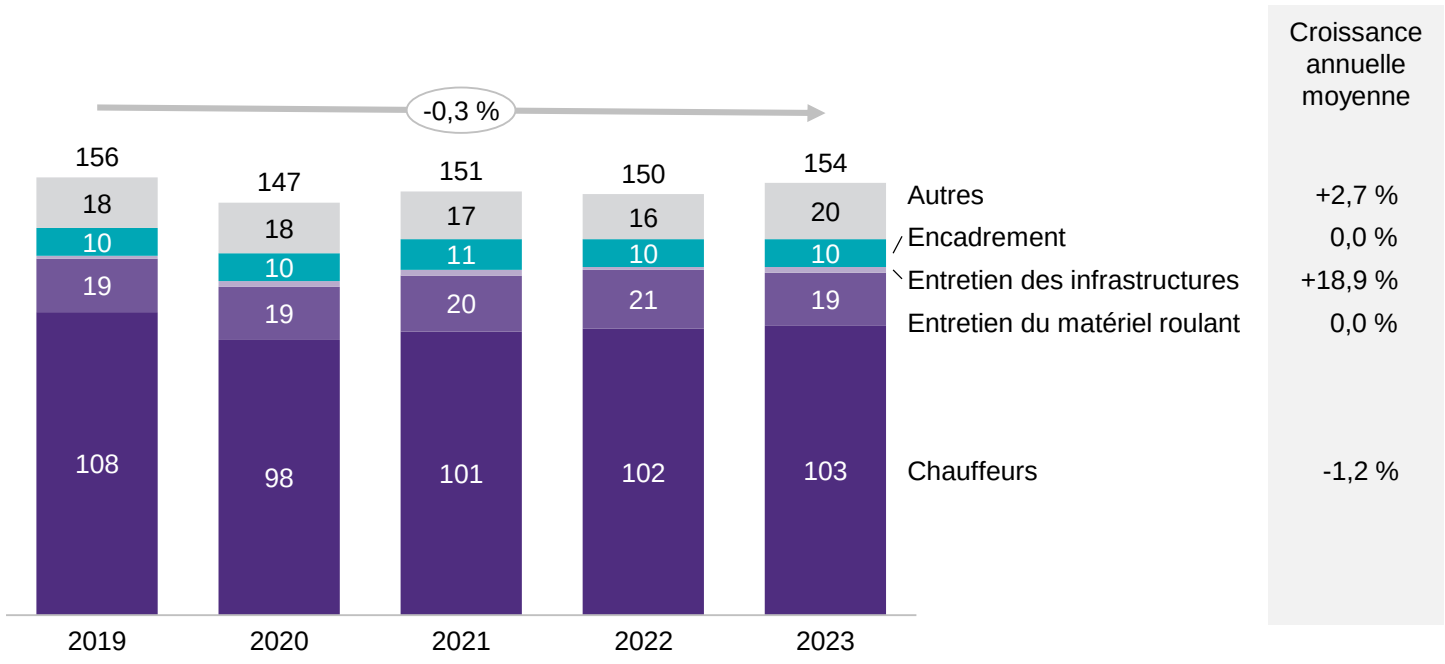
Évolution du ratio d'encadrement
En %, 2019 à 2023



Ratio d'encadrement global

Sur toute la durée de l'analyse, le nombre de cadres s'élevait à dix, à l'exception de 2021 où il s'élevait à 11. Ce changement a eu pour effet de réduire le ratio d'encadrement.

Évolution du nombre d'ETC par type d'emploi
En ETC, 2019 à 2023



Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

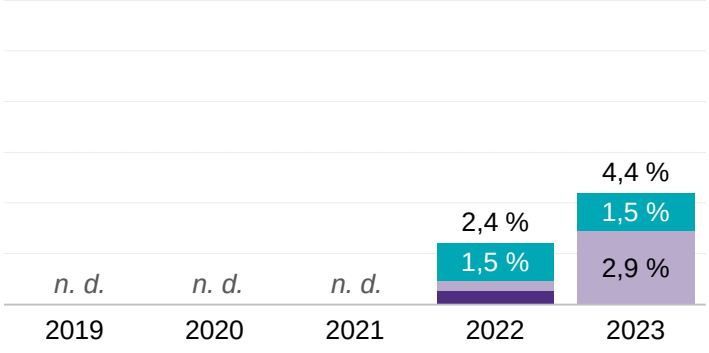
Taux d’absentéisme

Le service d’entretien présente le taux d’absentéisme le plus faible. Du côté des chauffeurs, les absences en lien avec des dossiers de la CNESST influencent le taux de 2022, alors qu’une invalidité à long terme influence davantage le taux de 2023.

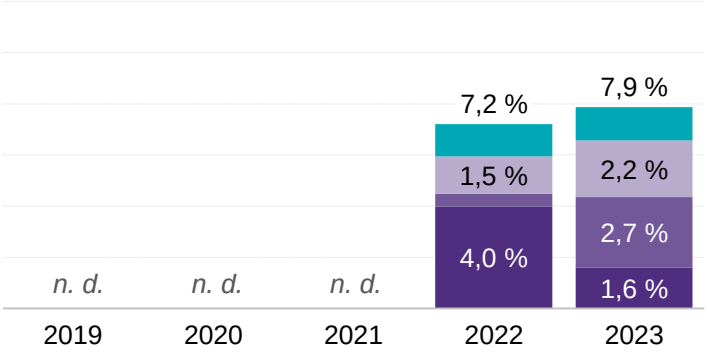
Taux d’absentéisme
En %, 2019 à 2023

CNESST | Invalidité LT | Invalidité CT | Banque

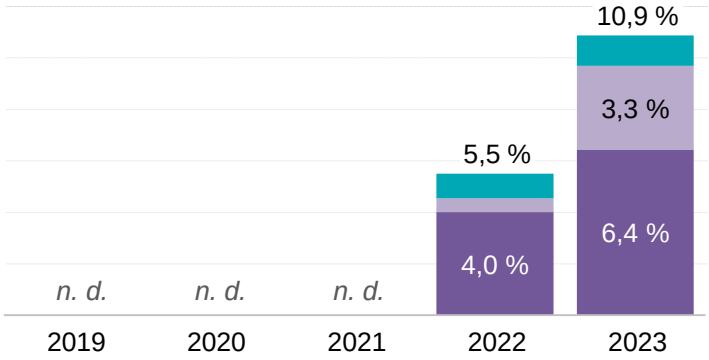
Entretien des infrastructures et du matériel roulant



Chauffeurs



Encadrement et autres types d’emplois



En 2022, l’encadrement et les autres types d’emplois de la STSaguenay a enregistré un taux d’absentéisme de 4 % pour les absences longue durée. Une employée a été en arrêt de mai à décembre, et un autre employé de janvier à juin, ce qui a représenté l’équivalent d’un ETC absent. En 2023, ce taux a augmenté à 6,4 %, avec un employé absent toute l’année et un autre de février à décembre, équivalant à deux ETC. Ainsi, le taux global d’absences pour l’encadrement et les autres types d’emplois en 2023 a atteint 10,9 %, dû aux absences longue durée et à de multiples absences en raison de maladie de courte durée.

Le régime d’assurance invalidité court terme couvre jusqu’à 26 semaines avant de passer en longue durée, avec un cas notable d’un employé absent pendant 24 semaines.

Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Part des heures régulières planifiées non réalisées

L'historique des données relatives à la part des heures régulières planifiées non réalisées pour la STSaguenay n'est pas disponible pour les années précédant 2023.

Encadrement et autres types d'emplois

En 2023, la STSaguenay a enregistré un taux de postes vacants de 33,3 % dans l'encadrement. Cette situation est principalement due à la structure de l'équipe de cadres intermédiaires, qui se compose de trois postes. Durant l'année, un poste de coordonnateur-planificateur à l'entretien est resté vacant pendant une période significative. Cette vacance s'explique par le fait que la personne normalement en poste a assumé les fonctions de chef à la maintenance par intérim, en remplacement d'un employé en congé maladie de longue durée. Cette circonstance exceptionnelle a contribué à l'augmentation du taux de vacance observé.

Ce taux de vacance plutôt élevé est donc cohérent avec le taux d'absentéisme élevé de ce type de poste. En effet, le taux d'invalidité de long terme chez le personnel d'encadrement est élevé à la STSaguenay, ce qui peut être causé par la pression supplémentaire induite par le manque de ressources humaines et l'absentéisme.

Finalement, pour le personnel des autres types d'emplois, le taux de postes vacants était de 5 % en 2023, soit inférieur à celui des postes d'encadrement.

Entretien

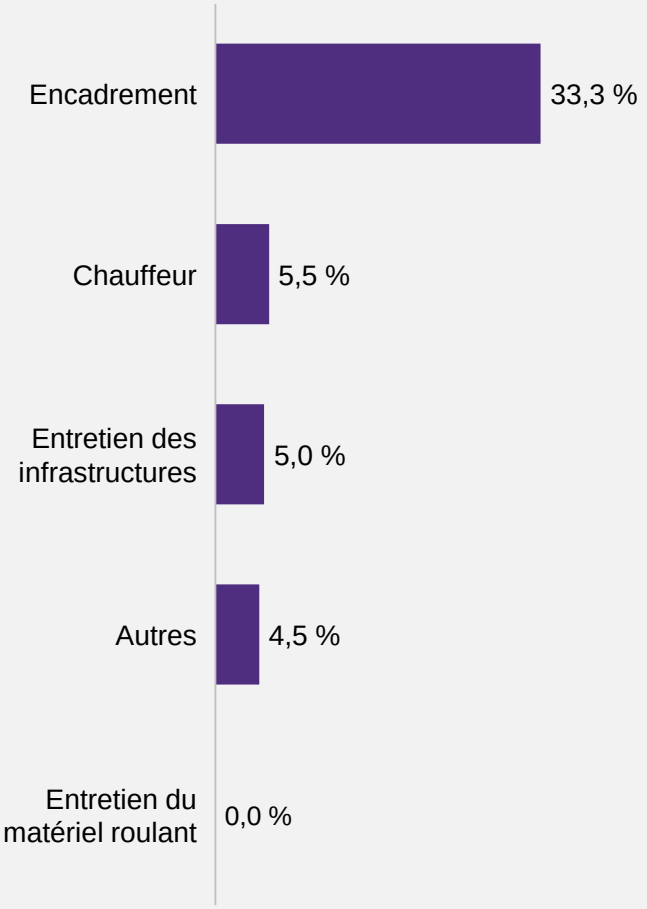
Concernant l'entretien des infrastructures, le taux de postes vacants s'établissait à 5 % en 2023, alors que celui du personnel dédié à l'entretien du matériel roulant était nul et ne présentait aucun besoin de main-d'œuvre supplémentaire.

Chauffeurs

Le taux de postes vacants pour les chauffeurs était de 6 %, soit un taux similaire au personnel administratif et au personnel dédié à l'entretien des infrastructures.

Source : STSaguenay, analyse RCGT.

Part des heures régulières planifiées non réalisées (heures planifiées vs réelles)
En %, 2023



Un rapport critique de la vérificatrice générale en janvier 2022, comportant 70 recommandations, a mis en lumière plusieurs dysfonctionnements au sein de la STSaguenay. Cela a entraîné le départ de plusieurs employés, dans le contexte d'un changement organisationnel majeur et d'une évolution de la culture organisationnelle. À la suite de ce rapport, six des neuf postes de direction ont été renouvelés en lien avec les recommandations émises.

Évolution des dépenses (1/2)

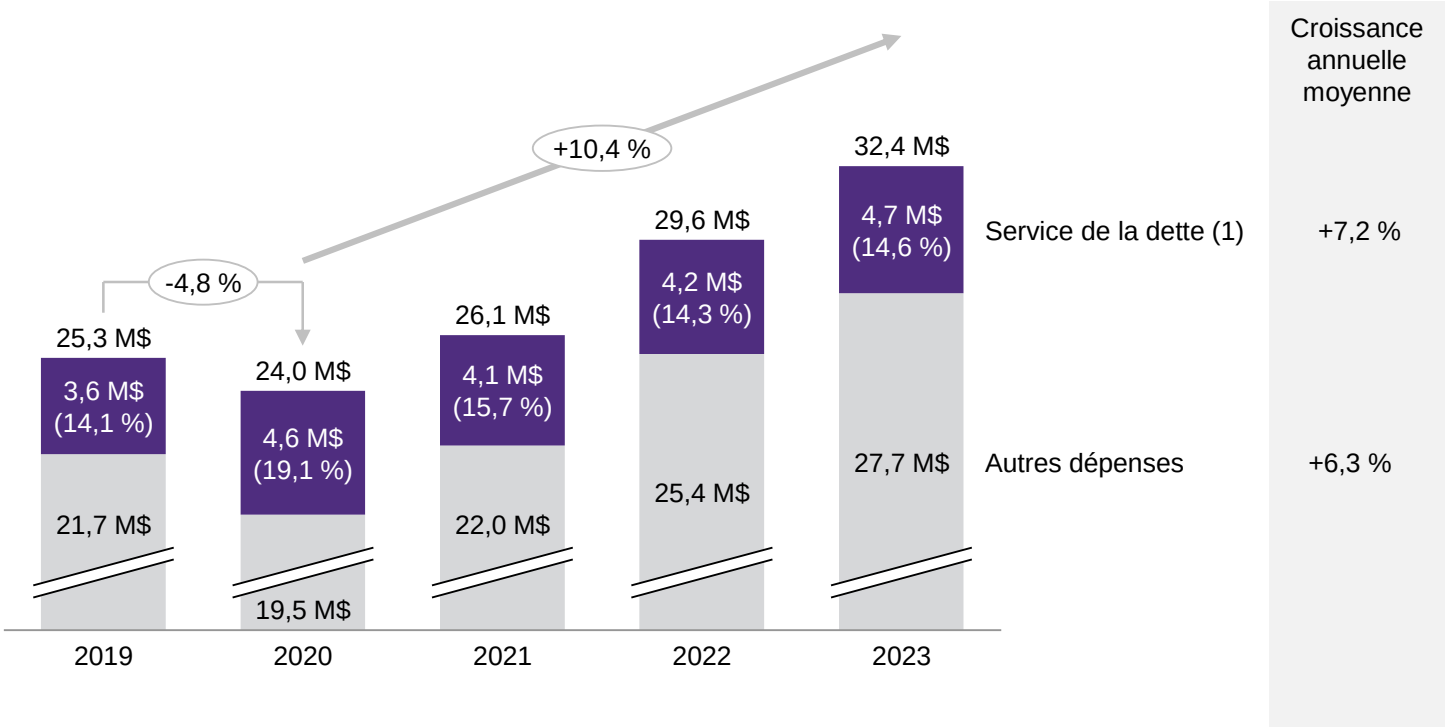
La STSaguenay a connu une hausse de ses dépenses totales depuis 2020; la croissance annuelle moyenne des dépenses s'est établie à 10,4 % entre 2020 et 2023. La reprise des activités à la suite de la levée des restrictions sanitaires a contribué à l'augmentation des dépenses jusqu'en 2022.

Le service de la dette a quant à lui augmenté d'en moyenne 7,2 % par année pour s'établir à 4,7 M$ en 2023. La part du budget du service de la dette est restée plutôt stable, soit 14,6 % du budget alors qu'il représentait 14,1 % en 2019.

La page suivante étaye le contexte particulier des dernières années au sein de la STSaguenay.

Évolution des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement et incluant le service de la dette
En M$, 2019 à 2023

(1) Capital et intérêts : incluant la part subventionnée



Sources : Rapports financiers, STSaguenay, analyse RCGT.

Évolution des dépenses (2/2)

En février 2022, la STSaguenay a reçu deux rapports détaillés de la vérificatrice générale de la Ville de Saguenay, soulignant divers défis en matière de gouvernance. Par conséquent, 70 recommandations ont été formulées et adoptées par le CA pour une mise en œuvre sur cinq ans, visant à améliorer certaines fonctions administratives. Ces recommandations concernaient principalement la gouvernance, les pratiques de gestion et les pratiques en matière d'entretien du matériel roulant. À la suite de ces rapports, la majorité des membres de la direction impliqués ont quitté l'organisation, que ce soit de leur propre initiative, par congédiement ou ou ont subi une réaffectation, entraînant une série de transitions managériales. En raison de ces changements, des doublons temporaires de parrainage entre anciens et nouveaux directeurs ont été mis en place pour assurer les transitions.

L'administration, qui s'est progressivement installée à partir de février 2022, a entrepris une réflexion approfondie sur la structure organisationnelle de la STSaguenay avec l'aide de consultants. Cette réflexion a abouti à une nouvelle planification stratégique, réalisée en 2022 et 2023. Un des principaux objectifs était de réviser la structure organisationnelle et les besoins en fonctions administratives pour améliorer l'efficacité et instaurer une culture d'amélioration continue. En conséquence, des postes administratifs supplémentaires ont été créés ou pourvus pour répondre aux besoins identifiés par la vérificatrice générale et dans la planification stratégique.

Parallèlement, face aux défis financiers spécifiques au secteur des transports en commun, la STSaguenay a élaboré un plan de réduction des coûts de fonctionnement qui inclut différentes pistes d'optimisation. Celles-ci sont identifiées au chapitre 4. Compte tenu de l'absence d'augmentation prévue de l'offre de service, due à un financement externe limité, la STSaguenay a entamé en 2023 une transition majeure vers un modèle de service basé sur la demande plutôt que sur des lignes fixes. Cette approche, moins coûteuse, inclut la fermeture de secteurs peu fréquentés, avec l'objectif de maintenir un réseau similaire tout en réduisant le nombre d'heures de service et les ressources nécessaires. Cette nouvelle offre vise essentiellement à réduire la croissance des frais d'exploitation. La matérialisation de ces économies sera perceptible subséquemment à 2023.

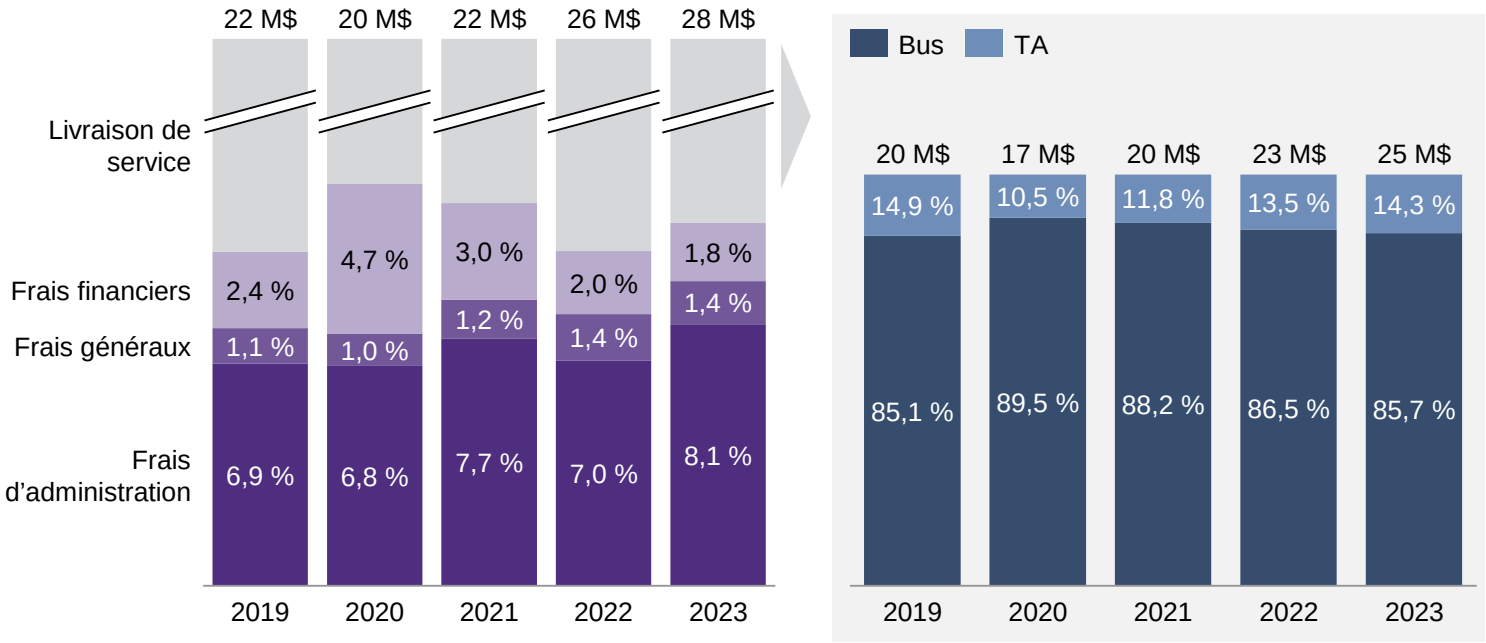
Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement (1/2)

Au cours de la période analysée, la structure de coût de la STSaguenay a maintenu une stabilité globale, à l'exception de 2020 où les frais financiers ont occupé une part des dépenses plus importante que les autres années. En effet, en 2020, la STSaguenay a eu recours à sa marge de crédit pour financer à court terme le grand projet d'infrastructure du corridor d'écomobilité représentant des investissements de près de 16 M$, ce qui a généré une dépense ponctuelle d'intérêts sur la dette à court terme de plus de 300 k$. La situation s'est rétablie au cours de l'année suivante.

Concernant les frais administratifs, ils représentent une proportion d'environ 7 % de 2019 à 2022. En 2023, à la suite des recommandations de la vérificatrice générale, la STSaguenay a amorcé des changements organisationnels importants qui ont eu pour effet d'augmenter les dépenses administratives. Ainsi, en 2023, la part des frais d'administration a atteint 8 % du budget.

Répartition des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les dépenses de fonctionnement et les données présentées au rapport financier s'explique principalement par les intérêts sur la dette à long terme et le remboursement en capital de la dette à long terme, qui sont présentés dans le service de la dette à la page précédente. D'autres écarts non significatifs peuvent subsister en raison, par exemple, d'écritures comptables de présentation aux rapports financiers MAMH.

Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement (2/2)

Coûts d’exploitation – bus

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 est passée de 2 M$ en 2021 à 3,7 M$ en 2022. Cette augmentation de 1,6 M$ représente 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.

Coûts d’exploitation – TA

À compter de 2022, le coût des contrats a également fait l’objet d’une augmentation conséquente. La dépense concernant les services par minibus est passée de 1,1 M$ à 1,8 M$, soit une augmentation de 63 %. Cette augmentation coïncide avec le renouvellement du contrat avec le transport privé. En effet, le nouveau contrat prenait effet à compter de janvier 2022, et ce, pour une durée de cinq ans.

Le coût du contrat de taxi a connu une hausse, passant de 634 k$ en 2021 à 745 k$ en 2022, ce qui représente une augmentation de 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.

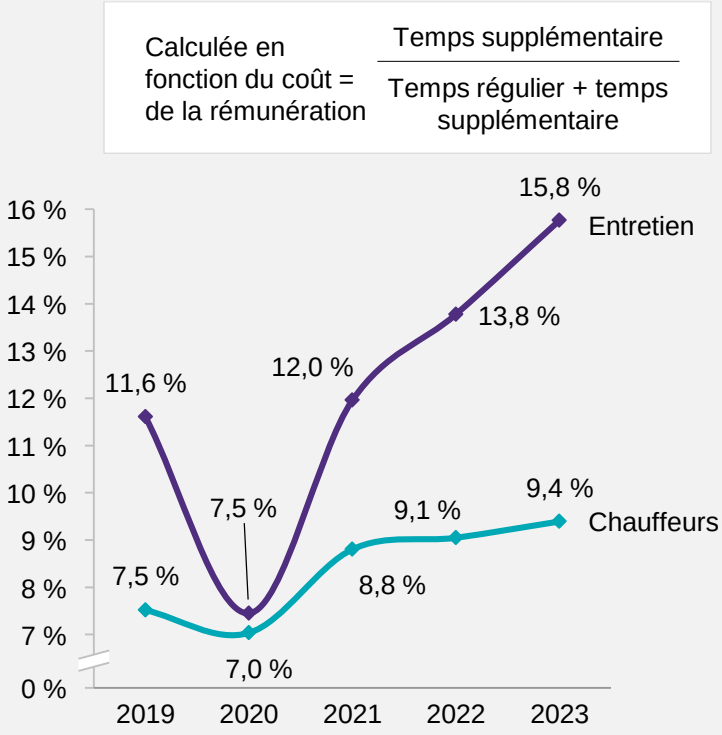
Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Rémunération

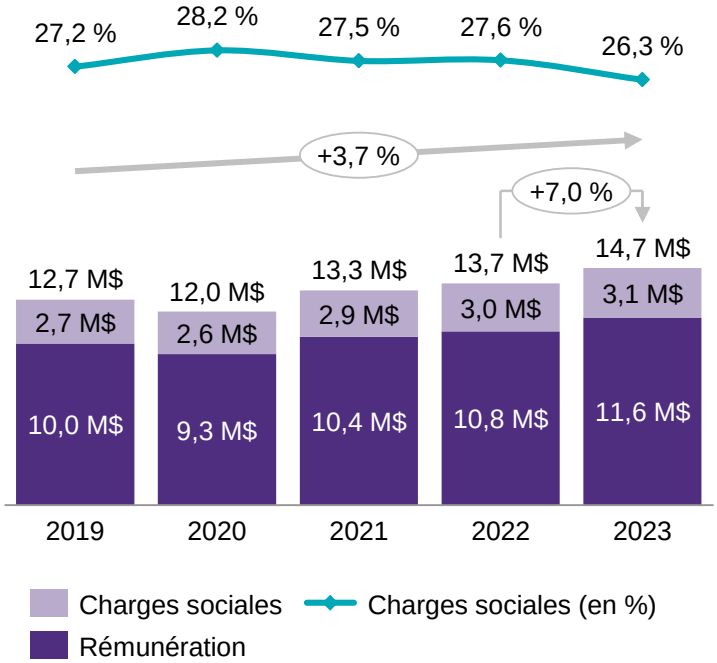
Selon les données du rapport financier de la STSaguenay, la croissance de la rémunération totale s'élève à une moyenne annuelle de 3,7 % sur la période d'analyse. Comme le nombre d'ETC est demeuré stable, la croissance de la rémunération s'explique par une augmentation forte du temps supplémentaire des chauffeurs et surtout du personnel d'entretien.

Par ailleurs, la croissance de la rémunération en 2023 s'explique par la conclusion de deux conventions collectives. Pour les chauffeurs, affiliés au SCFP, la convention expirée depuis fin 2021 a été renouvelée en avril 2023, entraînant le versement de salaires rétroactifs et d'un montant forfaitaire à la signature. De même, pour l'atelier mécanique, représenté par le SNEGQ, la convention renouvelée fin mars 2023 a nécessité des paiements rétroactifs pour le personnel mécanique. Toutefois, les employés non syndiqués et administratifs n'ont pas reçu d'augmentations salariales en 2023, mais la situation s'est régularisée en 2024 avec la mise à jour des politiques administratives.

Part du temps supplémentaire selon le type
En %, 2023

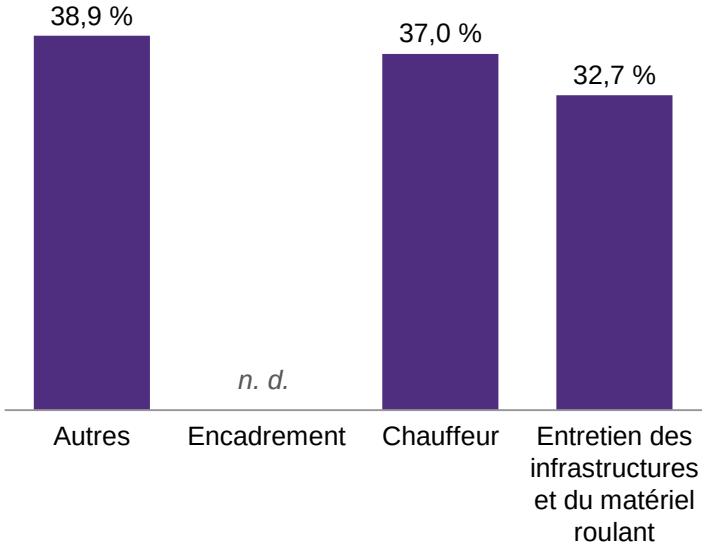


Évolution de la rémunération
En M$ et en %, 2019 à 2023



Taux d'avantages sociaux par type d'emploi
En M$, 2023

Le taux d'avantages sociaux correspond à la définition commune prévue à l'étude et ne correspond pas à celle utilisée aux fins des rapports financiers.



Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus

L'évolution de la répartition des revenus met en lumière une stabilité des revenus associés à la contribution du gouvernement depuis 2019 pour l'exploitation et les intérêts sur la dette à long terme, et ce, malgré la perte de recettes tarifaires générée par une diminution de l'achalandage en 2020. En revanche, le gouvernement contribue à la hauteur de 2 M$ pour le remboursement en capital de la dette à long terme.

La contribution municipale a augmenté de 5 % annuellement en moyenne pour atteindre 102 $ par habitant.

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 des automobilistes est demeurée stable à 3 M$ depuis 2019 et les perspectives concernant cette source de financement demeurent préoccupantes. D'ailleurs, des démarches pour trouver des solutions innovantes pour financer le transport collectif ont été entreprises à l'échelle du Québec.

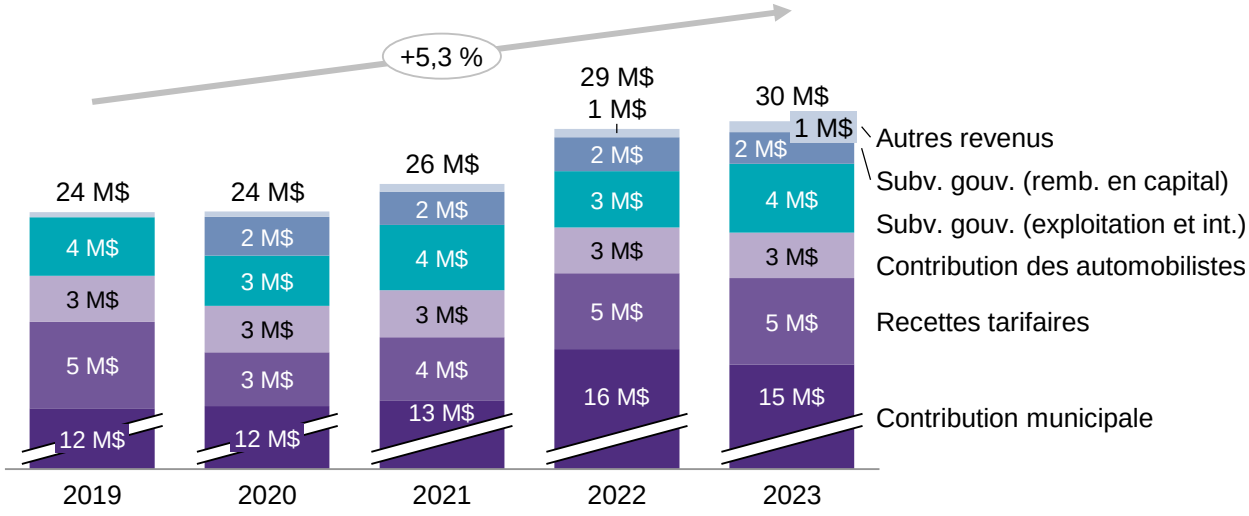
Les autres revenus sont négligeables et concernent principalement les revenus de voyages nolisés, les revenus de publicité, les revenus de transport scolaire et les revenus de disposition de véhicules.

2023

18 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

102 $/habitant
Contribution municipale

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
En M$, 2019 à 2023



	Croissance annuelle moyenne
Autres revenus	+22,7 %
Subv. gouv. (remb. en capital)	S. O.
Subv. gouv. (exploitation et int.)	+4,0 %
Contribution des automobilistes	-0,4 %
Recettes tarifaires	0,0 %
Contribution municipale	+5,0 %

Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

22 %	14 %	15 %	16 %	18 %

Sources : Rapports financiers, STSaguenay, analyse RCGT.

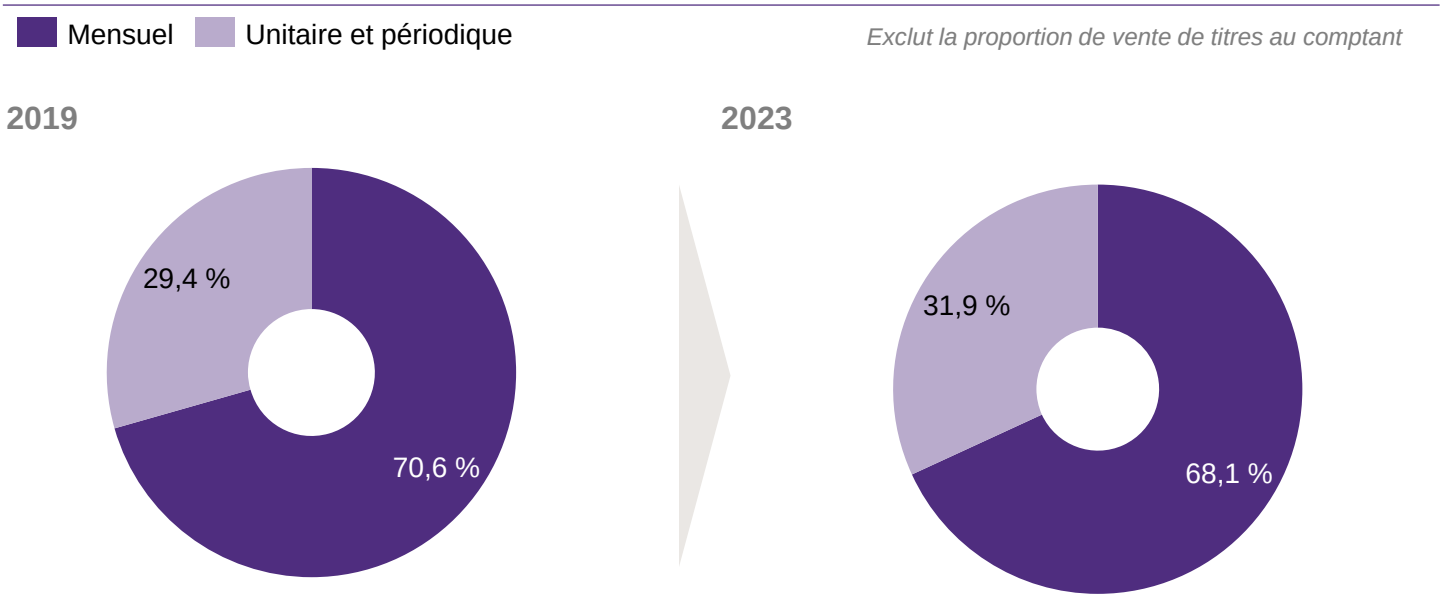
Recettes tarifaires

Les recettes tarifaires provenant du transport collectif sur le territoire de la STSaguenay ont retrouvé leur proportion prépandémique. Les recettes tarifaires provenaient à 71 % des titres mensuels avant la pandémie et à 68 % en 2023, soit une proportion similaire.

Un retour partiel peut être attribué à l'adoption du télétravail par des usagers de la STSaguenay, pour qui l'achat de titres unitaires s'avère plus judicieux en raison de déplacements moins réguliers. En outre, la reprise des cours en présentiel sur le campus universitaire a incité la clientèle étudiante à renouer avec leurs routines de déplacement habituelles.

Répartition des titres

En % des recettes générées, 2019 et 2023



Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Investissements et sources de financement

Investissements

Sur la période d'analyse, la STSaguenay réalise en moyenne 8 M$ d'investissements. L'acquisition de véhicules représente des coûts récurrents qui ont été annuellement de 2 M$ depuis la pandémie. Toutefois, en 2019, une quantité plus importante d'acquisitions de véhicules de transport en commun ont été réalisées. Les dépenses d'investissements associées à ce type d'achat représentaient 8 M$ en 2019.

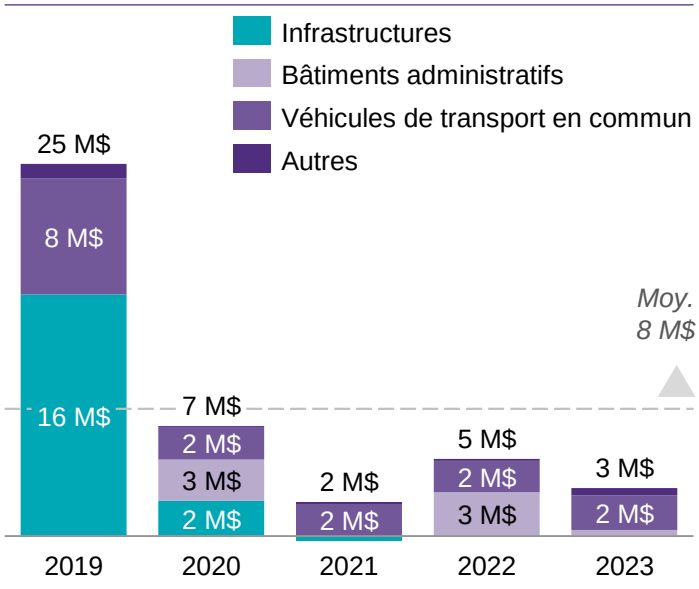
L'année 2019 s'est aussi démarquée par d'importantes dépenses d'investissements en infrastructures atteignant 16 M$. Plus spécifiquement, les investissements dans le corridor d'écomobilité, avec notamment l'ajout d'un pavillon de l'écomobilité à l'Université du Québec à Chicoutimi, de deux nouvelles stations et d'un stationnement incitatif, ont contribué à ces dépenses.

Au total, pour 2019, les investissements de la STSaguenay totalisaient près de 25 M$, soit trois fois la moyenne de la période s'échelonnant de 2019 à 2023.

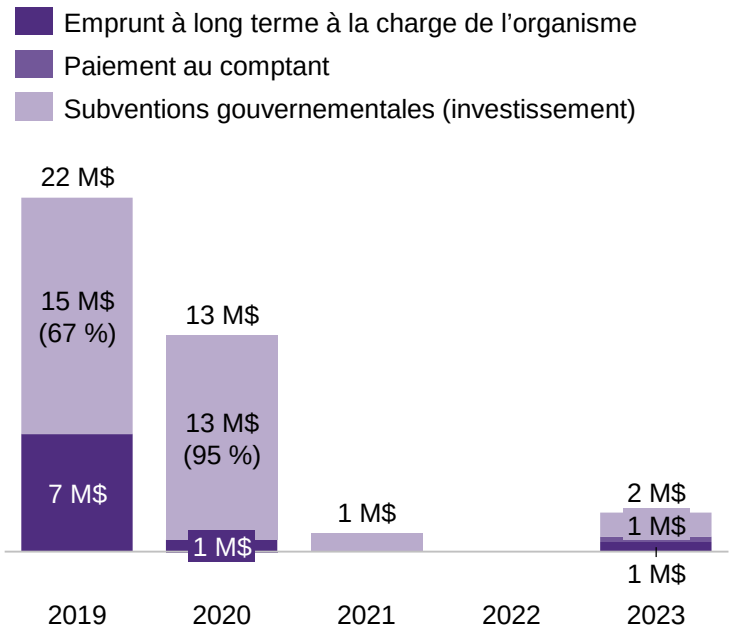
Financement

Les subventions gouvernementales financent à la hauteur de 77 % les investissements sur la période. Le résiduel est financé par le biais d'un emprunt à long terme à la charge de la STSaguenay. En 2020, la proportion des investissements financés par les subventions gouvernementales a atteint 95 %, soit pour un total de 13 M$.

Répartition des investissements
En M$, 2019 à 2023



Répartition des sources de financement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les investissements et le financement correspond au décalage entre le moment où le financement est obtenu et le moment où les immobilisations sont capitalisées.

Sources : Rapports financiers, STSaguenay, analyse RCGT.

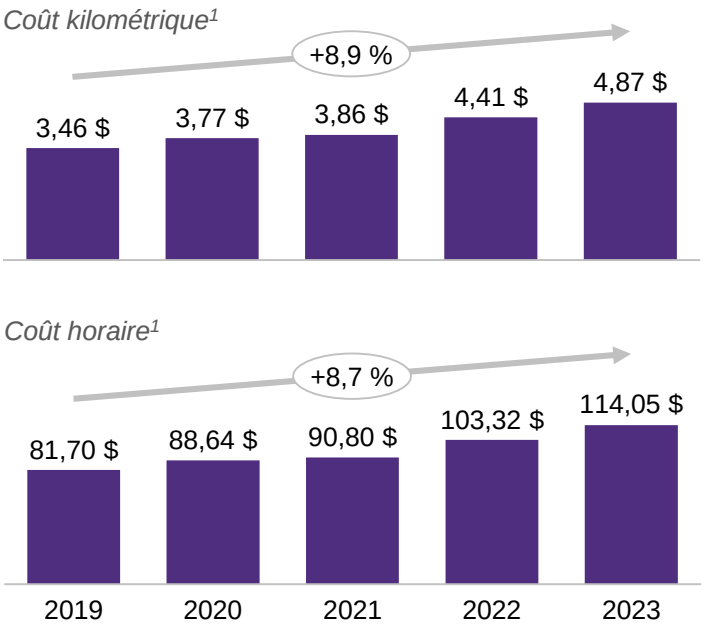
Coût unitaire – bus

Indicateurs de performance financière

Globalement, le coût kilométrique (ou coût d'exploitation par véhicule-kilomètre) pour les bus est passé de 3,46 $ en période prépandémique, à 4,87 $ en 2023, ce qui représente une croissance annuelle moyenne de 8,9 %. Celle-ci s'explique principalement par la hausse du coût du carburant survenue entre 2021 et 2022. De plus, les paiements rétroactifs de salaires à la suite de la signature des conventions collectives (chauffeurs et personnel d'entretien) ont généré une hausse entre 2022 et 2023. Enfin, l'offre de service n'a pas retrouvé son niveau prépandémique en 2023 de sorte que les coûts fixes exercent une pression sur les coûts unitaires. D'ailleurs, en 2023, la STSaguenay attendait les conclusions de la planification stratégique pour ajuster et réorienter son offre de service.

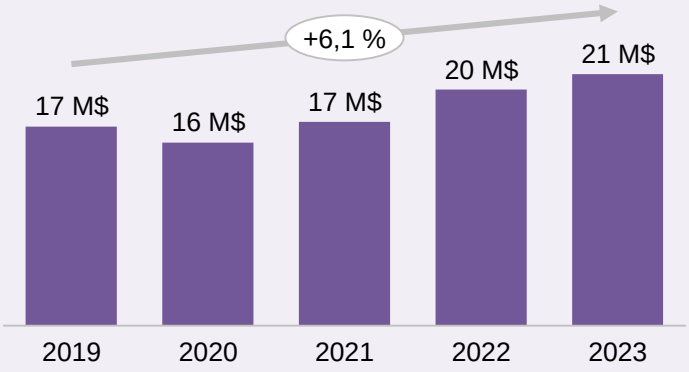
Coût unitaire du mode bus

En $/km totaux et en $/h, 2019 à 2023



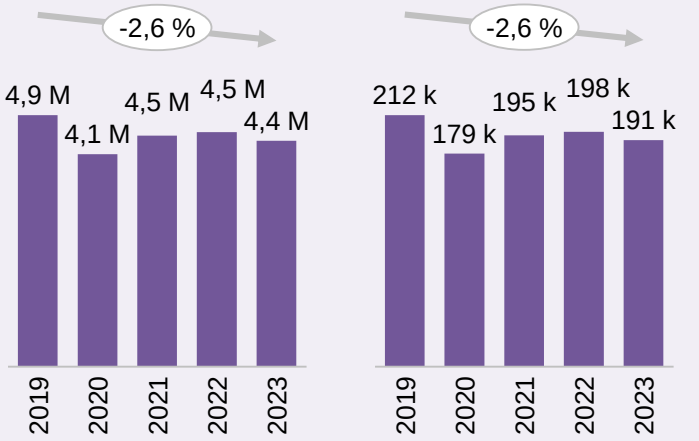
Coûts totaux du mode bus

En M$, 2019 à 2023



Distance totale parcourue (offre de service)

En millions de km et en milliers d'heures, 2019 à 2023



1. Le coût kilométrique correspond au coût d'exploitation par véhicule-kilomètre et le coût horaire représente le coût d'exploitation par véhicule-heure.

Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

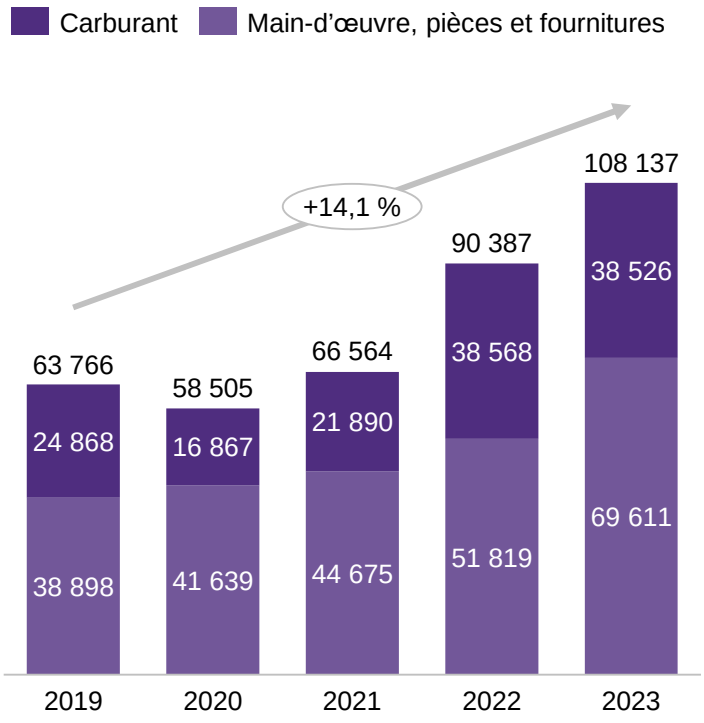
Coût de l’entretien et du carburant – bus

En 2023, le coût moyen de l’entretien et du carburant d’un bus a dépassé les 108 k$. En comparaison, celui-ci était d’environ 64 k$ en 2019, soit une croissance de 14,1 % en moyenne annuellement. Comme mentionné précédemment, le coût du carburant et la rémunération ont contribué cette croissance. L’inflation élevée des dernières années du coût des pièces et de façon générale y a également contribué. Par ailleurs, la disposition des autobus scolaires entraîne elle aussi une hausse du coût unitaire par bus.

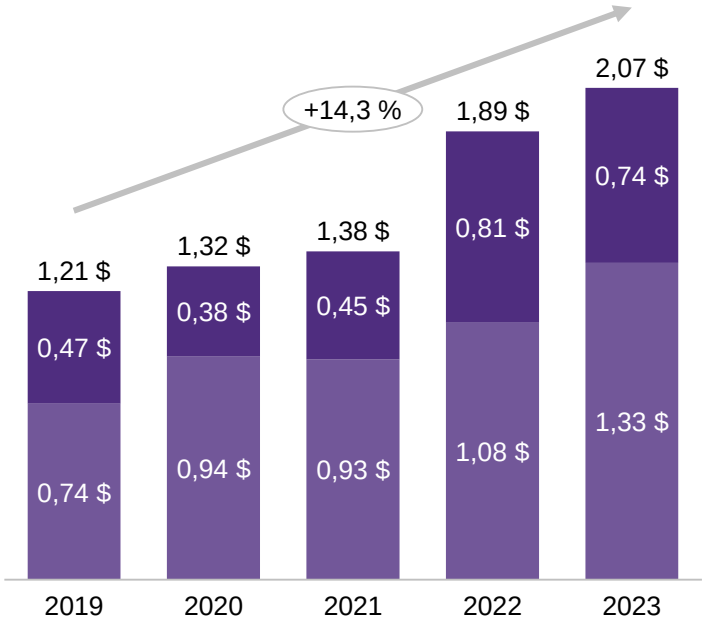
La STSaguenay observe également un volume d’entretien supérieur en raison de l’âge vieillissant de sa flotte de véhicules, ainsi qu’en raison de la présence de 12 véhicules midibus de fabrication chinoise qui ont un coût d’entretien similaire à des bus âgés de 16 ans.

Le coût d’entretien par kilomètre a également connu une hausse. Il est passé de 1,21 $ en 2019, à 2,07 $ en 2023, ce qui représente une croissance de 14,3 % en moyenne annuellement. La diminution des distances parcourues a contribué à ce portrait.

Coût d’entretien et du carburant par bus
En $/bus, 2019 à 2023



Coût d’entretien et du carburant par kilomètre
En $/km, 2019 à 2023



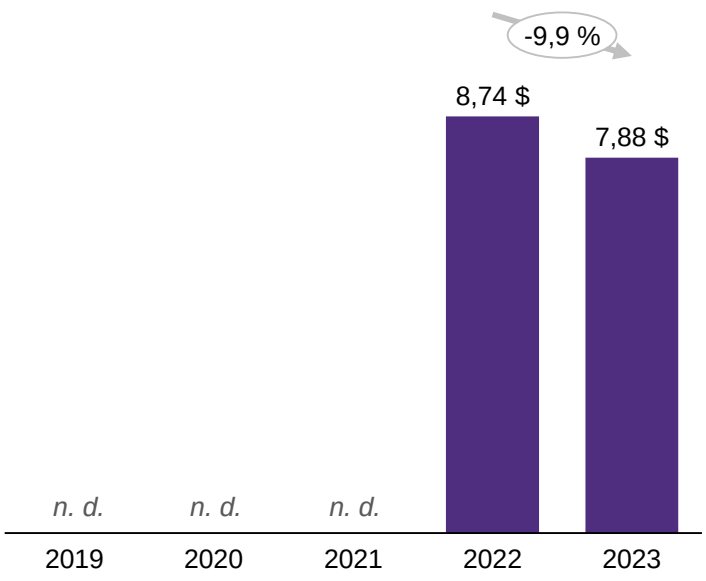
Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Coût par montée à bord – bus

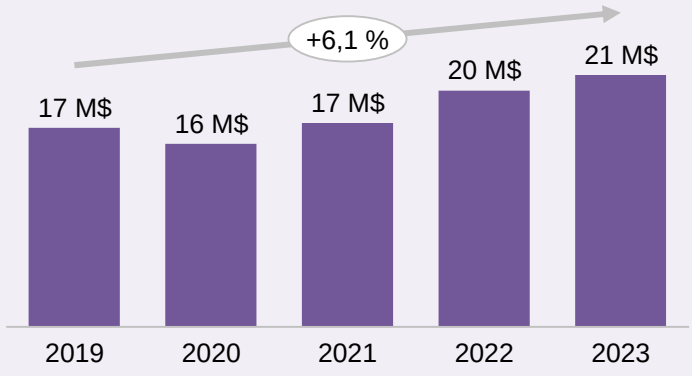
Indicateurs de performance financière

L'absence de données probantes concernant les montées à bord ne permet pas de réaliser un portrait sur toute la période d'analyse. Toutefois, bien que les coûts aient subi une augmentation entre 2019 et 2023, notamment en raison du coût du carburant, la baisse du coût unitaire entre 2022 et 2023 est engendrée par la croissance de l'achalandage sur cette même période.

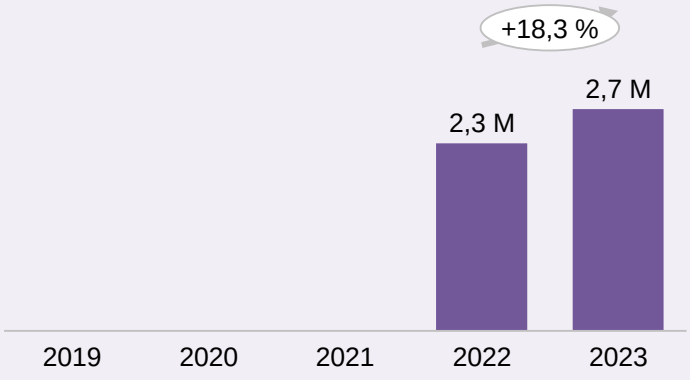
Coût par montée à bord du mode bus
En $/montée à bord, 2019 à 2023



Coûts totaux du mode bus
En M$, 2019 à 2023



Montées à bord (achalandage)
En millions de montées à bord, 2019 à 2023



Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

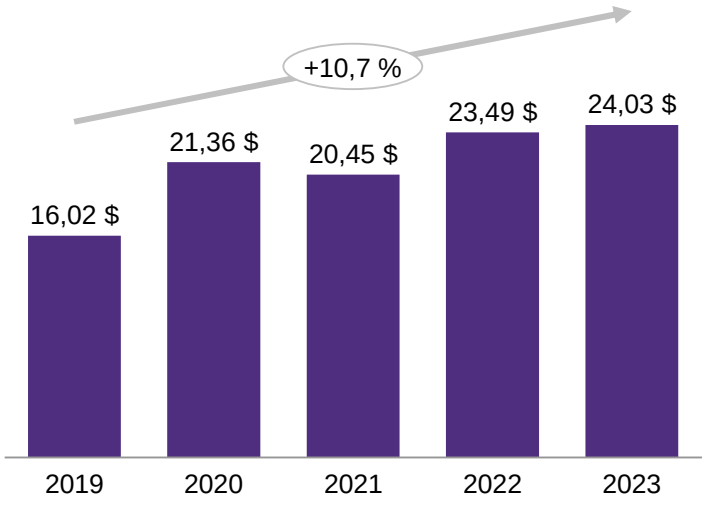
Coût par déplacement – TA

Indicateurs de performance financière

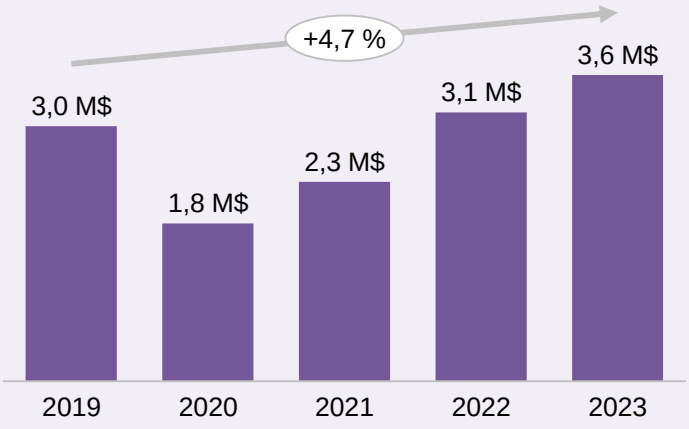
Globalement, à la STSaguenay, le coût moyen par déplacement pour le TA est passé de 16,02 $ en période prépandémique à 24,03 $ en 2023, ce qui représente une croissance annuelle moyenne de 10,7 %.

L'année 2021 affiche une réduction du coût unitaire, favorisée par une reprise progressive de l'achalandage. Cependant, une tendance à la hausse de ce coût a été observée depuis, principalement attribuable à l'augmentation des coûts contractuels. Le renouvellement du contrat de minibus en janvier 2022 et la révision à la hausse des tarifs de taximètre dans le secteur du taxi à l'automne 2022 ont contribué à cette croissance.

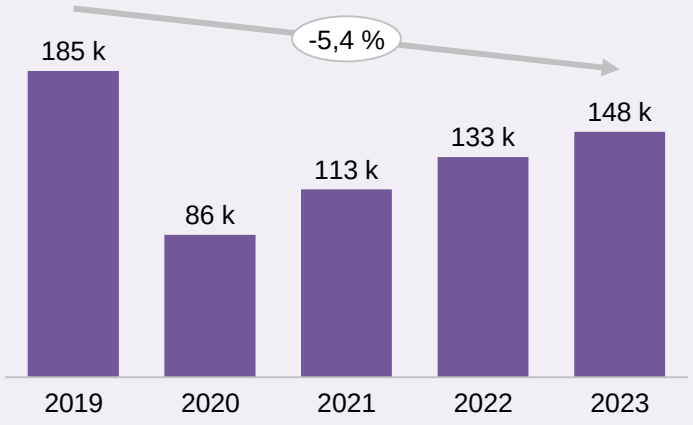
Coût par déplacement du TA
En $/déplacement, 2019 à 2023



Coûts totaux du TA
En M$, 2019 à 2023



Achalandage
En milliers de déplacements, 2019 à 2023



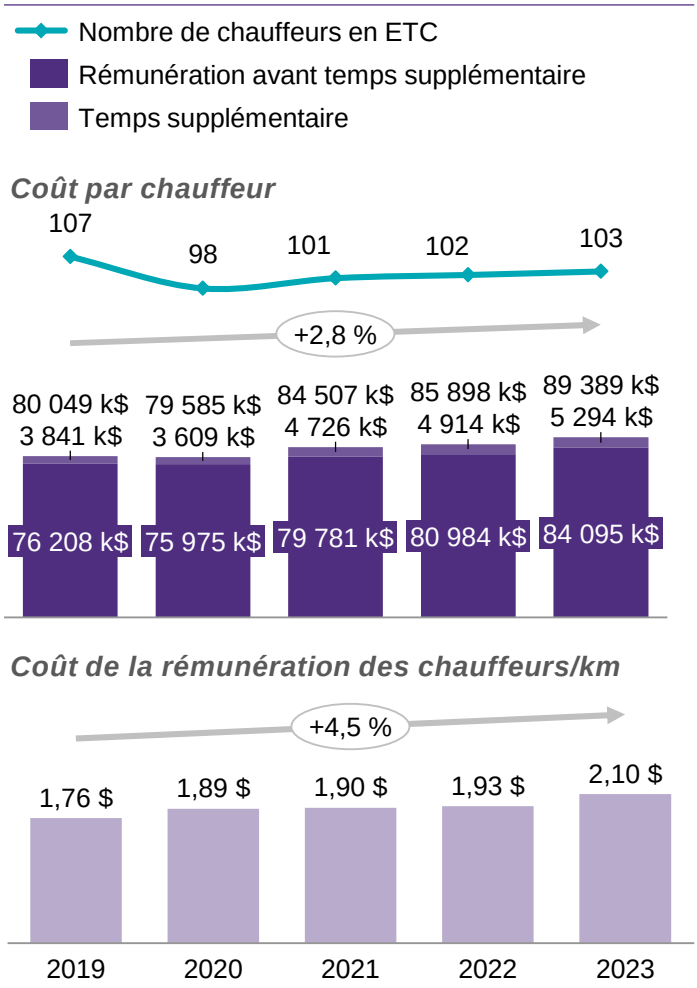
Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Productivité des chauffeurs

Le coût de la rémunération globale incluant les avantages sociaux des chauffeurs est passé de 80 k$ en 2019 à 89 k$ en 2023, soit une augmentation annuelle moyenne de 2,8 %. Cette croissance est cohérente avec les conditions prévues à la convention collective. Par ailleurs, une plus forte hausse est perceptible en 2023 en raison du versement de paiements rétroactifs à la suite du renouvellement de la convention collective des chauffeurs.

Ainsi, en 2023, un chauffeur était rémunéré 84 k$, à quoi s'est ajoutée une somme de 5 k$ pour le temps supplémentaire.

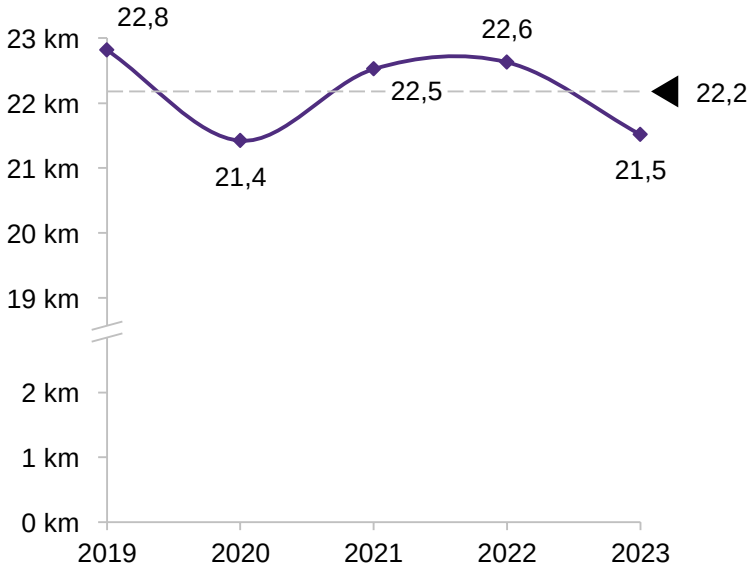
Rémunération globale, incluant les av. sociaux
En $, 2019 à 2023



En moyenne, depuis les cinq dernières années, les chauffeurs de la STSaguenay parcourent 22,2 km par heure travaillée. Les heures travaillées incluent notamment le temps passé en formation ou les libérations syndicales.

Le nombre de kilomètres totaux par heure travaillée a chuté en 2020, passant de 22,8 à 21,4, conséquence de la pandémie. Cette diminution n'a toutefois été que temporaire, puisque le nombre de kilomètres par heure travaillée des chauffeurs a repris son niveau normal dès 2021, avant de redescendre en 2023.

Kilomètres totaux par heure travaillée
En km, 2019 à 2023



Sources : STSaguenay, analyse RCGT.

Conventions collectives (1/3)

La STSaguenay se compose de deux unités d'accréditation. Les conventions collectives en place sont actuellement en vigueur et le resteront jusqu'en 2026. Les tableaux qui suivent offrent un aperçu des points principaux identifiés par l'analyse des conventions collectives, fournissant ainsi une base solide pour la planification stratégique et la prise de décision financière.

Les conventions collectives étudiées concernent les deux unités d'accréditation, englobant une diversité de postes au sein de la société de transport.

	Titres d'emplois	Période de référence	Date d'échéance
Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD)	• Mécanicien • Préposé au service • Débosseleur-peintre	2023 à 2026	2026-12-31
Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-3124-FTQ)	• Chauffeur	2023 à 2027	2027-12-31

Les clauses identifiées à la page suivante fournissent un détail des conditions de rémunération et d'emploi applicables aux conventions collectives des sociétés de transport. Pour faciliter la compréhension, une reformulation de certaines clauses a été effectuée. Il est à noter que certaines clauses font référence à des articles spécifiques de la convention qui n'ont pas été décrits en détail.

Conventions collectives (2/3)

- ● Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD)
- ● Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-3124-FTQ)

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Cession, vente ou transfert des opérations	Obligation de l'Employeur : En cas de cession, vente ou autre transfert des opérations, l'Employeur doit garantir la continuité des droits et des liens d'accréditation. Acceptation par le nouvel Employeur : Le nouvel Employeur doit accepter les droits et les liens d'accréditation existants. Méthode de transfert : L'assurance de la continuité des droits doit être intégrée dans le contrat d'achat ou l'acte de transfert.	○ ●	Cela sous-entend que si la société souhaite se départir de certaines activités, les droits acquis par les employés syndiqués suivraient (salaires et autres conditions).
Impartition	Sous-traitance et contrat à forfait : Tout travail visé par l'accréditation émise à l'endroit du syndicat ne doit être donné à contrat ou sous-contrat, en partie ou en entier, à une compagnie, à un contracteur individuel ou à tout autre entrepreneur, à moins que : • L'employeur ne possède pas l'équipement nécessaire à cet effet; • Les réparations soient couvertes par des garanties de bases du manufacturier; • L'employeur n'est pas autorisé et ne peut avoir de salariés accrédités par le manufacturier et/ou le fournisseur pour effectuer les réparations.	● ○	Cela limite les possibilités d'économiser certains coûts ou de couvrir les absences de personnel par de l'impartition.

Les clauses salariales, les conditions d'emplois ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

Conventions collectives (3/3)

- ● Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD)
- ● Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-3124-FTQ)

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Abolition de poste	En cas de réduction de personnel : • Ancienneté : Le salarié avec le moins d'ancienneté est mis à pied en premier. • Droit de déplacement : Le salarié mis à pied peut déplacer un autre salarié moins ancien dans n'importe quelle occupation, à condition d'avoir l'ancienneté requise et de répondre aux exigences de la tâche.	●	
	Ordre de mise à pied : Les employés sont mis à pied selon l'ordre inverse de leur priorité, déterminée par leur numéro d'employé. Préavis pour les employés à temps plein : Un préavis d'au moins deux semaines est requis avant la mise à pied d'un employé à temps plein. Droit de mise à pied estivale : Un employé à temps plein avec un meilleur numéro d'employé peut demander à être mis à pied en priorité pendant l'été, à condition d'en avoir informé l'Employeur durant la période de choix des vacances annuelles. Priorité des employés à temps plein : En cas de mise à pied, les employés à temps plein ont la priorité pour l'attribution du travail à temps partiel sur les employés à temps partiel.	●	• Perte de flexibilité sur la structure de postes. Obligation de maintenir des employés et de les déplacer à d'autres postes. Il y a maintien des conditions de travail même si le travail demandé est moins exigeant.

Les clauses salariales, les conditions d'emplois ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DU SAGUENAY

Sommaire des constats

En 2023

1 280 km² de superficie

147 952 de population

116 hab./km² de densité

Offre de service

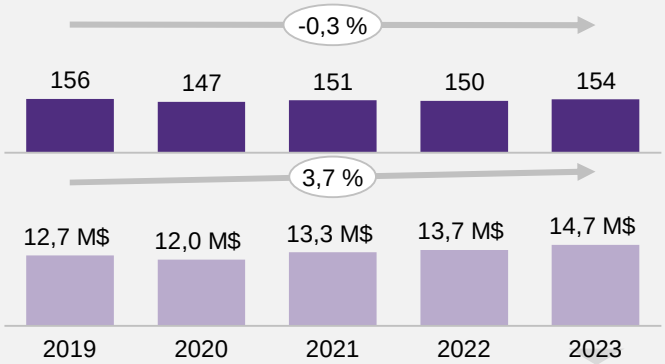
Mode	En régie	Imparti
Autobus	✓	✓
Transport adapté		
Minibus	✓	✓
Taxis	✓	✓
Taxi collectif (incluant le TAD)	✓	✓

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

Main-d'œuvre

Nombre d'ETC

Rémunération, incluant les avantages sociaux



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

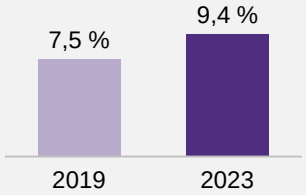
Ratio d'encadrement en 2023

Dépenses

Années	$/montée	
	Bus	TA
2019	n. d.	16,02 $
2023	7,88 $	24,03 $
Variation	**n. d.**	**+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 %**

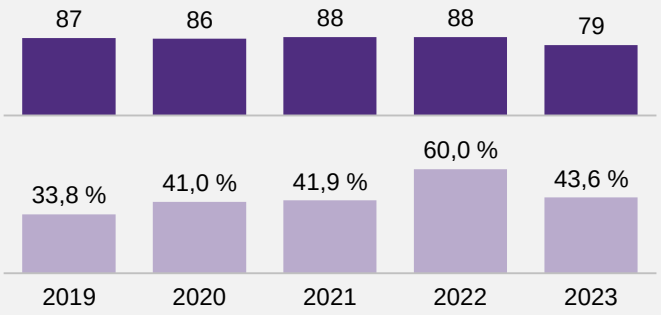


Part du temps supplémentaire (chauffeurs)

Opération

Nombre de bus

Taux de réserve



Revenus (2023)

18 % Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

102 $/hab. en contribution municipale

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Portrait du territoire de la STLévis

La STLévis couvre un territoire important de la ville de Lévis, qui s'étend du centre-ville jusque près des ponts ainsi qu'en périphérie. La couverture de la STLévis déborde également du côté de Saint-Lambert-de-Lauzon. Finalement, plusieurs lignes d'autobus traversent les ponts afin de desservir notamment l'Université Laval, le Cégep Garneau ainsi que la colline Parlementaire.

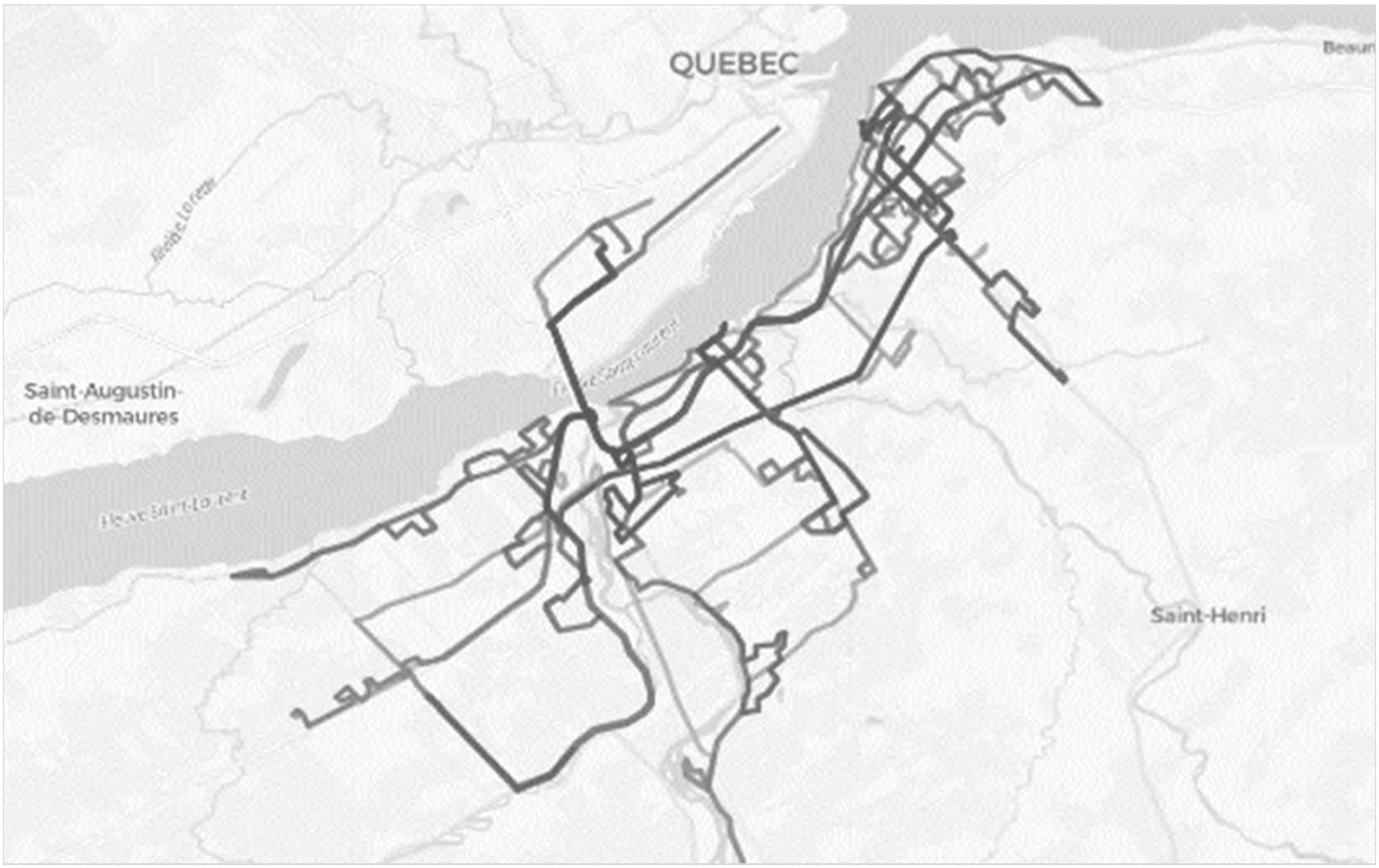
La superficie desservie par la STLévis représente celle des villes de Lévis et de Saint-Lambert-de-Lauzon et totalise 608 km^2, pour un total de 161 095 résidents. C'est donc une densité de 265 habitants par kilomètre carré qui caractérise le territoire couvert par la STLévis.

En 2023

608 km^2
de superficie

161 095
de population desservie

265 hab./km^2
de densité



Sources : STLévis, analyse RCGT.

Pratique d’affaires

Bus

La STLévis possède une flotte de bus dédiée à une portion du service de transport urbain. Un transporteur privé dessert actuellement un secteur spécifique, assurant le service sur des lignes régulières. Le contrat en place expirera en décembre 2028. Des discussions avec la STLévis ont révélé que ce secteur sera intégré en gestion directe dès 2029, dans le cadre de la transition vers l’électrification. L’absence d’aide financière pour les bus électriques rend le modèle économique des transporteurs privés moins compétitif. Le transfert de ce secteur en gestion interne découle aussi de la récente négociation de la convention collective.

Transport adapté

La STLévis externalise l’ensemble de son service de transport adapté. Un contrat a été signé avec deux entreprises pour assurer les services en minibus. De plus, les services de transport en taxi et en taxi adapté sont répartis entre deux compagnies de taxi distinctes.

Taxi collectif (incluant le transport à la demande)

La STLévis a instauré divers services de taxibus pour enrichir l’offre de parcours locaux dans les quartiers. Ces taxibus fournissent un accès à des alternatives de mobilité durable dans les zones à faible densité démographique, où la demande ne justifie pas l’emploi d’autobus de taille standard. Grâce aux taxibus, il est possible de proposer un service sur des plages horaires plus larges que celles permises par les autobus seuls. Deux lignes fonctionnent exclusivement sur réservation, tandis que les autres suivent des horaires établis.

La STLévis a conclu des ententes contractuelles distinctes pour chaque ligne de taxis collectifs.

Pratique d’affaires
Par mode, 2023

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

Sources : STLévis, analyse RCGT.

Achalandage : modes bus et TA

Mode bus

En 2019, la STLévis enregistrait 3,3 M de déplacements non liés, un chiffre qui a atteint 3 M en 2023, marquant ainsi un retour à 93 % de l'achalandage. La hausse de fréquentation a débuté en 2021 et s'est intensifiée en 2022 à la suite de l'assouplissement des mesures sanitaires. Cette croissance s'est maintenue en 2023, révélant une évolution favorable des comportements de la population quant à l'utilisation du transport collectif.

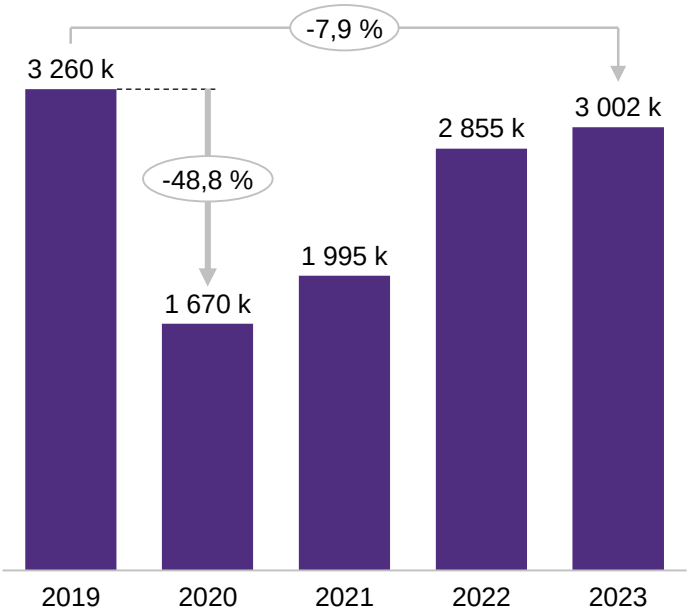
Mode TA

Depuis l'impact de la pandémie en 2020, l'utilisation du transport adapté connaît une croissance soutenue. Toutefois, elle reste inférieure à l'achalandage observé avant la pandémie, atteignant 78 % de ce niveau. Cette situation reflète une reprise progressive, bien que lente, vers les normes d'utilisation antérieures.

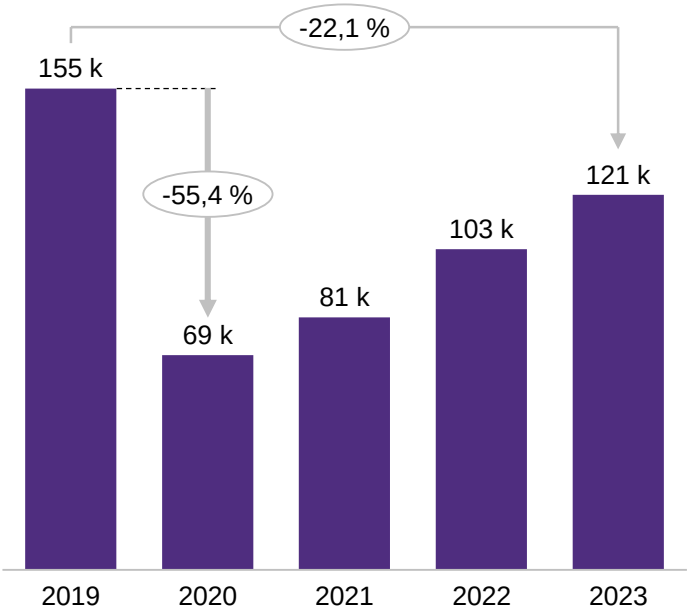
Depuis 2020, diverses initiatives ont été déployées afin de stimuler le retour de la clientèle. Parmi celles-ci, l'octroi de rabais sur les cartes de 4, 8, et 12 passages en septembre 2021, le gel des tarifs des laissez-passer en vigueur depuis le 1er mars 2020, avec une première augmentation prévue pour juillet 2024. De plus, une série de campagnes publicitaires a été lancée pour promouvoir les titres Adobus, entre autres.

Évolution de l'achalandage
2019 à 2023

Bus *(montées à bord)*



TA *(déplacements)*



Sources : STLévis, analyse RCGT.

Offre de service – bus

Distances parcourues

Les distances parcourues tiennent compte des kilomètres totaux parcourus tant pour le service réalisé en régie que pour le service imparti. En effet, le contrat conclu avec le fournisseur de service prévoit une rémunération en fonction des distances parcourues totales contrairement à d'autres contrats conclus par d'autres sociétés de transport où les modalités prévoient une rémunération en fonction des distances productives uniquement.

En réponse à la pandémie, la STLévis a réduit son offre en 2020 pour ensuite la bonifier en 2021. En effet, un plan de délestage des services a été adopté au CA du 26 mars 2020 autant pour les services en régie que pour ceux en sous-traitance. En 2021, l'amélioration de l'offre de service répondait aux exigences du programme d'aide d'urgence initial, visant à rétablir un niveau de service similaire à celui de 2019. Cependant, la révision du programme en mars 2022 stipulait que, pour bénéficier de l'aide supplémentaire de 2022, l'offre de service de cette année-là ne devait pas excéder celle de 2019. Par conséquent, l'offre a été légèrement réduite. De plus, la pénurie de chauffeurs en 2022 et 2023, due à des difficultés de recrutement, a empêché la réalisation de l'offre de service envisagée. En outre, l'année 2023 a été marquée par une grève de trois semaines des chauffeurs, entraînant une réduction de 9 000 heures de service.

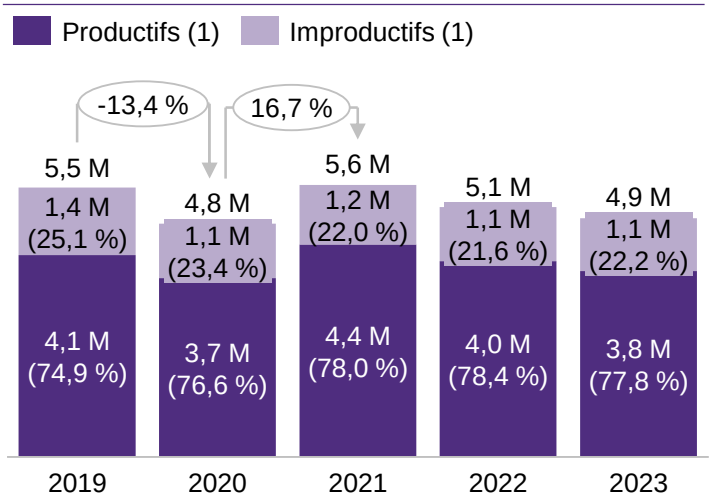
Productivité

En révisant son offre de service, la STLévis a réussi à accroître la part de ses kilomètres productifs, passant de 78,8 % à 80,1 %. Cette donnée concerne les distances parcourues par les bus en régie interne.

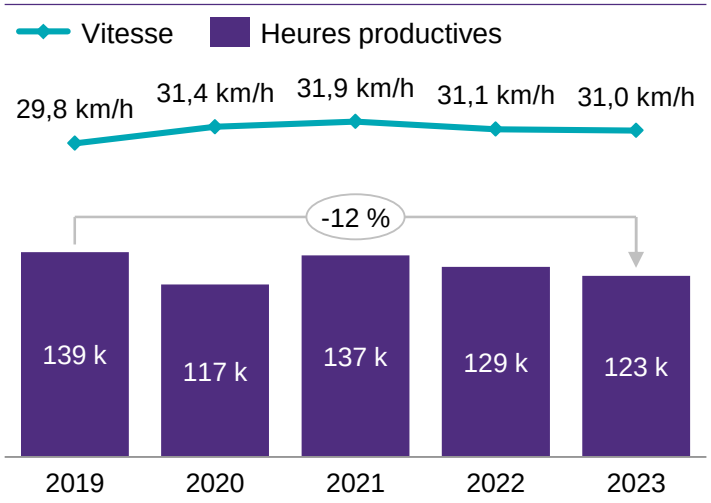
Temps de service et vitesse commerciale

La vitesse commerciale s'est accélérée à la suite de la révision de l'offre de service. Celle-ci est passée de 29,8 km/h à 31,4 km/h en 2021 en raison de la diminution de la congestion. Avec la reprise des activités, la vitesse tend à revenir au niveau prépandémique. Ces données tiennent compte de l'ensemble du territoire, donc incluant les secteurs desservis par le fournisseur externe.

Évolution des distances parcourues
En millions de kilomètres, 2019 à 2023



Temps de service et vitesse commerciale
En milliers d'heures productives, en km/h, 2019 à 2023



1. *Les kilomètres productifs correspondent aux véhicules-kilomètres commerciaux et les kilomètres improductifs représentent les véhicules-kilomètres totaux déduction faite des véhicules-kilomètres commerciaux.*

Sources : STLévis, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant

Bus

En 2019, la STLévis comptait 95 bus dans son parc. Au cours des années 2022 et 2023, deux bus à propulsion diesel ont été retirés du service. Ces véhicules n'ont pas été remplacés par des modèles plus récents. Sans renouvellement du parc durant cette période, l'âge moyen des véhicules a augmenté. La STLévis est ainsi confrontée à la gestion d'une flotte vieillissante, dans un contexte où l'acquisition de bus électriques reste un défi. En effet, l'âge moyen est passé de 7,4 ans à 11,5 ans.

Le parc de véhicules de la STLévis se compose principalement de modèles diesels et jusqu'en 2023, l'entreprise n'avait pas intégré de bus électriques à sa flotte.

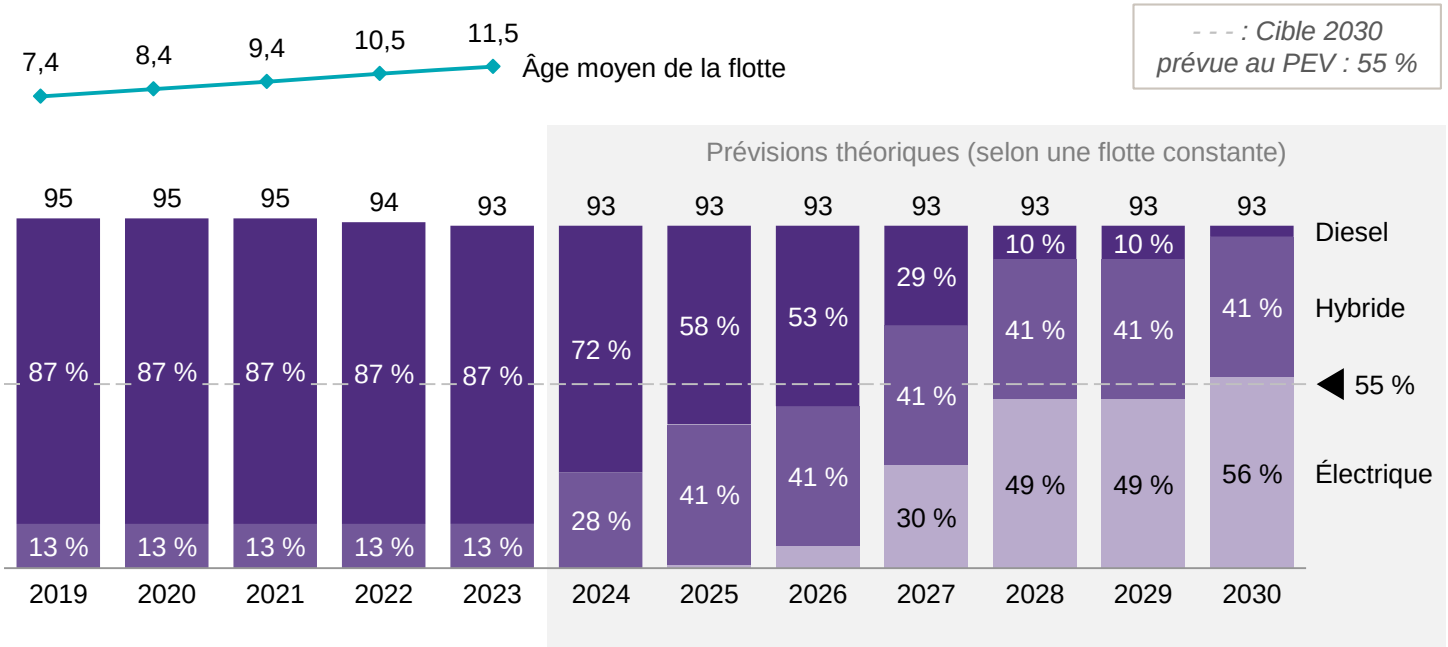
En prenant en compte un cycle de renouvellement des bus de 16 ans et une flotte de taille stable, la proportion du parc qui sera électrifiée d'ici 2030 a été estimée. Selon ces calculs, la STLévis devrait être en mesure d'atteindre la cible établie par le PEV, bien que de justesse. En effet, en 2030, la STLévis aurait électrifié 56 % de son parc, alors que la cible se fixe à 55 %.

Cette évolution reste hypothétique en raison de deux facteurs :

1. La mise en service des bus électriques requiert que la STLévis soit dotée des infrastructures de recharge en temps opportun.
2. L'approvisionnement en véhicules électriques pourrait constituer un obstacle à la transition énergétique.

Actuellement, STLévis n'a pas acquis d'expérience en matière de gestion et de maintenance de ces véhicules.

Évolution du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Sources : STLévis, analyse RCGT.

Parc de matériel roulant

Taux de réserve

En 2023, la STLévis ravitaillait 83 véhicules chaque jour. Pour garantir le service, 67 bus ont été nécessaires au cours de l'exercice pour livrer le service, auxquels s'ajoutaient 16 bus déployés comme renforts, utilisés en cas de défaillance ou d'événements imprévus sur le réseau, ou encore pour des séances de formation. Les dix véhicules restants étaient hors service pour des opérations de maintenance.

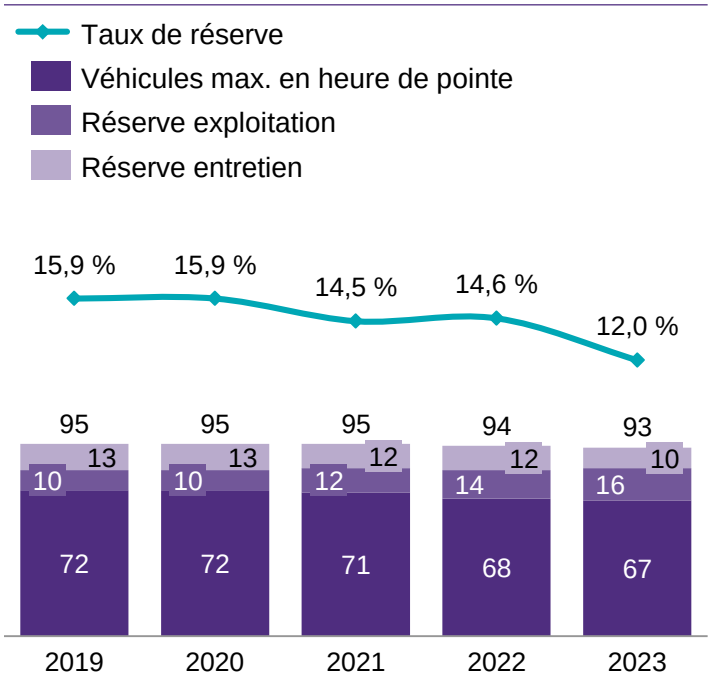
Pour l'année 2023, le taux de réserve de la STLévis atteint 12 %, marquant une baisse par rapport aux 16 % enregistrés en 2019. Cette baisse s'explique par la nécessité de ravitailler un nombre de bus excédentaires suffisants pour être en mesure de livrer le service. Ainsi, le nombre de bus immobiles pour entretien a été réduit.

Contrairement à d'autres sociétés qui maintiennent entre 2 % et 5 % de réserve pour l'exploitation, la STLévis évalue sa propre réserve pour l'exploitation à 16 bus (2023), soit 24 % du total nécessaire pour assurer le service. Cette stratégie d'affectation des bus à des fins opérationnelles contribue à améliorer le portrait du taux de réserve. Selon la STLévis, plusieurs facteurs peuvent expliquer la nécessité d'avoir une réserve d'exploitation plus importante :

Le vieillissement de la flotte de bus entraîne quotidiennement des incidents techniques sur la route. Bien que la majorité de ces incidents soient mineurs, ils nécessitent le remplacement immédiat des véhicules affectés. De plus, il est estimé qu'environ deux véhicules supplémentaires sont nécessaires, en plus des 67 initialement prévus. Aussi, les bus sont soumis à un système de rotation tout au long de la journée. Les véhicules utilisés durant les heures de pointe matinales ne sont pas systématiquement les mêmes que ceux déployés en période creuse. En effet, les retards fréquents, dus notamment aux nombreux travaux routiers, obligent les chauffeurs à utiliser d'autres bus.

Par ailleurs, l'ergonomie des quatre midibus de la flotte (réduite à trois depuis 2023) ne répond pas aux besoins de tous les conducteurs, ajoutant ainsi une contrainte supplémentaire à la gestion du parc. En 2019, les données indiquaient qu'en moyenne 82 bus étaient ravitaillés chaque jour, suggérant une réserve opérationnelle d'environ dix véhicules. Cette réserve semble avoir légèrement augmenté avec le temps.

Composition du parc de matériel roulant – bus
En nombre d'autobus, 2019 à 2023



Calcul du taux de réserve

$$\frac{\text{Réserve entretien}}{\text{Véhicules max. en heure de pointe + réserve exploitation}}$$

Sources : STLévis, analyse RCGT.

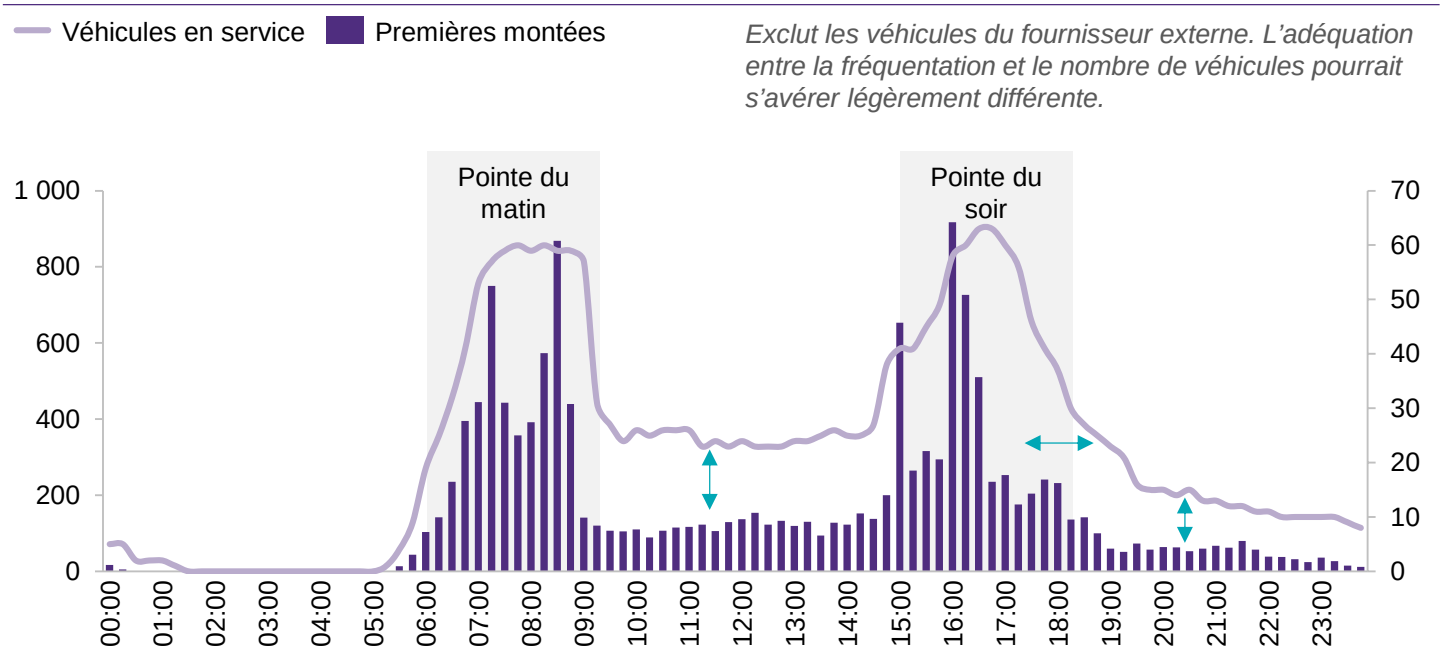
Adéquation du parc de véhicules avec l'achalandage – bus

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.

Selon le graphique ci-dessous, l'écart entre le nombre de véhicules en service au moment de la pointe du matin (entre 6 h et 9 h) est plus petit par rapport à celui lors de la pointe du soir (entre 16 h et 18 h). Ceci suggère qu'en réduisant le nombre de véhicules en circulation pour mieux correspondre à la demande réelle des usagers, certaines économies opérationnelles pourraient être réalisées. Par ailleurs, l'achalandage hors pointe s'écarte également de manière significative par rapport aux véhicules en service. Le taux d'occupation des bus est donc nécessairement inférieur lors de ces périodes. Ce portrait est caractérisé par une offre de service minimale en dehors des heures de pointe. En effet, à Charny, Saint-Jean-Chrysostome, Saint-Romuald, Pintendre et Breakeyville, il n'y a qu'un seul autobus dans chacun de ces cinq quartiers durant la période hors pointe. Même s'il y a moins d'usagers qu'ailleurs sur le réseau, la seule façon de réduire le service est de couper le seul autobus desservant le quartier et d'ainsi abandonner totalement la desserte. Selon une analyse interne, la fréquentation de ces lignes demeure supérieure au seuil qui justifierait de remplacer les lignes par du transport à la demande.

Les deux pointes le matin et le soir sont causées par des sorties des garages pour le positionnement en tête de ligne et le repositionnement notamment pour des circuits scolaires.

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



Sources : STLévis, analyse RCGT.

Équivalent à temps complet (1/2)

Évolution des ETC

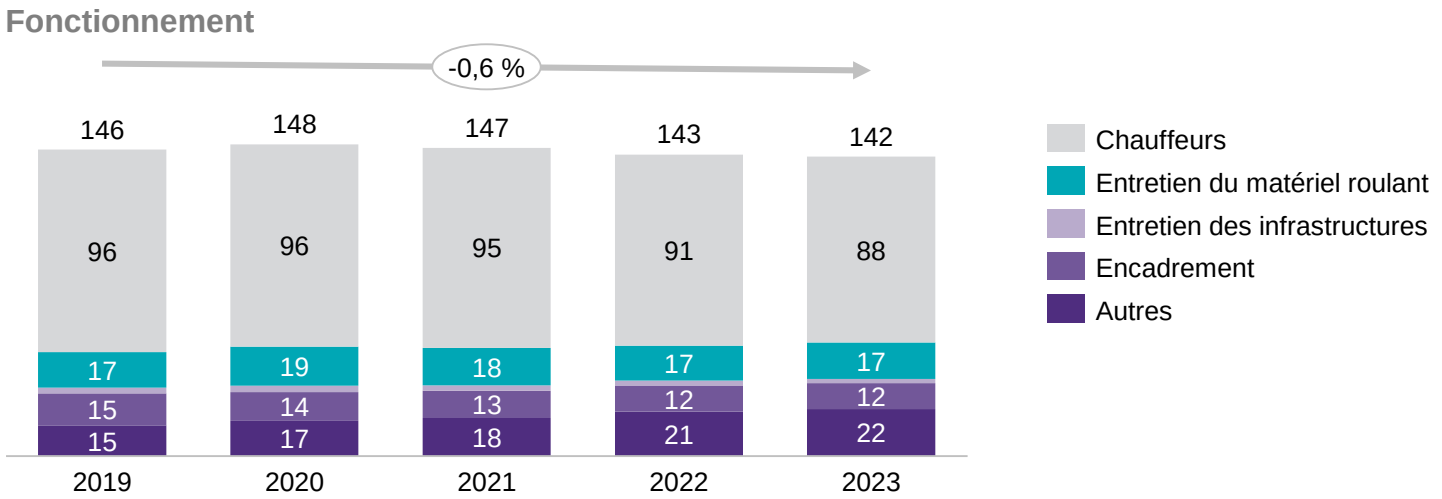
Le nombre de chauffeurs a chuté de 96 en 2019 à 88 en 2023 à la suite d'une réduction de l'offre de service en régie, influencée par des défis de recrutement et des restrictions budgétaires. Une grève survenue en 2023 a d'ailleurs provoqué une diminution de 9 000 heures de service.

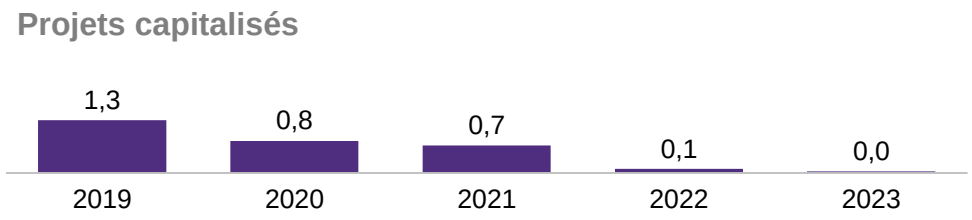
L'augmentation des ETC *Autres* est due à l'embauche de répartiteurs, remplaçant certains superviseurs antérieurement classés dans la catégorie *Encadrement*. De plus, le recrutement de personnel administratif a été nécessaire, incluant un analyste financier, une agente Opus aux finances et une conseillère en ressources humaines. Toutefois, la STLévis a deux chargés de projet en moins en 2023.

Les modalités de l'aide financière (PAFFITC) rendaient possible la réalisation du travail à l'interne. Ainsi, une chargée de projet était dédiée à la phase d'études préliminaires des mesures prioritaires sur Guillaume-Couture. Cette employée a pris sa retraite en 2022 et les tâches ont été confiées à la Ville de Lévis.

Aucun employé n'a été capitalisé aux projets en 2023 étant donné la nature des projets et les subventions s'y rattachant.

Évolution du nombre d'ETC par type d'emploi
En ETC, 2019 à 2023





Nombre total d'ETC				
147	149	147	144	142

Sources : STLévis, analyse RCGT.

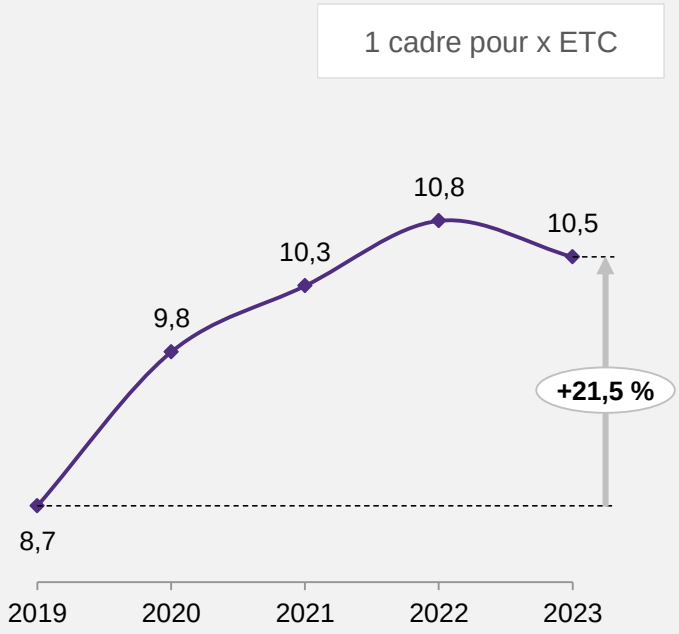
Équivalent à temps complet (2/2)

Ratio d’encadrement global

Le ratio d’encadrement, qui prend en compte les effectifs tant capitalisés que de fonctionnement, a augmenté sur la période passant de 8,7 à 10,5 ETC. En remplaçant des superviseurs par l’embauche de cinq répartiteurs, la direction de l’exploitation contribue à augmenter le ratio d’encadrement.

De plus, les recrutements effectués au sein des départements administratifs se sont déroulés dans des équipes déjà établies et n’ont pas conduit à la création de postes de gestion supplémentaires, ce qui a contribué à améliorer le taux d’encadrement.

Évolution du ratio d’encadrement
En ETC, 2019 à 2023



Sources : STLévis, analyse RCGT.

Taux d'absentéisme

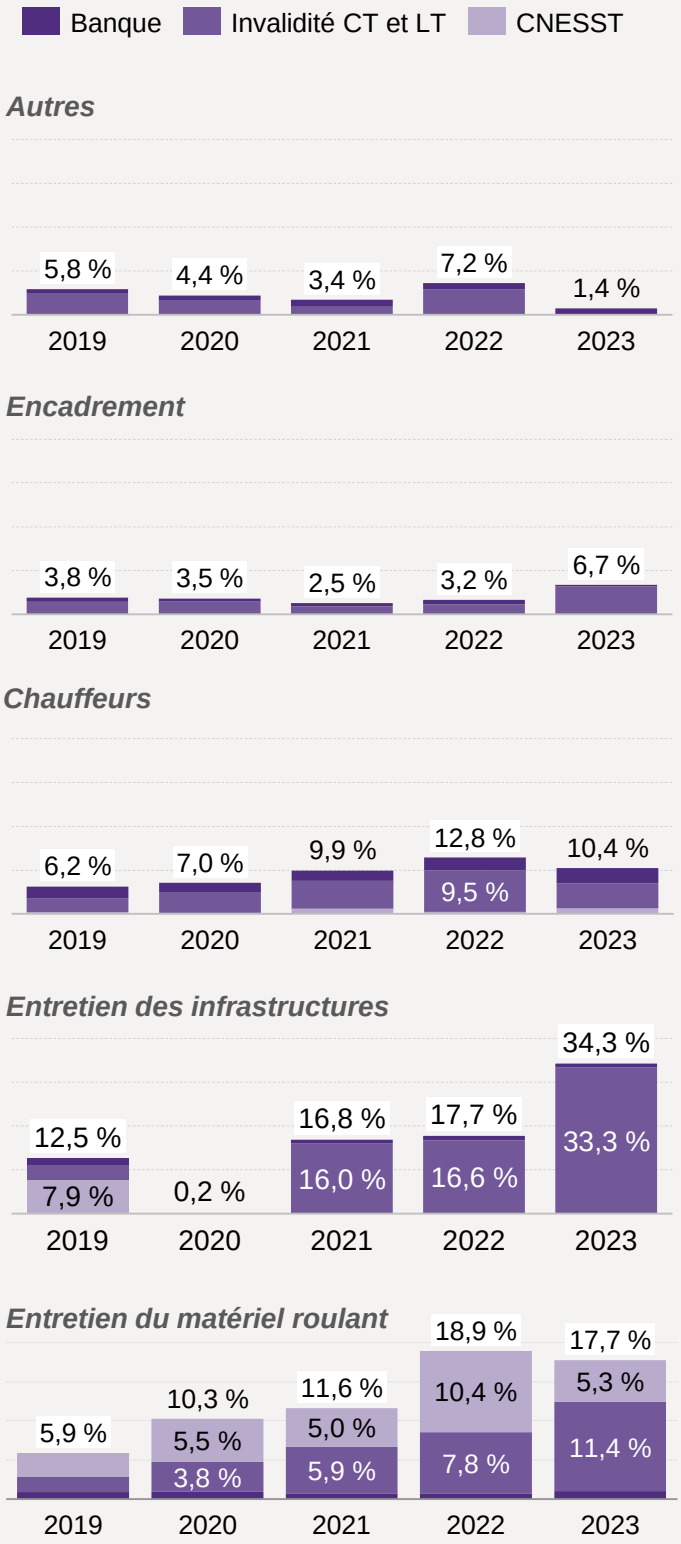
En tant que l'une des plus petites entités dans le secteur du transport public, STLévis emploie un nombre restreint de salariés. L'absence d'un seul individu peut ainsi influencer significativement le taux d'absentéisme. Globalement, les absences résultent davantage d'invalidités à court et long terme.

La catégorie *Autres* comprend environ 21 employés et a enregistré un taux élevé d'absences en 2022. Cette année-là, trois employés ont été absents pour des raisons de santé pendant 8 mois, 5 mois et 3 mois respectivement.

Le taux d'absentéisme des employés d'entretien des bâtiments et des abribus 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.

L'entretien du matériel roulant compte 21 postes permanents. Les invalidités à court et à long terme se sont accumulées depuis 2021.

Taux d'absentéisme
En %, 2019 à 2023



Sources : STLévis, analyse RCGT.

Part des heures régulières planifiées non réalisées

Autres types d'emploi

En 2021, la STLévis a rencontré des difficultés pour pourvoir les postes de répartiteurs, avec trois postes restés vacants pendant respectivement 60, 90 et 240 jours. De plus, l'organisation n'a pas réussi à recruter un stagiaire, et un poste d'agent est resté inoccupé pendant une période de 300 jours.

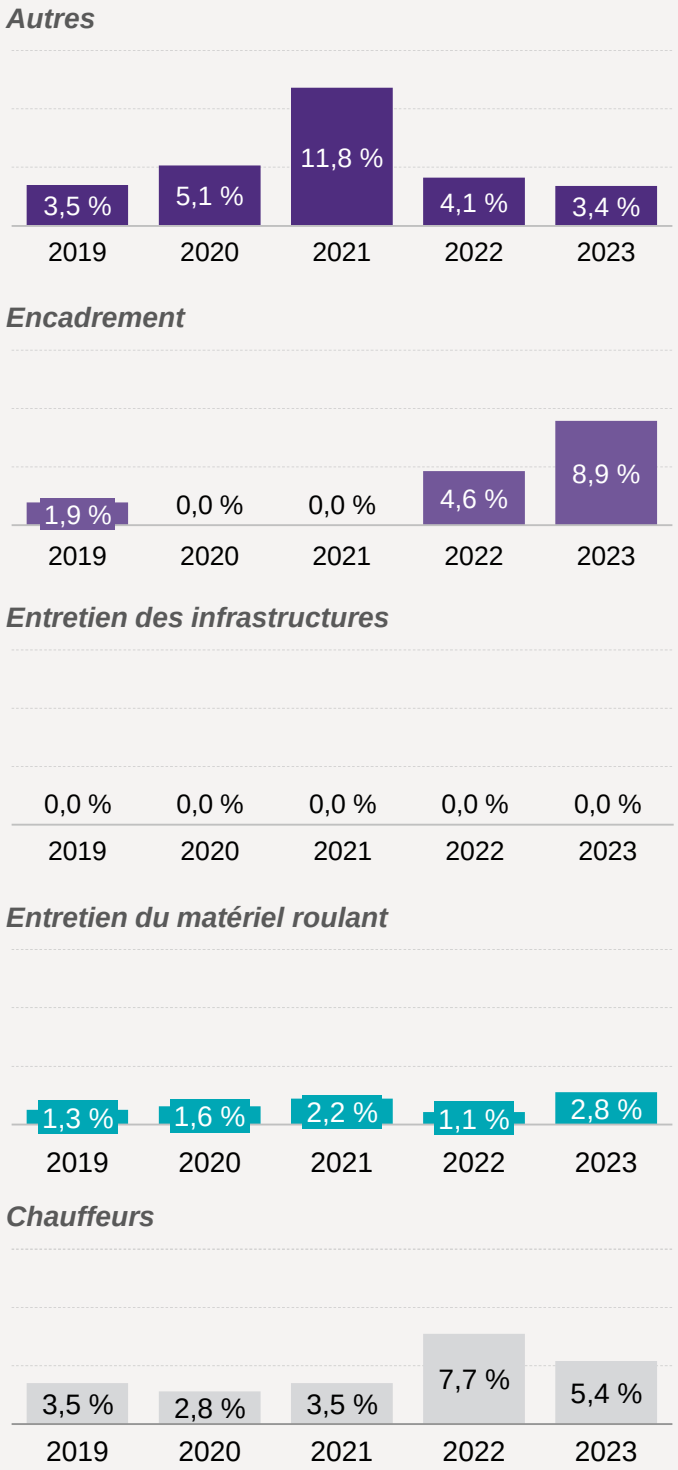
Encadrement

En 2023, le poste de la direction de l'entretien et celui de l'exploitation ont été vacants pendant trois mois chacun, auxquels s'ajoute un poste de contremaître qui n'a pas été pourvu pendant huit mois.

Chauffeurs

La STLévis fait face à une difficulté de recruter pour combler des postes occasionnels. Le nombre de postes vacants en 2022 a grimpé à 11, mais s'est abaissé en 2023 pour atteindre huit.

Part des heures régulières planifiées non réalisées (heures planifiées vs réelles)
En %, 2019 à 2023



Sources : STLévis, analyse RCGT.

Évolution des dépenses

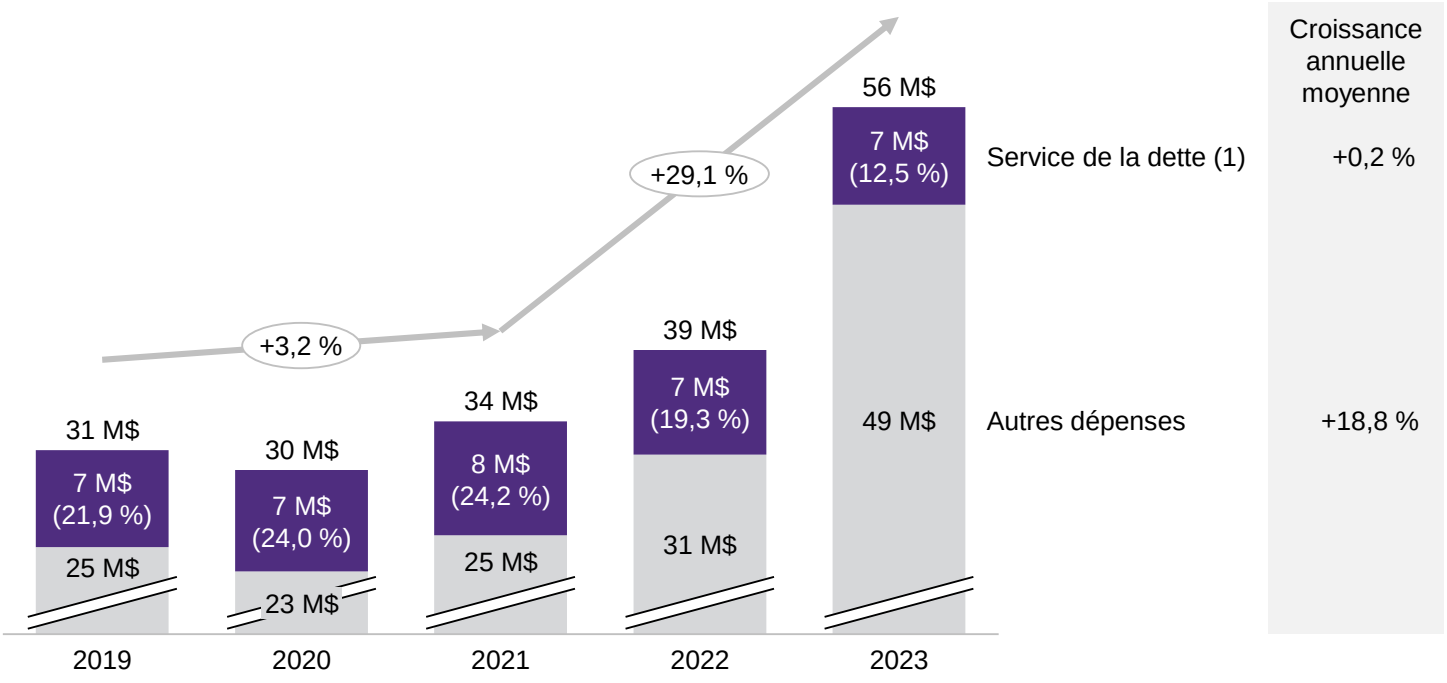
De 2019 à 2021, avec l'effet de la pandémie, la STLévis a su maintenir la croissance des dépenses à 3,2 % en moyenne annuellement.

À compter de 2022, les coûts de la mise en place des mesures prioritaires sur l'axe Guillaume-Couture en collaboration avec la Ville ont entraîné une hausse artificielle des dépenses de fonctionnement dans les états financiers de la STLévis pour éviter une capitalisation en double des infrastructures dans les actifs de la STLévis et de la Ville. Ces coûts sont d'ailleurs compensés à 100 % par des aides financières des gouvernements fédéral et provincial et par une contribution de la Ville pour la portion non subventionnée. Les coûts relatifs au projet des mesures prioritaires compensés par des contributions des gouvernements et de la Ville sont respectivement de 2,5 M$ et 19,3 M$ en 2022 et 2023.

Concernant le service de la dette, celui-ci se maintient à 7 M$ depuis la pandémie et représente, en 2023, 12,5 % des dépenses (excluant les dépenses de Guillaume-Couture).

Évolution des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement et incluant le service de la dette
En M$, 2019 à 2023

(1) Capital et intérêts : incluant la part subventionnée



Sources : Rapports financiers, STLévis, analyse RCGT.

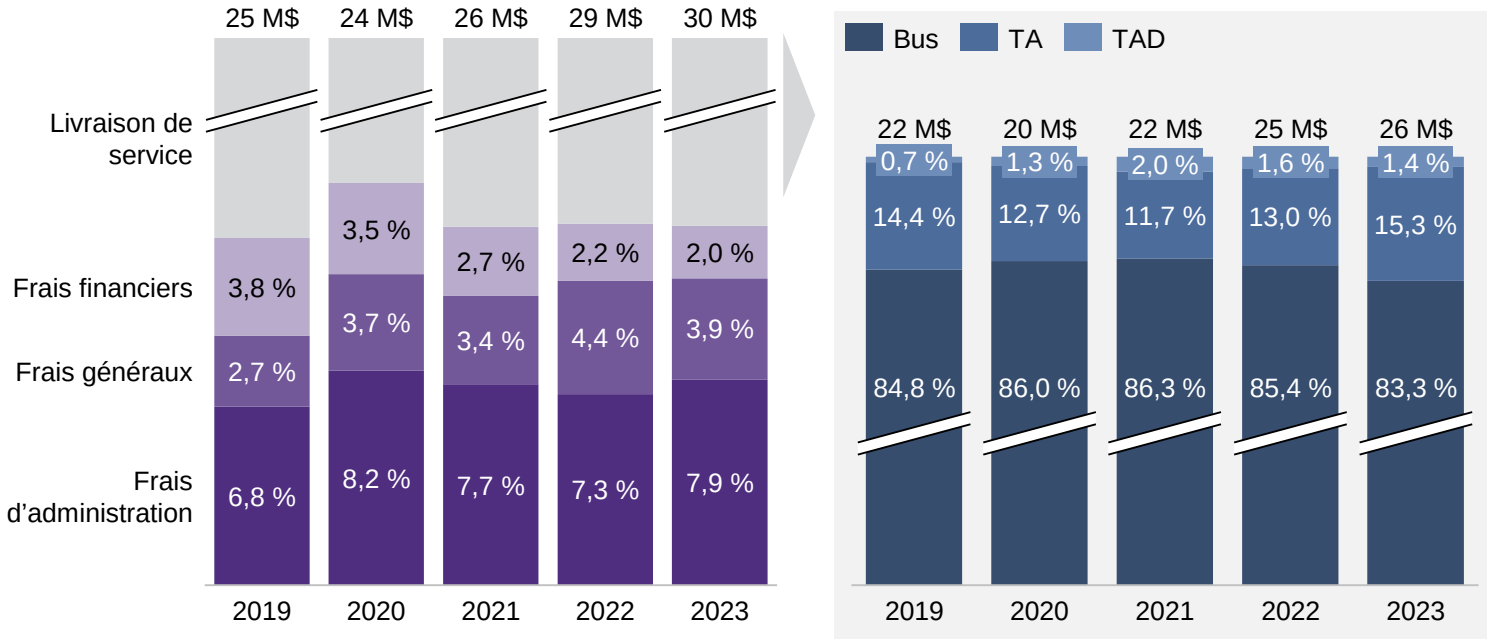
Répartition des dépenses de fonctionnement (1/2)

Afin de faire état de l'évolution de la situation financière de la STLévis, les dépenses relatives aux travaux pour l'axe Guillaume-Couture ont été exclues pour refléter les dépenses dans le cadre normal des activités.

Entre 2019 et 2021, la STLévis a embauché une analyste en gestion financière, une agente de bureau Opus à la direction des finances ainsi qu'une conseillère en ressources humaines. Ces embauches, combinées à la baisse du service, ont entraîné une part plus élevée de frais d'administration. Avec la reprise du service, une tendance à la baisse est observable. La nécessité d'avoir recours à des consultants dans le cadre de différents dossiers non récurrents a fait une pression sur les frais d'administration en 2023 (diagnostic de la direction de l'exploitation et celle de l'entretien, étude relative à des parc-relais-bus, migration de système, enquête O-D, etc.).

Concernant les frais généraux, la cyberattaque survenue en 2022 a coûté 255 k$ en 2022 et 22 k$ en 2023. Bien que cette dépense ne soit pas récurrente, et qu'elle ait été entièrement couverte par un remboursement d'assurance cyberrisque, elle représente près de 1 % du budget de la STLévis. La transition accélérée vers l'infonuagique en 2022 a également été significative, avec un investissement de 150 k$ du budget 2023. Les difficultés de recrutement ont généré des coûts supplémentaires pour la promotion des postes vacants, représentant 50 k$ en 2023, une dépense inexistante en 2019.

Répartition des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les dépenses de fonctionnement et les données présentées au rapport financier s'explique principalement par les intérêts sur la dette à long terme et le remboursement en capital de la dette à long terme, qui sont présentés dans le service de la dette à la page précédente. D'autres écarts non significatifs peuvent subsister en raison, par exemple, d'écritures comptables de présentation aux rapports financiers MAMH.
En 2022 et 2023, un écart plus grand est notable en raison des coûts des travaux de l'axe Guillaume-Couture, qui ont été exclus dans la présente analyse.

Sources : STLévis, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement (2/2)

Bus

L'augmentation des coûts d'exploitation des bus, estimée à environ 2 M$ en 2022 par rapport à 2021, s'explique par les facteurs suivants :

- Une hausse de la dépense de carburant pour un montant de 1,3 M$, malgré une réduction de l'offre de service de 9 000 heures.
- Une augmentation de 220 k$ liée à la compensation pour le carburant dans le cadre de contrats de sous-traitance.
- Une hausse de 155 k$ pour l'achat de pièces détachées.
- Une augmentation de 200 k$ 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.

Transport adapté

La part du TA est supérieure en 2023 par rapport à 2019 en raison d'un changement de classement des dépenses. En effet, depuis 2022, 50 % du coût de la rémunération du service à la clientèle est reclassé au service de 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.

Transport à la demande (et taxi collectif)

Bien que le coût du taxi collectif demeure un faible coût par rapport à l'ensemble du budget de la STLévis, le coût des contrats a plus que doublé depuis 2019.

La STLévis avait anticipé, avant la pandémie, des modifications aux services de taxibus pour optimiser les coûts dans certains secteurs. Un outil décisionnel a été finalisé en février 2020, qui a permis de cibler les changements à apporter au réseau. Selon ces résultats, certaines lignes d'autobus à faible achalandage seraient remplacées par des services de taxibus, plus économiques et adaptés aux besoins. Les autobus ainsi libérés auraient été destinés à améliorer le service sur le Lévisien 2 durant les heures creuses et les fins de semaine, une initiative par la suite suspendue en raison de la pandémie de COVID-19. Malgré cela, le recours aux taxibus a été maintenu, permettant des économies opérationnelles dans un contexte de revenus incertains. En 2022, l'abandon de certains itinéraires et la conclusion de nouveaux contrats ont contribué à la réduction des coûts.

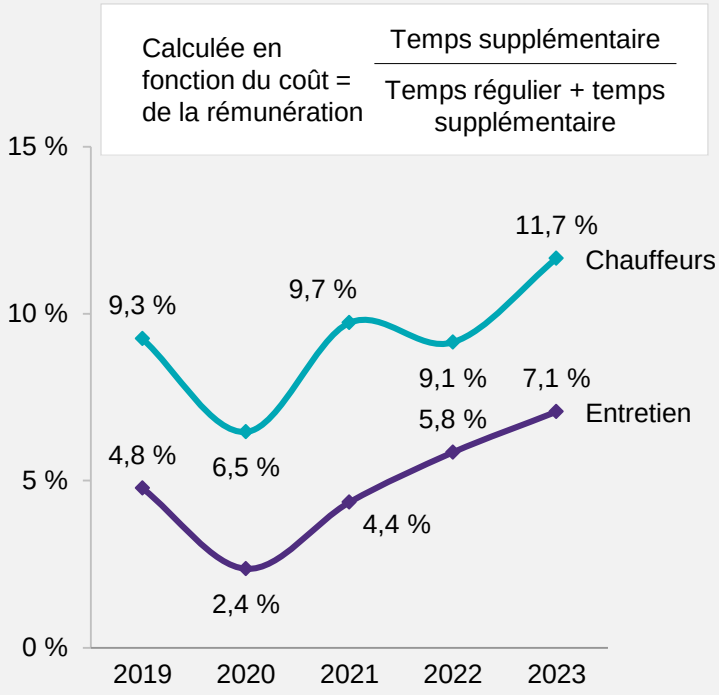
Sources : STLévis, analyse RCGT.

Rémunération

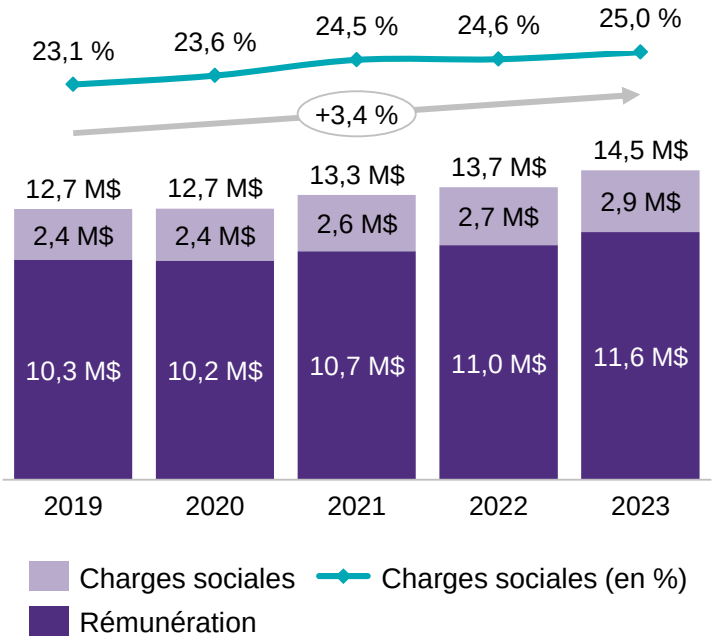
D'après le rapport financier, l'augmentation de la rémunération totale est de 3,4 % sur la période analysée, tandis que le nombre d'ETC a diminué. Une analyse plus fine des salaires, en particulier ceux des chauffeurs et du personnel d'entretien, révèle une hausse des heures supplémentaires. En 2023, 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.

Le personnel d'entretien bénéficie d'un régime de retraite dont la contribution de l'employeur est de 10,5 %, comparativement aux chauffeurs qui est de 6,785 %. De plus, puisque la base de rémunération inclut le temps supplémentaire, le taux d'avantages sociaux des chauffeurs est influencé à la baisse parce qu'il accumule une proportion plus élevée de temps supplémentaire en comparaison du personnel d'entretien.

Part du temps supplémentaire selon le type
En %, 2023

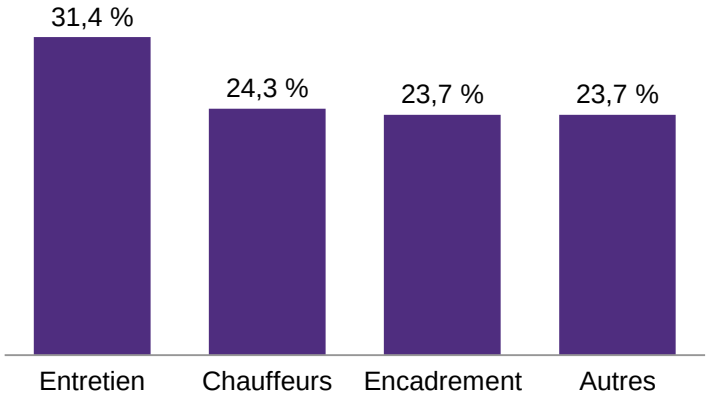


Évolution de la rémunération
En M$ et en %, 2019 à 2023



Taux d'avantages sociaux par type d'emploi
En M$, 2023

Le taux d'avantages sociaux correspond à la définition commune prévue à l'étude et ne correspond pas à celle utilisée aux fins des rapports financiers.



Sources : Rapports financiers, STLévis, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus

Afin d'analyser les tendances et d'éviter certains biais dans les indicateurs, les revenus provenant de la Ville de Lévis liés aux mesures prioritaires sur l'axe Guillaume-Couture ont été retirés des revenus.

L'aide gouvernementale d'urgence a contribué à réduire l'impact financier associé à la perte de recettes tarifaires en raison de la baisse de l'achalandage. Le montant plus important en subvention en 2021 est justement justifié par cette aide ponctuelle. En 2023, un montant a été versé concernant l'aide à la relance du transport collectif.

La part des recettes tarifaires sur les revenus totaux s'élevait à 23 % en 2023, alors qu'elle était de 25 % avant la pandémie.

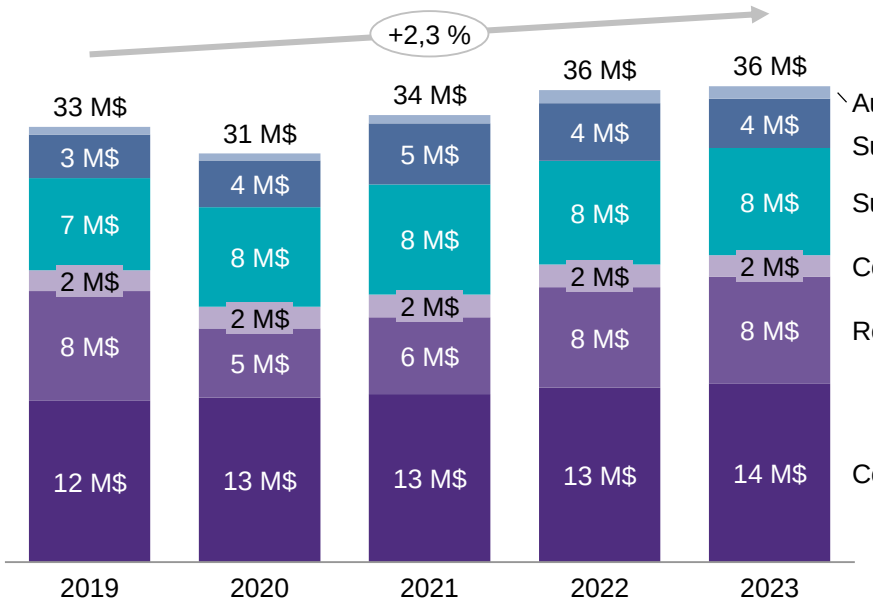
La contribution municipale a connu une faible variation année après année, soit une croissance de 2,5 % en moyenne annuellement. Elle se fixe à 88 $/habitant. Cette statistique ne tient pas compte de la contribution de Saint-Lambert-de-Lauzon versée à la STLévis en vertu d'une entente spécifique. Saint-Lambert-de-Lauzon n'est pas responsable de combler le déficit le cas échéant.

2023

23 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

88 $/habitant
en contribution municipale (Lévis[1])

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
En M$, 2019 à 2023



	Croissance annuelle moyenne
Autres revenus	+12,7 %
Subv. gouv. (remb. en capital)	+3,4 %
Subv. gouv. (exploitation et int.)	+3,8 %
Contribution des automobilistes	+0,8 %
Recettes tarifaires	-0,6 %
Contribution municipale	+2,5 %

Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux				
25 %	17 %	17 %	21 %	23 %

1. *La STLévis dessert le territoire de la municipalité de Saint-Lambert-de-Lauzon en contrepartie d'une rémunération en vertu d'un contrat spécifique. Il ne s'agit donc pas d'une contribution municipale qui finance les opérations ou comble un déficit.*
2. *Sources : Rapports financiers, STLévis, analyse RCGT.*

Recettes tarifaires

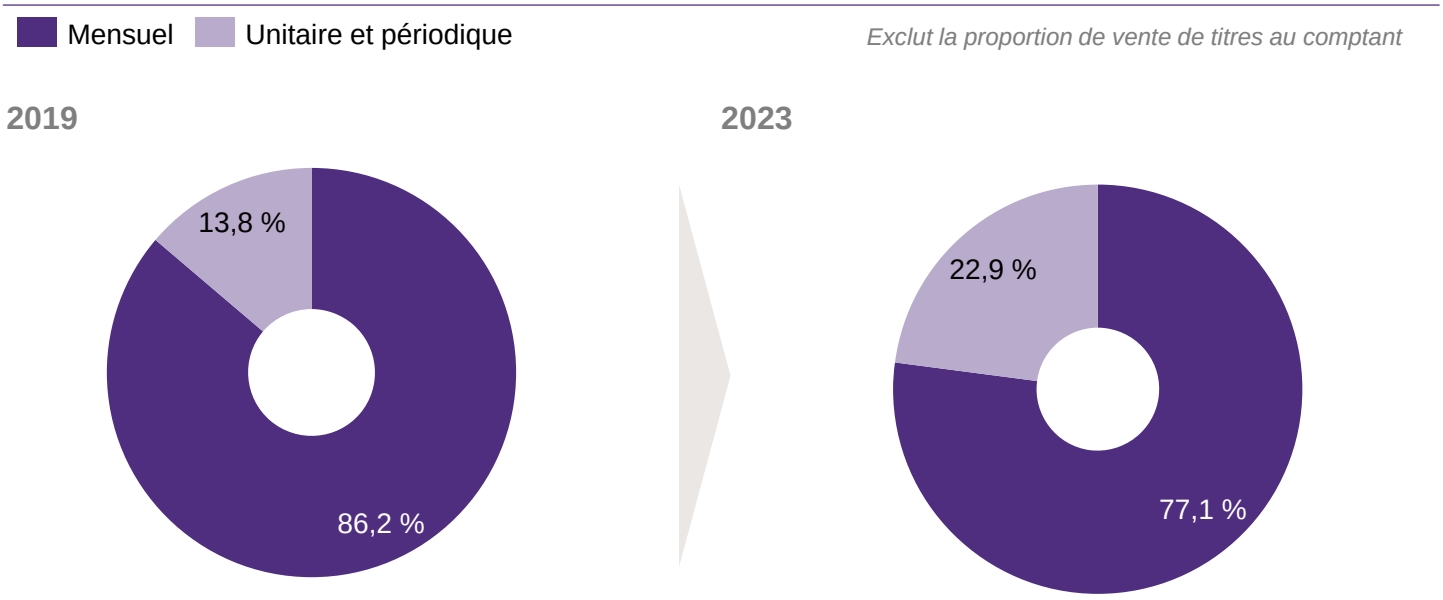
Les recettes tarifaires provenant du transport collectif sur le territoire de la STLévis ont connu une transformation au cours des dernières années.

Modification des habitudes de déplacement postpandémie

La proportion d'usagers de la STLévis acquérant un titre mensuel a chuté de 86 % en 2019 à 77 % en 2023, reflétant une évolution dans les habitudes de mobilité, probablement due à l'essor du télétravail à la suite de la pandémie de COVID-19. Cette nouvelle dynamique de travail a réduit la nécessité pour de nombreux employés de se déplacer fréquemment, influençant ainsi leur choix en matière de titres de transport.

Actuellement, une préférence pour les titres unitaires est constatée, ceux-ci étant plus économiques pour des déplacements occasionnels. De plus, une analyse détaillée révèle que les recettes issues du titre à prix réduit ont augmenté de 32 % par rapport à 2019, tandis que celles du titre général ont diminué de 57 % par rapport à 2019. Ces chiffres confirment une modification des comportements d'achat des usagers, avec une tendance au télétravail pour les professionnels et un retour en présentiel pour les étudiants.

Répartition des titres
En % des recettes générées, 2019 et 2023



Sources : STLévis, analyse RCGT.

Investissements et sources de financement

Investissements

Sur la période d'analyse, la STLévis réalise en moyenne 3,4 M$ d'investissement. Toutefois, ce montant est fortement influencé par les investissements survenus en 2019, qui se sont élevés à 6 M$. Depuis 2020, la moyenne s'élève 2,5 M$.

La STLévis a fait l'acquisition de nouveaux véhicules en 2019, ce qui représente l'investissement le plus important sur la période.

Parallèlement, la STLévis a réalisé des investissements importants en lien avec ses infrastructures. Plus précisément, les travaux concernaient surtout la phase des études préliminaires reliées au projet des mesures prioritaires (3,2 M$).

L'ajustement négatif observé dans les infrastructures pour l'année 2022 correspond à une régularisation des dépenses initialement engagées en 2021. Cette régularisation, non effectuée de manière rétroactive, a été réalisée en 2022 dans le but de reclasser ces dépenses en tant que charges de fonctionnement conformément aux principes comptables en vigueur.

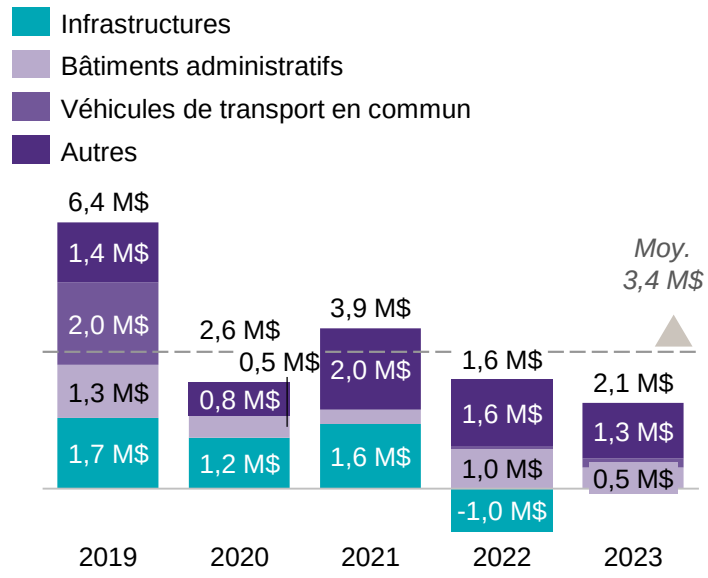
En outre, des investissements ont été alloués à la réalisation d'études ainsi qu'à l'élaboration de plans et devis concernant les bâtiments, plus spécifiquement en lien avec l'agrandissement de l'atelier mécanique et avec des scénarios pour l'électrification. Des investissements supplémentaires ont été consacrés à la réfection de la toiture et au pavage. Par ailleurs, la catégorie *Autres* inclut notamment les éléments suivants : le système de préemption, l'acquisition du terrain adjacent, le SAEIV TA, ainsi que l'équipement informatique acquis à la suite de la cyberattaque.

Financement

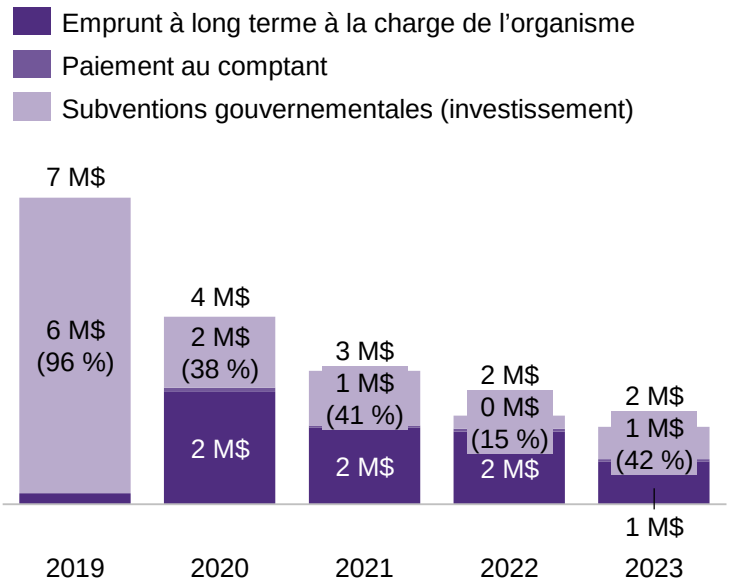
En 2019, la STLévis a reçu des subventions à l'investissement pour un montant de 6,4 M$ relativement à des véhicules, des études préliminaires reliées au projet des mesures prioritaires et divers autres projets (véhicules électriques de relève, SAEIV TA, réfection de la toiture et du pavage, etc.). Divers autres projets de moindre envergure ont été réalisés de 2020 à 2023 pour lesquels la part subventionnée est moindre.

Sources : Rapports financiers, STLévis, analyse RCGT.

Répartition des investissements
En M$, 2019 à 2023



Répartition des sources de financement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les investissements et le financement correspond au décalage entre le moment où le financement est obtenu et le moment où les immobilisations sont capitalisées.

Coût unitaire – bus

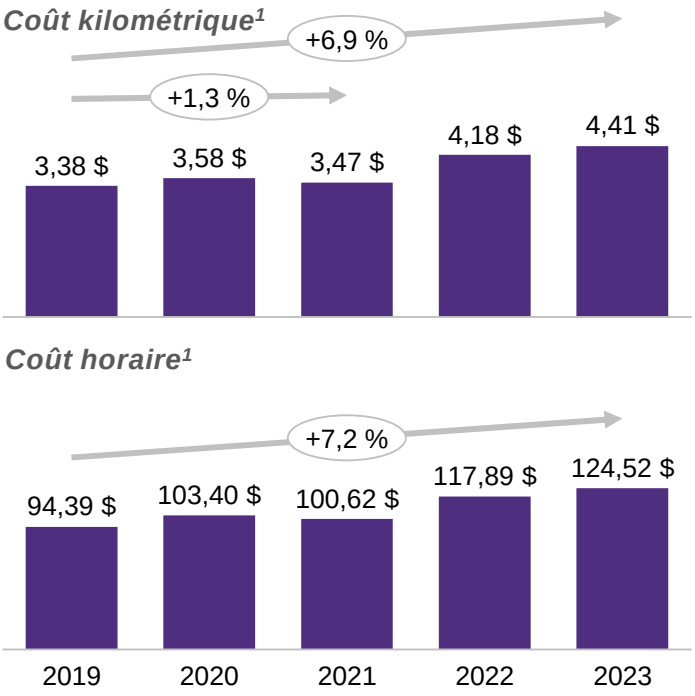
Indicateurs de performance financière

Malgré une réduction de l'offre, la STLévis a vu son coût kilométrique (ou coût d'exploitation par véhicule-kilomètre) croître entre 2019 et 2020, puisque certains frais fixes sont incompressibles. La croissance des kilomètres totaux parcourus est survenue en 2021 en raison des exigences du programme d'aide d'urgence, qui prévoyait une offre de service au moins équivalente à celle de 2019. Il a eu pour effet d'augmenter les coûts totaux, mais a permis de réduire le coût unitaire à 3,47 $ par kilomètre. La croissance annuelle moyenne entre 2019 et 2021 s'élève à 1,3 %.

L'année 2022 est marquée par une hausse des coûts totaux, qui s'explique par un coût des pièces qui a presque doublé entre 2019 et 2023 (573 k$). De plus, le coût du carburant a exercé une pression sur l'équilibre budgétaire, passant de 2 M$ en 2019 à 3,3 M$ en 2022.

Coût unitaire du mode bus

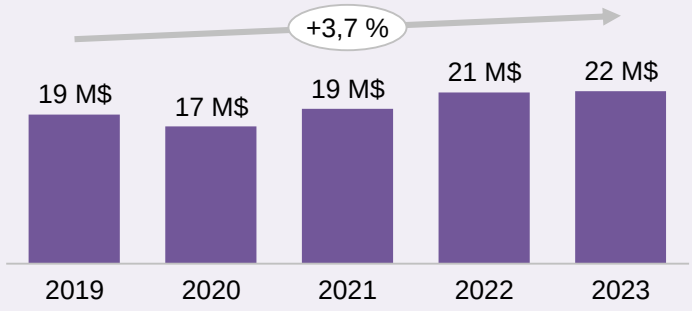
En $/km totaux et en $/h, 2019 à 2023



Coûts totaux du mode bus

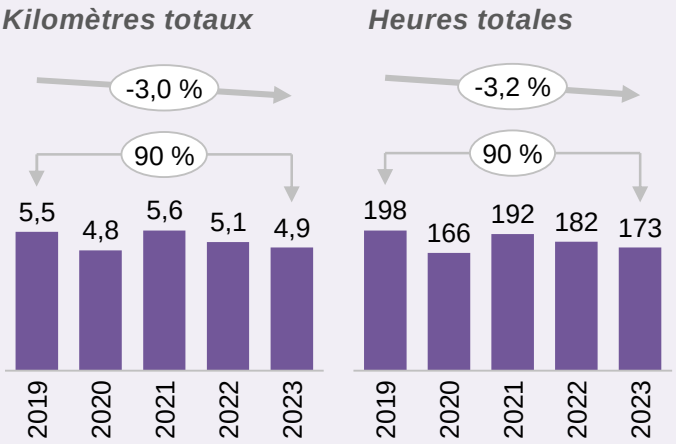
En M$, 2019 à 2023

Exclut le TAD, car imparti par taxi



Offre de service

En millions de km et en milliers d'heures, 2019 à 2023



1. Le coût kilométrique correspond au coût d'exploitation par véhicule-kilomètre et le coût horaire représente le coût d'exploitation par véhicule-heure.

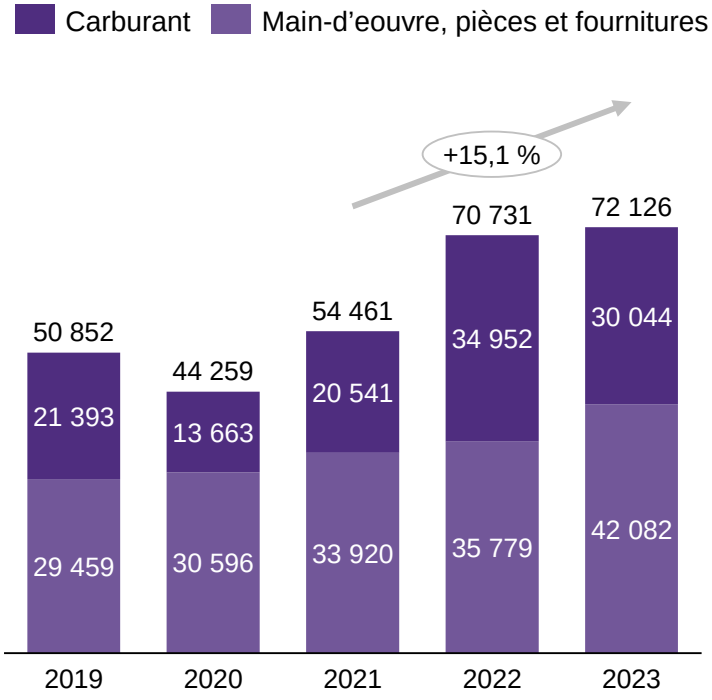
Sources : STLévis, analyse RCGT.

Coût de l’entretien et du carburant – bus

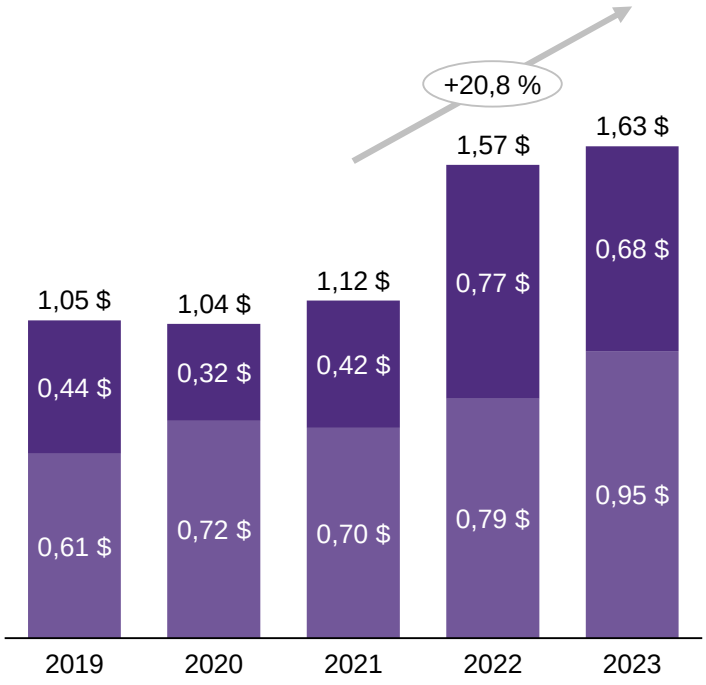
La STLévis a suivi de près l’évolution des coûts de l’entretien et du carburant de 2019 à 2021. Cependant, une hausse des dépenses totales d’entretien a été observée en 2022. Cette augmentation s’est produite malgré la diminution de la flotte de deux véhicules. En 2023, le coût d’entretien et du carburant par autobus a grimpé, atteignant 72 000 $ par an. Bien que la distance moyenne parcourue par les bus ait diminué en 2023, passant de 48 300 km en 2019 à 43 700 km, l’âge moyen de la flotte a augmenté, passant de 7,4 ans en 2019 à 11,5 ans en 2023. Cette augmentation de l’âge moyen a contribué à faire grimper les coûts d’entretien.

La STLévis n’accusait pas de retard quant à l’entretien des véhicules, mais le vieillissement du parc, la croissance du coût des pièces et le coût du carburant ont contribué à la hausse de coût entre 2021 et 2023.

Coût d’entretien et du carburant par bus
En $/bus, 2019 à 2023



Coût d’entretien et du carburant par kilomètre
En $/km, 2019 à 2023



Sources : STLévis, analyse RCGT.

Coût par montée à bord – bus

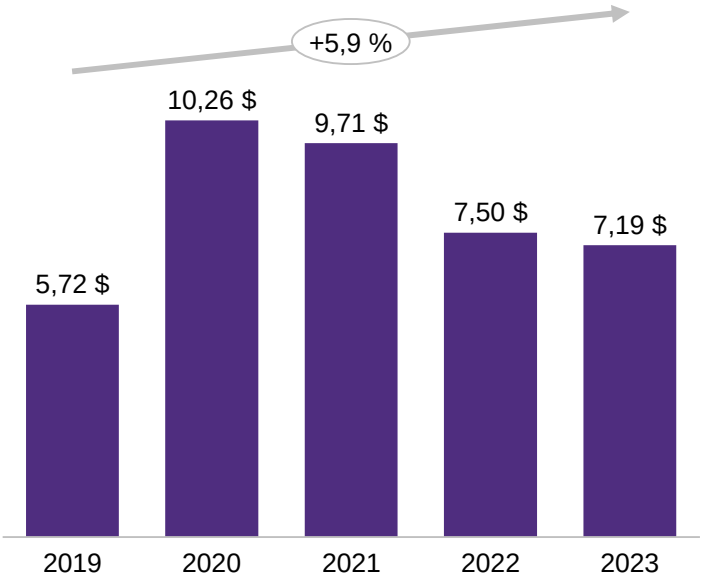
Indicateurs de performance financière

Le coût unitaire le plus haut sur la période d'analyse est survenu en 2020 avec un coût de 10,26 $. Graduellement, avec le retour de l'achalandage, le coût a diminué pour atteindre 7,19 $ en 2023. D'ailleurs, comme mentionné précédemment, le retour de l'achalandage à la hauteur de 92 % est fortement influencé par la croissance d'utilisation du transport collectif par les étudiants, comme le suppose l'évolution des ventes de titres à tarif réduit.

La régression du coût unitaire est toutefois freinée par la croissance des coûts d'exploitation du mode bus.

Coût par montée à bord du mode bus

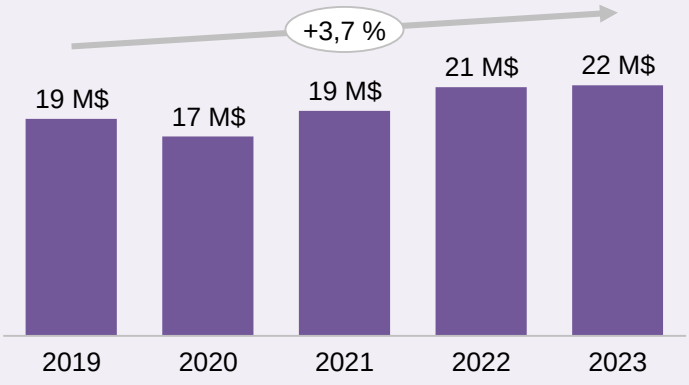
En $/montée à bord, 2019 à 2023



Coûts totaux du mode bus

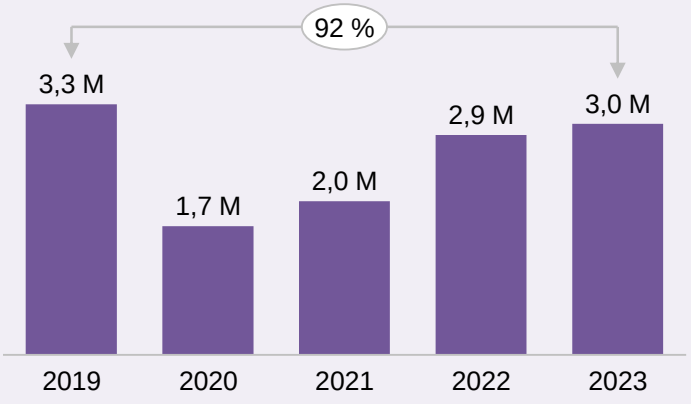
En M$, 2019 à 2023

Exclut le TAD, car imparti par taxi



Montées à bord (achalandage)

En millions de montées à bord, 2019 à 2023



Sources : STLévis, analyse RCGT.

Coût par déplacement – TA

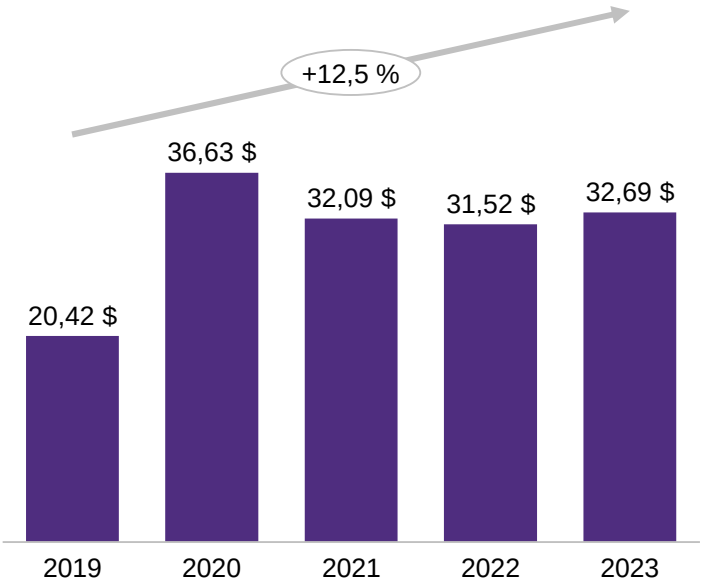
Indicateurs de performance financière

La hausse du coût par montée en 2020 est directement liée à la pandémie, bien que les coûts totaux aient connu une baisse.

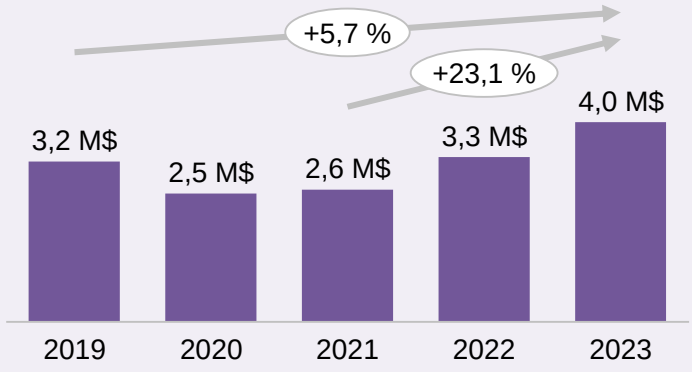
En revanche, la croissance des coûts s'est accélérée depuis 2021 en raison notamment de l'augmentation de 18 % du taximètre imposée par un décret du gouvernement du Québec. L'augmentation des coûts totaux s'explique par le retour soutenu de l'achalandage. En effet, l'augmentation des dépenses combinée à l'augmentation de l'achalandage contribue à maintenir le coût par déplacement autour de 32 $.

En 2019 et 2020, la STLévis collaborait avec six entreprises de taxi. Depuis 2021, les contrats de taxi ont été conclus avec les deux principaux fournisseurs, dont les tarifs sont uniformes et inspirés de ceux de la CTQ. Concernant les minibus et les fourgonnettes, la STLévis faisait affaire seulement avec Autobus Auger jusqu'en 2022, alors que depuis 2023, Autobus Fleur-de-Lys effectue aussi le service. La diversité des fournisseurs favorise une concurrence saine sur le marché.

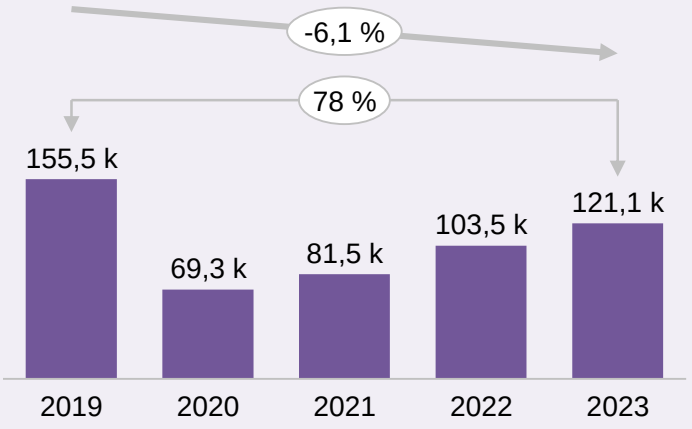
Coût par déplacement du TA
En $/déplacement, 2019 à 2023



Coûts totaux du TA
En M$, 2019 à 2023



Achalandage
En milliers de déplacements, 2019 à 2023



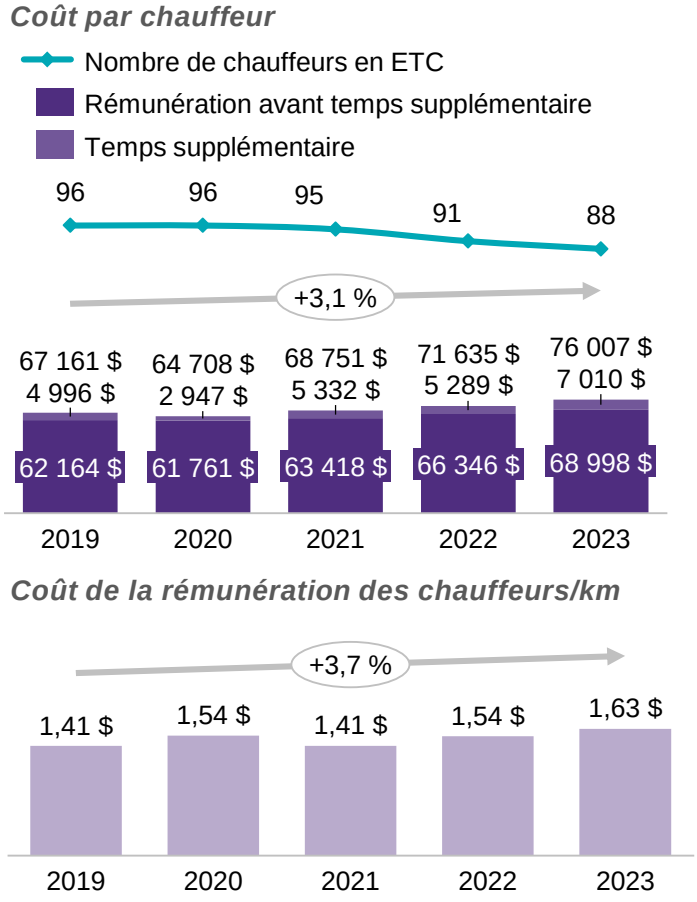
Sources : STLévis, analyse RCGT.

Productivité des chauffeurs

Le coût de la rémunération globale incluant les avantages sociaux chauffeurs est passé de 67 k$ en 2019 à 76 k$ en 2023, soit une augmentation de 3,1 %. Toutefois, la rémunération moyenne entre 2019 et 2022 a crû de 2,2 %, soit une croissance en cohérence avec les conditions de la convention collective, alors que la croissance entre 2022 et 2023 s'est élevée à 6,1 %.

Le temps supplémentaire explique en partie la hausse de la rémunération des chauffeurs. En effet, la part du temps supplémentaire s'élève à 13,2 % du temps régulier en 2023 en comparaison à 10,1 % en 2022. La signature de la nouvelle convention des chauffeurs devrait permettre de réduire le temps supplémentaire avec l'avenue des heures assurées pour les chauffeurs occasionnels.

Rémunération globale, incluant les av. sociaux
En $, 2019 à 2023



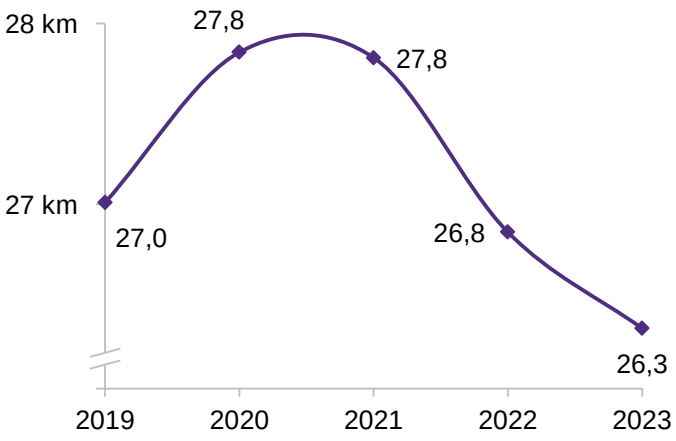
Sources : STLévis, analyse RCGT.

Toutefois l'application de la nouvelle convention en juillet 2023 a coïncidé avec le début des travaux des voies réservées sur Guillaume-Couture, qui ont entraîné des délais et des retards considérables dans la livraison du service qui n'avaient pas été prévus à cette hauteur dans le temps planifié, donc une rémunération en temps supplémentaire.

Les primes et les salaires versés pour de la formation expliquent également la croissance de la rémunération par chauffeur. Effectivement, avec les efforts continus de recrutement de nouveaux chauffeurs, les heures de formation ont augmenté considérablement (+2 300 heures en 2023 par rapport à 2022).

Les distances parcourues par les chauffeurs ont peu varié au cours de la période d'analyse. Selon les statistiques, les chauffeurs effectuent moins de distances qu'auparavant. Cette légère perte de productivité peut s'expliquer par l'augmentation des distances parcourues pour la formation.

Kilomètres totaux par heure travaillée
En km, 2019 à 2023



Conventions collectives (1/2)

La STLévis est structurée autour de trois unités d'accréditation. Actuellement, deux conventions collectives sont en application, tandis que la troisième est expirée depuis novembre 2023. L'analyse des conventions collectives a permis de dégager plusieurs points clés, qui sont résumés dans les tableaux ci-dessous.

Les conventions collectives étudiées concernent les trois unités d'accréditation, englobant une diversité de postes au sein de la société de transport.

	Titres d'emplois	Période de référence	Date d'échéance
Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD)	• Compagnon • Apprenti • Préposé au service • Manœuvre (homme d'entretien) • Préposé au service occasionnel • Préposé à l'entretien des infrastructures • Magasinier	2016 à 2023	2023-11-01[1]
Syndicat des chauffeurs d'autobus de la Rive-Sud (CSN)	• Chauffeur d'autobus	2023 à 2027	2027-12-31
Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-4405 FTQ)	• Agente de service à la clientèle	2023 à 2027	2027-12-31

Les clauses identifiées à la page suivante fournissent un détail des conditions de rémunération et d'emploi applicables aux conventions collectives des sociétés de transport. Pour faciliter la compréhension, une reformulation de certaines clauses a été effectuée. Il est à noter que certaines clauses font référence à des articles spécifiques de la convention qui n'ont pas été décrits en détail.

1. La convention collective est échue et n'a pas encore été renouvelée.

- Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD)
- Syndicat des chauffeurs d'autobus de la Rive-Sud (CSN)
- Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-4405 FTQ)

Conventions collectives (2/2)

Clauses pouvant potentiellement affecter la performance financière et opérationnelle

	Clauses		Impacts
Promotion, mutation et transfert	Toute affectation temporaire d'un salarié qui occasionne un transfert d'équipe doit être proposée en priorité selon l'ancienneté des employés des autres équipes.		Cela implique la notion d'ancienneté et non de compétence dans le choix des employés. Limite les possibilités de trouver les meilleures personnes pour l'affectation.
Impartition	L'employeur convient que tout travail régi par l'accréditation syndicale doit être exécuté exclusivement par les salariés de l'unité d'accréditation syndicale.		Limite l'optimisation de certains postes ou le transfert de responsabilité à d'autres postes hors unité.
Abolition de poste	Dans l'éventualité d'une amélioration technique ou d'une modification quelconque dans les procédés de travail ou dans le cas d'abolition d'occupation, l'employeur doit de concert avec le syndicat, tout mettre en œuvre afin de garder les salariés à son service et leur permettre de s'adapter auxdites améliorations, modifications ou transformations.		Cela limite un peu les possibilités de restructuration et occasionne des coûts. Ce sont des bonnes pratiques, mais qui devraient pouvoir être réfléchies par l'employeur et non un levier de négociation.
Supplantation	-		
Fusion et acquisition	Dans le cas où il y aurait une fusion, une vente ou autre, aucun salarié ne subit de baisse de traitement, de congédiement ou de mise à pied.		La fusion ou l'acquisition devrait par moment permettre l'optimisation de ressources. Cette clause rend plus difficile cet exercice.

Les clauses salariales, les conditions d'emplois ainsi que les clauses de changements structuraux sont détaillées à l'annexe 3.

Société de transport de Lévis

Sommaire des constats

En 2023

608 km² de superficie

161 095 de population

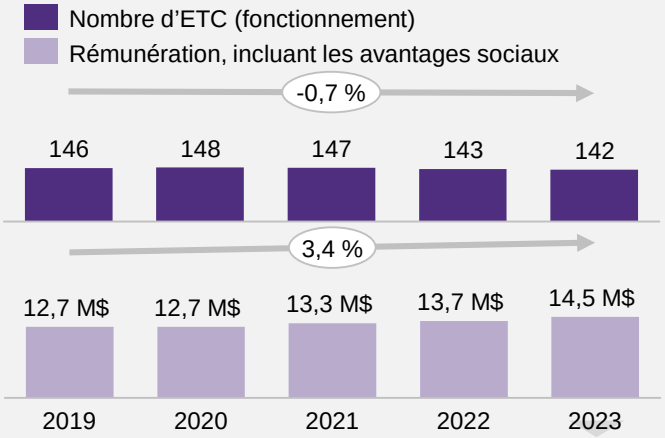
265 hab./km² de densité

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



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 %

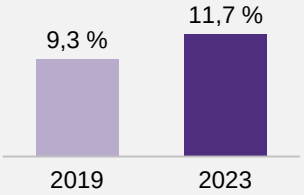
1 cadre pour 10,5 ETC
Ratio d'encadrement en 2023

Dépenses

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

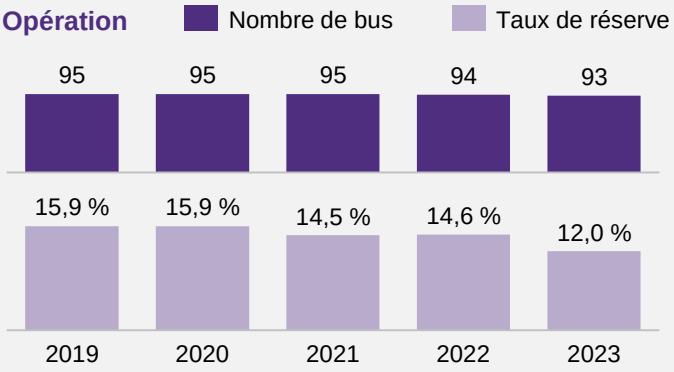
Années	$/km parcouru
	Bus
2019	3,38 $
2023	4,41 $
Variation	**+30,5 %**

Années	$/chauffeurs		
	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 %**



Part du temps supplémentaire (chauffeurs)

Opération



Revenus (2023)

23 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

88 $/hab.
en contribution municipale

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Portrait du territoire de l’ARTM

Le territoire de l’ARTM est réparti en cinq secteurs géographiques et s’étend sur une superficie de 4 400 km² :

- Agglomération de Montréal;
- Agglomération de Longueuil;
- Ville de Laval;
- Couronne nord;
- Couronne sud.

Ces cinq secteurs concordent avec le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal (82 municipalités), de la communauté mohawk de Kahnawake et de la Ville de Saint-Jérôme et compte plus de 4,2 millions d’habitants avec une densité de la population de 1 070 personnes par kilomètre carré.

Au total, le réseau de transport collectif de la région métropolitaine regroupe quatre lignes de métro, cinq lignes de train, une antenne du REM (Brossard-Gare Centrale), ainsi que plus de 600 lignes d’autobus, incluant des services de transport adapté.

En 2023[1]

4 400 km²
de superficie

4,2 millions
de population desservie

1 070 hab./km²
de densité

Autorité

ARTM
Autorité régionale de transport métropolitain

Exploitants

exo
RTL Agglomération de Longueuil
STL Société de transport de Laval
stm
Navettes maritimes du Saint-Laurent inc.
R

1. Les données présentées correspondent aux données publiées par l’ARTM, soit les données publiées par la CMM auxquelles s’ajoutent celles de Saint-Jérôme. L’écart avec les statistiques de Données Québec est non significatif.
Sources : ARTM, analyse RCGT.

Présentation sommaire de l’ARTM (1/3)

Les informations qui suivent introduisent à haut niveau l’ARTM afin d’assurer une compréhension et une meilleure interprétation des résultats du portrait historique. **La gouvernance de la région métropolitaine est abordée de manière plus précise à la section Gouvernance**.

L’ARTM joue un rôle central dans l’harmonisation et l’amélioration de l’expérience de mobilité au sein de la région métropolitaine de Montréal. Elle 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. Elle favorise l’intégration des services entre les différents modes de transport et améliore l’efficacité des corridors routiers. Elle a une compétence exclusive pour établir le cadre tarifaire des transports collectifs sur son territoire. L’ARTM est aussi responsable du développement et de la maintenance des infrastructures métropolitaines nécessaires à une mobilité fluide et durable sur tout le territoire. Elle fait également activement la promotion des modes de transport actifs. Cette mission s’inscrit dans une vision de développement durable et de cohésion régionale visant à offrir une expérience utilisateur intégrée.

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. Ces ententes de services établissent l’offre de transport, la rémunération, les objectifs de performance et de qualité des services, des normes et des mesures visant à simplifier l’accès aux services de transport collectif par les usagers. Pour garantir une offre de service cohérente et intégrée, l’ARTM est propriétaire des actifs métropolitains. Ces actifs comprennent les stationnements incitatifs, les terminus multimodaux et les voies réservées pour bus utilisées par plusieurs OPTC. Ne disposant pas d’effectifs pour gérer ces actifs, l’ARTM confie cette responsabilité aux OPTC, lesquels sont rémunérés par le biais d’ententes spécifiques. Cette structure organisationnelle permet à l’ARTM d’établir et d’harmoniser l’offre de transport tout en s’appuyant sur l’expertise opérationnelle des OPTC pour la gestion quotidienne des services et des infrastructures.

Le législateur a également confié à l’ARTM la compétence exclusive pour établir le cadre tarifaire du transport collectif applicable sur son territoire, entre autres, en fixant les tarifs pour les titres de transport. En 2021, elle a mis en œuvre une refonte tarifaire afin de simplifier la vie des usagers. En créant quatre zones et en regroupant l’offre autour de deux familles de titres, cette refonte a permis entre autres de réduire significativement le nombre de titres de transport (de plus de 700 à une centaine) et d’harmoniser les réductions offertes aux aînés, aux étudiants et aux enfants à l’échelle métropolitaine.

Présentation sommaire de l’ARTM (2/3)

Par la nature de ses responsabilités, l’ARTM a une structure organisationnelle qui se différencie de celle des OPTC, car elle est composée essentiellement de personnel professionnel et administratif. L’ARTM étant une jeune organisation, le déploiement du plan d’effectifs a été mis en place au fil des années depuis 2017.

Types d’emplois au sein de l’ARTM
2023

Type	Définition
1. Administratif	Les services administratifs au sein de l’ARTM désignent l’ensemble des activités et des fonctions qui soutiennent la gestion quotidienne et stratégique de l’organisation. Ces services englobent la planification, la tarification, le financement, la promotion, la coordination et le contrôle des ressources matérielles, financières et humaines. Ils incluent également des tâches telles que la gestion des contrats, la comptabilité, les ressources humaines, la communication interne et externe, ainsi que le suivi de la conformité réglementaire.
2. Mesures d’atténuation	L’ARTM doit coordonner et assurer la mise en place de mesures d’atténuation conséquemment aux différents chantiers dans la région métropolitaine. L’ARTM doit s’entendre avec le MTMD et les OPTC afin de déployer les mesures efficacement et d’assurer le suivi sur toute la durée des travaux. Exemple de chantiers qui nécessitent des mesures d’atténuation : • Travaux dans le tunnel Louis-H.-Lafontaine • Travaux de l’échangeur Turcot
3. Projets	Dans son rôle, l’ARTM réalise des projets de nature métropolitaine. Des effectifs sont donc attitrés à ces projets afin d’en assurer le déploiement et le suivi. Les employés sont catégorisés dans un projet spécifique uniquement si leur travail peut être précisément identifié et limité au cadre du projet en question. Le temps consacré aux projets peut être capitalisé au projet ou non selon la nature des activités réalisées et selon l’étape à laquelle le projet progresse dans son cycle de vie. Exemples de projets : • Concerto (programme numérique de mobilité) • Système rapide par bus (SRB) Pie-IX • Projet du grand Sud-Ouest de Montréal • Projet structurant de l’Est • Service rapide par bus (SRB) Notre-Dame et Concorde

Présentation sommaire de l'ARTM (3/3)

Types d'emplois au sein de l'ARTM *(suite)*
2023

Type	Définition
4. Support à l'exploitation	Cette catégorie prévoit le temps consacré par les employés qui supportent les équipes dédiées aux projets. Ces employés sont amenés à contribuer de manière indirecte aux projets et leur contribution n'est pas distinguable au prix d'un effort raisonnable. Exemples de support à l'exploitation : • Conseiller modélisation • Technicien géomatique • Direction soutien aux projets • Adjointe administrative projets

Financement dans la région métropolitaine

Politique de financement[1]

L'ARTM veille à la gestion des fonds alloués au transport collectif par le biais de sa politique de financement. Cette dernière est conçue pour établir les besoins financiers des services de transport collectif de la région métropolitaine et allouer les revenus aux dépenses de chaque service. En effet, l'ARTM perçoit les recettes tarifaires, les aides financières à l'exploitation du gouvernement du Québec, les revenus généraux tels que les droits d'immatriculation, la taxe sur l'immatriculation, la taxe sur l'essence et la contribution sur la richesse foncière des municipalités. L'ARTM reçoit également une partie des revenus autonomes tels que les revenus de publicité des sociétés de transport. Pour atteindre l'équilibre financier, les municipalités sont responsables, par l'entremise de leur contribution au financement des services de transport collectif, de combler les déficits. Ces contributions sont établies en fonction de l'utilisation des services par les citoyens de chacune des municipalités du territoire de l'ARTM.

Les déficits de chaque service tiennent compte des revenus et des dépenses d'exploitation et d'immobilisations, ces dernières étant financées soit par du paiement au comptant ou du service de la dette.

Selon la Politique, la contribution des municipalités ne doit pas dépasser 30 % des dépenses de fonctionnement et d'immobilisations des services de transport collectif de la région. Également, les recettes tarifaires, soit la part des usagers au financement des services, doivent équivaloir à 31 % du financement de l'ensemble des dépenses de la région. Lorsque les niveaux de financement prescrits ne sont pas respectés, l'ARTM doit réviser sa Politique et un nouvel équilibre entre les contributeurs doit être établi.

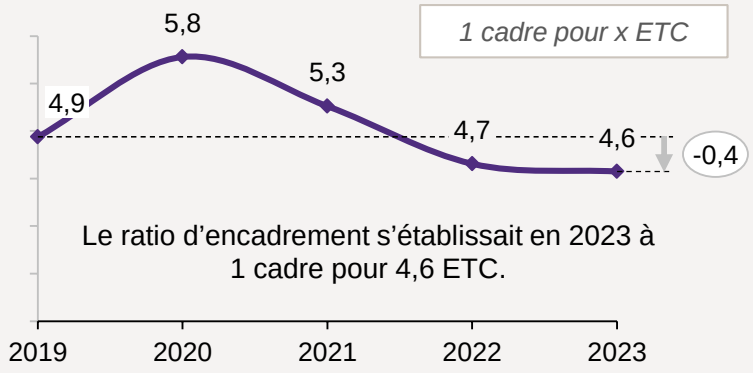
Investissements en immobilisations

Les OPTC ainsi que l'ARTM sollicitent de manière individuelle les subventions pour les projets d'investissement auprès du MTMD. Ces subventions sont octroyées et transférées directement par le MTMD aux entités requérantes. Dans cette procédure, chaque OPTC définit et priorise ses projets d'investissement, qui doivent ensuite être intégrés dans leur plan décennal d'immobilisations et conformes au Plan stratégique de développement de l'ARTM.

1. La politique de financement a été suspendue en raison de la pandémie et celle-ci est en cours de révision.
Sources : ARTM, analyse RCGT.

Équivalents à temps complet (1/2)

Ratio d'encadrement
En ETC, 2019 à 2023



Évolution des ETC

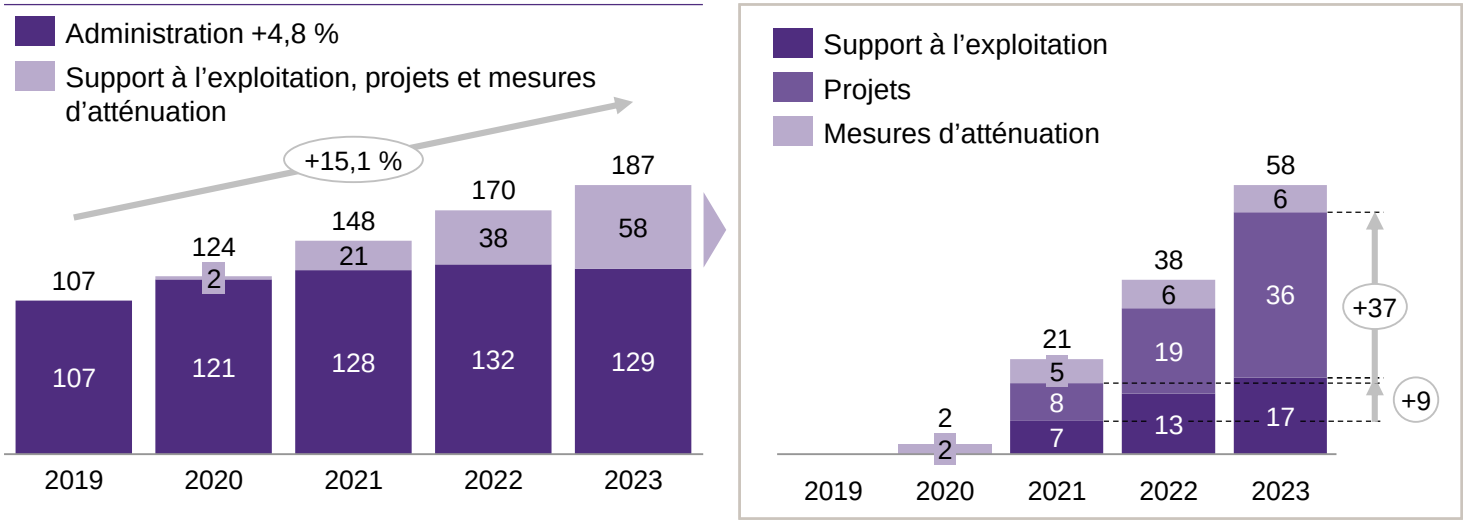
L'augmentation du nombre total d'équivalents à temps complet (ETC) de l'ARTM, passant de 107 en 2019 à 187 en 2023, reflète une croissance des effectifs essentiellement reliée à la réalisation de projets.

La croissance du nombre d'ETC pour le type d'emploi « Administration » est limitée annuellement à l'équivalent de 2 % de la masse salariale. Le plan d'effectifs initial de l'ARTM, approuvé lors de sa séance régulière du Conseil du 8 septembre 2017, prévoyait 109 employés (équivalents à temps complet). Entre 2019 et 2023, l'évaluation continue en expertise et en main-d'œuvre a mené à une augmentation de 4,8 % du nombre d'ETC dans cette catégorie d'emploi.

En 2021, l'organisation a amorcé une réflexion sur la répartition des ressources en fonction des activités qu'elle mène en regard des projets. Ainsi, la distinction des ressources « projets » et « support à l'exploitation » est apparue dans certaines directions en 2021 (à l'exclusion de la catégorie « mesures d'atténuation », existante depuis 2020) pour être élargie en 2022, puis en 2023 à l'ensemble des directions lorsque la situation s'y prête. Puisque la catégorisation n'est pas uniforme sur toute la période, le portrait évolutif par type d'emploi n'est pas probant.

La croissance des effectifs de la catégorie « Support à l'exploitation, projets et mesures d'atténuation » est conséquente à la composition et à l'évolution du portefeuille de projets de l'ARTM et à ses besoins en ressources qui en découlent.

Évolution du nombre d'ETC par type d'emploi
En ETC, 2019 à 2023



La hausse de 17 ETC pour les projets entre 2022 et 2023 s'explique par trois principaux projets : le projet Concerto (Programme numérique de mobilité), le projet structurant de l'est et le projet du grand Sud-Ouest de Montréal. L'augmentation des ETC dédiés au support à l'exploitation (+4 entre 2022 et 2023) résulte de la croissance du volume d'activités au niveau des équipes de projets.

Sources : ARTM, analyse RCGT.

Équivalents à temps complet (2/2)

Les objectifs des trois principaux projets sont identifiés dans le tableau suivant :

Projets	Description
Projet Concerto (Programme numérique de mobilité)	Ce projet vise le remplacement du système billettique actuel afin de faciliter l'accès aux services de transport collectif et les déplacements en transport collectif, tout en ayant également l'ambition à terme d'offrir un guichet intégré de mobilité servicielle.
Projet structurant de l'est	Ce projet consiste à étudier et à évaluer les besoins de mobilité dans ce secteur et de proposer un projet de transport collectif pour desservir ce territoire et le relier au centre-ville.
Projet du grand Sud-Ouest de Montréal	À la demande du MTMD, l'ARTM s'est vu confier le mandat de réaliser une analyse complémentaire du projet structurant de l'est (PSE), portant sur la faisabilité technique et l'évaluation des coûts d'un mode de transport collectif en surface.

D'autres projets ont requis des ressources :

- Service rapide par bus Notre-Dame et Concorde
- Service rapide par bus Pie-IX
- Prolongement de la ligne bleue du métro
- Réseau express métropolitain (REM)

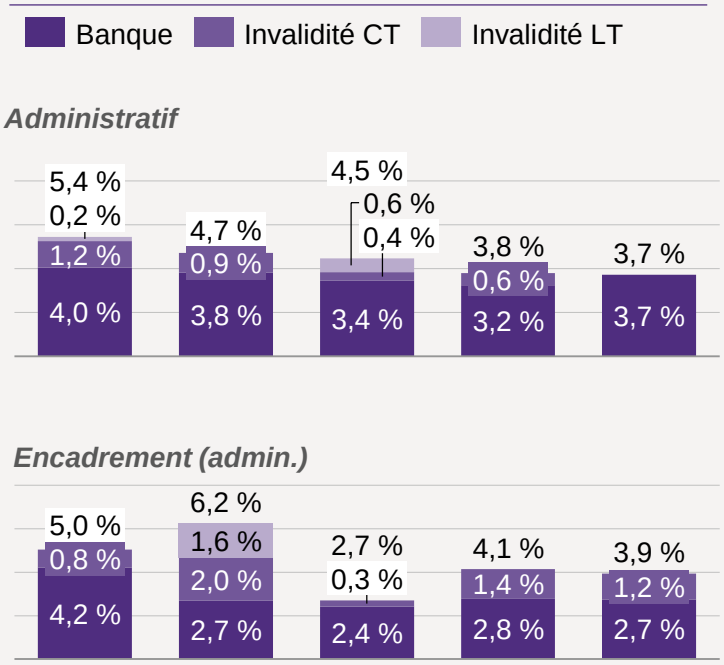
Concernant les mesures d'atténuation, le nombre d'ETC est passé de deux à six entre 2020 et 2023. Les effectifs pour les mesures d'atténuation sont convenus entre l'ARTM et le MTMD en fonction des besoins reliés aux différents chantiers de la région métropolitaine. La croissance est attribuable à la mise en place de mesures d'atténuation aux travaux du tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine, ainsi que celles liées aux REM. La totalité des coûts de ses ressources sont subventionnés par le MTMD.

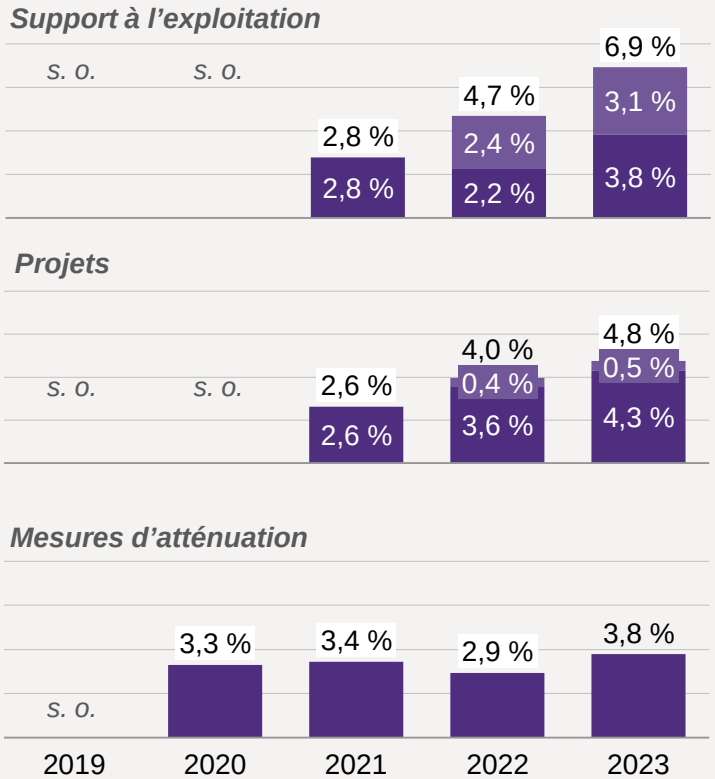
Sources : ARTM, analyse RCGT.

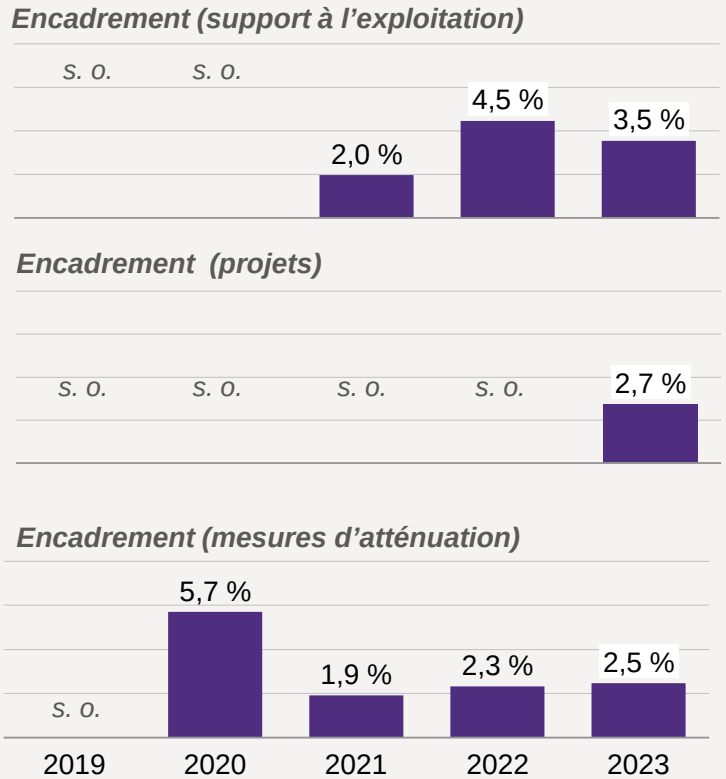
Taux d'absentéisme

Les employés de l'ARTM sont exclusivement des professionnels affectés à sa mission de planification et d'organisation. La nature du travail est essentiellement intellectuelle et il est réalisé en mode hybride (présentiel-virtuel). En conséquence, les risques d'accident du travail sont très faibles et les taux d'absence à cet égard sont nuls. Exception faite en 2020, le taux d'invalidité à long terme pour le personnel d'encadrement s'est élevé à 1,6 %, tandis que pour les autres périodes et les autres types d'emplois, ce taux est resté nul. La création et la répartition progressive des postes parmi les quatre grands types d'emplois de l'ARTM ne permet pas d'établir un profil d'absentéisme pour chacun d'eux. Toutefois, les taux observés sont généralement bas et ne varient pas significativement d'un type d'emploi à l'autre. En 2020, le taux d'absence le plus élevé a été enregistré, lié principalement à des conditions de travail spécifiques, telles que l'utilisation de banques de congés mobiles ou de maladie.

Taux d'absentéisme
En %, 2019 à 2023







Sources : ARTM, analyse RCGT.

Part des heures régulières planifiées non réalisées

Comme mentionné précédemment, l'ARTM étant une jeune organisation, la catégorisation des types d'emplois s'est raffinée au cours de la période d'analyse, ce qui rend difficile d'en tirer des conclusions. Néanmoins, des taux de postes vacants plus élevés sont notables en 2021 et 2022 en raison de la pandémie de la COVID-19. L'ARTM a rencontré des difficultés de recrutement à l'instar des autres employeurs au Québec. Tous les types de postes ont été touchés. Cependant afin de soutenir les projets en cours, l'ARTM a créé plusieurs postes de type « projets » et « support à l'exploitation », dont plusieurs sont demeurés vacants pendant cette période.

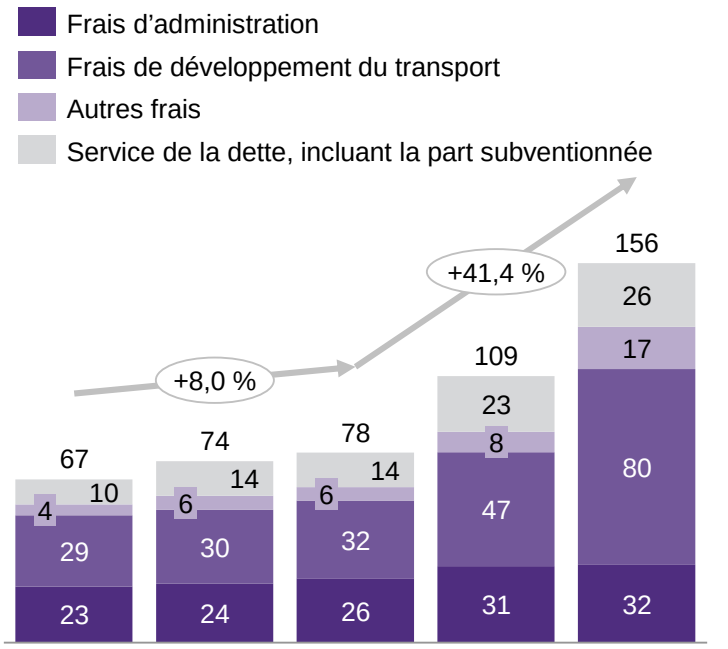
Part des heures régulières planifiées non réalisées (heures planifiées vs réelles)
En %, 2019 à 2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Administratif	14,0 %	9,6 %	11,6 %	0,0 %	2,5 %
Support à l'exploitation	*s. o.*	*s. o.*	39,2 %	15,8 %	1,2 %
Projets	*s. o.*	*s. o.*	0,0 %	46,7 %	11,1 %
Mesures d'atténuation	*s. o.*	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Encadrement					
Administratif	8,4 %	17,4 %	13,7 %	1,8 %	4,7 %
Support à l'exploitation	*s. o.*	*s. o.*	4,7 %	27,1 %	0,0 %
Projets	*s. o.*	*s. o.*	*s. o.*	0,0 %	0,0 %
Mesures d'atténuation	*s. o.*	0,0 %	7,3 %	0,0 %	0,0 %

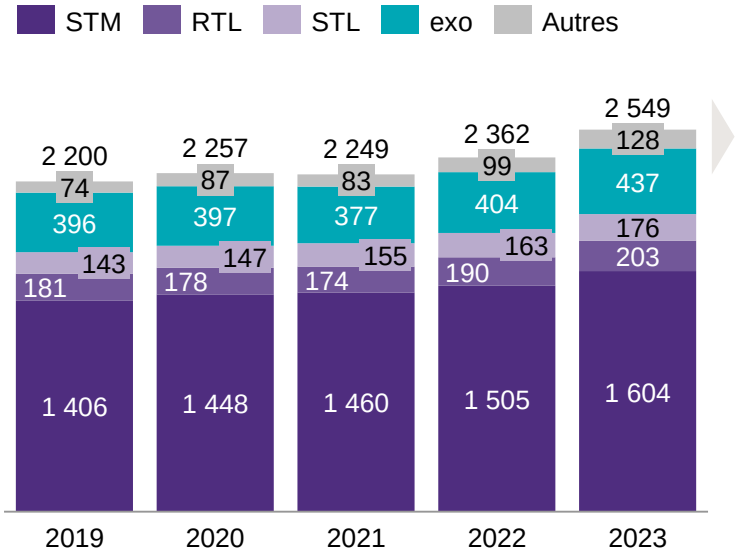
Sources : ARTM, analyse RCGT.

Évolution des dépenses (1/2)

Évolution des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement et incluant le service de la dette
En M$, 2019 à 2023



Ententes de service



L'ARTM détermine les paramètres budgétaires à prendre en compte par les OPTC. La croissance des coûts des ententes de services ne fait pas l'objet d'explication, puisque l'évolution du portrait financier de chaque OPTC a fait l'objet d'une analyse distincte.

L'analyse de la part du service de la dette par rapport aux dépenses totales est peu pertinente, puisque les dépenses totales de l'ARTM incluent le coût des ententes de contractualisation avec les OPTC qui atteignent 2,5 G$ en 2023. Le service de la dette de l'ARTM concerne notamment les équipements métropolitains, comme certains terminus ou stationnements incitatifs, infrastructures dont l'exploitation est déléguée aux OPTC.

La croissance des dépenses de l'ARTM de 7,2 % entre 2019 et 2021 s'explique principalement par la croissance des effectifs. Les informations complémentaires sur cette croissance se trouvent à la section précédente intitulée « Évolution des ETC ».

Depuis 2021, la croissance des coûts est due à l'augmentation des frais suivants :

- Frais d'administration[1];
- Frais d'exploitation et de développement du transport;
- Autres frais.

Autres

Les montants présentés dans la catégorie « autres » concernent les immobilisations, les navettes fluviales et d'autres ententes de service qui n'ont pas été conclues avec l'une des quatre OPTC de la région métropolitaine. Pour 2023, les principaux montants expliquant le 128 M$ sont :

- REM : 37,2 M$
- Navettes fluviales : 8,1 M$
- Autres ententes : 1,1 M$
- Contribution de l'ARTM à l'investissement :
    - exo : 40,6 M$
    - STM : 4,3 M$

1. Selon la définition utilisée par l'ARTM dans son rapport financier.
Sources : Rapports financiers, ARTM, analyse RCGT.

Évolution des dépenses (2/2)

Frais d'administration[1] (2021-2022)

Le CA de l'ARTM a pris la décision de reprendre en interne les services informatiques, auparavant impartis à exo, et ce, dans un objectif d'autonomie, mais également de prévention de méfaits potentiels causés par des enjeux de cybersécurité. Cette initiative, ainsi que la croissance normale des activités de l'ARTM, a entraîné des dépenses supplémentaires s'élevant à 3,3 M$, réparties comme suit : 840 k$ pour l'indépendance technologique, 725 k$ alloués à la cybersécurité (risque d'affaires croissant), 482 k$ pour le rehaussement technologique, et 1,1 M$ en honoraires professionnels associés à divers projets, incluant la mise en place de processus de direction et d'indicateurs, l'architecture en continue et l'élaboration d'un plan directeur des technologies de l'information.

Frais d'exploitation et de développement du transport (2022-2023)

Les frais de ventes et de perception ont connu une hausse, principalement due à l'ajout en 2023 de l'entente de délégation pour la billettique du REM, s'élevant à 11,2 M$, ainsi qu'à l'augmentation des frais associés à la vente de titres, qui résulte de la croissance des revenus tarifaires, pour un montant de 3,4 M$.

En ce qui concerne les frais de développement et d'études, l'augmentation est essentiellement attribuable au Projet structurant de l'Est, représentant 3,7 M$, au projet du pôle de mobilité de Dorval, pour 3,5 M$, et au prolongement de la ligne bleue du métro pour les salaires de la Ville de Montréal concernant l'urbanisme, totalisant 3,1 M$.

Quant au coût des services informatiques, une somme de 2 M$ reflète l'accroissement de l'utilisation de la plateforme Azure (infonuagique) et la hausse des dépenses liées au maintien des outils analytiques.

La transition vers l'infonuagique ces dernières années entraîne un changement dans la gestion des actifs et des dépenses des entreprises. Autrefois, l'acquisition de logiciels et de serveurs représentait un investissement en capital pour les OPTC, qui achetaient et géraient leur propre infrastructure informatique. Cependant, avec l'avènement de l'infonuagique et des modèles d'abonnement, les OPTC se sont éloignés de l'achat d'actifs physiques pour se tourner vers des paiements de licences récurrentes. Cette évolution a transformé les budgets d'infrastructure informatique, passant de dépenses d'investissement à des dépenses opérationnelles.

Finalement, la rémunération a crû de 1,9 M$ en raison de l'augmentation des effectifs affectés aux projets et une dépense additionnelle de 1,1 M$ a été encourue en communication pour le projet SRB Pie-IX. L'enquête métropolitaine 2023 Perspective mobilité, auparavant connue sous le nom d'enquête Origine-Destination a été déployée entre septembre et décembre 2023 auprès de 900 000 ménages (780 k$).

Autres frais (2022-2023)

Les frais financiers ont subi une augmentation notable, principalement en raison de l'utilisation accrue de la marge de crédit et de la montée des taux d'intérêt. Cette tendance a eu pour conséquence une augmentation de la charge d'intérêt et des frais bancaires, représentant une somme de 6,6 M$. De plus, l'ARTM a contracté de nouveaux emprunts qui ont généré des frais de financement supplémentaires, s'élevant à 2,3 M$.

1. Selon la définition utilisée par l'ARTM dans son rapport financier.
Sources : Rapports financiers, analyse RCGT.

Répartition des dépenses de fonctionnement

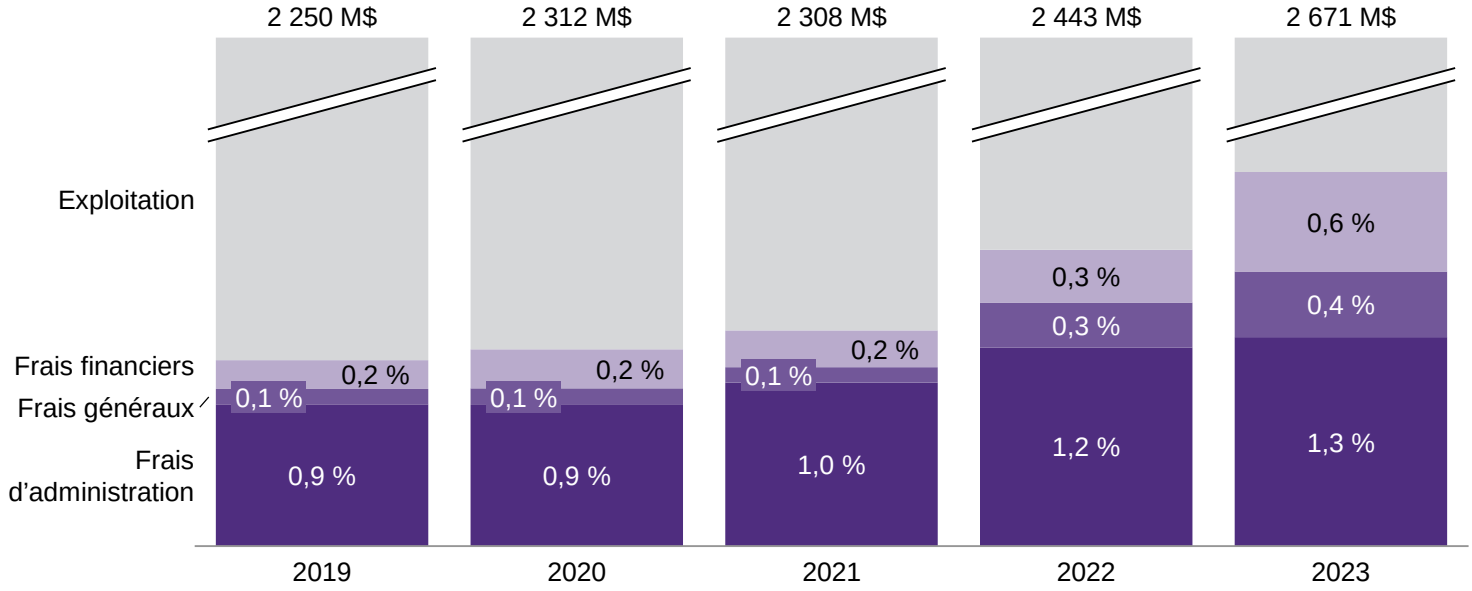
La répartition des données financières ci-dessous tient compte de la définition commune utilisée dans le cadre du mandat.

Depuis 2022, la proportion du budget allouée aux frais administratifs, généraux et financiers a subi une augmentation. Cette évolution de la structure de coûts est principalement attribuable à la prise en charge des frais informatiques par l'ARTM ainsi qu'à la croissance normale des activités de l'ARTM.

La part des frais d'intérêts, qui est passée de 0,3 % à 0,6 %, illustre bien l'effet de l'utilisation accrue de la marge de crédit (effet de la pandémie) et de la croissance des taux d'intérêt, qui exerce une pression supplémentaire sur l'équilibre financier de l'ARTM depuis 2023.

En tant qu'unique autorité de transport au Québec, l'ARTM présente une structure de coûts qui se distingue nettement de celles des OPTC. Cette particularité s'explique par les responsabilités et les services spécifiques que l'ARTM assume, qui ne trouvent pas de parallèle direct chez les autres OPTC. Par conséquent, toute comparaison des structures de coûts doit tenir compte de cette différence pour être pertinente.

Répartition des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les dépenses de fonctionnement et les données présentées au rapport financier s'explique principalement par les intérêts à long terme, qui sont présentés dans le service de la dette à l'analyse précédente. D'autres écarts non significatifs peuvent subsister en raison, par exemple, d'écritures comptables de présentation aux rapports financiers.
Les résultats financiers selon le rapport financier incluent les résultats de la Gare d'autocars de Montréal. Les résultats de cet organisme sont non significatifs par rapport au total des résultats de l'ARTM.

Sources : ARTM, analyse RCGT.

Rémunération

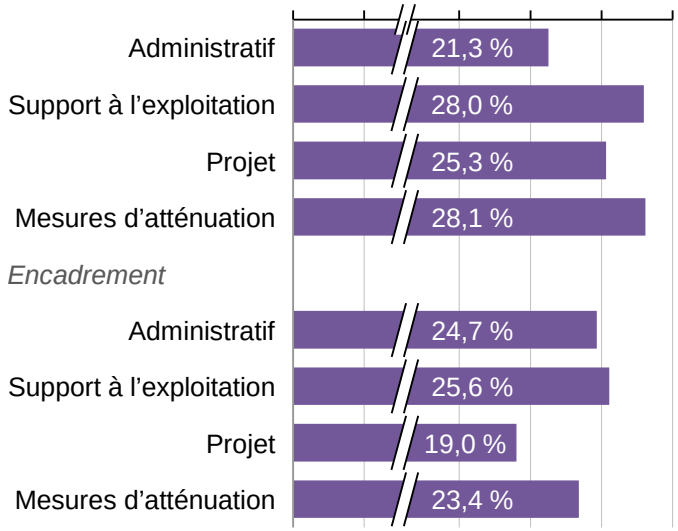
Selon les données du rapport financier, la croissance annuelle moyenne de la rémunération totale s'élève à 17,1 % sur la période d'analyse. Elle s'explique en partie par la croissance de 15,1 % du nombre d'ETC entre 2019 et 2023.

L'ARTM évolue dans un environnement non syndiqué, ce qui lui permet une certaine flexibilité dans la gestion de la rémunération.

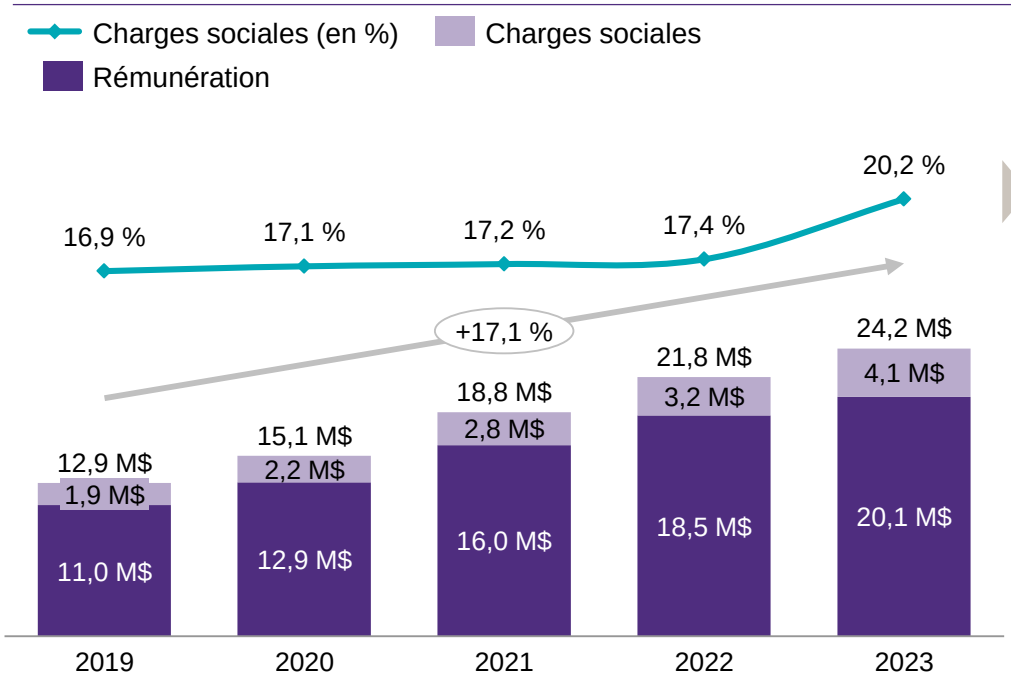
Les variations entre les types d'emplois s'expliquent par les choix individuels concernant les avantages sociaux qui sont faits par les employés, conformément aux politiques relatives aux ressources humaines. Toute proportion gardée, les coûts liés à ces choix ont un impact plus important sur un groupe d'environ 200 employés.

Taux d'avantages sociaux par type d'emploi
En M$, 2023

Le taux d'avantages sociaux correspond à la définition commune prévue à l'étude et ne correspond pas à celle utilisée aux fins des rapports financiers.



Évolution de la rémunération
En M$ et en %, 2019 à 2023



Sources : Rapports financiers, ARTM, analyse RCGT.

Les charges sociales en 2023 ont été influencées par le taux de cotisation à la CNESST, qui a fait bondir la cotisation de l'employeur à plus de 1,5 fois par rapport à l'année 2022. Cette augmentation est due à un changement de système de paie. Un remboursement de la part de la CNESST est en cours afin de régulariser la situation. En excluant cet événement, les charges sociales sont demeurées stables.

Évolution et répartition des revenus (1/4)

L'aide gouvernementale d'urgence, mise en place pour répondre à la baisse significative de l'achalandage, a joué un rôle crucial dans la compensation des pertes de recettes tarifaires. Entre 2019 et 2023, la proportion du financement du transport collectif assurée par le gouvernement a presque triplé, soulignant ainsi l'importance de l'intervention étatique dans ce secteur. Le soutien financier du gouvernement a été considérablement plus élevé que celui des villes. Dans le cadre de la dérogation à la politique de financement durant la pandémie, les contributions municipales ont été limitées à un plafond qui ne représente pas fidèlement le déficit résiduel du transport collectif au sein de la région métropolitaine. Les données indiquent que les contributions municipales ont augmenté en moyenne de 3,5 % par an, atteignant un montant de 222 $ par habitant. Étant donné que l'ARTM dessert 83 municipalités, le coût par habitant peut varier significativement d'une municipalité à l'autre. L'exercice de ventilation réalisé dans le portrait de chaque OPTC permet d'estimer la contribution municipale associée à chaque OPTC.

2023

Pour l'ensemble de la région métropolitaine

28 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

222 $/habitant
Contribution municipale

La part des recettes tarifaires sur les revenus totaux diminue à 28 % en 2023, alors qu'elle était de 40 % avant la pandémie[1].

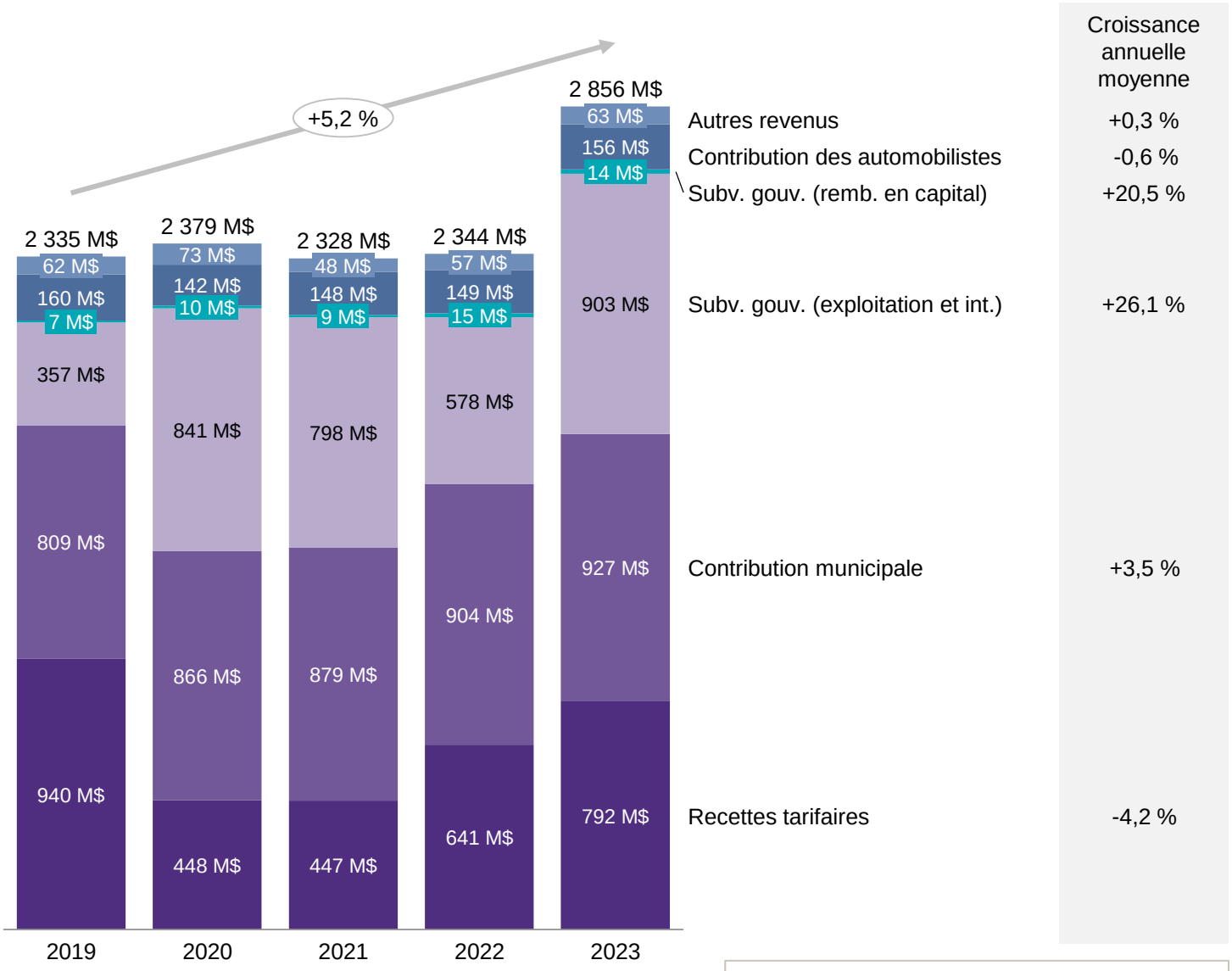
La contribution des automobilistes est demeurée stable, voire a diminué. Bien qu'il s'agisse d'une source de revenus moins importante, cette diminution exerce une pression sur l'équilibre financier de l'écosystème du transport collectif dans la région de Montréal. Plusieurs travaux, analyses et études ont déjà été réalisées à l'égard de la baisse de ces sources de revenus et des chantiers ont déjà été entamés afin de mettre en place de nouvelles sources de financement.

Le graphique présentant l'évolution et la répartition des revenus est présenté à la page suivante.

1. Selon les données véhiculées par l'ARTM, la part d'autofinancement s'élève à 22 % en 2023 en comparaison à 31 % en 2019, et ce, basé sur l'ensemble des dépenses brutes, avant subvention.
Sources : Rapports financiers, ARTM, analyse RCGT.

Évolution et répartition des revenus (2/4)

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
En M$, 2019 à 2023



Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux[1]

40 %	19 %	19 %	27 %	28 %

La répartition de ces sources à chaque OPTC est présentée aux pages suivantes.

1. Selon les données véhiculées par l'ARTM, la part d'autofinancement s'élève à 22 % en 2023 en comparaison à 31 % en 2019, et ce, basé sur l'ensemble des dépenses brutes, avant subventions.
Sources : Rapports financiers, ARTM, analyse RCGT.

Subventions gouvernementales 2023

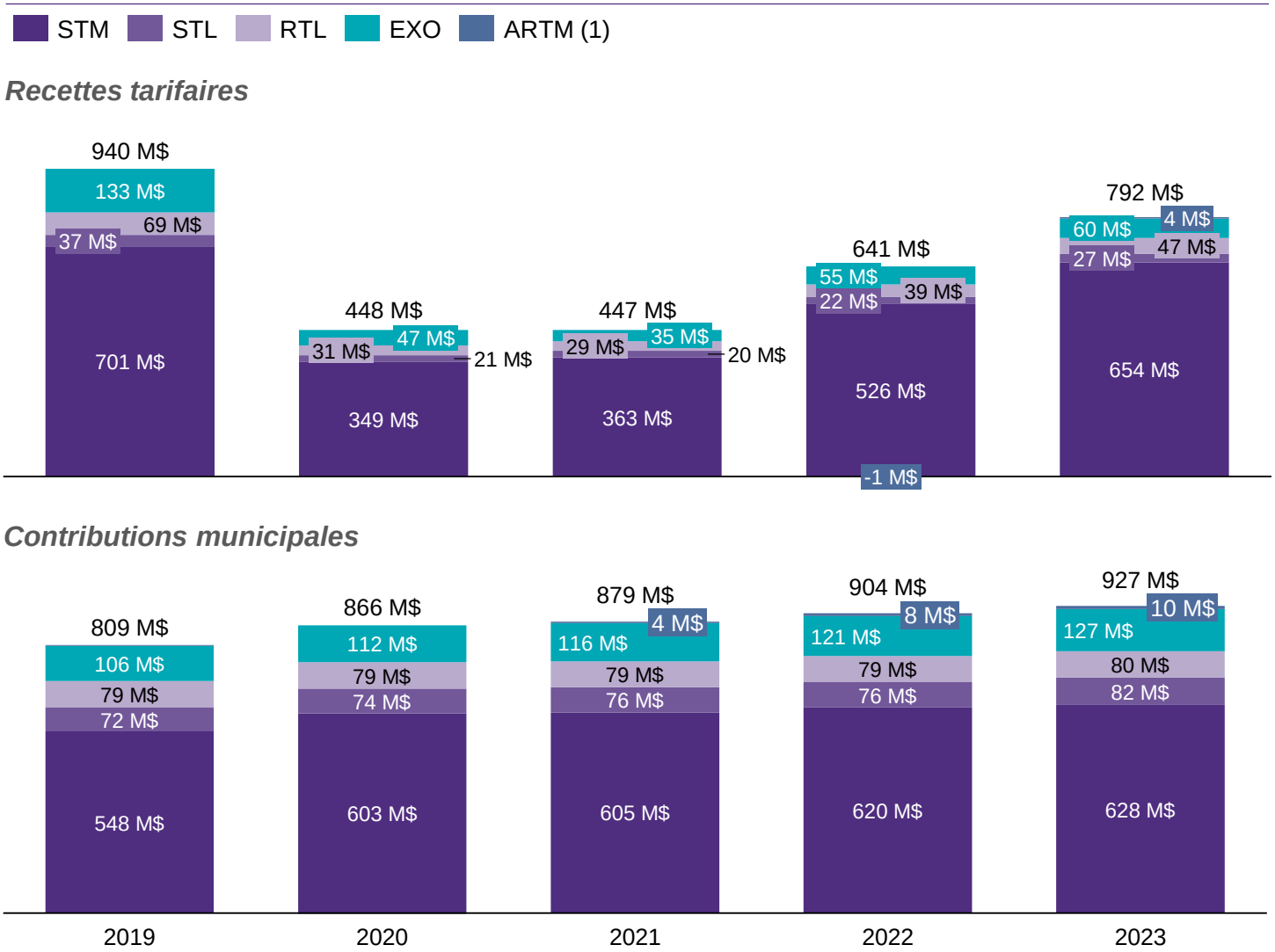
En raison du retard dans la signature de la convention d'aide financière en 2022, la comptabilisation de la somme correspondante n'a pas pu être effectuée dans les délais prévus. Par conséquent, en 2023, un montant de 100 M$, se rapportant à l'exercice 2022, a été intégré dans les comptes.

Évolution et répartition des revenus (3/4)

Ventilation des revenus par OPTC

Comme mentionné dans les portraits de chaque OPTC, la ventilation est théorique et a été effectuée par l'ARTM. Les portraits ont été dressés par RCGT à partir des résultats présentés aux rapports financiers, soit des données qui respectent les normes comptables applicables. Toutefois, les analyses réalisées par l'ARTM appliquent d'autres concepts de démarcation d'exercice et un classement différent de certaines sommes. Par exemple, pour les recettes tarifaires, les sommes provenant du FADTA servant à financer les mesures de lissage de la refonte tarifaire ne sont pas considérées comme une recette tarifaire aux rapports financiers, contrairement aux données fournies par l'ARTM. En ce sens, des écarts de classement peuvent subsister, mais sont jugés non significatifs.

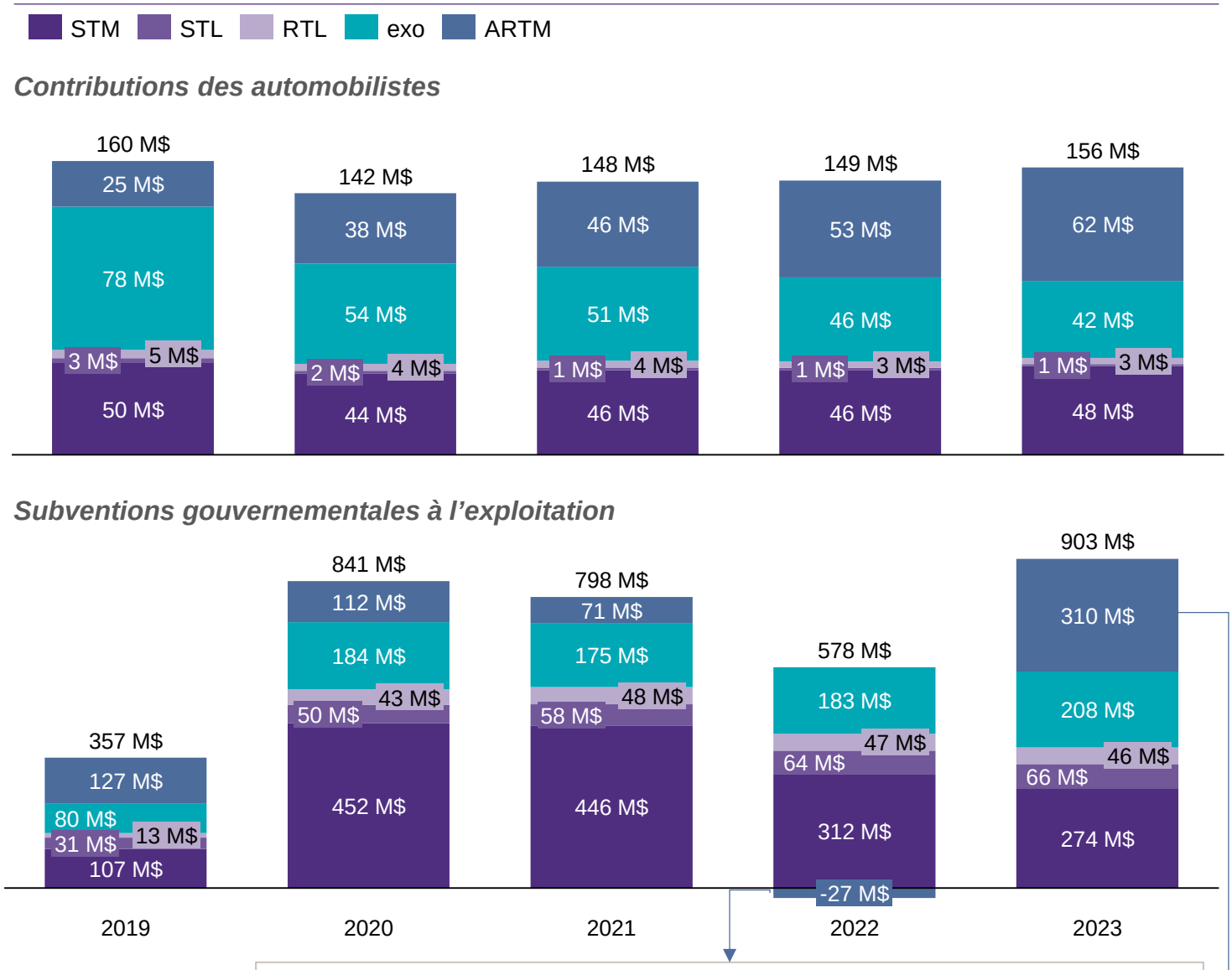
Répartition des sources de revenus par organisation
En M$, 2019 à 2023



Les recettes tarifaires et les contributions municipales attribuées à l'ARTM sont celles de navettes fluviales et du REM.
Sources: Données fournies par l'ARTM

Évolution et répartition des revenus (4/4)

Répartition des sources de revenus par organisation (suite)
En M$, 2019 à 2023



Subventions gouvernementales 2023

Une aide financière gouvernementale de 100 M$ versée à l'ARTM se rapportant à 2022 a été comptabilisée aux états financiers de 2023. Le montant attribuable à l'ARTM devrait donc être de 73 M$ en 2022, mais se retrouve inclus dans le 310 M$ de 2023.

Les recettes tarifaires et les contributions municipales attribuées à l'ARTM sont celles de navettes fluviales et du REM.
Sources: Données fournies par l'ARTM

Recettes tarifaires

Les recettes tarifaires provenant du transport collectif sur le territoire de l'ARTM ont connu une transformation au cours des dernières années. Cette évolution est principalement attribuable à deux facteurs majeurs qui ont eu un impact sur les titres de transport achetés.

Modification des habitudes de déplacement postpandémie

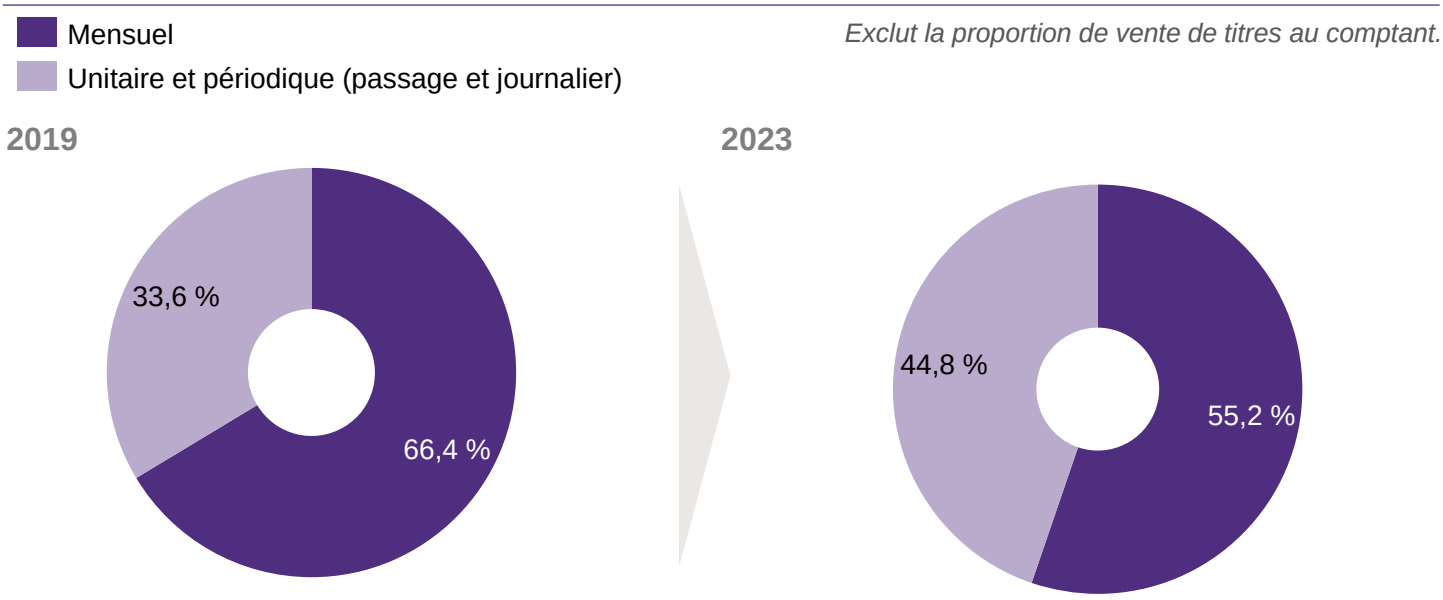
Entre 2019 et 2023, la part des revenus tarifaires générés par la vente de titres mensuels est passée de 66 % à 55 %. Cette tendance suggère un changement dans la routine des déplacements, probablement influencé par l'adoption du télétravail. Avec la pandémie de COVID-19, de nombreuses entreprises ont intégré le télétravail comme une composante permanente de leur fonctionnement. Cette flexibilité a permis aux employés de travailler à domicile, réduisant ainsi la nécessité de se déplacer quotidiennement vers leur lieu de travail.

Le télétravail a non seulement modifié la fréquence des déplacements, mais aussi le choix des titres de transport. Les usagers optent désormais pour des titres unitaires ou périodiques qui correspondent mieux à leurs besoins fluctuants. Ces titres offrent une plus grande flexibilité et sont économiquement avantageux pour ceux qui ne se déplacent pas régulièrement.

Refonte tarifaire

Parallèlement, la refonte tarifaire mise en place par l'ARTM depuis 2021 a aussi joué un rôle dans cette transition. La nouvelle structure tarifaire vise à simplifier et à rendre plus accessible le transport collectif et de manière plus uniforme sur l'ensemble du territoire. Le nombre réduit de titres et l'harmonisation des offres tarifaires ainsi que l'introduction de nouveaux titres peuvent avoir induit des changements dans les choix de titres par les usagers, qui peuvent maintenant choisir le titre le plus adapté à leurs besoins.

Répartition des titres selon les revenus
En % des recettes générées, 2019 et 2023



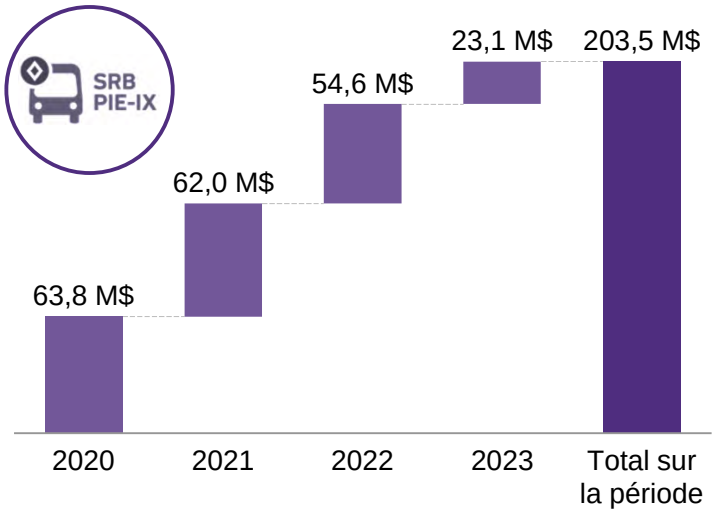
Sources : ARTM, analyse RCGT.

Investissements

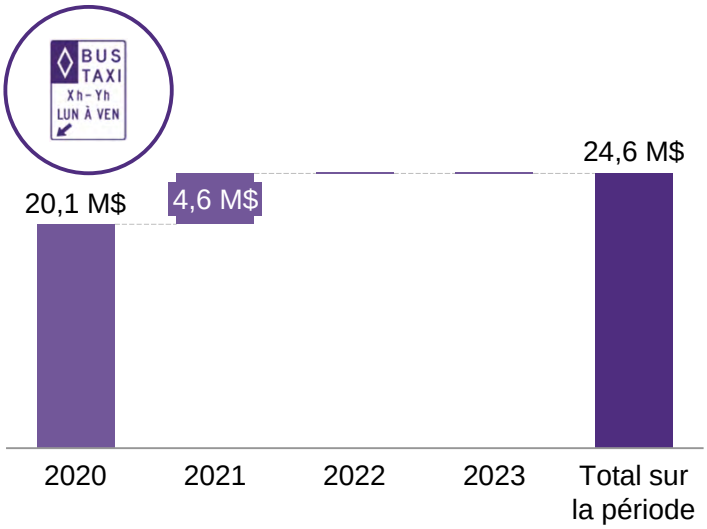
Investissements en immobilisations

En 2019, l'ARTM a réalisé 44 M$ en investissement et depuis 2020, la moyenne s'élève à plus de 85 M$. Deux projets métropolitains majeurs ont contribué aux dépenses d'investissements. Puisque ces projets sont d'ordre métropolitain, l'ARTM est propriétaire de ces actifs et en délègue la gestion de projet et l'exploitation aux OPTC :

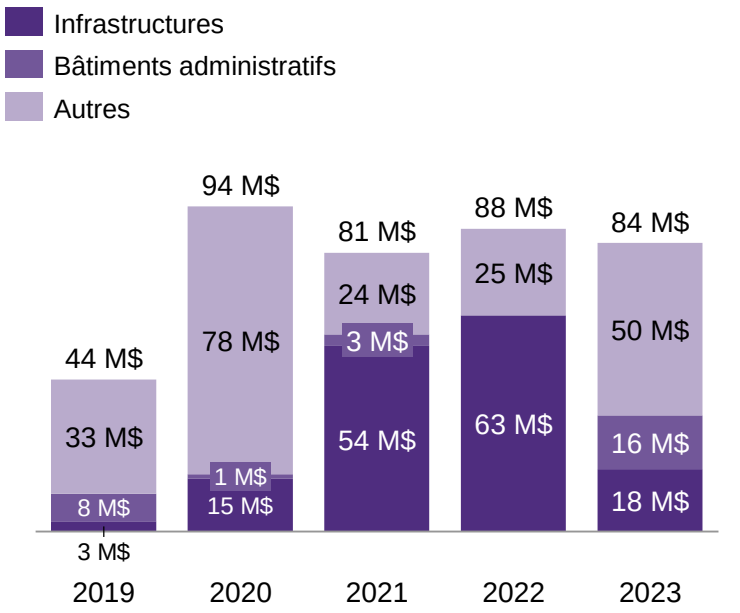
Construction du SRB Pie-IX



Voie réservée pour bus (avenue des Bois)



Répartition des investissements en immobilisations
En M$, 2019 à 2023



Sources : Rapports financiers, ARTM, analyse RCGT.

Sources de financement

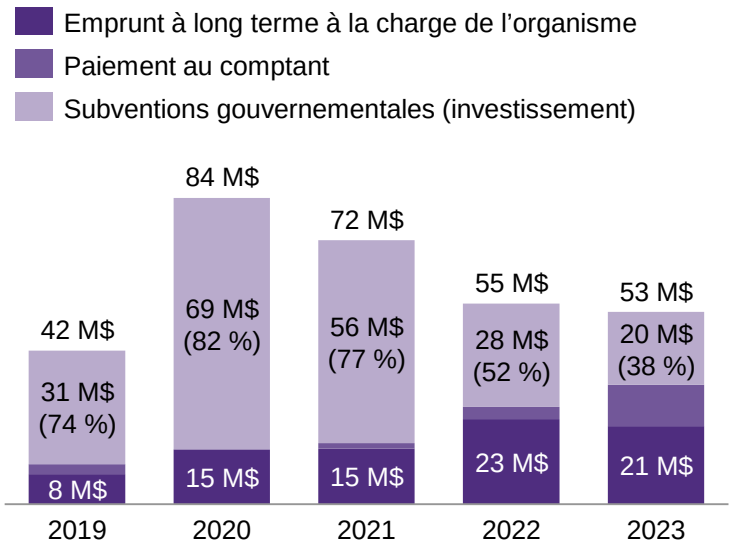
Financement

Les subventions gouvernementales financent une part importante des investissements comme prévu aux modalités des programmes de subventions. Les taux d'aide financière applicables dans les programmes de subvention du MTMD pour les projets d'immobilisations varient entre 50 % et 100 % des dépenses admissibles en fonction du type de projets.

La part d'aide financière a été réduite en 2022 et 2023, puisque les revenus de 2020 et 2021 incluaient respectivement 20,9 M$ et 10,1 M$ liés aux mesures d'atténuation du REM (Des Bois et Du Ruisseau) qui ont été réalisées majoritairement en 2020 et 2021. De plus, les investissements liés aux SRB Pie-IX ont diminué en 2022 et 2023 par rapport à 2020 et 2021 ayant un effet à la baisse sur les revenus de subventions reconnus, considérant que les travaux du projet tirent à leur fin.

L'ARTM utilise peu le paiement au comptant des immobilisations, mais en 2023, un montant plus significatif est observé. L'utilisation du paiement au comptant est un moyen de contrôler l'endettement, bien que ce montant exerce une pression sur le budget de fonctionnement. Un résiduel est financé par le biais d'un emprunt à long terme à la charge de l'ARTM. Le service de la dette qui en découle est intégré au budget annuel et financé par l'ARTM.

Répartition des sources de financement
En M$, 2019 à 2023



L'écart entre les investissements et le financement correspond au décalage entre le moment où le financement est obtenu et le moment où les immobilisations sont capitalisées.

Sources : Rapports financiers, analyse RCGT.

ARTM
Autorité régionale de transport métropolitain

Sommaire des constats

En 2023

4 400 km² de superficie

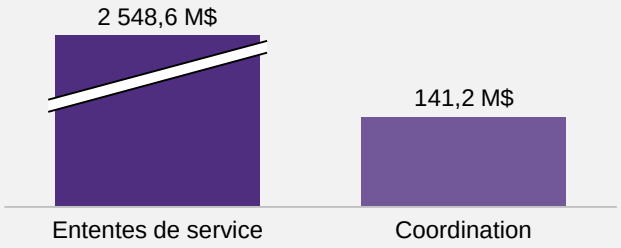
4,2 millions de population

1 070 hab./km² de densité

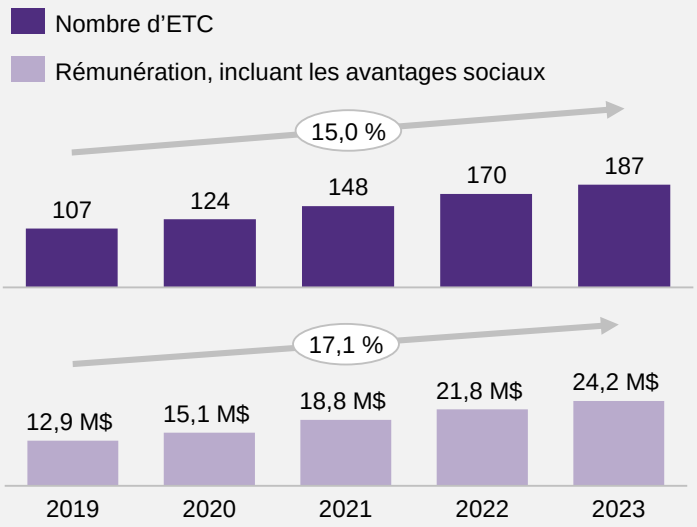
Mission

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.

Dépenses (2023)



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

Revenus (2023)

28 %
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux

222 $/hab.
en contribution municipale

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.

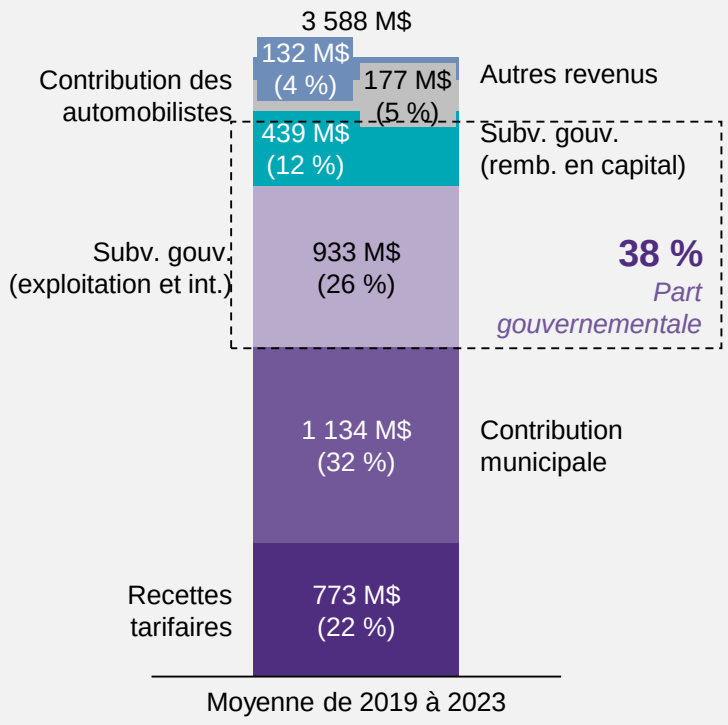
Portrait combiné des dix grandes sociétés de transport et de l'ARTM

16 002 ETC
Nombre d'ETC dédiés au transport collectif au Québec, 2023

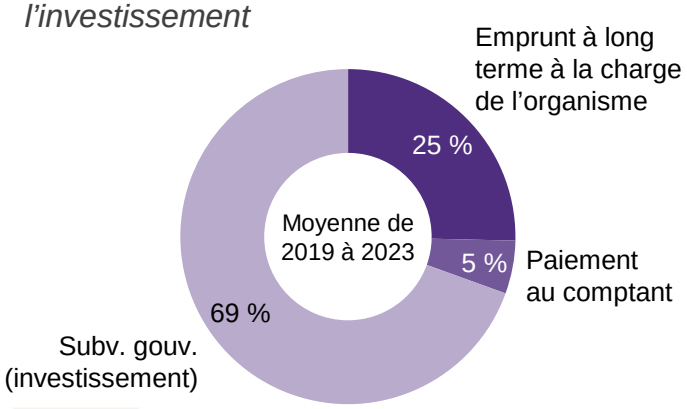
14 763 ETC
Nombre d'ETC dédiés à l'exploitation, à la gestion et à l'administration

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



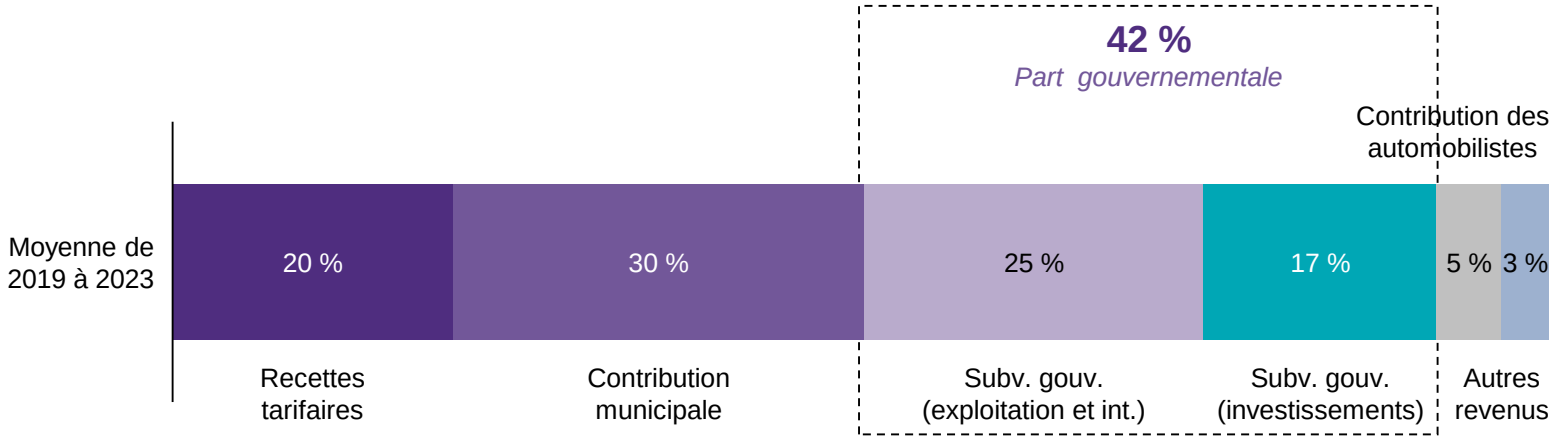
Répartition des sources de financement à l'investissement



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



Balisage – région métropolitaine de Vancouver

Gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Vancouver (1/2)

Gouvernance

TransLink est l'autorité de transport responsable de la planification, de la gestion et de l'exploitation d'un réseau de transit régional intégré dans la région métropolitaine de Vancouver. Le conseil des maires et le gouvernement provincial jouent également des rôles clés dans la gouvernance du transport de cette région.

Responsabilité	Note	TransLink	Conseil des maires	Gouvernement provincial	Villes
Exploitation du service	1	X			
Organisation du service	2	X			
Propriétaire des immobilisations	3	X		X	
Priorisation des projets capitaux	4	X	X		
Planification stratégique à long terme	5	X			
Financement des immobilisations	6	X		X	
Financement de l'exploitation	7	X		X	X
Détermination de la tarification		X	X		
Perception des revenus usagers		X			
Détermination de la politique de financement	8	X	X		

Les précisions sont fournies à la page suivante.

Sources : TransLink, analyse RCGT.

Gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Vancouver (2/2)

Notes

1. TransLink exploite tous les modes par l'intermédiaire de ses filiales (bus, navette fluviale, train de banlieue, transport rapide automatisé et transport adapté). Certaines lignes sont exploitées par des entreprises privées sous contrat avec TransLink. De plus, le service de police TransLink Security Management Limited (TSML) est une filiale en propriété exclusive de TransLink. Les pages suivantes détaillent les activités de TransLink.
2. L'organisation du service inclut l'établissement de l'offre de service, les horaires et l'assignation des chauffeurs.
3. La province est propriétaire de certaines immobilisations qu'elle a financées. Ces actifs sont loués ou concédés sous licence à TransLink pour un montant nominal et TransLink est responsable de l'exploitation et de l'entretien.
4. L'établissement des priorités des projets d'investissements est supervisé par le CA de TransLink et le conseil des maires sur le transport régional. TransLink élabore des stratégies à long terme et des plans d'investissement sur dix ans en consultation avec la région métropolitaine de Vancouver, le conseil des maires, la province et d'autres intervenants régionaux. Le conseil des maires et le CA de TransLink approuvent conjointement les plans d'investissement et les stratégies à long terme de TransLink.
5. TransLink est tenue de mettre à jour une stratégie de transport régional sur 30 ans et un plan d'investissement sur dix ans en vertu de *South Coast British Columbia Transportation Authority Act* (SCBCTA).
6. Le financement des immobilisations est partagé entre les trois ordres de gouvernement, avec des contributions des gouvernements du Canada et de la Colombie-Britannique. TransLink finance sa part régionale des projets d'immobilisations au moyen d'émissions d'obligations, d'une redevance pour les coûts d'aménagement régional pour les projets admissibles et d'autres sources de revenus.
7. Les activités de TransLink sont principalement financées par les usagers, les utilisateurs de véhicules à moteur, les propriétaires fonciers et les revenus de placement. Les gouvernements supérieurs contribuent également à certaines dépenses d'exploitation. TransLink génère aussi des revenus commerciaux provenant de la vente au détail, de la publicité, de la location commerciale, des crédits de carbone et d'autres mesures similaires. TransLink prévoit recevoir des distributions de son nouveau programme de développement immobilier incessamment.
8. Le CA de TransLink est chargé de superviser la gestion des affaires de TransLink, y compris les politiques financières et les sources de financement des immobilisations. Le conseil des maires approuve la limite d'emprunt, les plans et les stratégies de transport, qui comprennent des aspects financiers tels que les dépenses et les sources de financement.

Sources : TransLink, analyse RCGT.

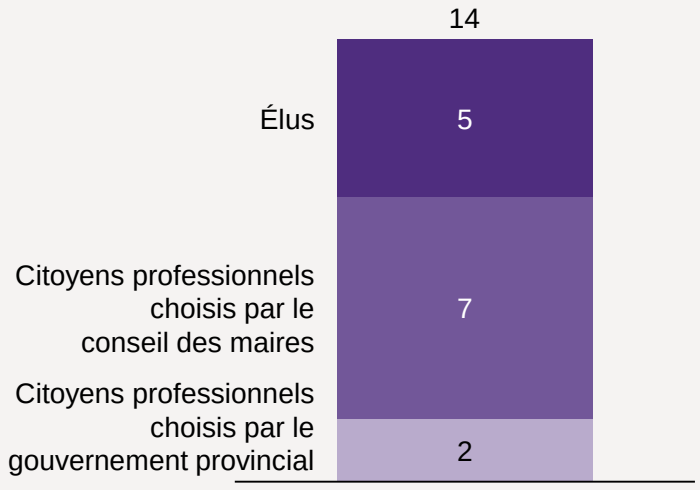
Présentation des activités de TransLink

Exploitation

TransLink, en tant qu'autorité de transport de la région métropolitaine de Vancouver, s'appuie sur deux filiales intégrées à TransLink pour fournir ses services de transport :

- British Columbia Rapid Transit Company (BCRTC)
- Coast Mountain Bus Company (CMBC)

Composition du CA de TransLink



British Columbia Rapid Transit Company (BCRTC)

BCRTC dessert actuellement environ 350 000 passagers par jour de la semaine. Cette organisation a son propre conseil d'administration et son équipe exécutive.

Services	
SkyTrain • Ligne Expo • Ligne Millenium • Ligne Canada	• SkyTrain est un système de transport rapide automatisé et sans conducteur, qui fonctionne principalement sur un guidage élevé au-dessus des rues de la ville. SkyTrain est un élément essentiel du système de transport en commun de Metro Vancouver, en croissance constante pour desservir davantage de communautés. • BCRTC maintient et exploite deux des trois lignes de SkyTrain à Metro Vancouver, soit la ligne Expo et la ligne Millennium. Ces lignes connectent le centre-ville de Vancouver aux villes de Burnaby, New Westminster, Coquitlam, Port Moody et Surrey. • BCRTC gère également l'accord avec InTransitBC pour l'exploitation et la maintenance de la ligne Canada par ProTransBC (sous-division de SNC-Lavalin). Cette ligne n'est donc pas exploitée en régie interne.
West Coast Express • Train de banlieue	• BCRTC assure le service de train de banlieue West Coast Express, qui relie la ville de Mission à la gare Waterfront de Vancouver, en passant par Maple Ridge, Pitt Meadows, Port Coquitlam, Coquitlam et Port Moody.

Présentation des activités de TransLink

Coast Mountain Bus Company (CMBC)

CMBC, avec près de 6 000 employés, est la plus grande société d'exploitation au sein de l'entreprise intégrée TransLink. CMBC réalise près de 107 millions de kilomètres de service par année dans une zone de service de 1 800 km^2 desservant la région métropolitaine de Vancouver.

Services	
Bus	• CMBC exploite plus de 96 % du service de bus de la région, y compris une flotte de bus conventionnels à carburant propre et des trolleybus zéro émission. • Via des contrats avec CMBC, West Vancouver Blue Bus et First Transit fournissent les 4 % restants du service d'autobus dans la région. • First Transit offre à la fois un service de navette communautaire à Langley et à Bowen Island ainsi qu'un service de transport en commun personnalisé, HandyDART (transport adapté).
SeaBus	• CMBC gère également le service de traversier pour passagers SeaBus qui traverse la baie Burrard.
Autres services	• CMBC fournit plusieurs services de soutien à l'entreprise TransLink, y compris la sécurité des transports (distincte de la police des transports), l'information clientèle, la collecte des revenus, les services environnementaux et la formation des opérateurs de bus.

Sources : TransLink, analyse RCGT.

Portrait du territoire de TransLink

Le territoire desservi par TransLink comprend une vaste gamme de services de transit, y compris le transport rapide, le train de banlieue et les services de bus. Les régions couvertes par le réseau de TransLink sont les suivantes :

- Vancouver : bus, SeaBus et SkyTrain
- Burnaby et New Westminster : bus et SkyTrain
- North Vancouver, West Vancouver, Bowen Island et Lions Bay : bus, SeaBus et SkyTrain
- Coquitlam, Port Coquitlam, Port Moody, Pitt Meadows, Maple Ridge, Anmore, Belcarra et West Coast Express : bus, SkyTrain et West Coast Express
- Richmond, South Delta et Nation Tsawwassen : bus et SkyTrain
- Surrey, North Delta, White Rock et Langley : bus et SkyTrain

2 877 km²
de superficie

2 438 161
de population desservie

847 hab./km²
de densité

TRANSLINK

Filiales de TransLink

bcrtc
Coast Mountain Bus Company
WEST COAST EXPRESS
SkyTrain

Sources : TransLink, analyse RCGT.

Planification du système de transport face aux changements climatiques – région métropolitaine de Vancouver

Objectifs à long terme

Le conseil des maires et le conseil d'administration de TransLink ont approuvé le plan de transition vers une flotte à faibles émissions de carbone (2020) et la stratégie d'action climatique (2022) qui guideront TransLink pour devenir un système de transport en commun résilient aux changements climatiques et carboneutre d'ici 2050. L'objectif global est d'atteindre une réduction de 45 % des GES par rapport aux niveaux de 2010 d'ici 2030 et d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050.

- Accroître la flotte : La stratégie comprend l'acquisition de plus de 400 nouveaux autobus électriques à batterie d'ici 2030.
- Développer les infrastructures : Pour soutenir cette transition, TransLink rénove le centre de transport existant de Port Coquitlam pour permettre la recharge en cours de route et électrifie son centre de transport Marpole et son centre de transport de Burnaby.
- Déployer des efforts continus pour mettre en œuvre une stratégie de parc automobile à faibles émissions de carbone : Explorer, tester et analyser les technologies et les carburants innovants émergents à faible teneur en carbone (électriques, hybrides, piles à combustible, gondoles, carburants renouvelables, etc.) et adopter ceux qui sont basés sur le coût total optimal de possession et l'impact environnemental sur le cycle de vie.

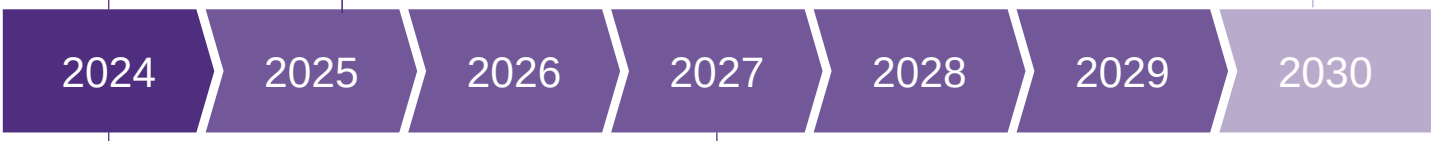
Jalons clés

2023-2024 – Projet pilote de diesel renouvelable

Ligne 100 entièrement desservie par 19 autobus électriques à batterie

Le centre de transport en commun de Port Coquitlam et la recharge en route (5 emplacements) desserviront 136 autobus électriques à batterie

Un total de 462 autobus électriques à batterie zéro émission seront en service, remplaçant la flotte d'autobus diesels



Expansion de la flotte de GNC (383 autobus) alimentée à 100 % par du gaz naturel renouvelable (GNR). Exploitation à partir des centres de transport en commun de Surrey, Hamilton et Port Coquitlam

Le centre de transport en commun de Marpole desservira 350 autobus électriques à batterie. Les budgets initiaux de ce centre étaient estimés à 300 M$. Cependant, comme de nombreux grands chantiers, les coûts ont augmenté significativement depuis le début des travaux et pourraient représenter plus du double du montant initial.

Sources : TransLink, analyse RCGT.

Statistiques des activités – région métropolitaine de Vancouver

La pandémie a entraîné des effets similaires sur les tendances de mobilité pour chaque mode de transport. Par rapport à 2019, l'année 2023 est caractérisée par une baisse de l'achalandage. Plus précisément, les observations suivantes ont été faites concernant les tendances de déplacements :

Mode bus

Le mode bus a vu son achalandage chuter de 12,6 % entre 2019 et 2023, malgré une augmentation de 1,7 % des kilomètres productifs et de 3,5 % des heures de service.

Mode train

Le mode train a vu son achalandage chuter de 50 % entre 2019 et 2023. L'offre de service a connu une diminution d'environ 22 % tant pour les heures que pour les distances parcourues.

Mode SkyTrain

L'achalandage du SkyTrain a diminué de 14,4 % entre 2019 et 2023, et l'offre n'a pas retrouvé son niveau prépandémique. En effet, une diminution de 2,9 % des kilomètres productifs et de 3,3 % des heures de service est perceptible.

Mode TA

Le mode TA ne fait pas exception et le nombre de montées à bord a également diminué passant de 1,6 M de déplacements en 2019 à 1,3 M en 2023, soit une réduction de 16,2 %.

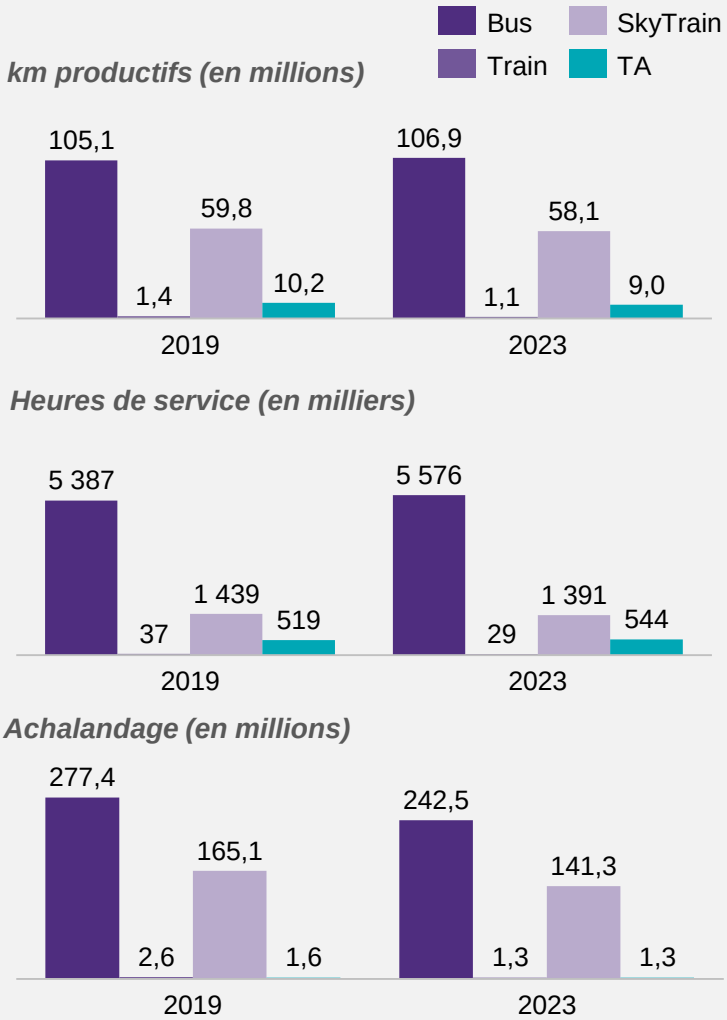
Véhicules

En tout, 1 465 autobus sont requis à l'heure de pointe. En plus de ces bus, 304 bus sont en réserve :

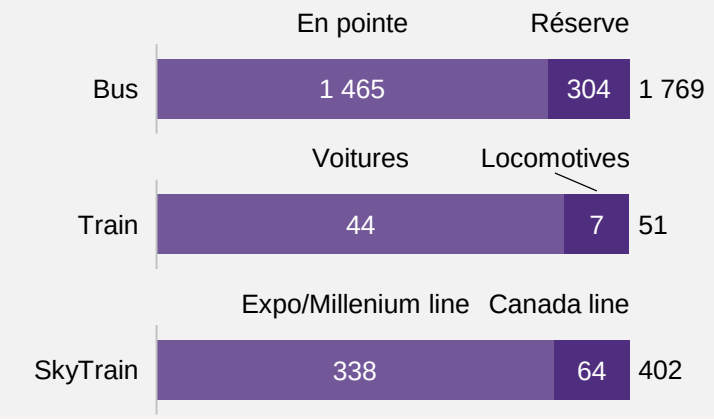
Réserve	304	20,7 %
Exploitation	103	7 %
Entretien	201	13,7 %

Sources : TransLink, analyse RCGT.

Statistiques des activités
Par mode, 2019 et 2023



Nombre de véhicules
Par mode, 2023



Coûts unitaires – région métropolitaine de Vancouver

Sur les deux périodes d'analyse, 2019 et 2023, les coûts unitaires (par kilomètre, par heure et par déplacement) ont tous augmenté. Cette tendance est principalement attribuable à un niveau d'achalandage qui représente environ 87 % de celui observé avant la pandémie. Les coûts totaux ont connu une forte croissance entre 2019 et 2023.

Coût par kilomètre

Le coût par kilomètre parcouru a connu une croissance pour l'ensemble des modes. Entre 2019 et 2023, le mode train a subi la plus forte croissance (46,7 %), suivi du TA (32,3 %), du SkyTrain (27,1 %) et du bus (20,8 %).

Coût par heure

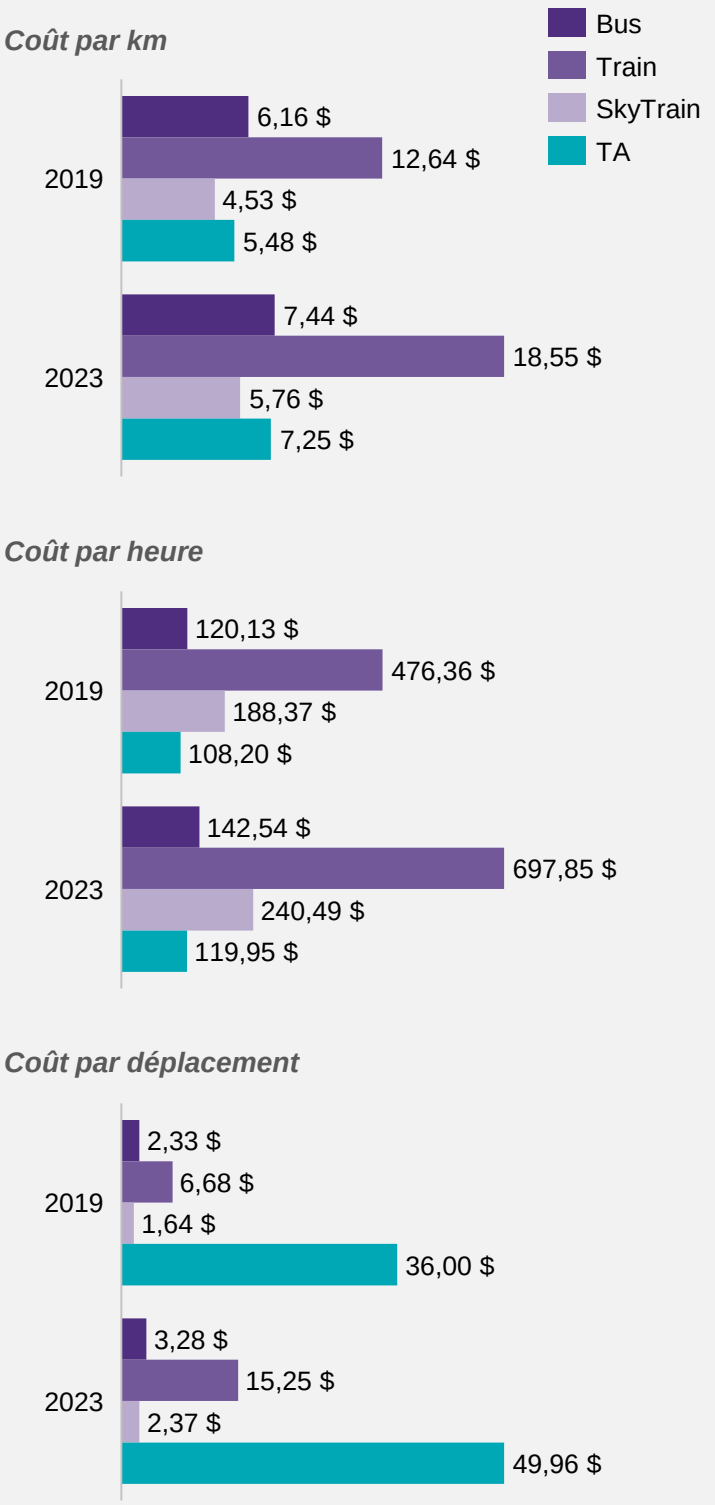
Le coût horaire affiche un portrait similaire : entre 2019 et 2023, le mode train a connu la plus forte croissance (46,5 %), suivi du SkyTrain (27,7 %), du bus (18,7 %) et du TA (10,9 %).

Coût par déplacement

Le coût par déplacement a connu une croissance pour l'ensemble des modes sur la période d'analyse :

- Train : 128,3 %
- SkyTrain : 44,2 %
- Bus : 40,5 %
- TA : 38,8 %

Coûts unitaires
Par mode, 2019 et 2023



Sources : TransLink, analyse RCGT.

Résultats financiers – région métropolitaine de Vancouver

Les dépenses totales de 2023 sont 22,3 % plus élevées qu'en 2019, tandis que les revenus sont 25,2 % plus élevés pour cette période.

Coûts

Les responsabilités de TransLink incluent le transport collectif, mais également les autoroutes et le service de police du transport en commun. L'exploitation des modes pertinents de transport collectif représente environ 60 % des coûts totaux. Les autres services concernent les coûts liés aux routes sous leur responsabilité et au service de police.

Revenus

Les revenus usagers ont diminué de 700 M$ en 2019 à 600 M$, tandis que tous les autres types de revenus sont demeurés au moins au même niveau qu'en 2019. Les subventions ont fortement augmenté, passant de 300 M$ à 600 M$, soit le double. Les revenus financent la totalité des activités de TransLink (transport collectif et routes).

Déficit

Bien que TransLink affiche un surplus en 2023, la société prévoit un déficit de financement cumulatif de plus de 4,7 G$ entre 2026 et 2033, ce qui nécessiterait des revenus annuels en croissance soutenue et substantielle, à commencer par environ 600 M$ en 2026.

Solutions au déficit

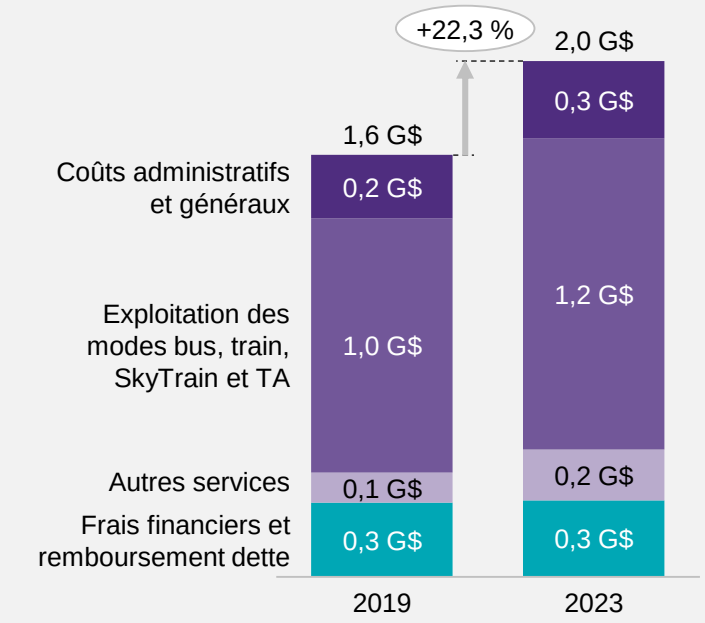
Au-delà de l'augmentation tarifaire à venir en 2024, TransLink a planifié de futures augmentations tarifaires entre 2025 et 2033. À l'heure actuelle, TransLink propose une augmentation moyenne des tarifs de 4 % en 2025, puis de 3 % en 2026. Les augmentations annuelles moyennes des tarifs entre 2027 et 2033 seraient maintenues à 2 % chaque année.

De plus, les propriétaires fonciers de la région métropolitaine de Vancouver se voient imposés une contribution à même leur compte de taxes qui vise à financer le transport collectif et les réseaux routiers. TransLink a annoncé récemment une augmentation de la portion de l'impôt foncier pour l'aider à planifier ses améliorations de service clés à partir de septembre 2024 visant à remédier à l'engorgement du réseau.

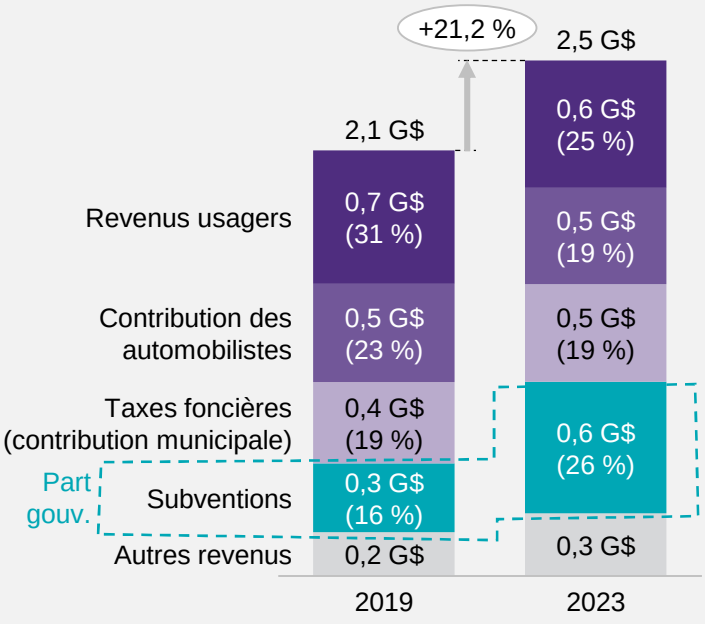
Sources : TransLink, analyse RCGT.

Résultats financiers
Tous modes consolidés, 2019 et 2023

Coûts totaux



Revenus totaux



Exclut les éléments sans effet sur la trésorerie.

Balisage – région métropolitaine de Toronto

Présentation de la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Toronto (1/2)

Gouvernance

Toronto Transit Commission (TTC) et Metrolinx sont deux entités distinctes ayant des rôles différents dans le transport en commun de la région du Grand Toronto. TTC est l'organisme responsable de la planification, de la gestion et de l'exploitation du réseau de transport en commun dans la ville de Toronto, tandis que Metrolinx assure la planification et l'intégration des services de transport en commun sur le plan régional. Le conseil d'administration de TTC est composé de membres nommés par la Ville de Toronto et des représentants du public. Le conseil municipal de Toronto et le gouvernement provincial de l'Ontario jouent également un rôle important.

Responsabilité	TTC	Metro-linx	Ville de Toronto	Gouv. prov.	
Exploitation du service	Territoire de la ville de Toronto	Banlieue			Selon le *City of Toronto Act*, les cinq sociétés de transport adjacentes à TTC peuvent seulement déposer les passagers à Toronto sans offrir de service. Metrolinx offre le service sur le plan régional, mais également un service complémentaire à TTC sur le plan local, soit le Union Pearson « UP » Express.
Organisation du service	Territoire de la ville de Toronto	Banlieue			L'organisation du service inclut l'établissement de l'offre de service, les horaires et l'assignation des chauffeurs.
Propriétaire des immobilisations	Territoire de la ville de Toronto	Banlieue	X		La propriété des immobilisations est variable et peut même être en propriété mixte. TTC et Metrolinx sont propriétaires de certaines immobilisations, tandis que d'autres sont la propriété de Metrolinx, mais exploitées par TTC. Les immobilisations désuètes, sans projet pour cinq ans, sont désignées comme « surplus » et transférées aux livres de la Ville de Toronto. La priorisation des réparations et réfections des immobilisations n'est pas définie. Certaines immobilisations ont besoin de réparations, mais ne sont pas priorisées. Union Station est détenue par trois parties, même si les usagers le perçoivent comme un seul bâtiment. La station est utilisée par GO Transit, TTC et VIA, et chaque exploitant est propriétaire de ses baies.
Priorisation des projets capitaux			Pour TTC	Pour Metrolinx	Pour TTC, chaque projet est évalué de manière individuelle par la Ville de Toronto. Mis à part le plan d'investissement prévu à la planification stratégique réalisée aux cinq ans, la Ville de Toronto n'effectue pas de révision de la priorisation des investissements annuellement.

Sources : TTC, Metrolinx, analyse RCGT.

Présentation de la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Toronto (2/2)

Gouvernance

Responsabilité	TTC	Metro-linx	Ville de Toronto	Gouv. prov.	
Planification stratégique à long terme	Territoire de la ville de Toronto	Banlieue			• TTC élabore une planification stratégique tous les cinq ans. La dernière version disponible concerne la période 2020-2024. Ce plan documente notamment les orientations, le plan d'action et une projection des dépenses de fonctionnement et d'immobilisations. • Metrolinx a réalisé un plan régional de transport 2041.
Financement des immobilisations	Financé par les recettes usagers	Financé par les recettes usagers		Subv. versée à TTC et Metrolinx Taxes sur l'immatr.	Le financement des immobilisations est partagé entre les revenus usagers, les subventions du gouvernement provincial, et les autres revenus (taxes sur l'immatriculation). Ainsi, les villes ne contribuent pas au financement des investissements.
Financement de l'exploitation	Financé par les recettes usagers	Financé par les recettes usagers	Subv. versée à TTC	Subv. versée à Metrolinx	TTC reçoit des subventions de la Ville de Toronto pour compenser le manque à gagner entre les coûts et les revenus usagers. Lors de correspondances utilisant deux exploitants, le gouvernement provincial rembourse l'exploitant qui complète le trajet gratuitement.
Détermination de la tarification	Territoire de la ville de Toronto	Banlieue			La tarification à Toronto est sous la responsabilité du conseil d'administration de TTC. Metrolinx est responsable pour l'extérieur de Toronto.
Perception des revenus usagers		Région métropo-litaine de Toronto			La plateforme Presto (système de billettique) est une entreprise opérée par Metrolinx. TTC est cliente de ce service et l'intégration des tarifs est en cours depuis février 2024. Les recettes tarifaires des titres de TTC sont collectées par Metrolinx et versées à TTC.
Détermination de la politique de financement					Il n'existe pas de politique de financement métropolitaine (exploitation et immobilisations). TTC a ses propres sources de financement (Ville de Toronto, gouvernement de l'Ontario, usagers, etc.). Metrolinx est financé principalement par le gouvernement de l'Ontario, et les municipalités contribuent de manière marginale aux investissements.

Présentation des activités de TTC

Exploitation

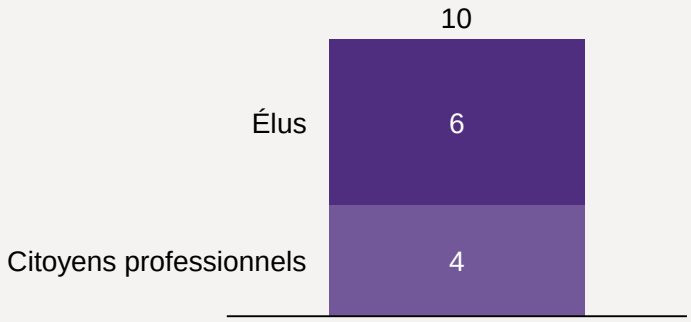
La Toronto Transit Commission (TTC), en tant qu'agence de transport de la ville de Toronto, offre une variété de services pour faciliter les déplacements des citoyens.

Elle est responsable de l'exploitation quotidienne et de la maintenance de son réseau de transport en commun. TTC exploite toutes ses lignes de transport collectif, à l'exception d'une portion du transport adapté. C'est 60 % du transport adapté qui est imparti à des transporteurs privés, car TTC est tenue d'en exploiter 40 %. Selon ses politiques internes, TTC planifie son service sur une base évolutive et s'assure d'offrir un service en réponse à la demande et selon un taux d'occupation des véhicules maximal selon le moment de la journée.

Voici une description des services fournis par la TTC :

Composition du CA de TTC

Le président du CA est nommé par le maire de Toronto



Services	
Métro	• La TTC exploite quatre lignes de métro qui relient le centre-ville de Toronto aux banlieues et quartiers avoisinants. Le métro est un système rapide qui fonctionne sous terre dans le centre-ville et en surface ou surélevé dans d'autres régions. Les lignes Bloor-Danforth, Yonge-University-Spadina et Scarborough RT assurent un service fréquent pour les passagers.
Tramway	• En complément du métro, la TTC gère un réseau étendu de tramways qui parcourent les rues de la ville.
Bus	• La TTC dispose d'une importante flotte de bus, incluant des bus conventionnels et articulés à carburant propre, ainsi que des véhicules électriques en cours d'introduction.
Wheel-Trans	• La TTC propose également un service spécialisé nommé Wheel-Trans pour les personnes à mobilité réduite, offrant un transport adapté de porte-à-porte selon les besoins spécifiques des passagers admissibles.

Sources : TTC, analyse RCGT.

Portrait du territoire de TTC

Le territoire desservi par la TTC comprend une vaste gamme de services de transit, y compris le métro, le tramway, le réseau rapide et les services de bus. Les régions couvertes par le réseau de la TTC sont les suivantes :

- Toronto : métro, tramway et bus
- Etobicoke et York : métro et bus
- North York : métro et bus
- Scarborough : RT (Rapid Transit) et bus
- East York : tramway et bus

En plus de ces zones, la TTC offre des services de connexion avec d'autres systèmes de transport en commun dans la région du Grand Toronto, comme MiWay à Mississauga et Brampton Transit à Brampton, permettant ainsi aux passagers de voyager au-delà des limites de la ville de Toronto.

631 km²
de superficie

2 794 356
de population desservie

4 428 hab./km²
de densité

Sources : TTC, analyse RCGT.

Présentation des activités de Metrolinx

Exploitation

Metrolinx, en tant qu'agence provinciale de transport en commun, dessert une région étendue qui englobe non seulement la ville de Toronto, mais aussi les zones environnantes du Grand Toronto et de Hamilton.

Elle est responsable de la planification et de l'intégration des services de transport en commun dans la région. Voici un aperçu des services et des régions couvertes par le réseau de Metrolinx :

Composition du CA de Metrolinx

- *Le CA ne compte aucun élu*
- *Le CA est dirigé par le ministre des Transports*

Services	
GO Transit	• Fournit des services de trains de banlieue et d'autobus interurbains. Les trains GO relient le centre-ville de Toronto à des banlieues éloignées et des villes voisines, tandis que les autobus GO desservent des régions qui ne sont pas accessibles par train.
Union Pearson « UP » Express	• Relie l'aéroport international Pearson de Toronto à la gare Union au centre-ville, offrant un service rapide et direct pour les voyageurs aériens.
Presto	• Un système de paiement électronique intégré qui permet aux passagers de payer leurs trajets sur les différents services de transport en commun dans la région, y compris la TTC, GO Transit, et d'autres services locaux.
Projets d'expansion	• Metrolinx travaille sur plusieurs projets d'expansion majeurs pour améliorer l'accessibilité et la connectivité dans la région, comme le Crosstown LRT et d'autres lignes de transport rapide.

En plus de ces services, Metrolinx coordonne des services pour faciliter les déplacements des passagers à travers la région du Grand Toronto et de Hamilton. Elle collabore donc avec d'autres sociétés de transport locales, notamment MiWay à Mississauga et Brampton Transit à Brampton.

Sources : Metrolinx, analyse RCGT.

Portrait du territoire de Metrolinx

Metrolinx dessert une vaste région connue sous le nom de « Golden Horseshoe » en Ontario, qui comprend plusieurs zones et modes de transport. Voici une liste des régions desservies par Metrolinx :

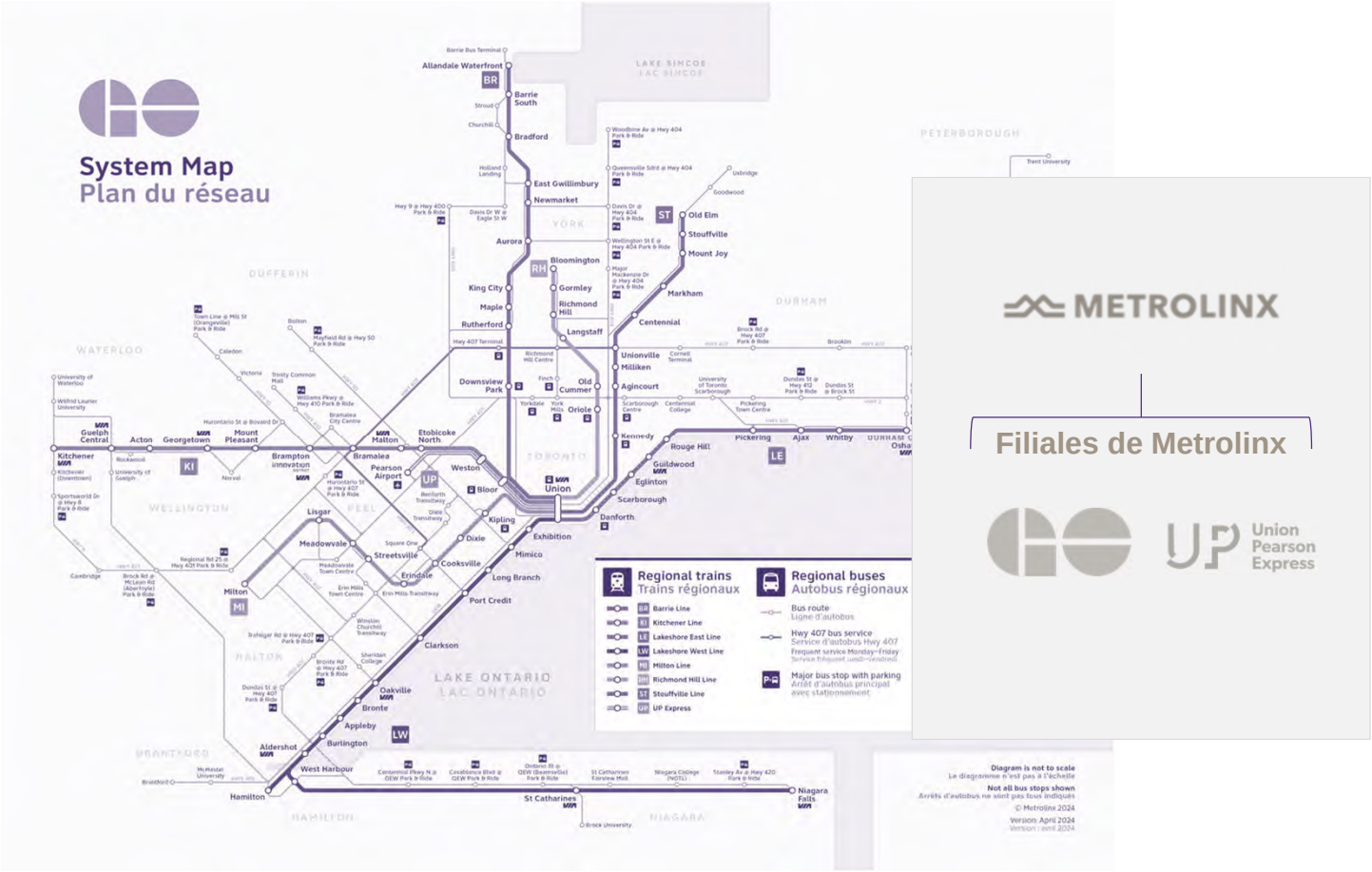
- Toronto : Desservi par GO Transit (trains et bus), UP Express (liaison ferroviaire avec l'aéroport), et connecté au réseau TTC.
- Hamilton : Desservi par GO Transit, avec des services de train et de bus vers Toronto et d'autres régions.
- Kitchener-Waterloo : Desservi par la ligne Kitchener de GO Transit, (train rapide bidirectionnel).
- Niagara : Service saisonnier de GO Transit avec des voitures réservées aux vélos pour faciliter les déplacements vers Niagara.

Des projets d'expansion sont en cours, notamment le projet de SAR Durham Scarborough, les améliorations de la ligne Lakeshore Ouest, le prolongement du service de métro de la ligne 2 à Scarborough et la bonification du service saisonnier de GO Transit vers Niagara.

4 329 km²
de superficie

6 540 000
de population desservie

1 490 hab./km²
de densité



Sources : Metrolinx, analyse RCGT.

Planification du système de transport face aux changements climatiques – région métropolitaine de Toronto

Objectifs

Contrairement au Québec, le gouvernement de l'Ontario n'impose pas de cible à l'échelle de la province. Il est de la responsabilité de TTC et Metrolinx de se doter d'objectifs.

TTC

La TTC vise à obtenir une flotte de bus à zéro émission pour continuer à offrir un service sûr et fiable.

- Elle possède actuellement 60 autobus électriques dans sa flotte, en plus du tramway qui est 100 % électrique.
- Elle s'engage à atteindre 50 % d'émissions zéro d'ici 2028-2032 et 100 % d'ici 2040.
- TTC fera l'essai de divers modèles de bus fonctionnant avec des technologies vertes.
- Le programme Transform TO est une initiative municipale et a des cibles ambitieuses pour tous les modes de déplacement (incluant les voitures).

Metrolinx

Metrolinx s'est doté d'une stratégie de durabilité en 2015. La Stratégie de durabilité de Metrolinx (2015-2020) se concentrait sur l'intégration de la durabilité dans la culture, les processus et les décisions de l'organisation. Cinq objectifs prioritaires sont définis, avec des actions et des mesures de succès pour la période 2015-2020. Metrolinx s'engageait à élaborer un Plan d'adaptation au climat d'entreprise et à renforcer la résilience du système de transport face aux changements climatiques.

Elle a publié en 2018 son Plan d'adaptation au climat qui indiquait les éléments suivants :

- Programme d'infrastructures : Metrolinx gère plus de 19,5 G$ en infrastructures de transport et investira 43 G$ au cours de la prochaine décennie ou plus.
- Expansion de GO Rail : L'expansion de GO Rail quadruplera le nombre de trajets hebdomadaires passant de 1 500 à 6 000. Cela inclut de nouvelles stations, des voies ferrées, des installations de maintenance et de stockage, ainsi que l'infrastructure nécessaire pour l'électrification d'une partie importante du réseau ferroviaire.
- Transit rapide régional : Construction de nouvelles infrastructures de transit rapide régional dans la région du Grand Toronto et de Hamilton (GTHA) pour réduire la vulnérabilité et les risques, et être plus résilients et adaptatifs aux changements climatiques et aux événements météorologiques extrêmes.

Sources : TTC, Metrolinx, analyse RCGT.

TORONTO

Statistiques – région métropolitaine de Toronto

Les données présentées correspondent à l'ensemble de la région métropolitaine de Toronto selon les données colligées par l'ACTU. Les données concernent 2019 et 2022 (dernier rapport disponible). Ainsi, ces données sont à titre indicatif, puisqu'aucune donnée volumétrique n'a été fournie par TTC.

La pandémie a entraîné des effets similaires sur les tendances de mobilité pour chaque mode de transport. Par rapport à 2019, l'année 2022 est caractérisée par une baisse de l'achalandage. Plus précisément, les observations suivantes ont été faites concernant les tendances de déplacements :

Mode bus

Le mode bus avait retrouvé 70 % de son achalandage prépandémique en 2022. L'offre de service avait été réduite et représentait une baisse de 7 % par rapport au service offert en 2019.

Mode train léger

L'achalandage du train léger a réduit de 65 % entre 2019 et 2022. Un ajustement de l'offre a généré une augmentation de 0,4 % des kilomètres productifs et une chute de 11,5 % des heures de service.

Mode métro

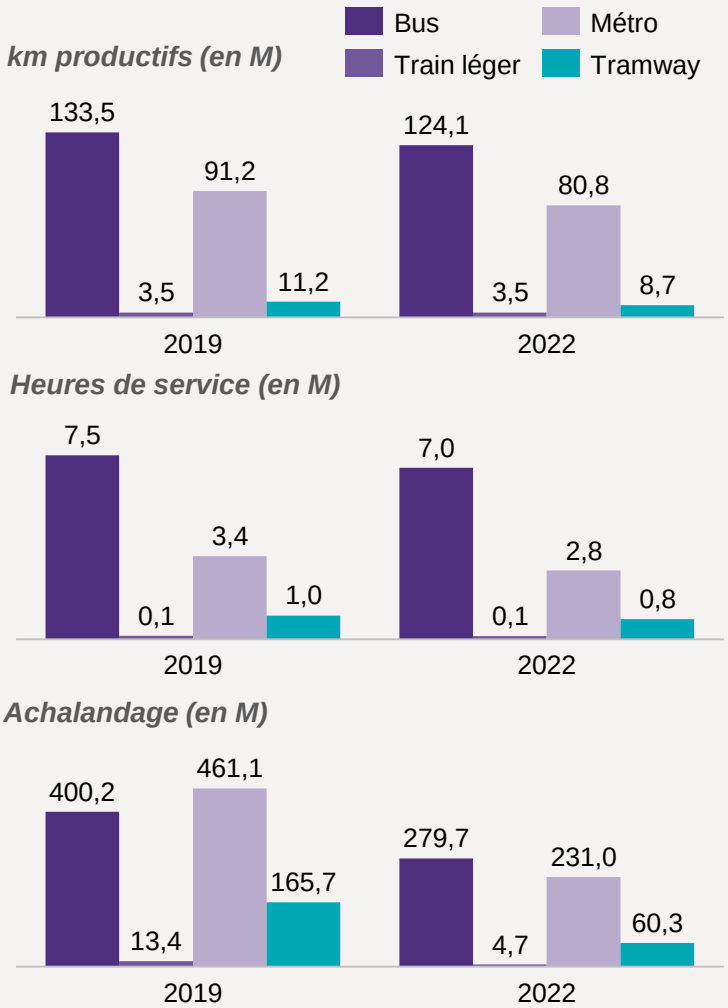
Entre 2019 et 2022, le mode métro a perdu la moitié de son achalandage. L'offre de service a été modifiée et une réduction des kilomètres productifs et des heures de service de 11,4 % et 17,4 % respectivement est perceptible.

Mode tramway

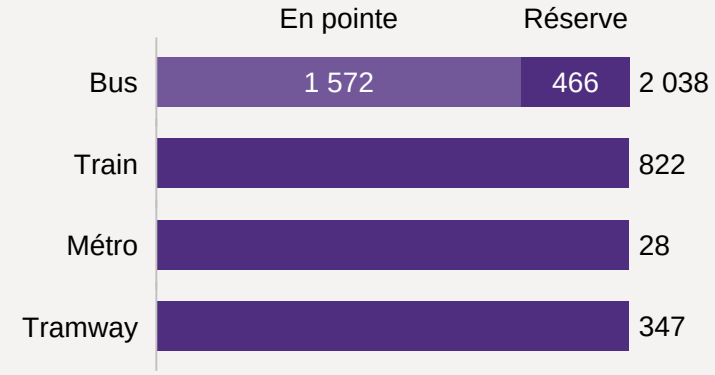
Le mode tramway a vu son achalandage chuter de 64 % entre 2019 et 2022. L'offre de service a quant à elle diminué de 21,8 % pour les kilomètres productifs et de 14,5 % des heures de service.

Sources : Rapport ACTU (2022 et 2019), analyse RCGT.

Statistiques des activités
Par mode, 2019 et 2022



Nombre de voitures
Par mode, 2022



Véhicules

Au total, 1 633 autobus sont requis à l'heure de pointe. Ainsi, pour cette période, 466 autobus sont hors service ce qui établit la réserve totale à 30 %. Cette statistique est influencée par la réduction de service entre 2019 et 2022.

Statistiques – région métropolitaine de Toronto

Les dépenses totales de 2022 sont 9 % plus élevées qu'en 2019, soit la même augmentation que les revenus pour cette période.

Coûts

Les coûts pour la livraison du service de transport collectif représentent environ 80 % des coûts totaux.

Revenus

Les revenus usagers ont diminué de 1,2 G$ à 0,7 G$, tandis que tous les autres types de revenus sont demeurés au moins au même niveau qu'en 2019. La contribution municipale a fortement augmenté, passant de 0,6 G$ à 1,2 G$, soit le double. Ceci laisse supposer que les déficits générés par la perte de recettes tarifaires ont été comblés par les municipalités.

Déficit

Aucune projection du déficit n'est fournie par TTC ou Metrolinx.

Solutions au déficit

TTC :

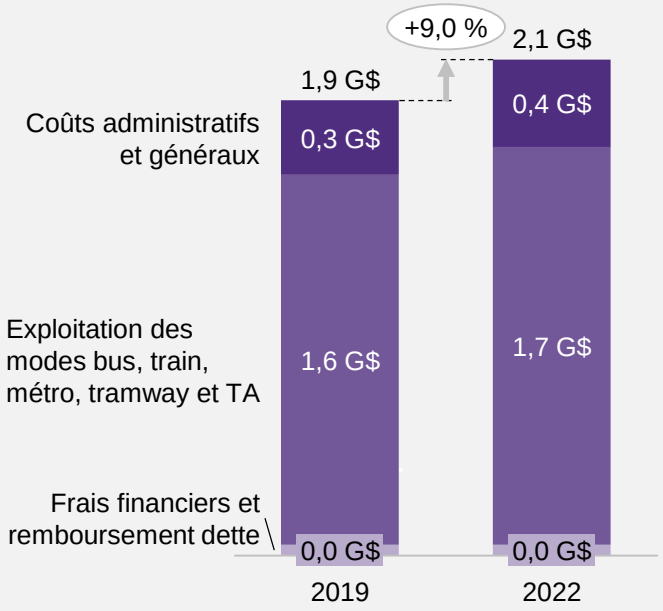
- Aucune initiative spécifique n'a été recensée pour TTC, qui s'appuie fortement sur la contribution municipale et les subventions provinciales.

Metrolinx :

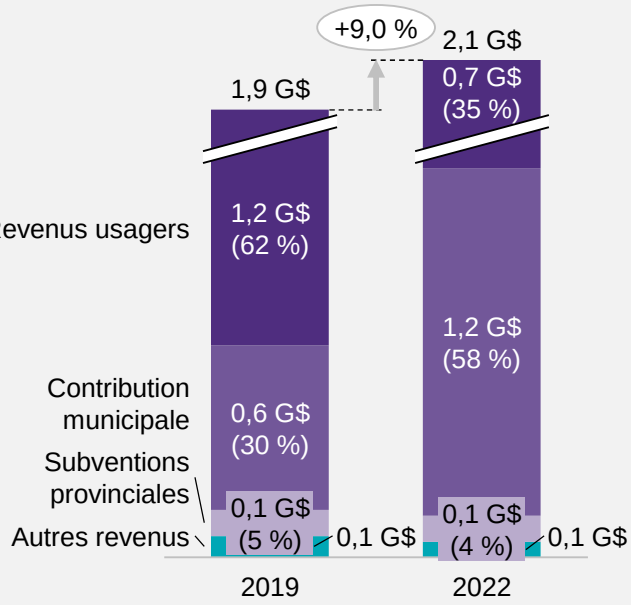
- Metrolinx propose des initiatives telles que des tarifs promotionnels et des réductions pour attirer de nouveaux usagers et soutenir la reprise de l'achalandage.
- Metrolinx a poursuivi le développement de sources de revenus non tarifaires, y compris la publicité et les partenariats, pour maximiser les revenus.
- Ces points suggèrent que Metrolinx se concentre sur la reprise de l'achalandage et l'optimisation des revenus existants plutôt que sur l'augmentation des prix des titres de transport comme solution de financement.

Ratios financiers
Tous modes consolidés, 2019 et 2022

Coûts totaux



Revenus totaux



Sources : Rapport ACTU (2022 et 2019), analyse RCGT.

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Sommaire des constats

Raymond Chabot Grant Thornton

Constats issus de l’analyse historique des sociétés de transport et de l’ARTM

Les observations suivantes contribuent à clarifier l’évolution de la situation financière des sociétés de transport et de l’ARTM. Elles représentent essentiellement le cadre dans lequel les organisations ont progressé et qui a influencé l’évolution de leur portrait financier.

Les constats ont été regroupés sous six grands thèmes :

1. Contexte pandémique et son influence sur l’offre de service et l’achalandage
2. Facteurs économiques externes
3. Décisions gouvernementales
4. Parc de matériel roulant
5. Pratique d’affaires
6. Investissements

Ces facteurs illustrent le contexte difficile dans lequel les sociétés de transport ont évolué et expliquent certaines tendances qui sont généralement communes à toutes les organisations.

Toutefois, bien que le contexte ait été difficile et que plusieurs facteurs externes aient contribué à certaines tendances sur lesquelles les sociétés de transport n’ont pas d’influence, elles ne sont pas dépourvues de moyens d’action pour améliorer leur performance. Le chapitre 3 compare la performance des sociétés entre elles, selon divers indicateurs, et permet de relever quantitativement les zones d’amélioration des sociétés.

Constats issus de l'analyse historique des sociétés de transport et de l'ARTM

La pandémie a perturbé l'optimisation des services en raison des mesures de distanciation. Le retour des étudiants en présentiel a partiellement redynamisé l'achalandage et compense en partie l'adoption du télétravail par les travailleurs. L'achalandage demeure globalement inférieur aux niveaux prépandémiques, particulièrement pour les trains.

1. Contexte pandémique et son influence sur l'offre de service et l'achalandage

2. Facteurs économiques externes

3. Décisions gouvernementales

4. Parc de matériel roulant

5. Pratique d'affaires

6. Investissements

Constats	
Réduction de l'offre de service	La diminution de la demande a conduit à un excédent de bus au sein des sociétés de transport.
Mesures sanitaires et distanciation	Les protocoles de santé publique imposant la distanciation sociale dans les véhicules ont limité la réduction de l'offre de service, malgré une baisse de la demande. Le transport adapté a été particulièrement touché en raison de la taille réduite des véhicules, ce qui a eu pour effet de limiter le jumelage des usagers. L'optimisation des itinéraires a donc été affectée.
Modalités du programme d'aide d'urgence	Selon les modalités du Programme d'aide d'urgence au transport collectif (PAUTC), les sociétés devaient avoir adopté un plan de rétablissement de l'offre de service afin d'atteindre un niveau comparable à celui offert en 2019. Ce programme a été mis de l'avant en début de pandémie, dans un contexte d'incertitude face à l'évolution de la situation pandémique. D'ailleurs, pour être admissible au quatrième versement, le bénéficiaire devait démontrer que l'offre planifiée de 2022 était inférieure à celle de 2019, alors que les modalités initiales prévoyaient un plan de rétablissement de l'offre de service à la hauteur de celle de 2019.
Changement des habitudes de déplacement	Le télétravail a modifié les schémas de mobilité, mais le retour des étudiants en présentiel a contribué à compenser cette tendance en augmentant l'achalandage pour retrouver petit à petit le niveau prépandémique.
Fluctuation de l'achalandage	Aucune société n'a retrouvé son niveau d'achalandage d'avant la pandémie, à l'exception de la STS. L'incertitude quant au retour à une situation normale a rendu difficile la planification à long terme de l'offre de service.
Baisse de l'achalandage des trains (exo)	L'utilisation des trains reste considérablement inférieure aux niveaux prépandémiques, même en excluant l'impact de la fermeture de la ligne de Deux-Montagnes.

Constats issus de l'analyse historique des sociétés de transport et de l'ARTM

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. Les contrats de *swap* ont atténué l'impact pour certaines, mais pas pour toutes, notamment les petites sociétés. La pandémie a aussi perturbé l'approvisionnement, augmentant les coûts de maintenance.

1. Contexte pandémique et son influence sur l'offre de service et l'achalandage
2. Facteurs économiques externes
3. Décisions gouvernementales
4. Parc de matériel roulant
5. Pratique d'affaires
6. Investissements

Constats	
Carburant	Les sociétés de transport n'ont pas échappé à la flambée des prix du carburant occasionnée par la guerre en Ukraine à compter de 2021. La croissance du coût du carburant a également augmenté avec la reprise des activités économiques et la demande qui en découle. Certaines sociétés ont subi des effets limités grâce aux conditions de leur *swap*, alors que d'autres, malgré leur *swap*, ont subi une hausse de coût. Les plus petites sociétés de transport, par leur envergure, n'ont pas accès à ce type de contrat.
Chaîne d'approvisionne-ment	Après la pandémie, la chaîne d'approvisionnement mondiale a été confrontée à plusieurs défis qui ont entraîné l'augmentation du coût des pièces, expliquant la hausse des coûts d'entretien.
Démographie	La croissance démographique dans les petites villes engendre de nouveaux défis, tels que la congestion, une réalité auparavant inconnue dans ces villes. La congestion allonge les temps de parcours et augmente les coûts d'exploitation.

Constats issus de l'analyse historique des sociétés de transport et de l'ARTM

Depuis 2022, le MTMD a redirigé ses subventions vers les bus électriques, malgré le manque d'infrastructures de recharge. Cette orientation vers l'électrification a généré une augmentation des projets et des besoins en gestion. Le REM, avec ses chantiers et la mise en service de sa première branche, a entraîné des ajustements dans les services de transport existants qui ont impacté les OPTC de la région métropolitaine. À Québec, l'incertitude autour du projet de Tramway a contraint le RTC à maintenir ses bus articulés vieillissants.

1. Contexte pandémique et son influence sur l'offre de service et l'achalandage
2. Facteurs économiques externes
3. Décisions gouvernementales
4. Parc de matériel roulant
5. Pratique d'affaires
6. Investissements

Constats	
Transition énergétique et financement	• Depuis le 31 mars 2022, le MTMD finance uniquement les bus entièrement électriques. Puisque les infrastructures de recharge se sont avérées insuffisantes, le MTMD a consenti par décret à subventionner des bus hybrides pour 2023. • L'électrification nécessaire des centres de transport entraîne une augmentation des projets, requérant davantage de ressources en gestion de projet et un surcroît de travail pour les services de soutien.
Grands projets structurants	Chantier du REM et mise en service de sa première branche • (STL) Le nombre de bus requis pour les mesures d'atténuation des chantiers du REM a été estimé avant la pandémie. Ces bus sont détenus par la STL en plus de ceux nécessaires pour le service régulier. Bien que le niveau de service ait été révisé à la baisse face à la chute de l'achalandage, le nombre de véhicules détenus n'a pas été révisé, entraînant des bus excédentaires et contribuant à un taux de réserve plus élevé. • (RTL) Comme planifié, deux lignes express vers le terminus centre-ville ont cessé dans le cadre du projet du REM. Une de ces deux lignes était la ligne la plus achalandée du RTL. Le RTL ne récupèrera pas cet achalandage perdu. • (RTL) Le RTL doit conserver des bus pour assurer le plan de relève du REM en cas de panne, tout comme des chauffeurs disponibles à tout moment. Le RTL obtient un financement distinct à cet égard, mais cette situation influence les ratios de performance de la société. • (exo) L'utilisation du tunnel du Mont-Royal par le REM contraint le train de banlieue de Mascouche à emprunter un itinéraire alternatif vers le centre-ville, résultant en un allongement du temps de trajet susceptible de décourager les usagers. Actuellement, la ligne Mascouche est celle qui enregistre le plus faible taux de fréquentation au sein du réseau d'exo.

Constats issus de l'analyse historique des sociétés de transport et de l'ARTM

1. Contexte pandémique et son influence sur l'offre de service et l'achalandage
2. Facteurs économiques externes
3. Décisions gouvernementales
4. Parc de matériel roulant
5. Pratique d'affaires
6. Investissements

Constats *(suite)*	
Grands projets structurants	**Chantier du REM et mise en service de sa première branche *(suite)*** • (exo) La fermeture du service du train de Deux-Montagnes découle de l'intégration du REM. Le décret du MTQ daté du 22 août 2022 a autorisé le versement d'une subvention de 30 M$ pour les coûts découlant de la fin d'exploitation de la ligne Deux-Montagnes et des impacts liés à la réalisation du REM. Toutefois, une part importante des coûts associés à la fermeture de la ligne de Deux-Montagnes étaient incompressibles et demeurent à la charge d'exo. • (STM) Différents efforts ont été déployés afin d'adapter l'offre de service avec l'arrivée du REM et concevoir les terminus et les boucles liées à la mise en service du REM. **Tramway de Québec** • Avec le début des travaux du Tramway, le RTC envisageait initialement de se départir de ses bus articulés utilisés pour le service de Métrobus. Toutefois, face à l'incertitude quant à la concrétisation du projet et à son calendrier, le RTC doit maintenir ces bus articulés en service conformément au plan de transition vers un mode de transport structurant, bien qu'ils aient atteint la fin de leur durée de vie utile, entraînant ainsi une hausse des coûts d'entretien.
Décret gouvernemental	En 2022, le gouvernement a décrété une augmentation des tarifs au taximètre. Une part importante des déplacements étant effectués en taxi, cette augmentation de tarif a entraîné une hausse de coût du transport adapté pour les sociétés de transport.
Décisions urbanistiques des villes	La sécurité piétonne et celle à vélo sont devenues des priorités dans l'aménagement du réseau routier local. Plusieurs villes ont mis de l'avant des réductions de vitesse permise, l'ajout de dos d'ânes et de saillies de trottoir. Tous ces facteurs ont pour effet d'augmenter les temps de parcours et, en conséquence, les coûts d'exploitation.

Constats issus de l'analyse historique des sociétés de transport et de l'ARTM

Les sociétés de transport ont adopté une approche prudente dans la gestion de leur flotte de bus, motivée par diverses incertitudes. 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 ces 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.

1. Contexte pandémique et son influence sur l'offre de service et l'achalandage
2. Facteurs économiques externes
3. Décisions gouvernementales
4. Parc de matériel roulant
5. Pratique d'affaires
6. Investissements

Constats	
Contexte d'incertitude	• L'introduction de nouvelles technologies suscite des questions sur la fiabilité des nouveaux véhicules électriques. • En fonction des caractéristiques des territoires, des besoins additionnels pourraient être requis pour livrer le même service en raison de l'autonomie des batteries. • Devant l'incertitude de la fin des mesures sanitaires et le retour de l'achalandage, les sociétés de transport ont conservé un parc de matériel supérieur aux besoins du moment. Cette stratégie visait à prévenir des interruptions de service. D'ailleurs, le parc de matériel roulant demeure élevé pour certaines sociétés en 2023. En effet, les sociétés souhaitent être en mesure de livrer les services attendus selon les orientations à venir qui pourraient impliquer une hausse de l'offre de service.
Renouvellement du parc de matériel roulant	• Le prolongement de la durée de vie des bus actuels entraîne une augmentation de l'âge moyen de la flotte et des coûts d'entretien associés. • Le report du renouvellement de la flotte en raison de l'indisponibilité des bus électriques et l'inadmissibilité des bus hybrides à l'aide financière provoque un déséquilibre dans le cycle de renouvellement. Ce retard entraînera inévitablement des pics d'acquisition à l'approche de la fin de vie des bus.
Cible du PEV	• Les sociétés de transport n'atteindront vraisemblablement pas l'objectif d'électrifier 55 % du parc de véhicules d'ici 2030.

Constats issus de l'analyse historique des sociétés de transport et de l'ARTM

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.

1. Contexte pandémique et son influence sur l'offre de service et l'achalandage
2. Facteurs économiques externes
3. Décisions gouvernementales
4. Parc de matériel roulant
5. Pratique d'affaires
6. Investissements

Constats	
Frais informatiques	• La transition vers l'infonuagique a entraîné une augmentation significative des dépenses informatiques pour les sociétés de transport. Auparavant, les logiciels étaient acquis via des budgets d'investissement, mais le modèle d'affaires actuel exige des coûts de licences et d'hébergement mensuels récurrents, et ils doivent donc être désormais imputés au budget de fonctionnement. • La cybersécurité constitue maintenant un enjeu crucial pour les sociétés de transport collectif. En fournissant un service critique dans les grandes villes, ces entités ne peuvent se permettre aucune interruption due à des failles de sécurité. Par conséquent, elles sont contraintes d'investir de manière significative dans des mesures de protection avancées pour préserver l'intégrité de leurs opérations et garantir la continuité du service public. Ces dépenses supplémentaires, bien que nécessaires, s'ajoutent à la pression financière déjà existante.
Clauses des conventions collectives	• Les conventions collectives, avec leurs clauses restrictives, limitent la capacité des sociétés de transport à optimiser leurs pratiques et à améliorer leur situation financière. Des clauses telles que l'interdiction de l'impartition, de licenciement des employés, et la préférence accordée à l'ancienneté plutôt qu'aux compétences restreignent la flexibilité organisationnelle.

Constats issus de l'analyse historique des sociétés de transport et de l'ARTM

Entre 2019 et 2023, les sociétés de transport ont connu un service de la dette stable ou en diminution. Cependant, cette tendance pourrait s'inverser en raison de l'augmentation des taux d'intérêt en 2023, affectant le refinancement des emprunts, ainsi que par les investissements nécessaires pour les grands projets et le maintien des actifs, qui imposeront des défis financiers supplémentaires.

1. Contexte pandémique et son influence sur l'offre de service et l'achalandage

2. Facteurs économiques externes

3. Décisions gouvernementales

4. Parc de matériel roulant

5. Pratique d'affaires

6. Investissements

Constats	
Poids de la dette	La hausse des coûts des investissements ne se reflète pas entre 2019 et 2023. En effet, le service de la dette demeure stable, voire diminue pour certaines sociétés. Cette situation est susceptible de changer au cours des prochaines années pour les raisons suivantes : 1. Refinancement des emprunts à long terme à des taux d'intérêt plus élevés, conséquence de la hausse du taux directeur en 2023; 2. Financement du solde résiduel des dépenses non admissibles à l'aide financière pour les grands projets, notamment la construction ou la conversion des centres de transport pour accueillir les infrastructures de recharge ou le prolongement de la ligne bleue à la STM; 3. Investissements requis en maintien d'actifs dans un contexte où un rattrapage est nécessaire dans plusieurs sociétés de transport.

Diagnostic de la performance des organisations

Diagnostic de la performance des organisations

Objectif

Cette section vise à comparer les sociétés de transport entre elles ainsi qu'à mettre en lumière les meilleures pratiques et à identifier les domaines d'amélioration afin d'optimiser les services.

Thèmes abordés et analyses effectuées

1

Analyse comparative des indicateurs

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.

Les moyennes présentées sont des moyennes simples et non des moyennes pondérées afin d'éviter que les organisations de plus grande taille n'exercent une influence disproportionnée sur les résultats.

2

Structures organisationnelles et conventions collectives

Les structures organisationnelles des sociétés de transport et les conventions collectives ont fait l'objet d'une analyse en relevant les points forts et les points d'amélioration de chacune. La mise en commun de chaque portrait a permis de dresser des constats transversaux et leurs impacts.

3

Contrats de service

Les contrats pour les services impartis, notamment ceux pour le transport adapté, ont été analysés afin d'identifier et d'évaluer les différentes clauses. Cette analyse a permis de mettre en lumière des éléments clés tels que les conditions de prestation de service, les modalités de paiement, les obligations de performance, ainsi que les clauses de résiliation et de renouvellement. Une optimisation des coûts pourrait découler des meilleures pratiques contractuelles.

4

Constats sur la performance

Les analyses transversales réalisées permettent d'identifier les sources de la non-performance et de faire des recommandations pour y remédier.

Analyse comparative des indicateurs

Conventions collectives, contrats de service et structures organisationnelles

Comparaison des indicateurs (1/2)

Indicateurs comparés

Les analyses ont été abordées en fonction des thèmes suivants :

- Coût de l'offre de service
- Rémunération
- Productivité du réseau
- Parc de matériel roulant
- Carburant
- 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.

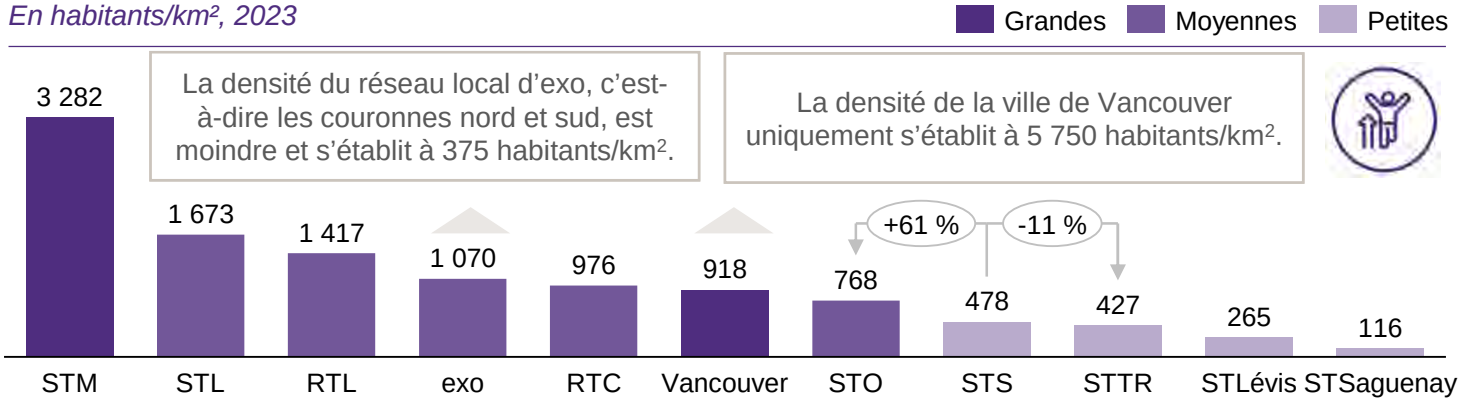
D'après les données présentées à la page suivante, la catégorisation reste inchangée, quel que soit l'indicateur analysé. De plus, le point de séparation entre les groupes 2 et 3 a été validé en mesurant l'écart entre les statistiques des sociétés de transport les plus proches, afin d'inclure la société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

Groupe 1 : grandes	Groupe 2 : moyennes	Groupe 3 : petites
stm	STL Société de transport de Laval	Société de transport de Sherbrooke
TRANSLINK	RTL Agglomération de Longueuil	STTR Société de Transport de Trois-Rivières
TTC	RTC	STS Société de transport du Saguenay
METROLINX	STO Société de transport de l'Outaouais	Société de transport de Lévis
	exo	

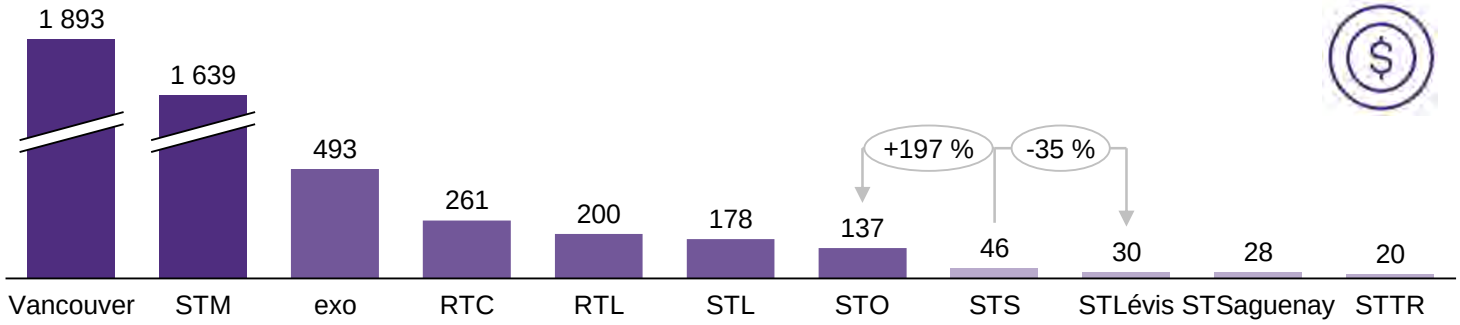
Comparaison des indicateurs (2/2)

Catégorisation des sociétés de transport selon trois groupes (suite)

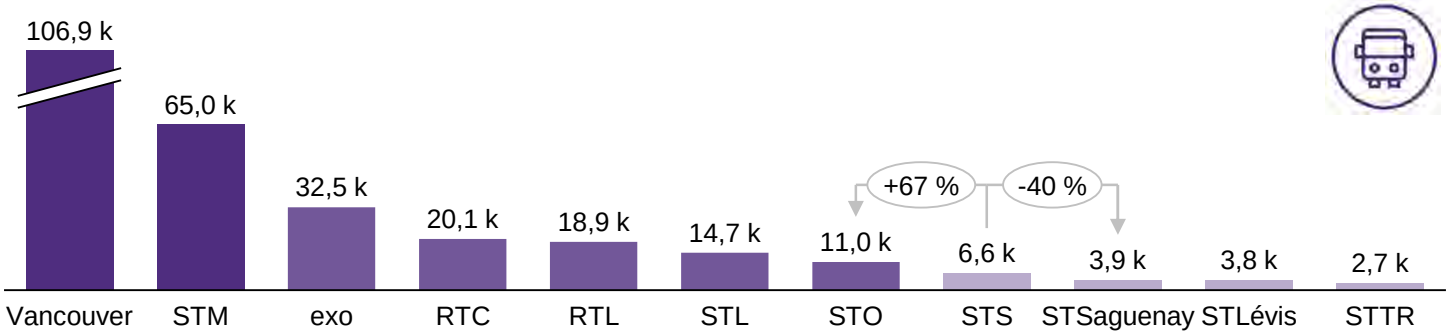
Densité du territoire desservi
En habitants/km², 2023



Dépenses, excluant amortissement
En M$, 2023



Offre de service (kilomètres productifs)
En milliers de kilomètres, 2023



Indicateurs de base (1/2)

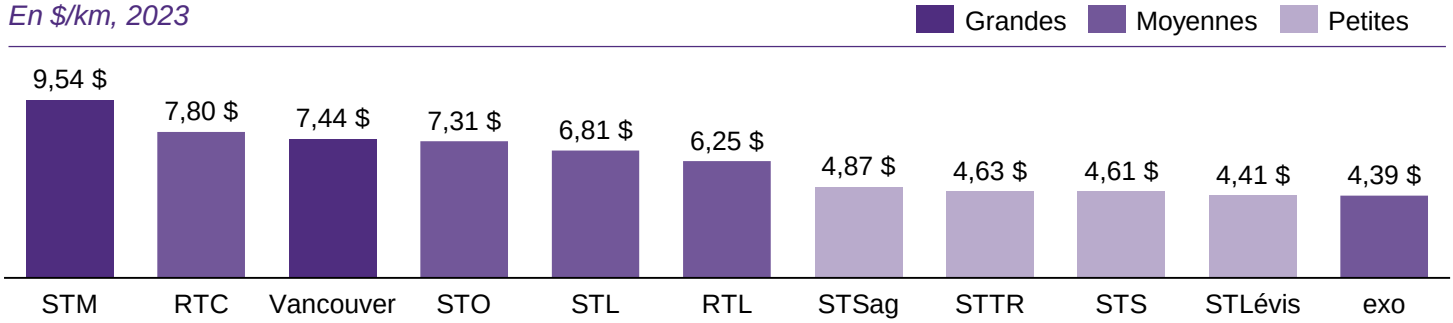
De manière générale, plus une société est grande, plus son coût unitaire tend à être élevé.

Coûts unitaires de l'offre de service (bus)

Deux indicateurs de coût de l'offre de service ont été comparés pour toutes les sociétés. Cette analyse permet de positionner chaque société par rapport aux autres et de comparer le coût de leurs services respectifs. Suivant ce portrait, les éléments qui expliquent qu'une société présente de meilleurs résultats ou non sont abordés grâce à la mise en relation de divers facteurs et indicateurs.

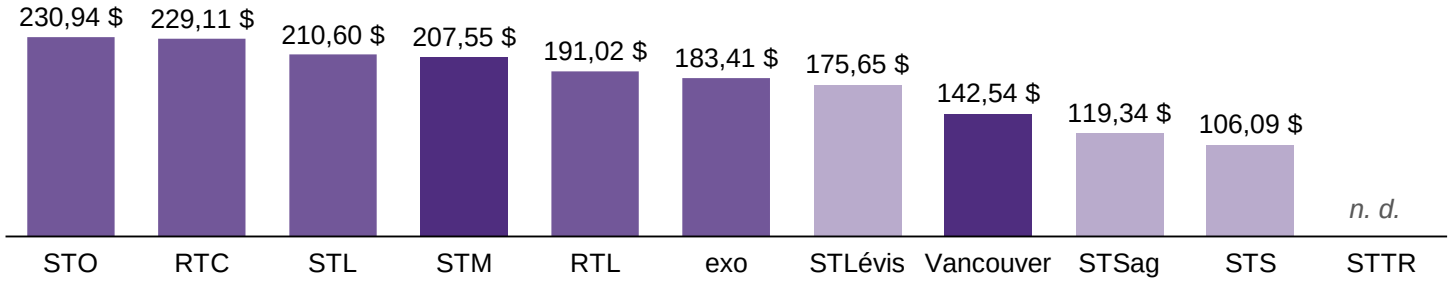
Coût kilométrique du mode bus

En $/km, 2023



Coût horaire du mode bus

En $/heure productive, 2023



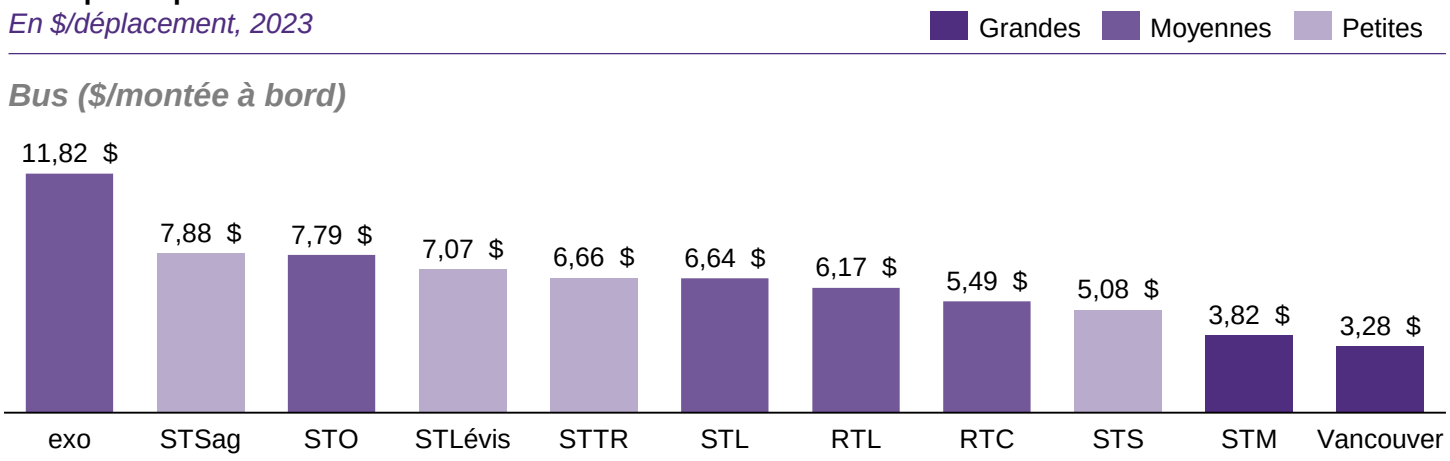
Constats

- Exo figure parmi les sociétés pour lesquelles le coût kilométrique est le plus faible (4,39 $/km). De surcroît, le coût horaire d'exo est le plus bas parmi les grandes et moyennes sociétés (183,41 $/heure productive);
- Le coût kilométrique de la STM est le plus élevé (9,54 $/km), mais cette dernière figure parmi la moyenne des grandes et des moyennes sociétés de transport avec un coût horaire de 207,55 $/heure productive;
- La STSaguenay dessert un grand territoire représentant deux fois la superficie de Montréal. Cette grande superficie, combinée à la faible densité de la population (la plus faible de toutes les sociétés de transport), vient causer des défis opérationnels, ce qui se répercute nécessairement sur les coûts;
- 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. De plus, la rémunération globale des chauffeurs de Vancouver figure parmi les plus basses bien que les taux horaires selon la convention soient plus élevés. Ceci suggère que l'écart de rémunération provient des avantages sociaux. Par exemple, les avantages sociaux de la STM représentent 34 % alors que ceux de Vancouver s'élèvent à 21 % selon la même méthode de calcul.

Indicateurs de base (2/2)

Coûts unitaires de l'offre de service (suite)

Coût par déplacement du mode bus
En $/déplacement, 2023



Constats

- 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 offre une meilleure capacité 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 circulant sur des axes autoroutiers, prévoit davantage de places assises avec des normes de confort qui peuvent différer d'un modèle d'autobus à un autre.

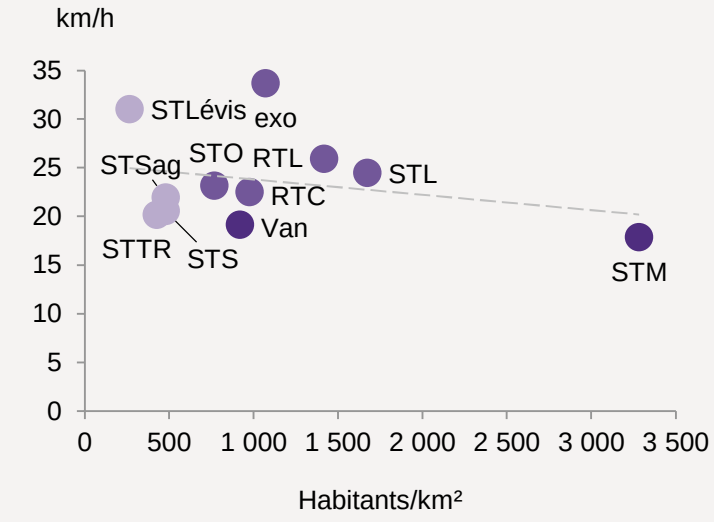
Les prochaines analyses visent à mettre en relation des données afin de relever si les résultats de certaines sociétés s'écartent de la moyenne du groupe de référence.

Densité du territoire desservi

Un territoire plus densifié entraîne des coûts supérieurs.

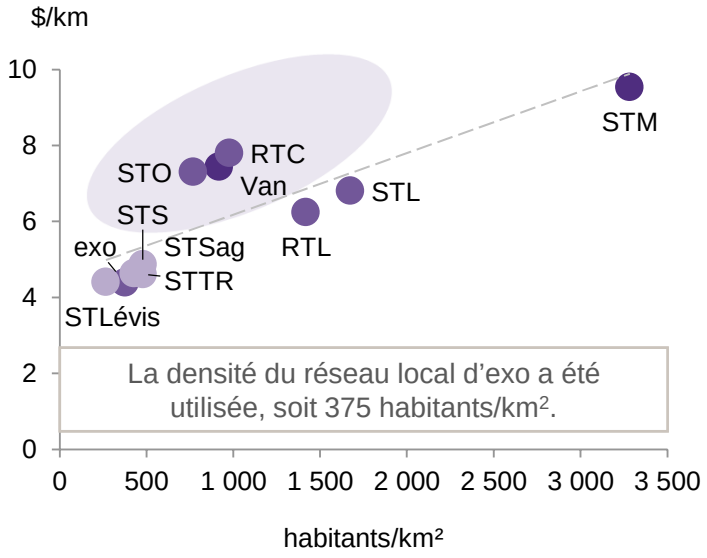
La densité du territoire et la vitesse commerciale figurent parmi les facteurs parfois relevés par les sociétés pour justifier des écarts de coûts avec d'autres sociétés. Cette prémisse a été validée à l'aide de la corrélation du coût kilométrique en fonction de la densité et du coût horaire en fonction de la densité. De plus, l'analyse de la vitesse commerciale en fonction de la densité a également été relevée afin d'en tirer des tendances.

Corrélation entre la vitesse commerciale et la densité
2023

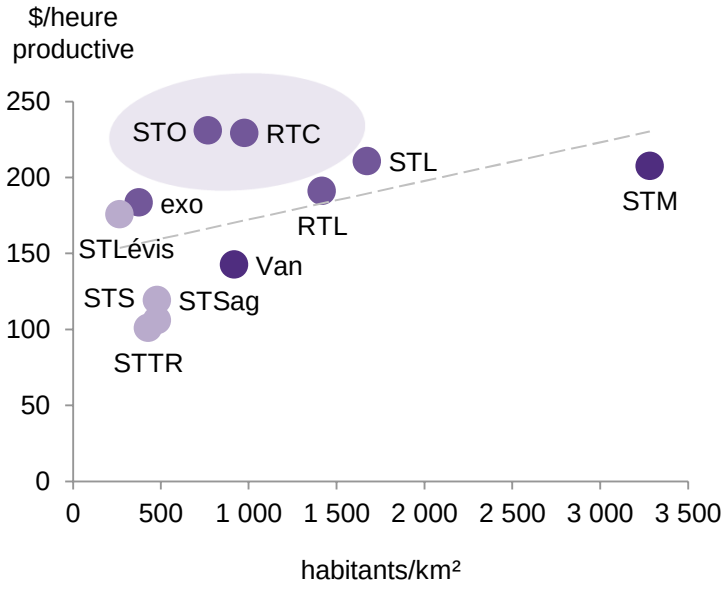


Corrélation entre les coûts unitaires et la densité du territoire
2023

Coût kilométrique en fonction de la densité



Coût horaire en fonction de la densité



L'analyse de corrélation révèle une relation relativement forte entre la densité du territoire et le coût kilométrique des services de transport en commun. En particulier, la STO et le RTC affichent un coût kilométrique supérieur à ceux du RTL et de la STL, malgré une densité territoriale moindre. Ce phénomène indique une marge d'amélioration pour ces organisations.

Bien que la corrélation soit moins marquée, cette tendance se confirme également lorsqu'on examine le coût horaire; la STO et le RTC présentent les coûts horaires les plus élevés parmi les services analysés.

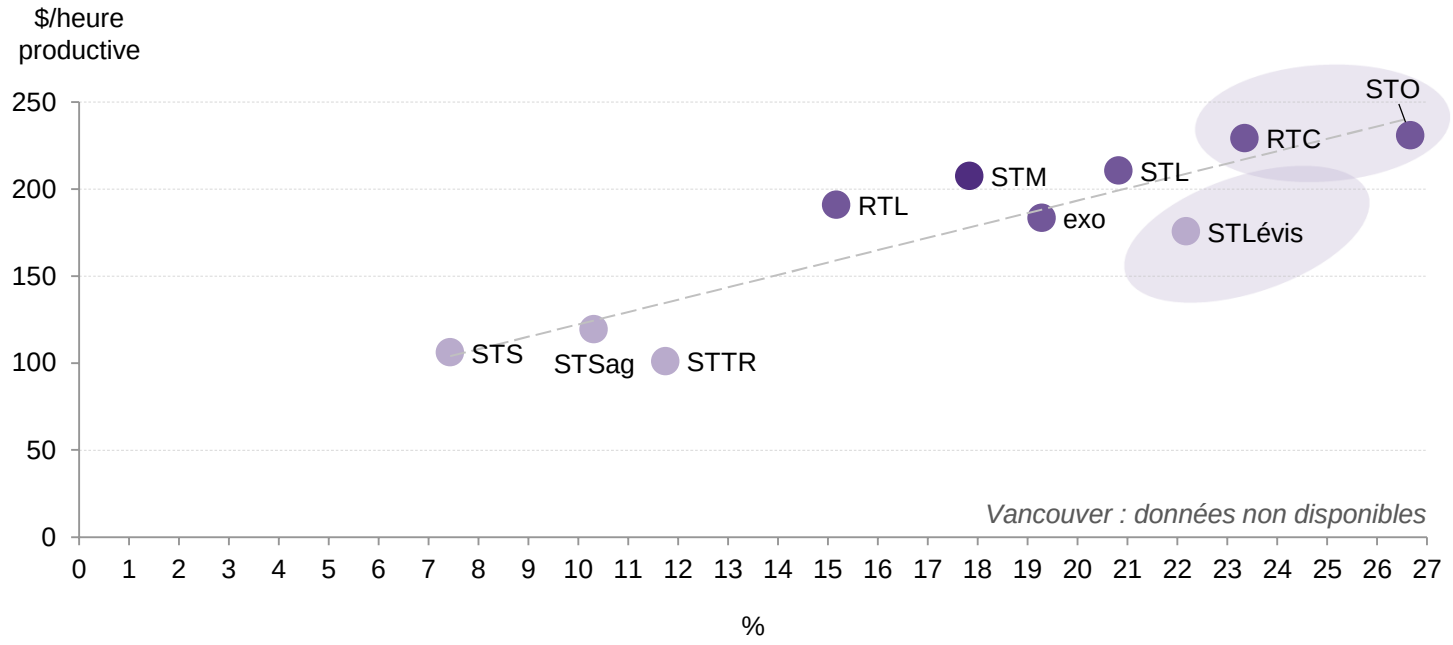
Par ailleurs, la densité influence également la vitesse commerciale : la STM, desservant le territoire ayant la plus haute densité avec 3 282 habitants par kilomètre carré, enregistre la vitesse commerciale la plus basse. À l'inverse, la STLévis, qui opère dans un contexte moins dense, présente une des vitesses commerciales les plus élevées.

1. Les heures productives de la STTR ont été estimées.

Part des kilomètres improductifs

La part des kilomètres improductifs est une source d'inefficience dans les sociétés de transport. Ces distances induisent des coûts supérieurs chez celles dont le réseau requiert de parcourir davantage de kilomètres non productifs.

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



La corrélation entre les coûts horaires et la part des kilomètres improductifs par rapport aux kilomètres totaux est significative.

Groupe 2 : Moyennes

La STO et le RTC présentent les taux de kilomètres improductifs les plus significatifs. Ainsi, le temps passé à parcourir les distances improductives entraîne des coûts qui, une fois ramené sur les heures productives, génère un coût unitaire supérieur.

Groupe 3 : Petites

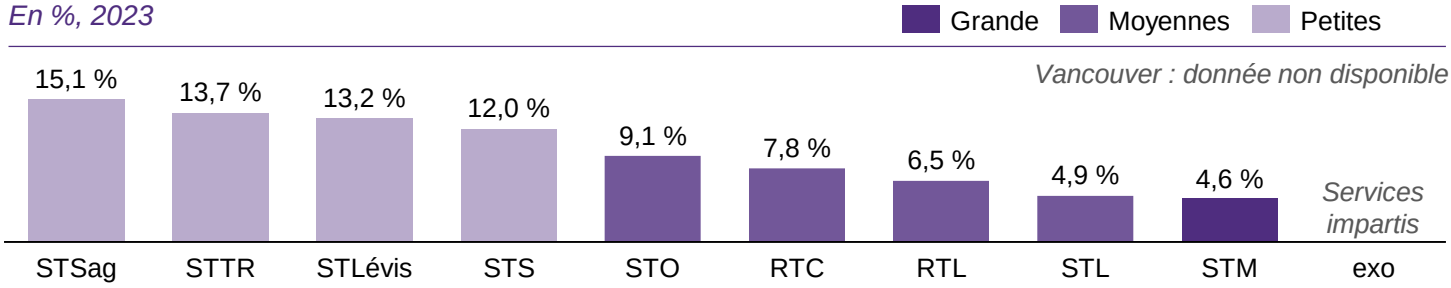
La STLévis est dans la même situation que la STO et le RTC : ses kilomètres improductifs représentent 22,2 %, alors que son comparable le plus proche (STTR) présente une part de 11,7 %. Cette différence s'explique en partie par le contexte particulier de la STLévis, qui assure des trajets entre Lévis et Québec, notamment vers la colline Parlementaire et l'Université Laval. Ces trajets impliquent des retours à vide vers Lévis en journée et vers Québec en fin de journée, augmentant ainsi les kilomètres improductifs. Depuis juillet 2024, la desserte jusqu'à la colline Parlementaire a cessé, ce qui a permis de diminuer ces kilomètres improductifs. De plus, le rabattement au pôle Sainte-Foy avec l'arrivée du tramway devrait encore réduire ces kilomètres. Cependant, l'électrification des transports et le rapatriement des services du secteur ouest de Lévis, actuellement desservi par un fournisseur externe, entraîneront une augmentation des kilomètres improductifs en raison de la localisation du garage à l'extrémité est de Lévis.

1. Les heures productives de la STTR ont été estimées.

Carburant – bus

En n'ayant pas un volume assez important, les petites sociétés de transport ne bénéficient pas des conditions d'un *swap* sur le carburant.

Part du carburant par rapport au budget du mode bus
En %, 2023



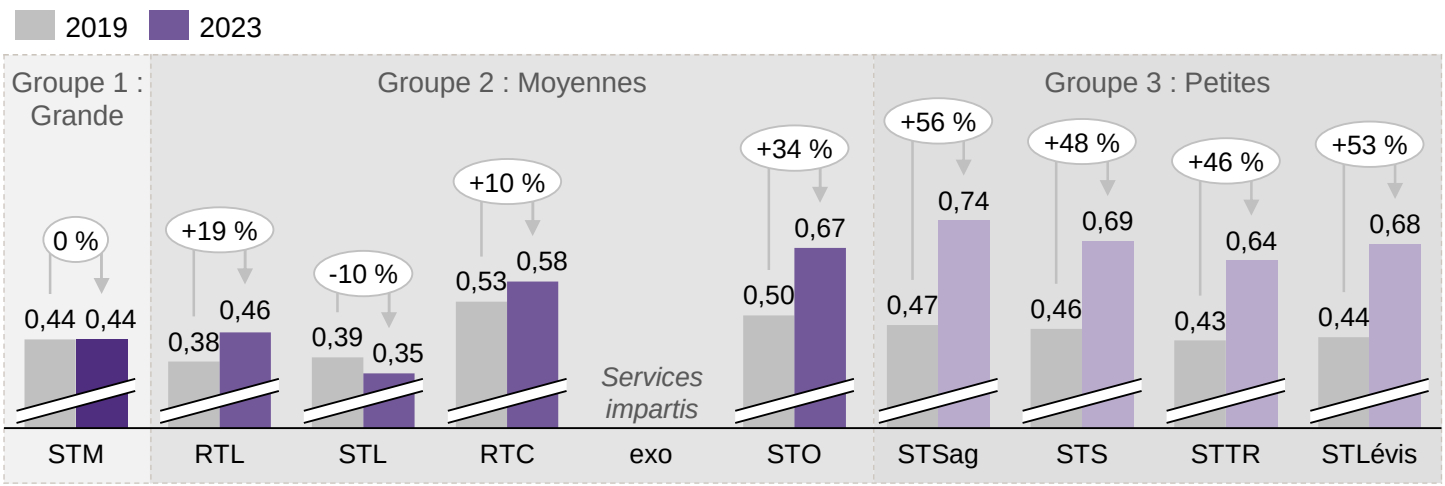
Part du carburant

Le graphique ci-dessus montre que plus une société est petite, plus le carburant prend une part importante du budget. Dans le groupe des petites sociétés, cette part s'élève à entre 12,0 % et 15,1 %, alors que pour les moyennes, la part se situe entre 4,9 % et 9,1 %. La STM quant à elle s'éloigne de la moyenne générale et sa part se fixe à 4,6 % du budget du mode bus. Ainsi, une variation dans le carburant impacte plus significativement les plus petites sociétés que les plus grandes. La part du carburant peut également être influencée par les autres coûts qui pourraient s'avérer moindres dans les petites sociétés. Toutefois, le graphique ci-dessous montre tout de même que le coût du carburant est plus important chez les petites sociétés.

Croissance du coût du carburant

Alors qu'en 2019, le coût du carburant était relativement similaire d'une société à une autre, quoique légèrement plus élevé pour le RTC et la STO, l'écart s'est creusé en 2023 conformément à l'évolution des indicateurs. Selon les données, la STM, grâce à son *swap*, a pu conserver un coût de carburant stable. Bien que d'autres sociétés aient conclu un contrat *swap*, elles n'ont pas bénéficié des mêmes conditions. Les plus petites sociétés n'ont cependant pas accès à des contrats *swap*, puisque leur consommation n'est pas suffisante, donc la croissance significative du coût du carburant à compter de 2022 a impacté fortement cette dépense.

Coût du carburant
En $/km, 2019 et 2023



Rémunération

Représentant en moyenne 64 % du budget total, la rémunération constitue la dépense la plus importante d'une société de transport.

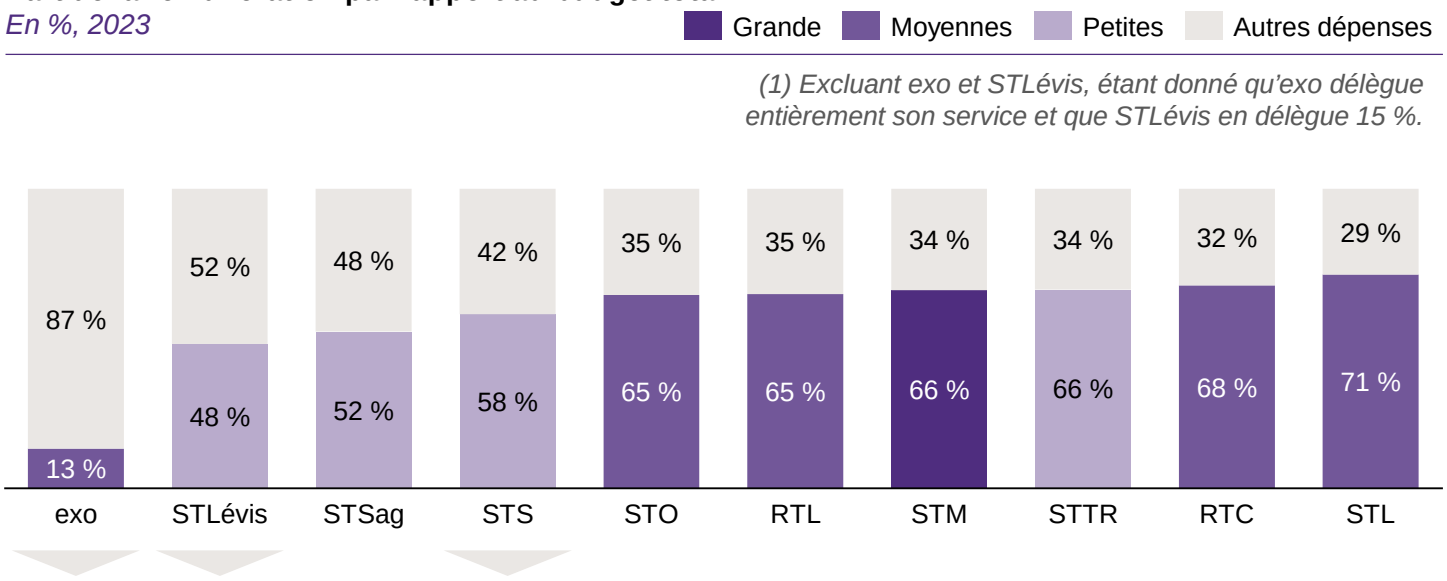
Part de la rémunération par rapport au budget total

À l'exception d'exo et de la STLévis, dont la part de la rémunération est bien inférieure en raison de l'impartition de leurs services, la rémunération représente en moyenne 64 % du budget total des sociétés de transport. De manière générale, la plupart des sociétés se rapprochent de cette moyenne, bien que la STL affiche la part la plus importante et la STSaguenay la part la plus faible. Un pourcentage plus élevé ne signifie pas nécessairement que la société de transport offre une rémunération plus avantageuse, puisque ce ratio dépend également des autres dépenses.

Étant donné que la rémunération constitue la majorité des coûts, un effort d'optimisation concentré sur cette dépense pourrait générer des bénéfices significatifs. Cependant, la plupart des conditions de rémunération sont régies par des conventions collectives, souvent matures, offrant peu de flexibilité pour l'optimisation des coûts. Les constats et les recommandations en lien avec les conventions collectives font l'objet de la prochaine section.

Part de la rémunération par rapport au budget total

En %, 2023



(1) Excluant exo et STLévis, étant donné qu'exo délègue entièrement son service et que STLévis en délègue 15 %.

Exo

Exo impartit en totalité la livraison du service et l'entretien des autobus. Ainsi, sa rémunération se limite principalement aux employés de bureau, aux employés de sûreté et contrôle, et à l'entretien pour le mode train.

STLévis

La STLévis impartit le secteur ouest de son territoire à un transporteur privé. La part des kilomètres productifs effectués en impartition représente 15 % du volume total. Ainsi, pour 15 % de son offre de service la STLévis n'emploie ni chauffeurs, ni personnel d'entretien.

STS

La STS impartit 19 lignes à un fournisseur de services. La part des kilomètres productifs effectués en impartition totalise 21 % en 2023.

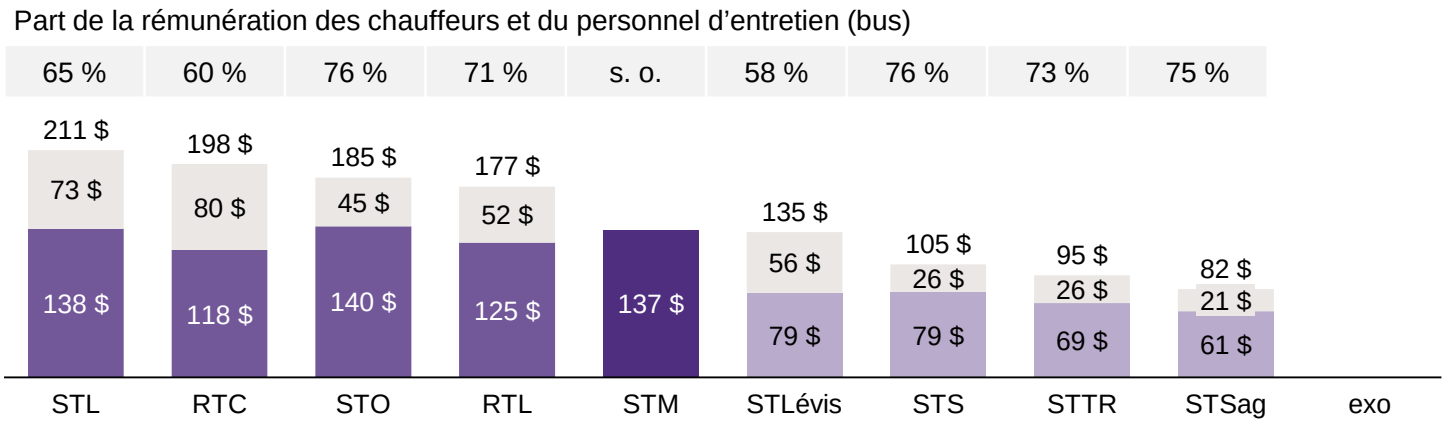
Vancouver : donnée non disponible

Rémunération – rémunération par heure de service

La dépense de rémunération des chauffeurs et du personnel d'entretien pour le mode bus représente en moyenne plus de 70 % de la dépense de rémunération (excluant STLévis).

Le coût de la rémunération par heure de service productive est inférieur chez les petites sociétés. En effet, le coût de rémunération des chauffeurs et du personnel d'entretien s'élève à entre 61 $/h et 79 $/h, alors qu'il s'élève à entre 118 $/h et 140 $/h pour les moyennes sociétés. Le coût de la rémunération peut être influencé par plusieurs facteurs, tels que les salaires, le temps supplémentaire, les primes offertes, les avantages sociaux et l'absentéisme. Afin d'expliquer pourquoi une société présente un coût de rémunération plus important, certains de ces facteurs ont été analysés.

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



STM

La rémunération – autres par heure de service par bus est non comparable aux autres sociétés, puisque la STM est la seule à exploiter un métro qui requiert des équipes dédiées.

Exo

Ce ratio est non représentatif pour exo, puisque la livraison des services de bus est totalement impartie.

Le coût de la rémunération – autres pour la STLévis est plus du double de celui de ses comparables (56 $). Ce résultat s'explique par des coûts administratifs de nature fixe. La STLévis possède une structure administrative similaire à celle de ses homologues, mais en impartissant 15 % de son service, le nombre d'heures de service productives en régie est inférieur, ce qui entraîne un coût de rémunération – autres supérieur. Ce résultat ne reflète donc pas une zone d'inefficience, mais plutôt la conséquence de son modèle d'affaires.

Un coût de rémunération – autres de 80 $/heure productive pour le RTC, soit le coût le plus élevé, suggère une structure administrative complexe. Toutefois, 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 le coût de la rémunération des chauffeurs. Celui-ci figure parmi les plus bas, comme analysé à la page suivante.

L'analyse du coût de la rémunération par chauffeur (page suivante) montre également que la STL encoure la dépense de rémunération pour les chauffeurs la plus importante par rapport aux autres sociétés, après la STM, ce qui est cohérent avec un coût horaire plus élevé dans le graphique ci-dessus (138 $/h). Ce portrait s'explique en partie par l'heure du repas rémunérée, mais non travaillée, des chauffeurs. Ainsi, à service égal, la STL doit recourir à davantage d'heures travaillées pour livrer le service.

Vancouver : Uniquement la rémunération des chauffeurs a été obtenue et ne se compare pas aux données présentées.

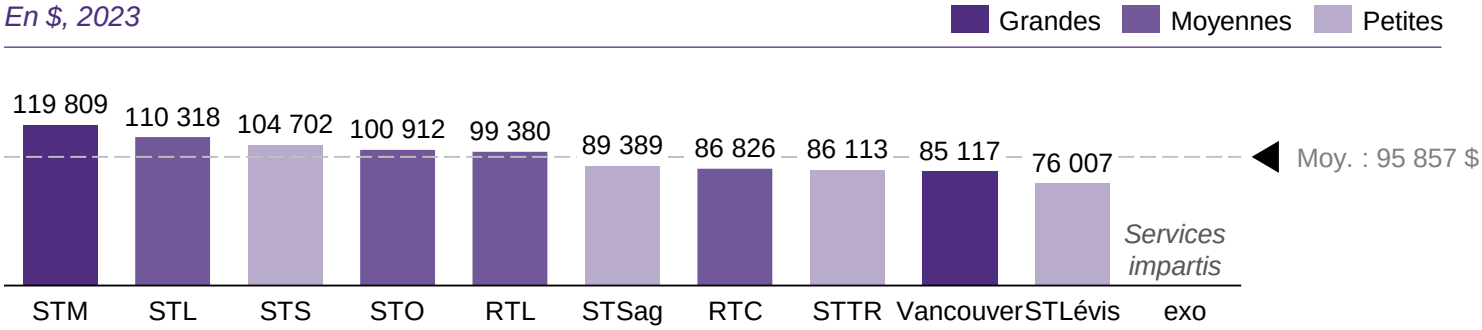
Rémunération par chauffeur

Les coûts de la rémunération de la STM, de la STL et de la STS figurent parmi les plus élevés et représentent d'ailleurs une rémunération équivalente à 2,5 fois les revenus d'emploi moyen du territoire.

Coût de la rémunération globale incluant les avantages sociaux

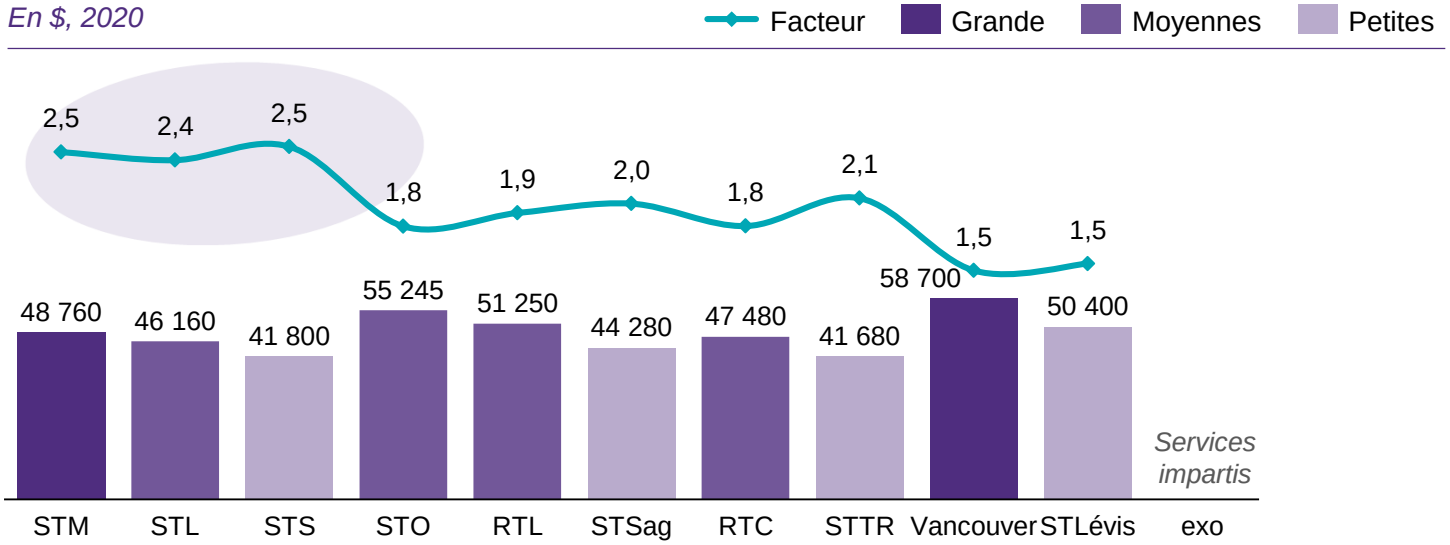
De manière absolue, sans considération d'autres facteurs, la STM encoure la dépense de rémunération par chauffeur la plus importante, suivie de la STL. Le coût de la rémunération dans les plus petites sociétés a tendance à être inférieur, mais selon l'analyse des taux horaires offerts, la STS, avec sa prime d'inconvénient, rémunère légèrement plus ses chauffeurs que d'autres sociétés.

Rémunération globale d'un chauffeur, incluant avantages sociaux
En $, 2023



Afin de tenir compte des facteurs économiques qui influencent la rémunération offerte par les sociétés de transport, la rémunération globale a été mise en relation avec le salaire moyen pour chacun des territoires des sociétés de transport.

Revenu d'emploi moyen[1]
En $, 2020



Dans la région métropolitaine, le coût de la rémunération d'un chauffeur de la STM et de la STL représente environ 2,5 fois les revenus d'emploi moyen du territoire. Parmi les petites sociétés, le coût de la rémunération pour la STS présente un portrait similaire. Ce facteur ne signifie pas nécessairement que les salaires offerts sont plus généreux, mais dénote peut-être certains choix internes comme privilégier le recours à du temps supplémentaire plutôt qu'à l'embauche. Une analyse du temps supplémentaire est présentée à la page suivante.

1. Statistique Canada. 2023. Profil du recensement. Recensement de 2021.

Rémunération – temps supplémentaire

Le temps supplémentaire de la STL et celui de la STS expliquent en partie un coût de rémunération plus élevé.

Temps supplémentaire

Le coût de rémunération plus élevé de la STL s'explique en partie par une utilisation accrue du temps supplémentaire, qui représente 14,2 % en 2023 pour les chauffeurs, soit la proportion la plus élevée parmi toutes les sociétés, et de 20,2 % pour le personnel d'entretien.

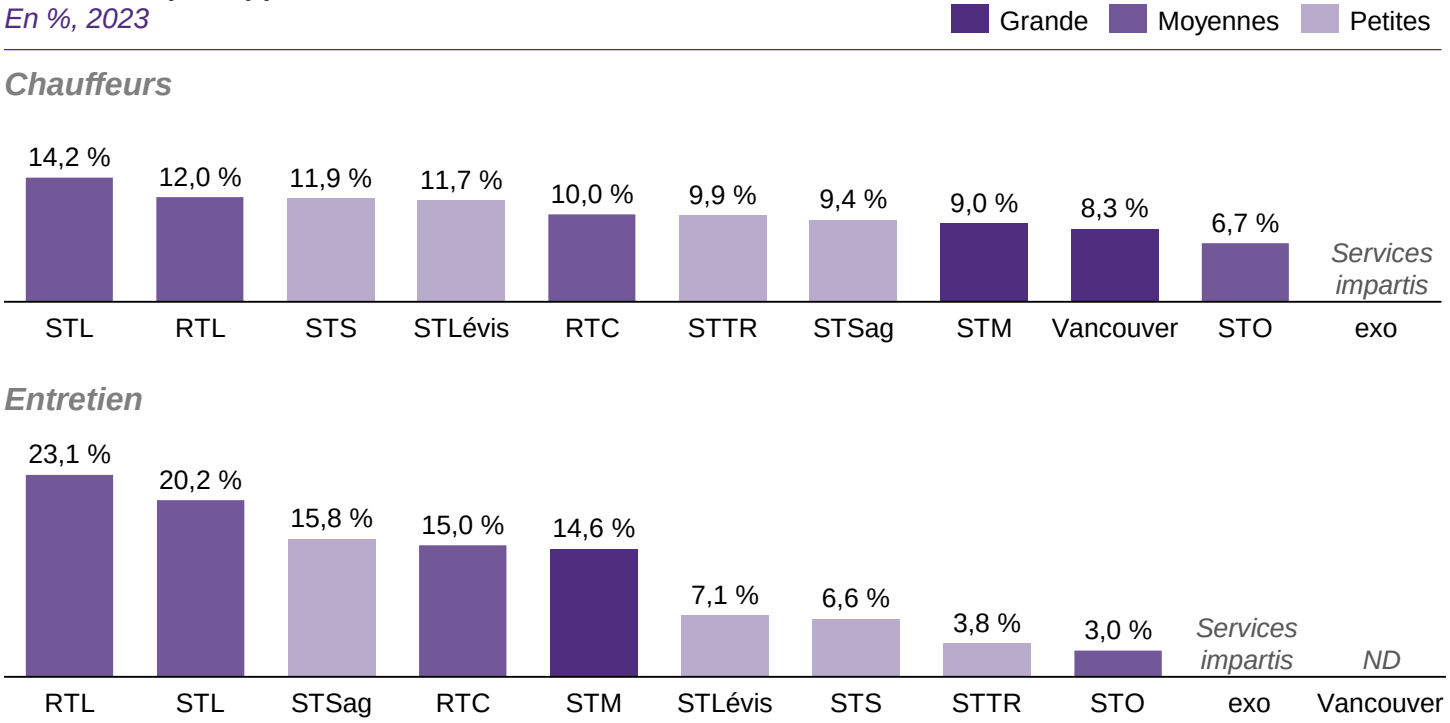
Dans le groupe des petites sociétés, la STS présente un profil similaire à la STL en ce qui a trait aux chauffeurs, utilisant le temps supplémentaire de manière plus intensive que les autres sociétés de son groupe. Cette pratique entraîne un coût de rémunération plus élevé. D'ailleurs, le coût de la rémunération par heure productive de la STS figure parmi les plus élevés de son groupe. L'utilisation du temps supplémentaire seulement à la hauteur de 6,6 % pour le personnel d'entretien contribue à amoindrir l'effet du temps supplémentaire sur la dépense totale de rémunération.

De plus, même si la STO n'a pas une part importante de temps supplémentaire, le coût de la rémunération est élevé en raison des conditions salariales. En effet, la STO offre le taux horaire le plus élevé à l'échelon maximal. Cependant, lorsque mise en relation avec le revenu moyen médian, le facteur multiplicateur figure parmi les plus bas.

Le RTL recourt également à une part importante de temps supplémentaire, tant pour les chauffeurs que le personnel d'entretien. Toutefois, cette pratique n'affecte pas négativement les dépenses de rémunération, qui restent sous la moyenne en termes de coût par heure productive.

Enfin, le RTC utilise une proportion de temps supplémentaire qui se situe dans la moyenne, ce qui lui permet de limiter son coût horaire.

Part du temps supplémentaire
En %, 2023



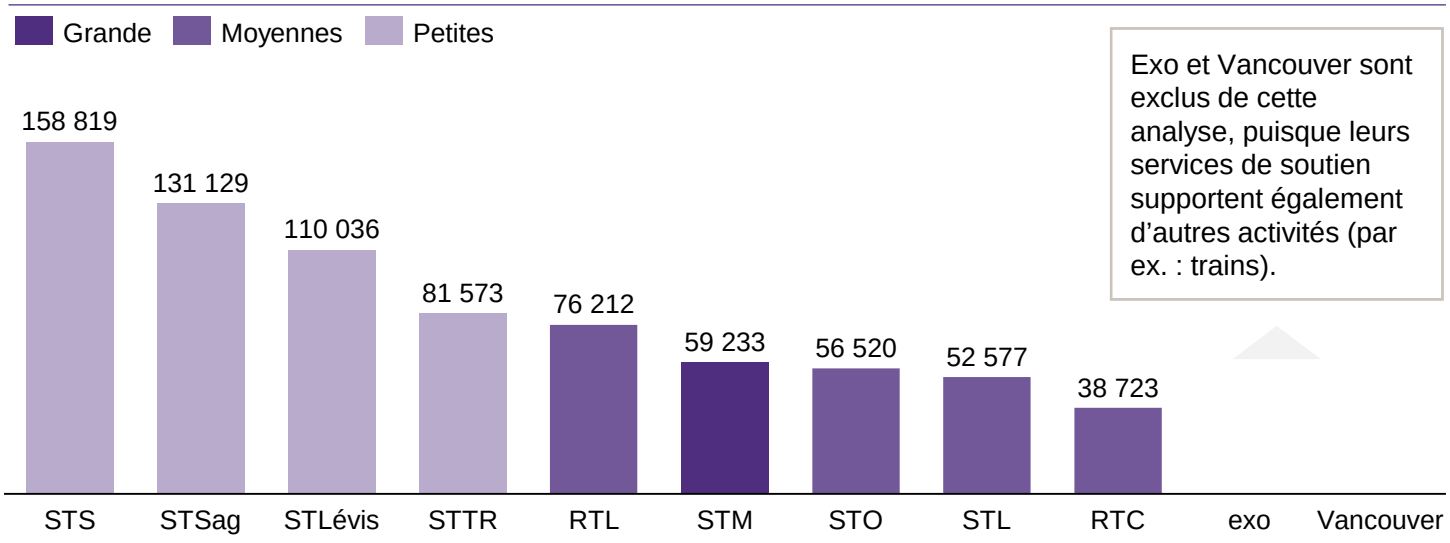
Rémunération – structure organisationnelle (1/2)

Malgré une offre de service supérieure, le RTC présente une lourdeur dans sa structure administrative et de soutien, comme en témoigne le nombre relativement élevé d'ETC par rapport au RTL.

Les analyses précédentes ciblaient spécifiquement les indicateurs de rémunération concernant les chauffeurs et le personnel d'entretien. Or, la rémunération globale incluant les avantages sociaux par heure de service productive montre également que les coûts de la rémunération pour les autres types d'emplois peuvent varier significativement d'une société à une autre : entre 21 $ et 56 $/heure productive pour les petites sociétés et entre 45 $ et 80 $/heure productive pour les moyennes sociétés.

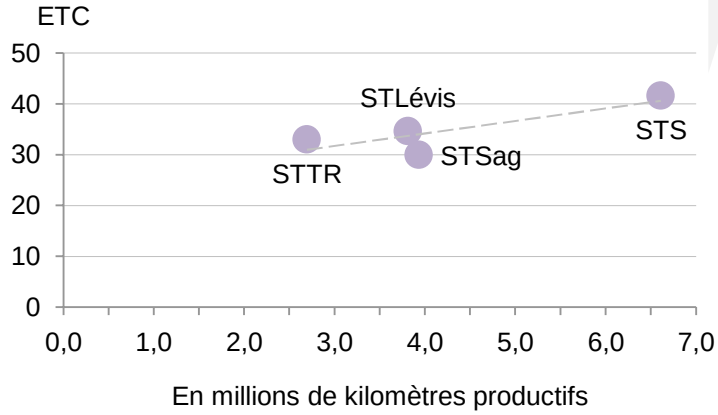
Le nombre d'ETC des autres types d'emplois et d'encadrement ont été mis en relation avec l'offre de service (kilomètres productifs) afin de relever si à offre de service similaire, le nombre de ressources est similaire.

Nombre de kilomètres productifs par ETC (autres types d'emplois et encadrement)
En kilomètres productifs par ETC, 2023



Exo et Vancouver sont exclus de cette analyse, puisque leurs services de soutien supportent également d'autres activités (par ex. : trains).

Corrélation entre le nombre d'ETC et l'offre de service
En kilomètres productifs par ETC, 2023



Groupe 3 : petites sociétés

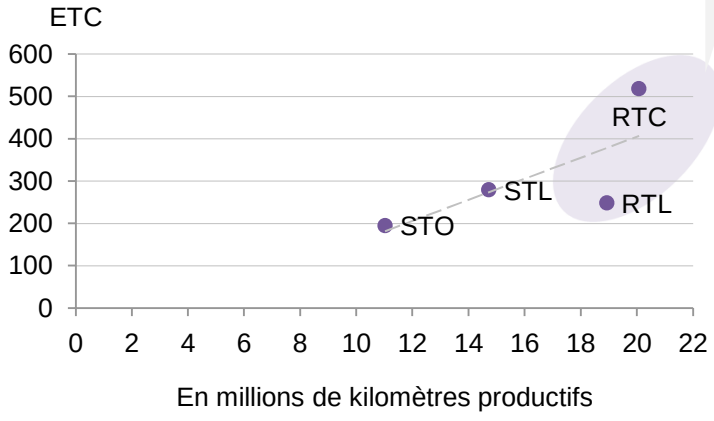
Plus une société a un volume d'activités élevé, plus la structure administrative aura tendance à être importante en raison d'un volume de transactions plus grand. Cependant, cette corrélation est peu significative pour les petites sociétés, puisque certains postes, notamment les postes des gestionnaires, sont requis pour assurer le fonctionnement. Chaque société requiert un directeur général, un directeur des finances, un directeur des ressources humaines, etc. Ainsi, même si l'offre de service est inférieure, la structure administrative aura tendance à être similaire.

Rémunération – structure organisationnelle (2/2)

Malgré une offre de service supérieure, le RTC présente une lourdeur dans sa structure administrative et de soutien, comme en témoigne le nombre relativement élevé d'ETC par rapport au RTL.

Corrélation entre le nombre d'ETC et l'offre de service

En kilomètres productifs par ETC, 2023



Groupe 2 : moyennes sociétés

L'offre de service du RTC s'élève à 20 millions de kilomètres, soit 6 % de plus que celle du RTL (19 millions de kilomètres). Cependant, le RTC compte 518 ETC pour les autres types d'emplois et d'encadrement, alors que le RTL en compte 248. Bien que chaque société évolue dans son propre contexte, ce qui peut justifier l'emploi de plus d'employés, les écarts ne devraient pas être aussi importants. D'un côté, les ressources du RTC sont sollicitées dans le cadre des processus d'appels d'offres pour les achats unifiés avec l'ATUQ. De l'autre côté, le RTL est l'un des quatre OPTC de la région de Montréal qui rend des comptes à l'ARTM sur plusieurs champs d'activités, comme la gestion déléguée des équipements métropolitains, les mesures d'atténuation et le plan de relève du REM.

Dans cette situation, il est jugé opportun de réviser la structure des services administratifs et de soutien, notamment pour le RTC. Cette révision est particulièrement nécessaire dans un contexte où les activités et les pratiques d'affaires des sociétés sont similaires. L'intégration de bonnes pratiques de gestion, telles que l'optimisation des processus décisionnels, la mise en place de systèmes de contrôle interne efficaces, et l'amélioration de la communication interne, pourrait contribuer à alléger la structure et à accroître l'efficacité organisationnelle.

Rémunération – encadrement

Le nombre de centres de transport influence le ratio d'encadrement en multipliant les gestionnaires, ce qui alourdit la structure organisationnelle, mais réduit les kilomètres improductifs.

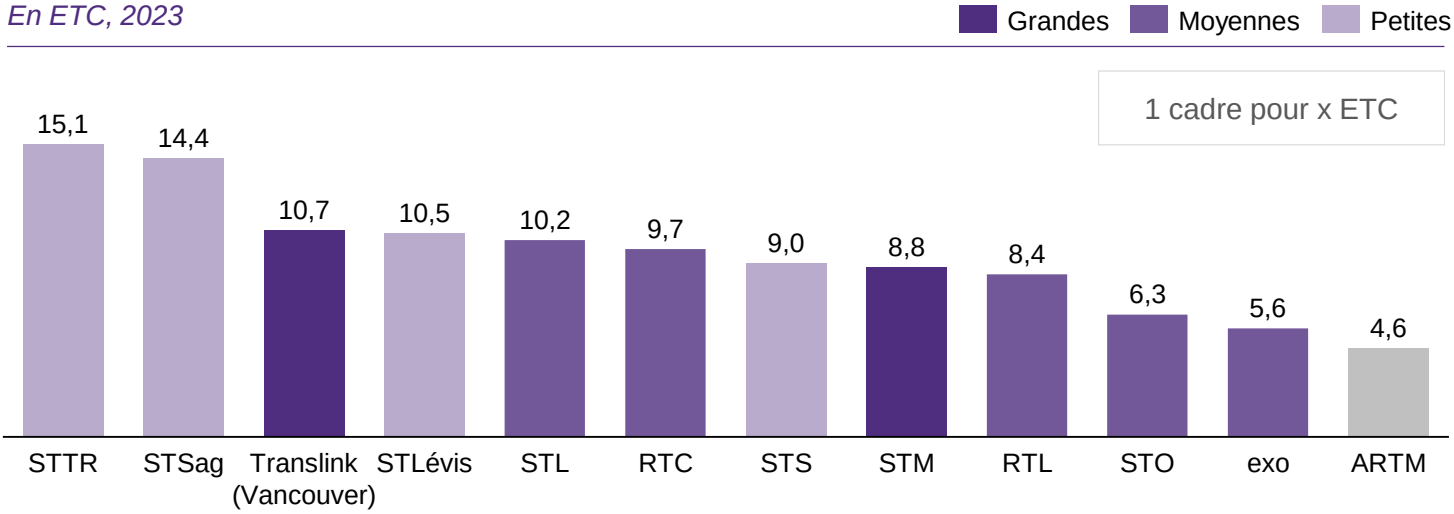
Exo, en raison de l'impartition de ses services de bus, dispose de peu d'employés dédiés aux services. En effet, les employés opérationnels sont ceux affectés notamment à l'entretien des trains, le reste du personnel étant principalement composé d'employés de bureau. Par conséquent, le ratio d'encadrement d'exo s'approche de celui de l'ARTM, dont les effectifs sont exclusivement constitués d'employés de bureau.

Les données recueillies indiquent que les plus petites sociétés de transport présentent un ratio d'encadrement généralement plus élevé, signifiant que les cadres supervisent un nombre plus important d'employés. Ce phénomène semble être influencé par le nombre de centres de transport présents sur le territoire. Chaque centre de transport requiert un gestionnaire pour différents services (chauffeurs, entretien), ce qui entraîne une duplication des ressources de gestion lorsque plusieurs centres sont exploités. Cette situation résulte de l'organisation actuelle des services et des infrastructures, avec laquelle les sociétés de transport doivent composer. Un nombre accru de centres de transport alourdit la structure organisationnelle, mais permet de réduire les kilomètres improductifs lors des positionnements en tête de ligne.

La STS, avec son unique centre de transport, présente un ratio d'encadrement moins élevé que ses comparables. Alors qu'il était de 11,1 en 2019, celui-ci a été réduit à 9 en 2023. La STS est la seule société qui a vu son volume d'activités augmenter et, pour supporter cette croissance, l'embauche de sept cadres a été nécessaire depuis 2019. La STS est d'ailleurs la plus grande des petites sociétés.

La STO, avec la création de son bureau de projet pour le tramway Ottawa-Gatineau, a vu son ratio d'encadrement diminuer. En revanche, son ratio était déjà inférieur à celui des autres sociétés comparables en 2019. La structure organisationnelle avec des cadres intermédiaires influence ce ratio.

Ratio d'encadrement
En ETC, 2023



Nombre de centres de transport											
1	1	4	1	1	2	1	9	2	2	S. O.	S. O.

Rémunération – absentéisme

L'absentéisme ne semble pas provenir des clauses des conventions collectives, mais plutôt des dossiers de la CNESST et des cas d'invalidité. Ces types d'absences sont généralement induits par certains facteurs externes, tels que les incivilités vécues par les chauffeurs et les conditions de travail difficiles.

L'absentéisme est un défi connu à la STM, notamment en ce qui a trait au TA et au métro. Avec un taux avoisinant les 20 %, ceci signifie qu'un employé s'absentera en moyenne une journée par semaine. Ces taux sont spécifiques au transport adapté et au métro et ne trouvent pas de comparable dans les données des autres sociétés. Le taux d'absentéisme est principalement lié à des dossiers de la CNESST et à des invalidités à long terme.

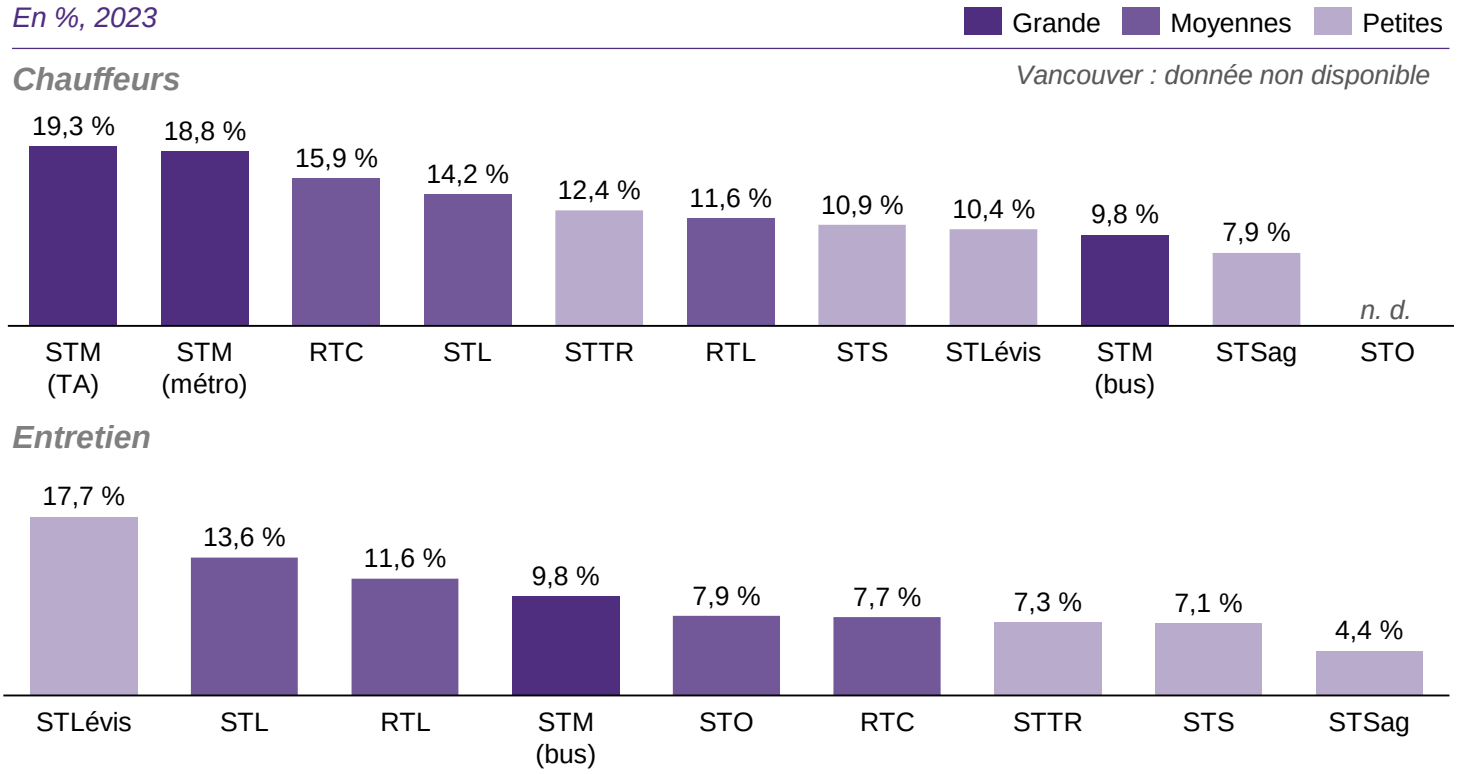
La STTR offre 96 heures de congés maladies à ses chauffeurs permanents, des conditions qui ne trouvent pas d'équivalent chez les autres petites sociétés de transport. D'ailleurs, la STTR observe une augmentation de l'âge moyen de ses chauffeurs, ce qui peut expliquer un absentéisme plus élevé.

En ce qui a trait au personnel d'entretien, la STLévis a vu l'absentéisme de son personnel d'entretien du matériel roulant passer de 5,9 % en 2019 à 17,7 % en 2023, surpassant toutes les sociétés. Ce phénomène n'est pas isolé à la STLévis, mais s'observe également dans plusieurs organisations.

De manière générale, l'absentéisme n'est pas la conséquence des conditions prévues aux conventions collectives. En effet, les dossiers de la CNESST expliquent une part importante des absences. Depuis la pandémie, les cas d'invalidité à court et à long termes sont en croissance, notamment en raison des incivilités vécues par les chauffeurs. Ce taux élevé d'absentéisme a des conséquences significatives pour les organisations, car le manque de personnel, jumelé aux absences, entraîne parfois l'usage du temps supplémentaire.

Finalement, l'analyse 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.

Taux d'absentéisme
En %, 2023



Rémunération – constats

L'analyse de la rémunération et des indicateurs qui l'influencent ont permis de dresser les constats suivants :

Constats	Précisions
Constats généraux	
La rémunération représente en moyenne 64 % des dépenses d'une société de transport.	Les efforts d'optimisation doivent impérativement concerner cette nature de dépense afin d'obtenir des résultats significatifs. Toutefois, une part importante de la masse salariale est soumise aux clauses des conventions collectives, qui limitent les améliorations possibles.
La rémunération est influencée par des choix de gestion des sociétés	Il peut s'agir d'avoir recours au temps supplémentaire plutôt que de procéder à l'embauche de nouveaux employés. En effet, dans un contexte où une clause ne permet pas la mise à pied d'employés, le temps supplémentaire offre une flexibilité opérationnelle qui peut s'avérer un meilleur choix dans certaines circonstances.
Certains coûts sont induits par des clauses négociées aux conventions collectives.	Il peut s'agir de la rémunération de temps de repas des chauffeurs à la STL. Ces clauses peuvent effectivement générer des inefficiences.

La prochaine section détaille de manière approfondie les différentes clauses limitatives aux optimisations et propose à cet égard des pistes d'optimisation.

Constats spécifiques		
RTC	Les analyses des différents indicateurs ont permis de relever que le RTC présentait une structure administrative et de soutien qui générait des coûts de rémunération additionnels.	Ces deux sociétés présentent les coûts kilométriques les plus élevés parmi toutes les sociétés.
STO	Le ratio d'encadrement de la STO figure parmi les plus bas, ce qui peut également entraîner non seulement des coûts additionnels, mais aussi des inefficiences dans un contexte où plusieurs parties doivent intervenir dans le cadre des activités de gestion.	

Exo	Exo performe bien par rapport à ses comparable en termes de coût unitaire. En effet, le coût par kilomètre et celui par heure productive sont moins élevés que ses comparables. En revanche, comme documenté dans son portrait évolutif, exo, en étant une jeune organisation, a créé au cours des dernières années de nouvelles fonctions qui ont fait en sorte d'accroître sa structure organisationnelle. Le coût de rémunération qui en découle, soit une dépense récurrente, pourrait générer une pression sur l'équilibre financier.
STS	La STS a le taux d'encadrement le plus bas parmi les comparables, ce qui peut justifier en partie un coût de rémunération plus élevé.

Parc de matériel roulant – taux de réserve (1/3)

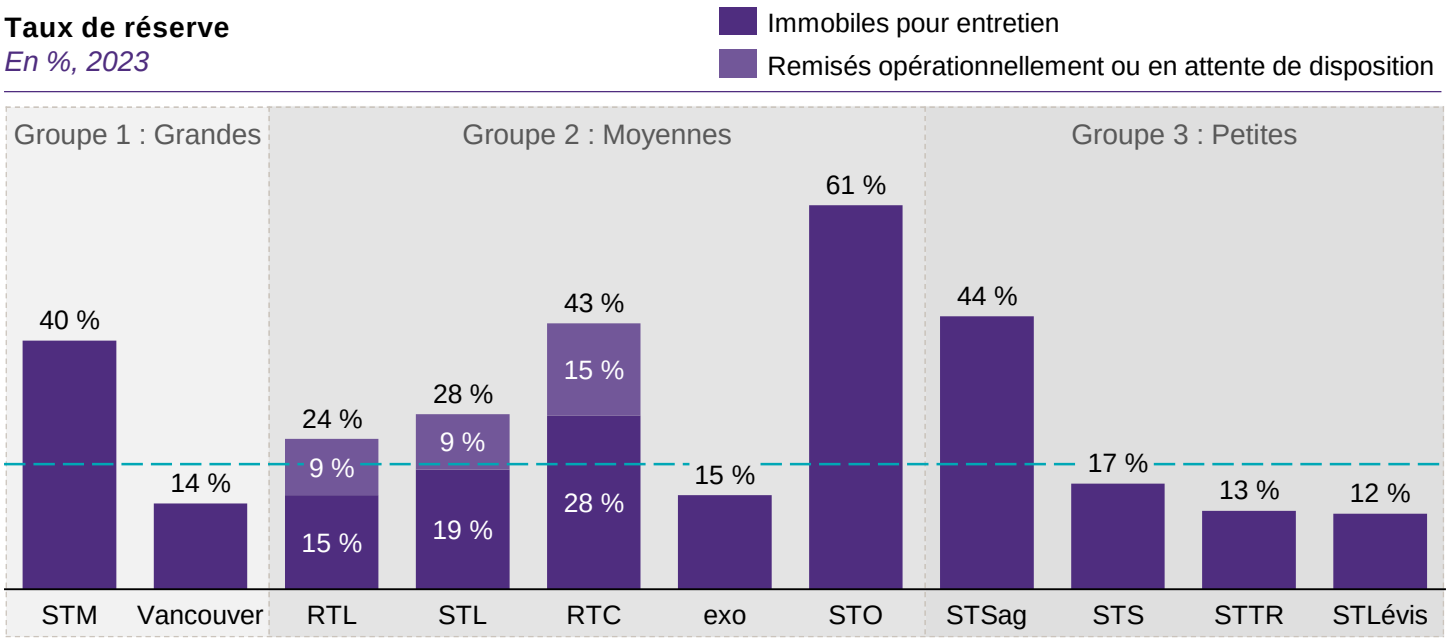
La pandémie a augmenté le taux de réserve des sociétés de transport en raison de la réduction de service et des incertitudes liées à la livraison des bus électriques et à la reprise de l'achalandage, bien que des mesures d'optimisation aient été mises en place pour réduire progressivement ce taux.

Cible de taux de réserve

La cible utilisée comme base de référence d'un taux de réserve raisonnable correspond à la définition de la Federal Transit Administration (FTA). La FTA a pour objectif d'améliorer les communautés américaines grâce au transport collectif. Elle fournit une aide financière et technique aux systèmes de transport en commun locaux, y compris les bus, les métros, les tramways, les trains de banlieue, les trolleybus et les traversiers.

Selon son programme d'aide financière pour l'acquisition de véhicules, la FTA impose un taux de réserve afin d'assurer que les sociétés de transport disposent d'un nombre suffisant de véhicules de rechange pour maintenir un service fiable et continu. Le taux de réserve est calculé en divisant le nombre total de véhicules de rechange par le nombre total de véhicules nécessaires pour le service maximum annuel. Par exemple, si une société exploite 100 bus en heure de pointe et dispose de 20 bus de rechange, le taux de réserve serait de 20 %. Ce taux permet de garantir que les sociétés peuvent faire face aux pannes, aux besoins de maintenance et aux augmentations temporaires des opérations. Ainsi, les sociétés de transport bénéficient d'aide financière pour l'acquisition de véhicules dans la mesure où l'acquisition d'un nouveau véhicule n'entraîne pas un taux de réserve au-delà de la cible de 20 %.

Taux de réserve
En %, 2023



	STM	Vancouver	RTL	STL	RTC	exo	STO	STSag	STS	STTR	STLévis
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 %)*

Parc de matériel roulant – taux de réserve (2/3)

La pandémie a augmenté le taux de réserve des sociétés de transport en raison de la réduction de service et des incertitudes liées aux bus électriques et à la reprise de l'achalandage, bien que des mesures d'optimisation aient été mises en place pour réduire progressivement ce taux.

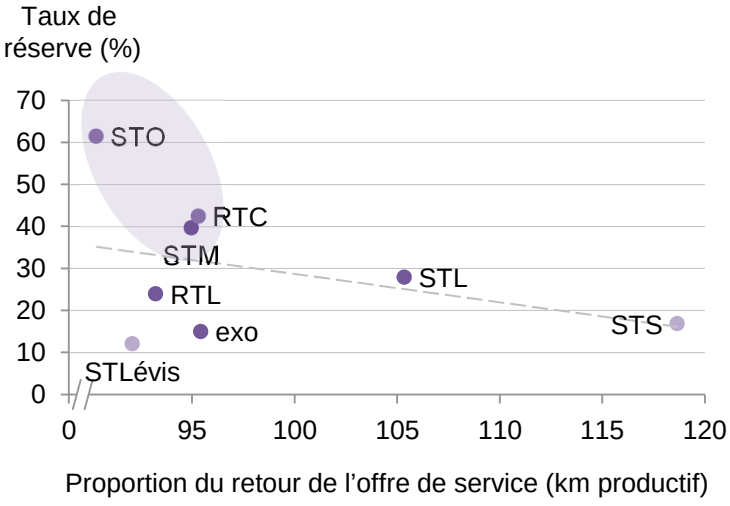
Taux de réserve 2023

En causant une réduction de service pour la plupart des sociétés, la pandémie a entraîné une hausse importante du taux de réserve chez certaines sociétés. Cependant, ce portrait est circonstanciel :

- L'offre de service n'a pas été retrouvée en totalité, à l'exception de la STS;
- Les sociétés demeurent prudentes dans la disposition des véhicules en raison :
  - des incertitudes quant à la livraison des bus électriques;
  - des écueils qui pourraient découler de l'exploitation de cette nouvelle technologie;
  - des incertitudes quant au retour à la normale et à la reprise de l'achalandage.

De manière plus spécifique, les constats suivants peuvent être dégagés pour certaines sociétés :

Corrélation entre le taux de réserve et le retour de l'offre de service
En %, 2023



Sociétés	Précisions
Groupe 1 : Grande société	
STM	Entre 2019 et 2022, le taux de réserve est passé de 29 % à 51 % à la STM. Le taux dépassait déjà la cible optimale en 2019 et a atteint un sommet en 2022. Plusieurs mesures d'optimisation ont été mises de l'avant à la STM en 2023, dont le désir de réduire graduellement le taux de réserve. Avec la disposition de 105 bus en 2024, le taux de réserve se situera à 31 % à la fin de l'année.
Groupe 2 : Moyennes sociétés	
RTC	Alors que les sociétés comparables ont vu leur taux de réserve baisser depuis 2022, voire plus tôt, le taux de réserve du RTC est en croissance depuis 2019, même en faisant abstraction des véhicules remisés opérationnellement en raison des incertitudes entourant le tramway. En 2023, le taux d'immobiles s'élève à 28 % et est influencé par la possibilité de la mise en place d'un réseau de transition en réponse aux travaux du tramway.
RTL	Le taux de réserve du RTL était de 19 % en 2019 et a bondi à 52 % en 2020 avec l'impact de la pandémie. En réaction, le RTL s'est départi graduellement de bus pour atteindre 24 %, soit près de la cible fixée.

Parc de matériel roulant – taux de réserve (3/3)

La pandémie a augmenté le taux de réserve des sociétés de transport en raison de la réduction de service et des incertitudes liées aux bus électriques et à la reprise de l'achalandage, bien que des mesures d'optimisation aient été mises en place pour réduire progressivement ce taux.

Taux de réserve 2023 (suite)

Sociétés	Précisions
Groupe 2 : Moyennes sociétés (suite)	
STL	Le taux de réserve de la STL surpasse la cible de 20 %. Ce taux inclut cependant la part des véhicules immobilisés pour le plan d'atténuation du REM, dont les besoins avaient été établis avant la pandémie et qui n'ont pas été réévalués depuis.
STO	La STO affiche le taux de réserve le plus élevé parmi l'ensemble des sociétés, soit 61 % en 2023, alors que son taux se situait à 20 % en 2019, soit un taux aligné sur les bonnes pratiques. La STO a été contrainte d'honorer les commandes passées dans le cadre d'achats regroupés avec l'ATUQ alors que la pandémie frappait. Combiné à la baisse de service, ceci a eu pour effet d'accroître considérablement le taux de réserve. En 2023, la STO a réduit sa flotte totale pour graduellement réduire son taux de réserve. Ces efforts devront se poursuivre graduellement au cours des prochaines années afin de ramener le taux à un niveau acceptable.
Groupe 3 : Petites sociétés	
STSaguenay	La gouvernance à la STSaguenay a été critiquée dans un rapport de la vérificatrice générale, qui a émis 70 recommandations au conseil d'administration de la STSaguenay. À la suite de ces recommandations, la STSaguenay a entrepris la réalisation d'une planification stratégique 2023-2032, dont l'un des objectifs est d'optimiser la flotte dans un contexte où la STSaguenay détenait un taux de réserve supérieur à ses comparables (34 % en 2019). Ainsi, la STSaguenay s'affaire à réduire graduelle ce taux de réserve. En effet, il a atteint un sommet de 60 % en 2022 pour redescendre à 44 % en 2023. La disposition des bus en fin de vie devra se poursuivre au cours des prochaines années, sans toutefois procéder à de nouvelles acquisitions, le but étant de réduire la flotte globale. Cette mesure aura pour effet de retarder l'électrification du parc de véhicules. Parallèlement, alors que la STSaguenay tente de réduire graduellement son taux de réserve, elle détient des bus de fabrication chinoise dont la fiabilité n'est pas satisfaisante, mais dont elle ne peut se départir à défaut de perdre sa subvention.

La disposition des véhicules dans un délai inférieur à 16 ans, soit la période minimale de possession pour bénéficier de la pleine subvention, peut être pénalisante pour les sociétés, ce qui explique la pratique de remisage pour disposition. Cet élément est abordé de manière plus spécifique au chapitre 5.

Parc de matériel roulant – coût d'entretien (1/2)

Bien que l'âge moyen grandissant entraîne des coûts supplémentaires à l'intérieur des sociétés, ce facteur ne semble pas être un élément déterminant dans la différenciation de la performance des sociétés.

Les coûts d'entretien sont examinés en fonction du coût par bus et du coût par kilomètre. L'âge moyen a également été calculé afin d'établir une corrélation entre les coûts d'entretien et l'âge moyen.

Âge moyen

L'âge moyen des véhicules dans les petites sociétés s'avère plus élevé que dans les grandes sociétés, mais ces petites sociétés présentent généralement des coûts d'entretien moindres. Ce constat va à l'inverse de ce qui peut être observé à l'intérieur de chaque société. En ce sens, d'autres facteurs semblent influencer davantage les coûts d'entretien, soit la rémunération.

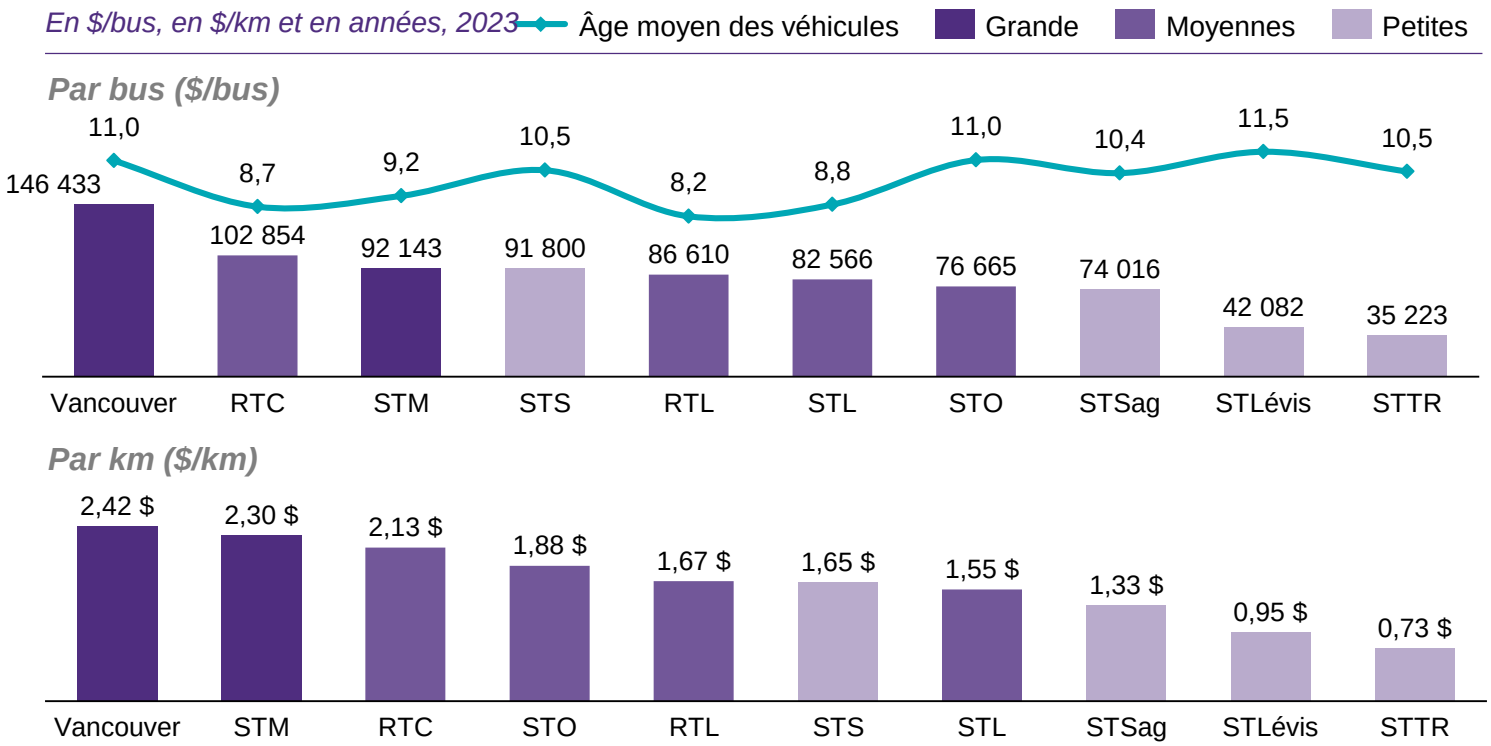
Coût d'entretien par bus

Le RTC et la STM présentent les coûts d'entretien les plus élevés, que ce soit par bus ou par kilomètre. L'inducteur principal de ces coûts élevés est l'utilisation des véhicules, donc les distances parcourues. En revanche, bien que la STO affiche un coût d'entretien par bus plus faible par rapport à ses comparables, cet indicateur est fortement influencé par son taux de réserve trop élevé. En effet, son coût par kilomètre figure parmi les plus élevés.

La STS présente également un coût supérieur pour le coût unitaire par bus. Cependant, étant donné un taux de réserve aligné sur les bonnes pratiques (inférieur à 20 %), ce coût est influencé à la hausse. En revanche, le coût d'entretien kilométrique de la STS est aussi plus élevé que celui de ses comparables, mais demeure dans la moyenne de l'ensemble des sociétés. Alors que les taux horaires pour le personnel d'entretien sont relativement similaires d'une société à l'autre, un coût plus élevé peut être engendré par le ratio d'encadrement global qui est plus faible à la STS.

Coûts d'entretien

En $/bus, en $/km et en années, 2023



Parc de matériel roulant – coût d’entretien (2/2)

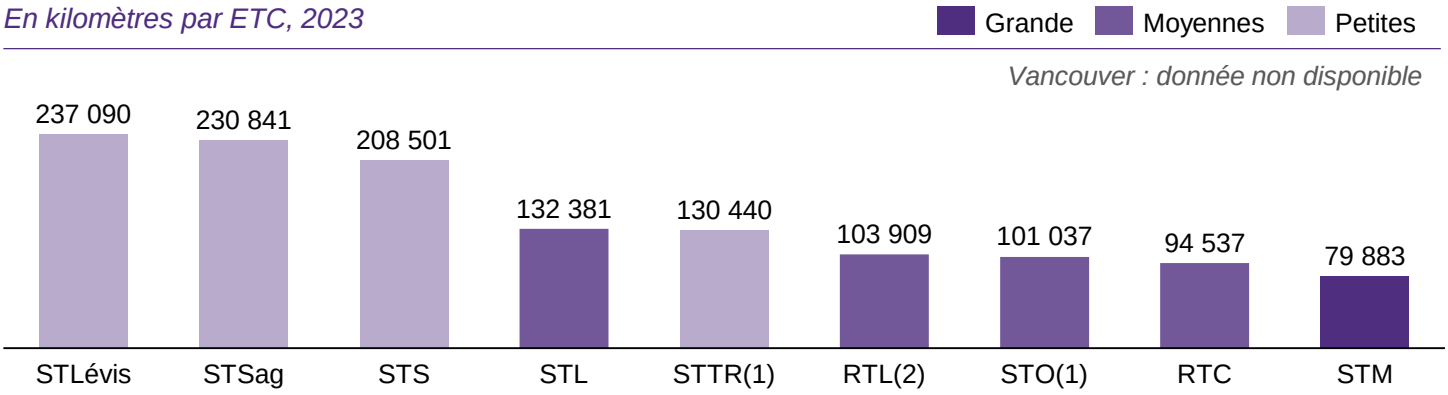
Bien que l’âge moyen grandissant entraîne des coûts supplémentaires à l’intérieur des sociétés, ce facteur ne semble pas être un élément déterminant dans la différenciation de la performance des sociétés.

Au-delà de l’effet des conditions salariales qui influencent les coûts d’entretien, la productivité des employés d’entretien a également été analysée. L’analyse vise à relever le nombre d’employés requis en moyenne pour assurer les travaux d’entretien en fonction de l’utilisation des véhicules. Ainsi, il a été jugé pertinent d’analyser le nombre d’ETC dédiés à l’entretien dans chaque société. Le nombre de kilomètres totaux parcourus a été utilisé afin de les ramener sur une base comparative.

Selon cet indicateur, le RTC mobilise davantage d’employés pour effectuer les travaux d’entretien des véhicules, suivi de près par la STO. Dans le cas du RTC, un nombre important de véhicules articulés sont utilisés pour rendre le service, ce qui peut expliquer en partie un ratio de productivité inférieur. Néanmoins, les moyennes sociétés doivent avoir recours à un nombre d’employés supérieur pour réaliser les travaux d’entretien en comparaison aux plus petites.

Nombre de kilomètres totaux (en régie) par ETC à l’entretien des véhicules

En kilomètres par ETC, 2023



Mise en garde

Le nombre d’ETC n’inclut pas les heures supplémentaires. Par conséquent, une société qui utilise davantage de temps supplémentaire verra son ratio de productivité diminuer. Il est donc essentiel de planifier les effectifs de manière à éviter le recours au temps supplémentaire, celui-ci étant rémunéré à un taux plus élevé.

De plus, les conventions collectives peuvent influencer les pratiques d’affaires en favorisant l’utilisation du temps supplémentaire plutôt que l’embauche, surtout en période de pénurie de main-d’œuvre. Bien que l’inclusion du temps supplémentaire puisse modifier le portrait de la productivité, l’analyse montre néanmoins une tendance globale cohérente.

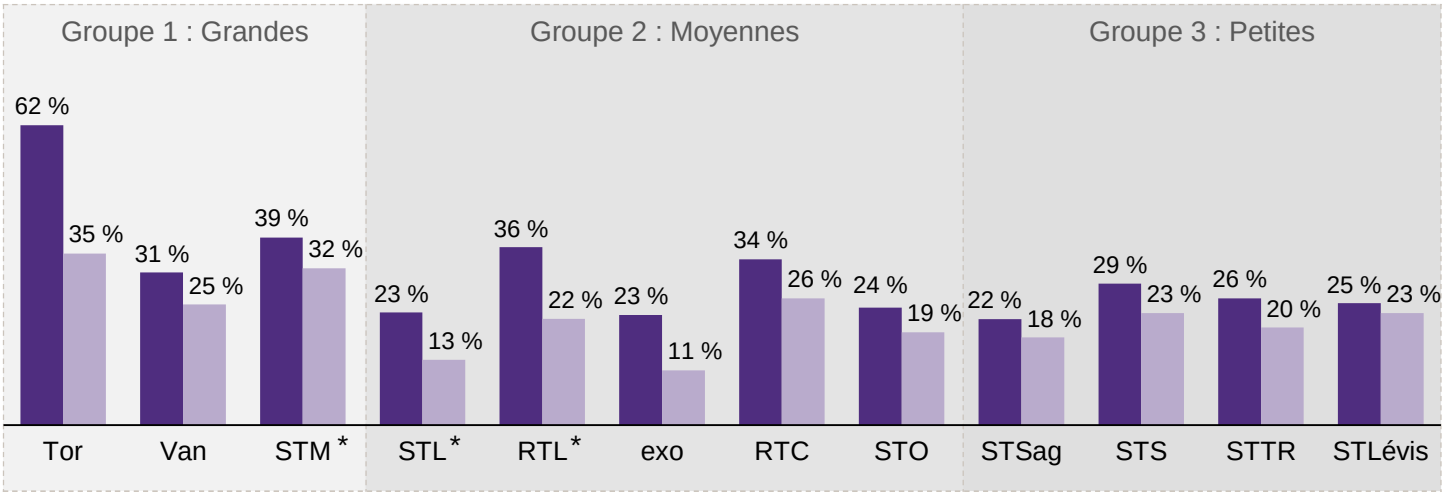
1. *Le nombre d’ETC pour l’entretien des véhicules n’a pas été distingué de celui pour l’entretien des bâtiments. Une proportion a été estimée à l’aide de la moyenne des résultats des autres sociétés comparables.*
2. *Les données d’ETC soumises par le RTL incluaient le temps supplémentaire. En revanche, la donnée sur les ETC excluant le temps supplémentaire était disponible pour le calcul du taux de vacances. Cette donnée a été utilisée pour le calcul de la productivité.*

Revenus de fonctionnement – recettes tarifaires

La part des recettes tarifaires sur les revenus totaux pour les petites sociétés était inférieure à celle des plus grandes en 2019, et cette tendance s'est maintenue en 2023.

Le retour des usagers dans le transport collectif demeure un défi afin de maximiser les recettes tarifaires et de réduire la pression sur la contribution des municipalités. Alors que la part des recettes tarifaires par rapport aux revenus totaux s'élevait en moyenne à 29 % en 2019, celle-ci atteint 21 % en 2023.

Part des recettes tarifaires par rapport aux revenus totaux
En %, 2019 et 2023



** Les recettes tarifaires pour les déplacements réalisés à partir des trois stations de métro sur le territoire de Laval et la station de métro sur le territoire de Longueuil ont été associées au métro, et donc à la STM, ce qui peut sous-estimer les recettes tarifaires provenant des usagers du territoire de la STL et celui du RTL et surestimer celles des usagers du territoire de la STM.*

Selon le graphique ci-dessus, les deux plus grosses sociétés génèrent une part plus importante de recettes tarifaires. En effet, le transport collectif est plus populaire en raison de plusieurs facteurs :

- La plus forte densité de la population augmente la demande pour les services de transport collectif, ce qui entraîne une offre plus attrayante, comme des passages à des fréquences plus rapide.
- La congestion routière incite les résidents à délaisser leurs véhicules personnels.

Les recettes tarifaires associées à Exo ont fortement été affectées par la perte d'achalandage dans les trains, notamment en raison du télétravail et de la fermeture de la ligne de Deux-Montagnes.

Quant à la STO, une forte proportion de sa clientèle est composée de fonctionnaires fédéraux, qui ont adopté le télétravail depuis la pandémie. Le gouvernement du Canada a énoncé son orientation concernant la présence prescrite au lieu de travail[1], qui prévoit une exigence minimale de trois jours par semaine sur le lieu de travail pour tous les fonctionnaires. La mise en œuvre complète de cette orientation aura lieu au plus tard le 9 septembre 2024. Ainsi, selon la direction générale de la STO, les recettes tarifaires demeureront à un niveau bas tant que cette mesure ne sera pas imposée aux employés fédéraux.

1. Source : gouvernement du Canada.

Revenus de fonctionnement – contribution municipale

Le financement du transport collectif par les municipalités varie significativement d'une société à une autre. Montréal affiche la contribution municipale la plus élevée, car les sommes perçues auprès des municipalités associées au métro ont été allouées à la STM. Les contributions municipales de la STL, du RTL et d'exo sont inférieures à celles du RTC et de la STO.

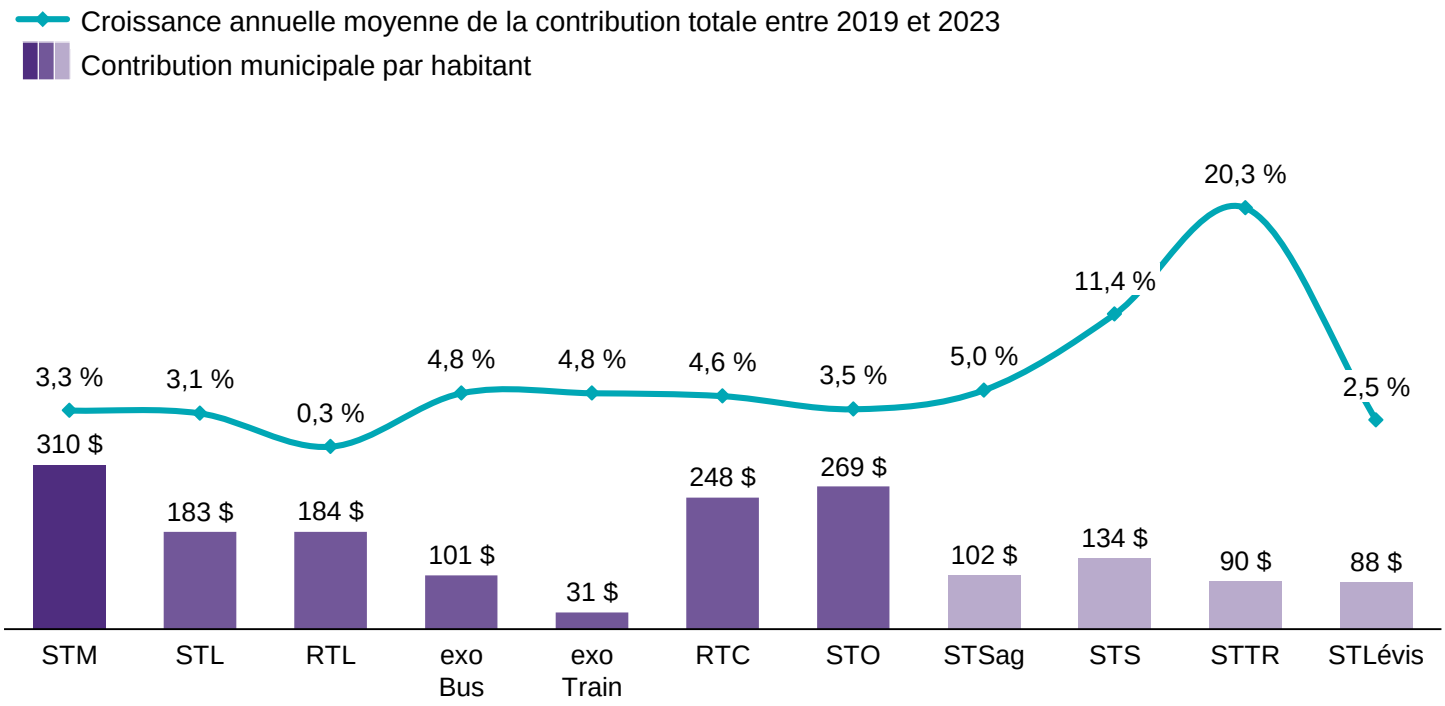
Chez les plus petites sociétés, la contribution par habitant est généralement moins importante que dans les plus grandes villes, se situant entre 88 $/habitant et 134 $/habitant. Avec les défis budgétaires des dernières années, les contributions municipales ont augmenté de manière plus significative chez les petites sociétés, à l'exception de la STLévis.

Du côté de la STS, les orientations municipales sur l'ajout de service, malgré la pandémie, ont permis d'accroître l'offre de service et par le fait même l'achalandage. La contribution municipale a crû, mais cette croissance s'inscrivait dans des volontés politiques de mettre de l'avant une offre de service bonifiée.

La STTR accusait un retard important dans les années passées relativement au financement du transport collectif. C'est pour cette raison que la contribution municipale a crû en moyenne de 20 % annuellement au cours de la période. Toutefois, la contribution par habitant demeure parmi les plus basses.

Dans le contexte où le niveau de service dépend fortement d'orientations politiques locales, les écarts dans les contributions municipales et par le fait même dans le niveau de service offert à la population subsisteront entre les sociétés. Dans la mesure où les municipalités prennent en charge le déficit de fonctionnement, leur contribution pourrait être réduite si les sociétés étaient plus performantes ou maintenue avec une offre de service améliorée.

Contribution municipale
En $/habitant et en %, 2023



Part des frais d'administration

Frais généraux

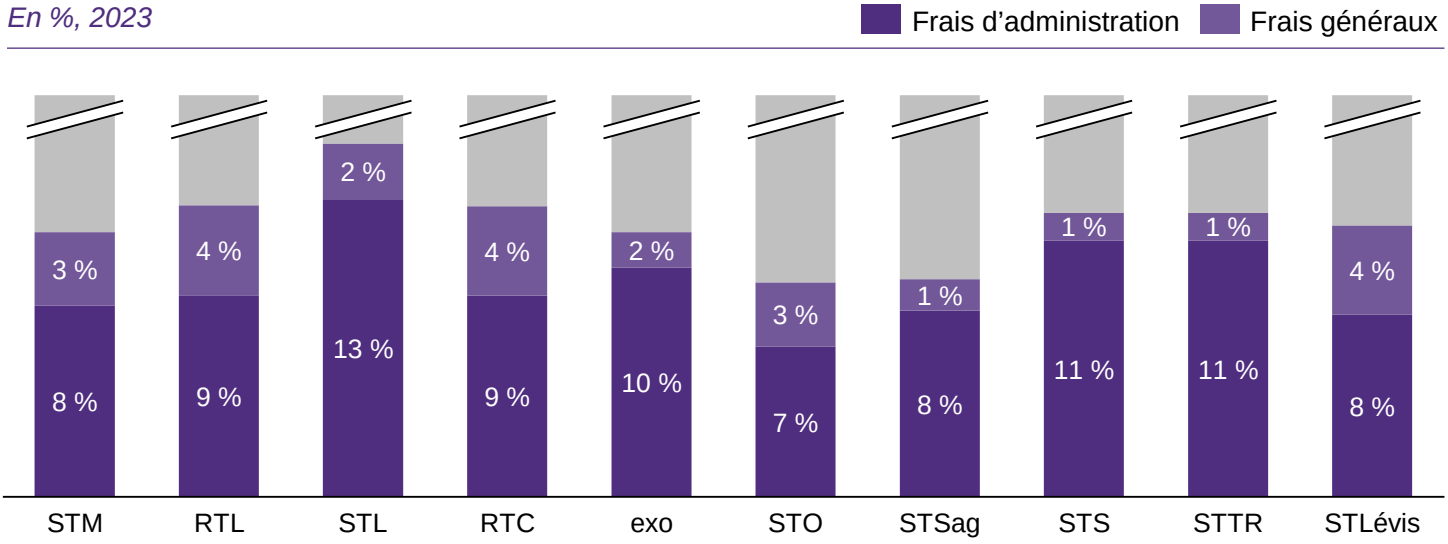
Les frais généraux vont varier d'une société à une autre, sans corrélation avec l'envergure de la société. Par exemple, en 2023, la STLévis présente un plus fort taux en raison des honoraires de consultation informatique à la suite de la cyberattaque et de la mise en place d'un contrat d'hébergement externe et de surveillance. Ces coûts sont indépendants du niveau de service offert. Du côté du RTC, ce même type de dépenses ont généré des coûts substantiels par rapport aux autres coûts.

Dans la plupart des cas, les frais généraux sont fortement influencés par les coûts informatiques et chez certaines sociétés par des dépenses de promotion afin d'inciter le retour des usagers dans le transport collectif.

Frais d'administration

La STL présente une part plus significative en 2023 pour les frais d'administration, mais cette part est notamment occasionnée par une dépense ponctuelle relativement à des honoraires pour les ententes de départ en lien avec plusieurs postes supprimés.

Part des frais d'administration et des frais généraux
En %, 2023



Constats

L'analyse des frais administratifs et généraux ne révèle pas d'écart soulevant des doutes quant à la performance des sociétés, notamment parce que les frais encourus sont liés à des facteurs externes (modèle d'affaires dans l'industrie de l'informatique) ou ponctuels (honoraires de consultants dans un contexte financier défavorable).

Néanmoins, puisque les sociétés sont confrontées aux mêmes défis, il y a lieu d'explorer la possibilité de la mise en commun de certaines fonctions.

Sommaire des constats issus du diagnostic (1/5)

Plusieurs indicateurs ont été comparés et analysés. Les résultats de certaines analyses ne se sont pas avérés porteurs et n'ont pas été intégrés au rapport. 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.

Le rang occupé par chaque société dans le tableau sommaire est un indicateur de performance. Cependant, 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 pris 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.

Sommaire des constats issus du diagnostic (2/5)

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
Rémun. chauffeurs et entretien bus par heure de service	2	3	1	S. O.	4	4	1	4	2	3	4
Coût de la rémunération d'un chauffeur, incluant av. soc.	2	4	1	S. O.	3	4	3	4	2	1	4
Part du temps suppl. – chauffeurs	3	4	2	S. O.	1	4	1	4	2	3	4
Part du temps suppl. – entretien	4	3	2	S. O.	1	4	4	1	3	2	4
Productivité des autres types d'emplois et de l'encadrement (n^{bre} de km prod./ETC)	1	3	4	S. O.	2	4	2	1	4	3	4
Ratio d'encadrement	3	1	2	5	4	5	2	4	1	3	4
Taux d'absentéisme – chauffeurs	1	2	3	S. O.	n. d.	3	1	3	4	2	4
Taux d'absentéisme – entretien	2	3	1	S. O.	n. d.	3	1	2	3	4	4
Taux de réserve	2	3	4	1	5	5	4	3	2	1	4
Coût d'entretien par bus	3	2	4	S. O.	1	4	3	4	1	2	4
Coût d'entretien par km	2	1	4	S. O.	3	4	3	4	1	2	4
Productivité entretien (km totaux en régie/ETC entretien)	2	1	4	S. O.	3	4	2	3	4	1	4
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux (2023)	2	4	1	5	3	5	4	1	3	2	4
Contribution municipale par habitant (2023)	3	4	2	5	1	5	2	1	3	4	4

Sommaire des constats issus du diagnostic (3/5)

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
Rémun. chauffeurs et entretien bus par heure de service	7	6	8	5	S. O.	9	1	4	2	3	9
Coût de la rémunération d'un chauffeur, incluant av. soc.	9	5	8	3	S. O.	6	4	7	2	1	9
Part du temps suppl. – chauffeurs	2	8	9	5	S. O.	1	3	7	4	6	9
Part du temps suppl. – entretien	5	9	8	6	S. O.	1	7	2	4	3	9
Productivité des autres types d'emplois et de l'encadrement (n^{bre} de km prod./ETC)	6	5	8	9	S. O.	7	2	1	4	3	9
Ratio d'encadrement	7	8	4	5	10	9	2	6	1	3	10
Taux d'absentéisme – chauffeurs	2	5	7	8	S. O.	n. d.	1	4	6	3	8
Taux d'absentéisme – entretien	5	6	7	4	S. O.	n. d.	1	2	3	8	8
Taux de réserve	7	5	6	8	3	10	9	4	2	1	10
Coût d'entretien par bus	8	6	5	9	S. O.	4	3	7	1	2	9
Coût d'entretien par km	9	6	4	8	S. O.	7	3	5	1	2	9
Productivité entretien (km totaux en régie/ETC entretien)	9	6	4	8	S. O.	7	2	3	5	1	9
Part des recettes tarifaires sur les revenus totaux (2023)	1	5	9	2	10	7	8	3	6	4	10
Contribution municipale par habitant (2023)	1	4	5	3	8	2	7	6	9	10	10

Sommaire des constats issus du diagnostic (4/5)

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

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.
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.
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.
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 une 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.

Sommaire des constats issus du diagnostic (5/5)

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

Sommaire des enjeux à adresser

En fonction des résultats des analyses, certains constats ont permis d'identifier des enjeux pour lesquels des pistes d'amélioration pourraient être mises de l'avant.

Thèmes	Constats	Sociétés concernées
Livraison du service	**Pratique d'affaires** Les sociétés de transport impartissant tout ou en partie la livraison de leur service affichent un coût kilométrique et un coût horaire parmi les plus faibles en fonction de leur comparables respectifs.	STM RTC STO RTL STL STSaguenay STTR
	Productivité du réseau La part des kilomètres improductifs est une source d'inefficience dans les sociétés de transport. Ces distances induisent des coûts supérieurs chez celles dont le réseau requiert de parcourir davantage de kilomètres non productifs.	RTC STO STLévis
Entretien	**Parc de matériel roulant** Avec la baisse de l'offre de service en raison de la pandémie, plusieurs sociétés se retrouvent avec un parc de matériel roulant surdimensionné. Ces véhicules requièrent un entretien régulier et occupent des espaces dans les garages, donc génèrent des coûts d'opération.	STM RTL STL RTC STO STSaguenay
Opération	**Coût du carburant** Les petites sociétés ne bénéficient pas de *swap* en raison d'un trop faible volume, ce qui les rend vulnérables aux variations du prix du carburant.	STLévis STSaguenay STS STTR
Service de soutien	**Rémunération** Les besoins croissants en ressources, notamment avec l'électrification, ont conduit plusieurs sociétés à créer des postes dans la structure administrative, ce qui a alourdi cette dernière. Des ratios d'encadrement parmi les plus bas et un coût de la rémunération autre (autres services et administration) supérieur peuvent résulter d'une structure organisationnelle non optimale.	RTC STO STS
	Technologie de l'information L'ensemble des sociétés font face à des coûts importants pour leur transformation numérique et à des défis en cybersécurité qui engendrent des honoraires de consultation et des frais en surveillance.	Toutes

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Analyse comparative des indicateurs

Conventions collectives, contrats de service et structures organisationnelles

Mise en contexte – Analyse des conventions collectives, contrats de service et structures organisationnelles

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, ainsi que leurs limites et contraintes, et 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.

Thèmes abordés

Analyse comparative des conditions salariales

- Rémunération des chauffeurs

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

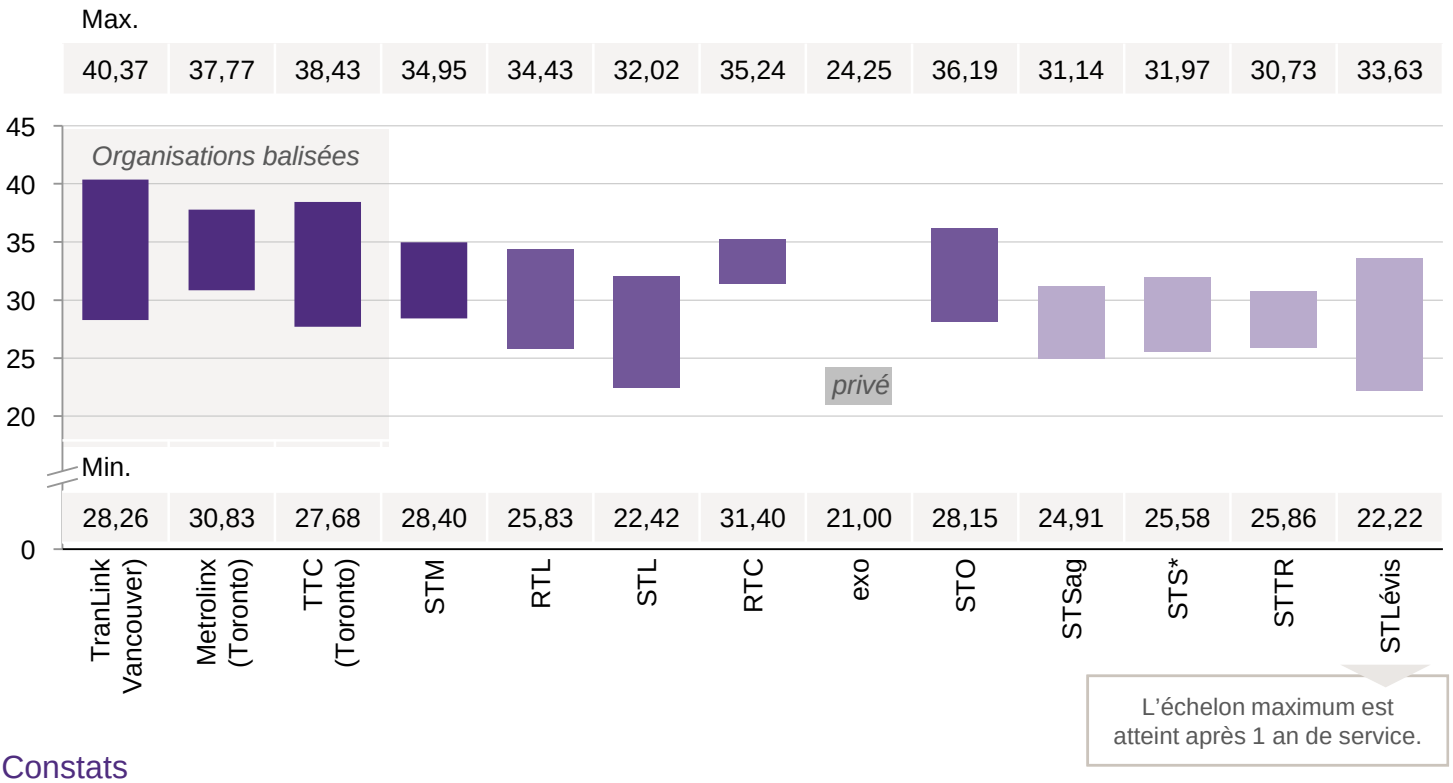
Structures organisationnelles

Rémunération des chauffeurs (1/2)

Pour évaluer l'impact des conditions salariales de base sur la performance des sociétés de transport, une analyse comparative des taux horaires pour les échelons salariaux minimum et maximum a été réalisée. L'objectif était de mettre en lumière notamment les écarts des taux horaires entre les sociétés. Un tableau récapitulatif des conditions incluant le nombre d'échelons et le détail des primes est présenté à l'annexe 3.

Taux horaire avant prime

En $, selon la dernière convention collective disponible



Constats

- Somme toute, l'ensemble des sociétés affichent 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 échue 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 $ alors que l'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 à 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. Cette prime est accordée pour tenir compte des inconvénients liés à la conduite d'un véhicule urbain (prise de repas pendant la conduite, absence de pauses prédéterminées, tâches accessoires, etc.). Ne s'applique pas au temps supplémentaire.*

Rémunération des chauffeurs (2/2)

Constats (suite)

- L'ensemble des sociétés de transports disposent de clauses de conventions collectives présentant des primes récurrentes pour les chauffeurs comme les primes de soir, de fin de semaine, d'amplitude et de formation qui influencent la rémunération globale.
- Concernant le nombre d'échelons, le RTC a négocié des échelles salariales de deux échelons pour ses chauffeurs. Cela veut dire que les chauffeurs sont rapidement au maximum de l'échelle. Ainsi, dès le début de sa deuxième année de service, un chauffeur gagnera 3,74 $ de plus l'heure, ce qui constitue une augmentation de 11,9 % en un an.
- Du côté de la STO, bien qu'elle offre le taux horaire le plus élevé, elle a négocié avec son syndicat une échelle de sept échelons. Cela sous-entend que bien que la STO dispose de l'échelon le plus élevé, la progression est plus lente que chez les autres sociétés de transport.
- Un employé chez Limocar prend cinq ans à atteindre une progression salariale de 3,25 $, ce qui équivaut à une augmentation moyenne de 0,65 $ par année (+2,7 %).

Les taux horaires étant relativement similaires et ne présentant pas d'écart flagrant entre les différentes sociétés, il apparaît que le taux horaire n'explique pas en totalité la disparité du coût de la rémunération des chauffeurs présentée dans le portrait comparatif. D'autres clauses sont donc responsables de cette disparité, telles que celles découlant de décisions et de pratiques d'affaires induites par les clauses contraignantes. Ces clauses peuvent inclure notamment le mouvement de personnel et la gestion du temps supplémentaire.

La prochaine section aborde plus en profondeur ces aspects.

Analyse transversale des clauses des conventions collectives (1/8)

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.

Les informations qui suivent ressortent de l'analyse effectuée. Les pistes de réflexion et d'optimisation sont quant à elles abordées au chapitre 4.

1. Clauses de mouvement de main-d'œuvre à l'intérieur des organisations	
Explications et objectifs	Les clauses de mouvement de main-d'œuvre sont des dispositions qui régissent les modalités de transfert, de promotion, de mutation ou de réaffectation des employés à l'intérieur d'une organisation. 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 par le fait même 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. Ainsi, prioriser l'ancienneté au détriment de la compétence peut mener à des promotions qui ne maximisent pas toujours les performances. Les sociétés de transport de plus petite envergure semblent avoir moins de ces clauses, ce qui leur octroie une plus grande flexibilité comparativement aux sociétés de plus grande taille. Toutefois, ces dernières, en raison de leur structure complexe, ont souvent besoin de mécanismes plus souples pour réaffecter les ressources là où elles sont le plus nécessaires pour bénéficier d'économies d'échelle. La situation vécue actuellement (déséquilibre financier, transition énergétique) requiert que les sociétés soient agiles afin de s'adapter aux nouveaux besoins et de maximiser la performance. À chaque mouvement de main-d'œuvre, un processus de dotation du poste est mis en branle, et le poste est ensuite octroyé, laissant au passage un autre poste vacant. Ce processus est donc réalisé en boucle afin de pourvoir chaque poste laissé vacant. Ces 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.
Exemples et conséquences identifiés par les sociétés de transport	STM L'annexe R de la convention collective de la STM prévoit ce type de clause. Sur une période de deux ans, 1 476 mouvements ont eu lieu, soit l'équivalent de deux mouvements par jour. Avec une perte de productivité estimée à 40 heures par mouvement, le coût de cette clause représente 3,1 M$ pour cette période.

Analyse transversale des clauses des conventions collectives (2/8)

2. Impartition de certaines activités	
Explications et objectifs	L'impartition ou la sous-traitance consiste à confier à une entreprise externe la réalisation de certaines activités qui font partie du processus de production ou de prestation de services. 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.
Exemples et conséquences identifiés par les sociétés de transport	STM La STM a réalisé une analyse concernant la possibilité d'impartir l'entretien des véhicules de service (automobile, fourgonnette, camionnette, camion utilitaire, véhicule-outil et remorque) dans le but de concentrer ses activités sur l'entretien des bus et des voitures de métro. Selon les résultats, le coût des travaux en régie interne représente 4,4 M$, alors que le coût de l'impartition s'élève à 1,3 M$, ce qui représenterait une économie de 3,1 M$ annuellement.

Analyse transversale des clauses des conventions collectives (3/8)

3. Gestion du temps supplémentaire	
Explications et objectifs	Le temps supplémentaire désigne le temps de travail effectué au-delà de la durée normale prévue par la convention collective, le contrat de travail ou la loi. Il s'agit d'une pratique qui permet de répondre à des besoins ponctuels, tels que des pics d'activité, des imprévus, 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. Cette rigidité dans la répartition des tâches 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. Le temps supplémentaire peut aussi avoir des effets négatifs, notamment sur la santé, la sécurité, ou la performance des travailleurs. L'usage du temps supplémentaire peut donc 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. Finalement, bien que les clauses pour l'attribution du temps supplémentaire soient restrictives (cloisonnement des métiers, ordre de priorité), le fait d'avoir recours au temps supplémentaire peut enfin signaler des problèmes d'organisation, de recrutement, de planification, de gestion des effectifs ou de répartition de la charge de travail. 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.
Exemples et conséquences identifiés par les sociétés de transport	L'ensemble des conventions (entretien et chauffeurs) prévoient une segmentation des postes et des centres de transport, si applicable, et une attribution par ordre d'ancienneté. RTL Le RTL a récemment intégré la notion d'intercentres pour améliorer sa productivité, c'est-à-dire la possibilité pour un chauffeur attitré à un centre d'effectuer un parcours d'un autre centre.

Analyse transversale des clauses des conventions collectives (4/8)

4. Horaires de travail rigides et gestion des affectations	
Explications et objectifs	Les horaires de travail rigides sont des horaires qui imposent aux employés de commencer et de terminer leur journée de travail à des heures fixes, sans possibilité de modulation ou de flexibilité. Ils sont souvent associés à une gestion des affectations qui consiste à attribuer aux employés des postes prédéfinis. Les chauffeurs ont quant à eux la possibilité de choisir leur affectation pour des circuits prédéfinis. La fréquence varie d'une société à une autre. 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	Par ailleurs, la gestion des affectations inclut également le remplacement lors d'absences prévues (congé sans solde, vacances, jours fériés) ou imprévues (maladies, accidents du travail, départ, etc.) qui doivent être gérées notamment sur la base de l'ancienneté. 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. Finalement, 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.
Exemples et conséquences identifiés par les sociétés de transport	STM (chauffeurs) On constate dans l'analyse des règles de convention qui exigent un paiement d'un nombre d'heures supérieur à celui réellement effectué (par exemple : 7,5 h payées auxquelles on ajoute 0,5 h de pauses rémunérées et 0,5 h de repas non rémunéré en plus de deux périodes de cinq minutes pour prendre une douche). STSaguenay Concernant spécifiquement les chauffeurs, l'affectation est réalisée quatre fois par année et les horaires sont inflexibles. Ainsi, en période plus creuse, comme pour la période des fêtes, les horaires ne peuvent être diminués pour améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande. STLévis La STLévis offre des postes occasionnels qui lui confèrent une agilité dans la gestion de ses horaires. Qui plus est, ces postes n'entrent pas dans le calcul du plancher d'emploi.

Analyse transversale des clauses des conventions collectives (5/8)

5. Horaire de vacances (période estivale)	
Explications et objectifs	L'horaire des vacances désigne la période pendant laquelle les employés peuvent bénéficier de leur droit au congé. L'ensemble des conventions collectives précisent minimalement le nombre de semaines possibles selon les années de services. Certaines d'entre elles précisent, en plus, des modalités de prises de vacances, des périodes visées, des quotas d'employés pouvant partir en même temps ou des règles d'attribution notamment basée sur l'ancienneté. Il y en a même qui octroie un minimum de semaines possibles à l'intérieur de courtes périodes (ex:12 semaines). D'autres conventions mentionnent qu'annuellement, l'employeur doit s'entendre avec le syndicat pour déterminer les modalités de la période des vacances. Finalement, lorsqu'il n'y a aucune clause, il revient à l'Employeur de gérer par le biais de politiques et procédures internes la gestion des vacances.
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.
Exemples et conséquences identifiés par les sociétés de transport	STO En tout, 30 % des 180 employés prennent leurs vacances dans une courte période l'été entraînant des contraintes majeures sur la gestion des horaires. RTC Les quotas ont été détaillés dans les conventions de l'entretien et des chauffeurs. En moyenne, 30 à 50 % des employés de chaque titre d'emploi de l'unité d'accréditation peuvent partir en même temps. Par ailleurs, une clause précise que tout employé a minimalement la chance de prendre 3 semaines de vacances en juin, juillet ou août. Le RTC subit donc un fort volume d'absences dans une même période qui s'ajoute aux absences régulières de l'année.

Analyse transversale des clauses des conventions collectives (6/8)

6. Cloisonnement des tâches	
Explications et objectifs	Le cloisonnement des tâches désigne la séparation ou la spécialisation des activités ou des fonctions au sein d'une organisation. 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	Le cloisonnement des tâches a un impact clair sur les possibilités d'optimiser le travail effectué dans une journée. 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.
Exemples et conséquences identifiés par les sociétés de transport	STO Depuis la dernière convention collective, les postes à l'entretien ont été regroupés sous un titre d'emploi, plutôt que cinq auparavant, accordant une meilleure flexibilité dans l'organisation des tâches. RTL Le RTL a identifié le cloisonnement des tâches comme étant l'une des clauses limitant sa capacité à s'adapter aux besoins changeants et à optimiser l'utilisation de ses ressources humaines. Le RTL soulève que la révision de cet élément structurel pourrait se faire uniquement en contrepartie d'une concession à l'égard d'une autre condition de travail. En ce sens, le gain financier net n'a pu être estimé.

Analyse transversale des clauses des conventions collectives (7/8)

7. Libération syndicale	
Explications et objectifs	Une libération syndicale permet à un employé de se retirer de son travail pour se consacrer à des activités syndicales. 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.
Exemples et conséquences identifiés par les sociétés de transport	RTC Le RTC mentionne un volume de libérations syndicales très élevé occasionnant des enjeux de remplacements et des coûts de temps supplémentaire. Avec ses quatre unités d'accréditation, le nombre de comités est multiplié et davantage d'employés sont susceptibles de s'absenter pour des activités syndicales. Pour le RTC, les libérations sont à la charge de l'employeur. Par exemple, selon la convention pour l'entretien, le délégué syndical se voit libéré 600 heures et un représentant du syndicat 300 heures. En plus de ces libérations, deux à cinq personnes sont autorisées pour différentes raisons à être libérées pour la préparation et la participation à des comités (négociation, enquête sur les griefs, relations de travail, etc.).

Analyse transversale des clauses des conventions collectives (8/8)

8. Assurance salaire courte et longue durée	
Explications et objectifs	Les employés des différentes sociétés de transport bénéficient d'une indemnité d'assurance courte et longue durée qui varie selon les organisations et les unités d'accréditation. Normalement, elles sont d'une durée de 26 semaines à 104 semaines avec des pourcentages de prestations qui débutent entre 70 et 85 % et diminuent vers la fin de la période à entre 50 et 65 % environ. Ces prestations ont pour but de protéger le salaire et la sécurité d'emploi d'un individu en absence pour une période d'incapacité. Dans certaines conventions, il y a des primes ou périodes dites d'incapacité additionnelles qui s'ajoutent aux indemnités précédentes. Ces indemnités peuvent être reçues jusqu'à trois ans après l'épuisement de la période d'assurance salaire.
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 (durée, coûts, etc.).
Exemples et conséquences identifiés par les sociétés de transport	RTC (entretien) Le RTC dispose de clauses de deux ans d'indemnité pour invalidité suivie d'une période possible de trois ans s'il y a toujours incapacité occupationnelle de reprendre le travail. Pendant cette période, il est possible de relocaliser l'employé sur d'autres postes. Un employé qui aurait épuisé l'allocation prévue en raison d'invalidité perd son ancienneté, mais aucune indication n'est spécifiquement identifiée concernant le lien d'emploi. STM (chauffeurs) Dans les conventions des chauffeurs et de l'entretien, les indemnités prévues le sont pour 18 mois (70 % pour les 12 premiers mois et un pourcentage moindre pour les mois qui suivent). Ce sont 100 % des primes d'assurance salaire qui sont payées par l'organisation. D'autres dispositions existent pour d'autres catégories d'emplois. En cas d'absence avec ou sans salaire causée par maladie ou accident, l'employé conserve son ancienneté et son lien d'emploi. STL (chauffeurs) Dans les conventions des chauffeurs et de l'entretien, les indemnités prévues sont de 85 % du salaire régulier pour une durée maximum de 26 semaines. Par la suite, les employés bénéficient d'une assurance salaire longue durée de 57 % jusqu'à la 104e semaine d'invalidité.

Réflexions connexes aux conventions collectives

Au-delà des clauses qui peuvent influencer les décisions de gestion. Certains facteurs externes aux conventions collectives peuvent entraîner des conséquences sur la performance des organisations.

Reconnaissance du transport en commun comme un service essentiel

Un service essentiel est un service dont l'interruption ou la perturbation peut avoir des conséquences graves ou irréversibles pour la santé, la sécurité, le bien-être ou le fonctionnement de la société. Il s'agit généralement de services liés à la protection civile, à la justice, à la santé, à l'éducation, à l'énergie, aux communications, aux transports, à l'alimentation ou à l'eau. La notion de services essentiels peut varier selon les contextes, les situations ou les législations. Pendant 40 ans, les services de transport ont été considérés, par décret gouvernemental, comme des services essentiels. Or, cela impliquait des obligations ou des restrictions particulières pour les employeurs, les employés ou les usagers, notamment en matière de droit de grève, de continuité du service, de qualité du service ou de tarification du service.

En 2019, la *Loi modifiant le Code du travail concernant le maintien des services essentiels dans les services publics et dans les secteurs public et parapublic* est venue confier la responsabilité d'évaluer les services essentiels au Tribunal administratif du travail (ci-après, TAT)[1].

Lors des dernières négociations collectives du RTC, le TAT a statué que le transport en commun n'était pas un service essentiel, et ce, en raison du fait que les juges administratifs n'estimaient pas qu'il y avait un enjeu pour la sécurité de la population. Cette décision a renversé le rapport de force en matière de relations du travail, ce qui aura sans doute une incidence sur les négociations des prochaines conventions collectives. En effet, une interruption de service dans le cadre de moyens de pression pourrait gravement affecter la mobilité des travailleurs des services essentiels (santé, police, etc.), en particulier ceux qui dépendent du transport collectif pour leurs déplacements quotidiens.

Disparité dans les conventions collectives

Les sociétés de transport doivent gérer plusieurs conventions collectives, chacune régissant des catégories d'emploi similaires telles que les chauffeurs, le personnel d'entretien et le personnel de bureau.

À l'intérieur d'une seule et même société de transport, la gestion de multiples conventions collectives peut s'avérer complexe et coûteuse en raison des différentes clauses et des exigences spécifiques de chaque convention et catégories d'emploi. Des erreurs dans l'interprétation peuvent augmenter le nombre de griefs ou de manques à gagner devant être octroyés.

Dans une analyse transversale d'une société à l'autre, il appert que les formats et les clauses diffèrent beaucoup, tant sur les aspects normatifs que sur certaines règles de rémunération. Cette disparité pourrait nuire aux différentes sociétés de transport en offrant des pratiques et des conditions de travail semblant plus intéressantes dans l'une ou l'autre des sociétés de transports situées dans une même grande région (ex. : Montréal, Laval et Longueuil ou Québec et Lévis).

Par ailleurs, la grande disparité des conventions collectives ne permet pas de développer des stratégies employeurs concertées. D'un point de vue financier, plusieurs ressources négocient presque en continu des clauses de conventions qui devraient pourtant être similaires vu la nature de leurs opérations. Un nombre plus restreint de ressources mandatées pour négocier les conventions des sociétés de transport permettrait de réduire les coûts et d'augmenter l'expertise liée aux conventions pour gagner en agilité.

Finalement, la gestion de plusieurs conventions collectives présente un fardeau administratif, qui cumulées pour l'ensemble des sociétés, peut entraîner des coûts supplémentaires et une inefficacité dans la prise de décision.

1. Source : Projet de loi numéro 33 – Sanctionné (2019, chapitre 20) (gouv.qc.ca)

Contrats de service – transport régulier et transport adapté (1/2)

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. Chaque société de transport a ses propres méthodes et exigences spécifiques. 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. Une évolution dans les clauses des contrats est perceptible avec l'évolution du contexte des dernières années. Avant la pandémie, les contrats étaient souvent rigides. Désormais, ils tendent à favoriser un mode de partenariat et de collaboration. Les contrats sont davantage en adéquation avec les enjeux postpandémiques, tels que la pénurie de main-d'œuvre et le contexte inflationniste. Par exemple, les sociétés de transport peuvent prévoir un certain partage de responsabilités avec les prestataires de services en ce qui concerne l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. La clause d'indexation du carburant est également une bonne pratique.	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. Depuis longtemps, des mécanismes de contrôle de la performance sont en place dans les contrats. Cependant, les pratiques de bonification des contrats deviennent de plus en plus fréquentes. Les plus élaborées reposent sur des critères tels que le respect des horaires, la fiabilité de la flotte et la satisfaction de la clientèle.	Ce type de clauses a pour objectif de répondre aux enjeux de performance opérationnelle et de garantir un service continu sans interruption.

Contrats de service – transport régulier et transport adapté (2/2)

Constats	Impacts
5. Certaines clauses identifient des incitatifs innovants : Ressources humaines RTC : bonification sur l'assiduité des chauffeurs, soit offre d'une prime de 15 % pour inciter le travail lors des quarts de fins de soirée, de fins de semaine et de jours fériés. RTL : offre un montant de 25 000 $ au fournisseur pour la réalisation d'un plan de main-d'œuvre. Parc de matériel roulant STLévis : bonification de 3 % lorsque la course est effectuée par un véhicule électrique. STM : Enveloppe pour fidéliser les fournisseurs qui ajoutent des nouvelles voitures ou remplacent les véhicules pour des voitures électriques.	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 relatifs aux véhicules électriques entraînent des coûts supplémentaires pour les sociétés de transport, mais cette clause démontre l'engagement des sociétés à répondre aux attentes concernant l'atteinte des cibles d'électrification des transports identifiées dans les plans du gouvernement.

En fonction des différents constats et de leurs impacts respectifs, quelques bonnes pratiques ont été relevées. Celles-ci sont identifiées au chapitre 4.

Structure organisationnelle 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.

Structure organisationnelle des services de soutien

Constats

- Les fonctions de communication et marketing seraient à valeur ajoutée si les activités associées étaient réalisées dans une direction définie. Cette activité peut représenter un faible volume d'affaires pour les plus petites sociétés. En ce sens, celles-ci pourraient bénéficier de l'expertise des ressources d'autres sociétés.
- Certaines fonctions telles que l'approvisionnement et les TI sont intégrées dans des directions ayant des missions plus élargies dans certaines sociétés. Avec une place grandissante des technologies dans les activités, une opportunité se présente pour mutualiser les ressources.
- La mutualisation de la fonction des affaires juridiques serait pertinente pour les sociétés où cette fonction est inexistante, mais également pour celles dont la fonction est intégrée sous une autre direction. De manière générale, la mutualisation permettrait de bénéficier d'une expertise juridique commune, améliorant ainsi la qualité des décisions et des conseils, mais également en assurant une cohérence par l'harmonisation des politiques et des pratiques. Outre certaines particularités locales, la fonction des affaires juridiques possède des activités transférables d'une société à une autre, telles que la gestion des contrats, la gestion des litiges, la gestion des risques, la conformité réglementaire.
- La fonction de service à la clientèle est absente pour quelques sociétés, alors qu'elle est présente chez toutes les sociétés de transport de la région métropolitaine ainsi que pour le RTC et la STLévis. La centralisation de cette fonction, ou du moins de certaines activités, pour les sociétés ayant des territoires limitrophes pourrait générer des gains financiers tout en améliorant l'expérience client.

Optimisation des organisations

Optimisation des organisations

Objectif

L'objectif de la présente section est de dresser la liste des initiatives actuelles et futures afin de dégager des voies d'amélioration concrètes et mesurables, si possible, pour le secteur du transport collectif.

Méthodologie

Les pistes d'optimisation proviennent de deux sources :

1. Pistes d'optimisation identifiées par les sociétés de transport dans le contexte d'amélioration continue de leur performance;
2. Pistes d'optimisation proposées à la suite des constats relevés de l'analyse comparative des sociétés.

Contenu du chapitre 4

Les sociétés de transport ont identifié de nombreuses pistes d'optimisation. Cependant, en vertu des accords de confidentialité conclus avec toutes les sociétés de transport et l'ARTM, certaines analyses ont été simplifiées ou anonymisées. Par conséquent, bien que des analyses détaillées aient été fournies par les sociétés de transport, ce niveau de détail ne peut être inclus dans le rapport.

Optimisations identifiées par les sociétés (1/3)

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. Ce guide est présenté à l'annexe 2 pour référence. 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, incluant les pistes de mutualisation, sont présentées en fonction des thèmes suivants :

- Livraison de service
- Entretien
- Opération
- Services de soutien
- Revenus autonomes

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

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.

Optimisations identifiées par les sociétés (2/3)

Horizons d'analyse

Les pistes d'optimisation présentées aux pages suivantes visent trois horizons :

1. Initiatives qui sont déjà en cours, mais dont le déploiement n'est pas complété;
2. Initiatives qui seront mises en place au cours des prochaines années;
3. Initiatives qui sont en cours d'analyse de faisabilité et/ou de coûts/bénéfices.

La grande majorité des sociétés de transport ont mentionné en atelier de travail et documenté des optimisations qui ont été réalisées au cours des dernières années et dont elles récoltent encore les fruits annuellement. Ces optimisations passées et récurrentes pour les années à venir ont permis de témoigner d'une culture d'amélioration continue présente chez les sociétés, mais ne sont pas présentées étant donné que leur impact financier est déjà reflété dans les résultats financiers actuels et antérieurs.

Natures des bénéfices tirés des pistes d'optimisation

L'objectif des pistes d'optimisation identifiées est d'améliorer la performance financière, mais cela ne se traduit pas toujours par une réduction des dépenses. Comme stipulé dans la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (LSTC), la mission des OPTC est d'assurer la mobilité des personnes par des modes de transport collectif. L'accomplissement de celle-ci passe par le développement de l'offre de service. D'ailleurs, le PEV 2030 indique qu'un accroissement de l'offre de service de 5 % par année est attendu de la part des OPTC. Ainsi, les économies réalisées par les OPTC grâce à leurs programmes d'amélioration continue et leurs pistes d'optimisation au cours des prochaines années seront généralement réinvesties dans l'ajout d'offre de service. Outre quelques exceptions pour résorber des déficits structurels, des coupures budgétaires supplémentaires à celles qui ont été entendues pour 2024 ne sont pas prévues par les sociétés. Les sommes réinvesties sont spécifiquement identifiées, lorsqu'applicables, dans les tableaux.

Limitation aux travaux réalisés

Disponibilité des ressources chez les sociétés de transport

- Dans les organisations de moindre envergure, le temps alloué au personnel pour la documentation et la quantification des pistes d'optimisation est souvent limité comparativement aux plus grandes sociétés. Cette contrainte se traduit par un niveau de détail variable dans les informations fournies.

Clauses des conventions collectives

- Les conventions collectives représentent les principales contraintes et limites à l'implantation des pistes d'optimisation les plus porteuses en termes d'économies. Comme identifié à la section 2 du chapitre 3 (Diagnostic de la performance), les conventions collectives comportent plusieurs clauses restrictives entraînant des inefficiences et donc des coûts importants. Ces clauses ne pourront faire l'objet de modification sans des concessions importantes de la part des sociétés.

Pistes liées à l'impartition d'activités

- L'impartition d'activités à l'externe a été soulevée par plusieurs sociétés de transport comme une piste qui permettrait d'optimiser leur performance financière. Comme il a été démontré par le portrait financier et opérationnel d'exo aux chapitres 2 et 3, l'impartition d'activités pourrait être avantageuse sur le plan financier pour les sociétés de transport. Certaines d'entre elles n'ont pas documenté précisément de pistes en lien avec l'impartition dans le cadre de la démarche, se limitant à mentionner que plusieurs activités pourraient potentiellement l'être à moindre coût qu'actuellement. Les sociétés de transport ont toutefois mentionné que l'impartition d'activités réalisées présentement en régie interne ne pourra se réaliser sans une refonte complète des conventions collectives actuellement en vigueur.

Optimisations identifiées par les sociétés (3/3)

Contraintes à considérer dans la mise en œuvre des recommandations liées à la mutualisation

- Règle d'appel d'offres

  Les règles d'approvisionnement limitent parfois la mutualisation. Étant légalement obligées d'aller en appel d'offres pour faire des acquisitions dont le coût est supérieur à un certain seuil, les organisations ne peuvent pas, sans demande de dérogation, acheter par exemple le même logiciel qu'une organisation voisine. Ainsi, cette rigidité légale complexifie la réalisation de gains d'efficience qui découleraient d'un partage de bonnes pratiques, d'expertise et même de licences. Cela limite également les bénéfices d'atténuation des risques qui découlent de l'acquisition d'un produit déjà testé par des pairs.

- Intersociétés de transport

  Les programmes de financement des immobilisations exigent un remboursement au prorata lorsqu'il y a une disposition d'immobilisation subventionnée. Ainsi, le moment de renouvellement des actifs n'est pas nécessairement synchronisé entre les organisations, rendant difficiles les acquisitions conjointes. Cela est particulièrement vrai pour les systèmes technologiques.

- Municipalités

  Les opportunités de mutualisation entre les sociétés de transport et leurs municipalités n'ont pas été identifiées comme des pistes, car celles-ci ont été identifiées comme générant un potentiel de gains économiques et d'efficience marginal. Des services sont déjà partagés dans plusieurs régions, notamment le déneigement et la gestion des déchets, lorsque le niveau de service offert par la Ville répond aux attentes du niveau de service des sociétés de transport.

- Partage de ressources

  Dans certains cas, les municipalités ne sont simplement pas ouvertes à davantage de partages de ressources humaines par difficulté à répondre à leurs propres besoins opérationnels dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Optimisations proposées par RCGT

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.

Le chapitre 3 examine la performance globale des sociétés de transport en deux parties distinctes.

Premièrement, il analyse la performance financière basée sur les résultats de 2023, en mettant en lumière les indicateurs clés de performance. Deuxièmement, il explore les clauses des conventions collectives qui contribuent à la non-performance au sein des sociétés de transport. Ces clauses imposant des restrictions et des rigidités peuvent justifier, dans une certaine mesure, les résultats financiers observés. Cette structure permet de comprendre comment les aspects financiers et les contraintes organisationnelles interagissent pour influencer la performance des sociétés de transport.

Les zones d'inefficiences relevées au chapitre 3 sont reprises afin de recommander des mesures à mettre en place pour optimiser les activités à moindre performance.

Les pistes d'amélioration proposées par RCGT sont présentées sous les mêmes thèmes que celles des sociétés de transport :

- Livraison de service
- Entretien
- Opération
- Services de soutien
- Revenus autonomes

Les chantiers transversaux à plusieurs sociétés de transport sont présentés au chapitre 5 *Enjeux et chantiers d'amélioration transversaux (Gouvernance et éléments concernant le MTMD soulevés par les organisations lors des rencontres).*

Sommaire des pistes d'optimisation (1/5)

Le tableau présenté aux pages suivantes résume les pistes d'optimisation les plus prometteuses identifiées par les sociétés de transport et par RCGT. Les sociétés concernées par chaque piste d'optimisation ne sont pas divulguées en raison des ententes de confidentialité conclues avec chaque organisation.

Le tableau est présenté de la façon suivante :

Pistes	Potentiel financier (OPEX)

Ces colonnes indiquent le potentiel financier estimé par les sociétés, combiné aux estimations réalisées par RCGT.

Économies des sociétés de transport

Les économies ont été estimées par les sociétés de transport et aucune procédure n'a été effectuée afin d'en valider la plausibilité. Les montants identifiés en OPEX représentent soit des sommes évitées, soit des économies redéployées dans le service. Ces montants correspondent à des économies annuelles récurrentes à partir de la mise en place de chaque piste d'optimisation. Les sociétés de transport ont identifié lorsqu'applicable les économies en CAPEX. Toutefois, celles-ci n'étant pas récurrentes, les sommes n'ont pas été intégrées à l'analyse.

Économies estimées par RCGT

Les calculs présentés dans ce rapport s'appuient sur des données paramétriques collectées auprès des sociétés de transport. Les analyses effectuées sont de haut niveau et ne prennent pas en compte les échéances de réalisation des pistes d'optimisation. Les hypothèses qui sous-tendent les estimations sont documentées, mais n'ont pas été validées par les sociétés de transport.

Les économies estimées représentent des valeurs brutes et ne tiennent pas compte des coûts de mise en place des pistes d'optimisation. Enfin, les résultats réels pourraient différer des estimations en raison des divers facteurs pouvant les influencer.

Classification des pistes par thèmes :

- Livraison de service
- Entretien
- Opération
- Services de soutien
- Revenus autonomes

Sommaire des pistes d’optimisation (2/5)

	Pistes	Potentiel financier (OPEX)
Livraison de service		
1.	Programme de formation ou efforts accentués de recrutement de chauffeurs dans le but de notamment réduire le taux d'absentéisme des chauffeurs.	0,862 M$
2.	Augmentation de l’accessibilité des services réguliers.	*Non quantifié*
3.	Impartition d’une part de la livraison des services.	55,2 M$
4.	Mutualisation d'une part des services entre certaines sociétés de transport et d'autres organismes gouvernementaux.	16,8 M$
5.	Révision de certaines clauses de conventions collectives afin d'assurer une flexibilité à l’employeur et permettre d'améliorer le coût par kilomètre ou par heure.	4,5 M$
6.	Modification du paramétrage (préchauffage mieux calibré) pour une réduction de consommation de diesel.	0,5 M$
7.	Transformation de lignes fixes en TAD.	7,5 M$
8.	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.	37,3 M$
9.	Implantation de mesures prioritaires et partages de l'ensemble des voies prioritaires lorsqu'applicable.	0,764 M$
10.	Déploiement d’outil de réservation.	0,05 M$
Entretien		
11.	Modernisation ou implantation d’un logiciel de GMAO.	12,5 M$
12.	Changement de pratiques lié à la perception de l'argent au comptant.	0,9 M$
13.	Impartition d'activités d'entretien non directement liées à la prestation de service.	3 M$
14.	Révision des pratiques d'utilisation et de remplacements de pièces.	0,740 M$
15.	Amélioration de la productivité du département de l’entretien et de son approvisionnement par le biais de formation, d'élaboration de processus formel et de mises à jour automatiques.	0,661 M$
16.	Mutualisation de la fabrication des pièces.	*Non quantifié*
17.	Mutualisation de l’entretien du matériel roulant.	*Non quantifié*
18.	Réduction du taux de réserve / Optimisation du parc de bus.	47 M$
19.	Remplacement des véhicules midibus 30 pieds.	0,088 M$

Sommaire des pistes d'optimisation (2/5)

	Pistes	Potentiel financier (OPEX)
Livraison de service		
20.	Plan de réduction du budget opérationnel de 100 M$ qui prévoit l'optimisation de la chaîne de valeur des entretiens de bus et la gestion du temps supplémentaire à l'entretien.	100 M$
21.	Révision des processus de travail du service à la clientèle.	0,04 M$
22.	Optimisation des dépenses courantes en reportant ou annulant des travaux de mise à niveau d'infrastructures et d'initiative de nature technologique ou en ne reconduisant pas des ententes (contrats, baux, etc.).	16,2 M$
23.	Mise en place de règles d'affaires sur le temps supplémentaire afin de le réduire	*Non quantifié*
24.	Optimisation de la planification des infrastructures réseau (adéquation, planification et entretien).	0,180 M$
25.	Intégration du concept d'autoassurances dans les assurances collectives.	*Non quantifié*
26.	Régionalisation de la fonction sûreté et contrôle.	1 M$
27.	Régionalisation d'activités connexes à la livraison des services.	*Non quantifié*
28.	Révision des structures organisationnelles (consolidation des équipes, amélioration du ratio d'encadrement, etc.).	7,1 M$
29.	Optimisation de l'utilisation des ressources en formation et mutualisation des ressources.	0,5 M$
30.	Contrat *swap* groupé pour le carburant.	8,1 M$
31.	Standardisation des aménagements dans les bus à acquérir (bus « vanille »).	0,588 M$
Services de soutien		
32.	Impartition de services de soutien.	1,1 M$
33.	Mutualisation des services des communications, des services juridiques et des services de cybersécurité.	0,5 M$
34.	Amélioration des pratiques liées à la gestion des ressources humaines (dotation et avantages sociaux).	3 M$
35.	Reconnaissance du transport collectif comme un service essentiel.	*Non quantifié*
36.	Centralisation des négociations des conventions collectives.	*Non quantifié*
Revenus autonomes		
37.	Nouvelles ententes avec les employeurs, les écoles et autres partenaires (lignes dédiées).	0,663 M$
38.	Exploitation des droits aériens, bâtiments et terrains.	15 M$
Total		**343 M$**

180 M$
Total des pistes d'optimisation quantifiées par les sociétés de transport

Certaines optimisations porteuses comme la mutualisation et l'impartition sont limitées par les clauses des conventions collectives

En conclusion, les clauses des conventions collectives actuelles, puisque matures, imposent des contraintes significatives aux sociétés de transport. Le cloisonnement des postes, l'impossibilité d'impartir, les clauses de mouvement de main-d'œuvre et la priorité à l'ancienneté plutôt qu'aux compétences sont autant de facteurs qui nuisent à la performance de ces entreprises.

La mutualisation permettrait le partage des expertises, éviterait la duplication des ressources ainsi que la surenchère pour les meilleurs talents et optimiserait les équipements.

Pour générer des économies futures, des changements structurels dans les conventions collectives seront nécessaires. Cela pourrait impliquer des concessions sur d'autres conditions salariales. À court terme, cela pourrait augmenter la masse salariale, mais l'objectif est de réaliser des gains financiers à moyen et long terme.

Enjeux et chantiers d’améliorations transversaux

Enjeux et chantiers transversaux d’optimisation

Objectif

En continuité avec le chapitre précédent, cette section aborde plusieurs enjeux transversaux qui ont émergé des séances de travail et de la revue du contexte réglementaire. Plutôt que d’être traités individuellement par société, ces enjeux sont examinés de manière globale afin de fournir une vue d’ensemble et de proposer des solutions applicables à l’ensemble du secteur du transport collectif. Cette approche permet de mieux comprendre les défis communs et d’identifier des stratégies d’amélioration qui bénéficient à tous les acteurs impliqués.

Enjeux et chantiers d’améliorations transversaux

Les enjeux et les chantiers d’améliorations transversaux sont présentés en trois sections distinctes en fonction des thèmes suivants :

- Gouvernance
- Éléments concernant le MTMD soulevés par les organisations lors des rencontres

Gouvernance

Éléments concernant le MTMD soulevés par les organisations lors des rencontres

Gouvernance

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.

Thèmes abordés

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[1] de sociétés de transport au Québec.

Les Lois qui encadrent la gouvernance des sociétés de transport et de l'ARTM sont principalement :

Loi sur les sociétés de transport en commun (LSTC)	*Loi sur le Réseau de transport métropolitain* (LRTM)	*Loi sur l'Autorité régional de transport métropolitain* (LARTM)

Les principaux enjeux soulevés se scindent en deux groupes, soit ceux en lien avec la région métropolitaine de Montréal (territoire de l'ARTM) et ceux concernant l'ensemble des sociétés de transport :

Région métropolitaine de Montréal

1. Responsabilités des CA des différentes parties prenantes de la gouvernance du transport en commun
2. Interprétation de la mission et des responsabilités des entités
3. Entente contractuelle
4. Réduction du nombre d'entités
5. Intégration du REM
6. Autres chantiers d'amélioration

Sociétés de transport

7. Composition des CA, professionnalisation des administrateurs

[1] *Rapport sur l'application de la* Loi sur l'Autorité régionale de transport métropolitain*, ministère des Transports et de la Mobilité durable, 2022.* La gouvernance du transport collectif au Québec*, HEC Montréal, 2022. Étude sur la gouvernance des corporations municipales mandataires de la Ville de Trois-Rivières, IGOPP 2023.*

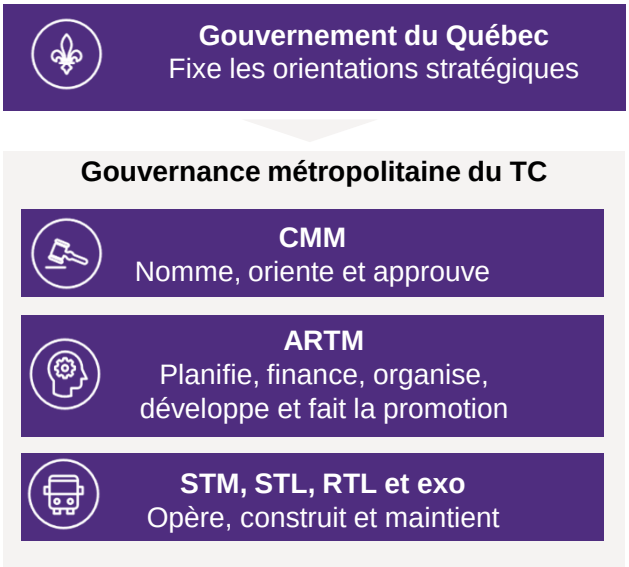
Enjeu nº 1 – Responsabilités des CA des différentes parties prenantes de la gouvernance du transport en commun (1/2)

Lors des rencontres tenues dans le cadre du mandat, plusieurs sociétés ont fait part d'enjeux concernant la gouvernance du transport en commun dans la région métropolitaine de Montréal. Les discussions ne remettaient pas en cause l'ARTM, mais touchaient principalement le partage de responsabilités entre l'ARTM, les sociétés de transport et le RTM (exo). La figure ci-contre tirée du site de l'ARTM permet de comprendre le partage des responsabilités selon le modèle de gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine.

Le modèle se divise en trois paliers décisionnels, c'est-à-dire le palier politique (représenté par la CMM), le palier stratégique (représenté par l'ARTM) et le palier opérationnel (représenté par les OPTC). Le gouvernement du Québec se situe en haut de la structure dans la fixation des objectifs par l'intermédiaire de ses politiques et programmes.

Bien que ce modèle reflète les grands partages de responsabilités entre les différentes entités, il fait abstraction des multiples conseils et conseils d'administration impliqués dans les processus décisionnels.

Une illustration de la multiplicité des responsabilités de différents conseils et CA est proposée ci-dessous.



	Composition des conseils ou CA
ARTM	15 membres • 10 membres indépendants • 5 membres élus
EXO	15 membres • 7 membres indépendants (incluant 2 représentants des usagers) • 8 membres élus
STM	10 membres • 4 membres indépendants (incluant 3 représentants des usagers) • 6 membres élus
RTL	12 membres • 2 représentants des usagers • 10 membres élus
STL	9 membres • 4 membres indépendants (incluant 2 représentants des usagers) • 5 membres élus
Conseil de villes	Nbre de membres variable, 100 % élus
Conseil de la CMM	28 membres élus représentant les villes de la CMM

Les CA des OPTC sont composés en majorité d'élus et d'un nombre de membres indépendants qui varie selon les organisations (tous ont des représentants des usagers). Au niveau de l'ARTM, celle-ci a un CA composé majoritairement de membres indépendants avec 10 membres sur 15.

Les conseils municipaux et le conseil de la CMM sont composés à 100 % d'élus municipaux.

Cette structure de gouvernance pourrait amener certaines incohérences entre les élus selon le rôle qu'ils assument dans chacune des organisations et ainsi complexifier le processus décisionnel.

Enjeu nº 1 – Responsabilités des CA des différentes parties prenantes de la gouvernance du transport en commun (2/2)

Le tableau ci-dessous présente les interactions entre les différentes organisations basées sur les Lois en vigueur (non limitatif à toutes les responsabilités que les organisations assument).

Conseils et CA	Budget OPTC	Programme d'immobilisations	Entente de contractualisation	Plan stratégique organisationnel	Plan stratégique de développement	Politique de financement
CA-ARTM			Conclut des ententes avec les OPTC		Établit le PSD (compétence exclusive)	Élabore et adopte une PF
CA-OPTC	Approuve le budget de l'OPTC	Approuve le PI 10 ans (conforme au PSD de l'ARTM)	Conclut une entente avec l'ARTM	Approuve le PSO	Produit son PI en conformité avec le PSD	
CA-exo	Approuve le budget d'exo (transmet une copie à la CMM, à l'ARTM et au ministre)	Approuve le PI 10 ans (conforme au PSD de l'ARTM)	Conclut une entente avec l'ARTM	Approuve le PSO	Produit son PI en conformité avec le PSD	
Conseils de villes	Approuvent le budget de l'OPTC	Approuvent le PI 10 ans des OPTC (transmettent une copie à l'ARTM et au ministre)				Sont consultés dans l'élaboration de la PF
Conseil de la CMM		Approuve le PI d'exo		Approuve le PSO de la STM, du RTL, de la STL et d'exo	Approuve le PSD et le soumet au MTMD pour approbation	Approuve la PF

Certaines incohérences peuvent survenir dans les interactions au niveau des membres élus. Bien que la politique de financement soit approuvée par des élus (CMM) et que celle-ci guide les ententes contractuelles entre l'ARTM et les OPTC/exo, le budget approuvé par les CA des OPTC/exo et les conseils des villes pourrait ne pas être en adéquation avec l'entente contractuelle qui détermine le financement des OPTC. Comme le financement provient presque en totalité de l'ARTM, ceci pourrait créer des enjeux d'équilibre financier.

Cette situation est également observée dans le programme d'immobilisations, ou celui-ci pourrait contenir des projets qui ne font pas partie du PSD de l'ARTM, mais qui ont été approuvés par le CA de l'OPTC/exo et le conseil de la Ville. Comme les projets sont acceptés par entité au niveau du ministère, ceci pourrait entraîner l'acceptation de projets ne faisant pas partie du PSD, mais qui devront être financés grâce à la contractualisation et être inclus dans le budget de l'OPTC/exo.

Finalement, les élus d'une même Ville pourraient autoriser le budget d'un OPTC qui dépasse l'entente contractuelle avec l'ARTM et ces mêmes élus pourraient s'opposer à la politique de financement ou à l'augmentation de la contribution des villes au niveau de la CMM. Ceci reviendrait à autoriser plus de services à l'OPTC, mais sans vouloir en assumer la facture, générant un blocage potentiel des instances décisionnelles.

Enjeu nº 2 – Interprétation de la mission et des responsabilités des entités

Avant la création de l'ARTM, les sociétés de transport de la région métropolitaine de Montréal assumaient sensiblement les mêmes responsabilités que celles qui ont été confiées à l'ARTM. C'est pourquoi dans la LSTC on retrouve plusieurs mentions qui limitent les responsabilités de la STM, du RTL et de la STL (les limitations sont sensiblement les mêmes dans la LRTM). Donc, chacune des OPTC/exo a des équipes en place pour planifier les parcours et circuits sur leur territoire, établir le plan de desserte, promouvoir le transport en commun, intégrer les modes de transport, etc.

De son côté, l'ARTM a besoin d'une certaine expertise pour assurer pleinement son rôle. Le recrutement de ces fonctions et la prise en charge par l'ARTM de ses responsabilités peuvent entraîner une duplication des équipes et ainsi affecter la performance du système. Le tableau ci-dessous reprend quelques articles des trois Lois qui démontrent les nuances ou ambiguïtés qui peuvent en ressortir. Bien que les OPTC/exo aient les équipes pour assumer différentes tâches de promotion ou de planification, leur rôle selon les Lois est de « collaborer » et de « soutenir » l'ARTM à sa demande. La responsabilité ultime est donc au niveau de l'ARTM et celle-ci peut demander la collaboration des OPTC/exo ou leur soutien dans la réalisation des activités.

	LARTM	LRTM	LSTC
Mission et responsabilités	• Dans une perspective de développement durable et de diminution de l'empreinte carbone, l'Autorité 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'Autorité planifie, développe, soutient et fait la promotion du transport collectif. Elle favorise l'intégration des services entre les différents modes de transport et augmente l'efficacité des corridors routiers.	• Le Réseau exploite une entreprise de services de transport collectif, incluant le transport adapté pour les personnes handicapées. • Le Réseau doit : • 1° **collaborer,** sur demande de l'Autorité régionale de transport métropolitain, à la planification, au développement, au soutien et à la promotion du transport collectif; • 2° **conseiller** l'Autorité dans l'établissement, la modification ou la suppression des parcours et circuits et lui proposer un plan de desserte pour l'ensemble de son territoire.	• Une société a pour mission d'assurer, par des modes de transport collectif, la mobilité des personnes dans son territoire et, dans la mesure où le prévoit une disposition législative, hors de celui-ci. • Elle soutient le transport en commun et, le cas échéant, favorise l'intégration de ses différents modes de transport collectif… • Le premier alinéa **ne s'applique pas** à la STL, au RTL et à la STM**.** • Aux fins de leur mission, la STL, le RTL et la STM doivent fournir à l'ARTM des services de transport collectif visés par une entente conclue en vertu de l'article 8 de la LARTM et **collaborent**, à sa demande, à la planification, à la coordination, au développement, au soutien et à la promotion du transport collectif.

Cette zone grise entre les responsabilités opérationnelles qui leur sont confiées et les responsabilités que l'ARTM prend en charge entraînerait une duplication des efforts entre les sociétés et l'ARTM, affectant la performance de certaines activités.

Enjeu nº 3 – Entente contractuelle

Objectifs de performance

Dans son pouvoir de contractualisation, l'ARTM doit conclure des ententes avec les OPTC/exo afin d'offrir les services de transport sur leur territoire respectif. L'entente doit notamment contenir :

1° une description détaillée des services fournis et la rémunération convenue;

2° les objectifs de performance et de qualité de services que l'Autorité fixe et que doit satisfaire l'organisme;

3° des mesures visant à simplifier et à favoriser l'accès aux différents services de transport collectif par les usagers;

4° des dispositions permettant aux organismes publics de transport en commun de mettre en œuvre des innovations et des initiatives pour améliorer l'efficience et l'efficacité des services et leur intégration.

Lors des rencontres tenues dans le cadre du mandat, les OPTC ont soulevé que les objectifs de performance et de qualité n'étaient pas déterminés, rendant difficile l'évaluation de leur performance vis-à-vis l'entente contractuelle.

Cette situation pourrait peut-être s'expliquer par le fait que l'ARTM est une jeune organisation et que, dès ses débuts, la pandémie a impacté de façon importante les services de transport en commun de la région métropolitaine de Montréal.

Prévisibilité du financement

Un élément qui est ressorti à chacune des rencontres afin d'améliorer la performance des OPTC/exo est la prévisibilité du financement. Cette prévisibilité permet aux organisations d'être proactives dans la planification du service, de l'entretien et du maintien des actifs. Cela permet également d'anticiper les enjeux et de mettre en œuvre des plans d'optimisation, le cas échéant. À titre d'exemple, pour réduire le service à la STM, il faut que la direction soit informée de 6 à 12 mois au préalable pour ajuster les listes, diminuer le recrutement de chauffeur, ajuster le service, etc... Donc si celle-ci est informée en novembre des défis budgétaires, les ajustements se feront sentir partiellement qu'en juillet de l'année suivante ou plus tard.

Enjeu nº 4 – Réduction des entités (1/2)

Le guide élaboré pour la consultation des organisations dans le cadre de l'audit abordait la question des regroupements à l'échelle régionale. Plus spécifiquement, les sujets suivants ont été abordés lors des rencontres :

Au niveau régional, quels regroupements pourraient être réalisés à l'échelle métropolitaine sur le plan de la gouvernance?

- Une seule organisation métropolitaine?
- Deux organisations, soit une prenant en charge la planification et la gouvernance stratégique et l'autre l'exploitation des réseaux?
- Les regroupements pourraient-ils être faits par mode de transport?

De l'ensemble des commentaires reçus, il ne semble pas y avoir un scénario de regroupement en particulier qui permettrait d'améliorer significativement la performance du système, principalement en raison des éléments suivants :

Scénario – une seule organisation

- Les bénéfices qui pourraient découler du regroupement de l'ensemble des entités de la région métropolitaine de Montréal pourraient être effacés par l'augmentation des conditions de travail des employés (nivellement vers le haut).
- La création d'une seule organisation pour toute la région renforcerait le rapport de force des syndicats.

Scénario – deux organisations (planification et exploitation ou mode guidé et bus)

- Ce scénario donnerait des résultats similaires au scénario « une seule organisation », considérant que l'ensemble des secteurs bus (chauffeurs et entretien) verrait leurs conditions être ajustées à la hausse et que ceux-ci ne représenteraient plus qu'un seul groupe.

Scénario – trois organisations

Lors de nos échanges, un scénario additionnel a été discuté, qui concernerait le regroupement des activités d'exo sous les trois OPTC, c'est-à-dire :

- Les activités bus Rive-Nord avec la STL
- Les activités bus Rive-Sud avec le RTL
- Les activités trains avec la STM

Comme l'analyse comparative l'a démontré, le modèle de sous-traitance d'exo se démarque des autres OPTC de la région. L'intérêt de ce scénario pour les OPTC n'est pas de rapatrier les activités d'exo à l'interne, mais d'introduire un modèle de sous-traitance dans les activités actuelles des OPTC. Cette façon de faire pourrait amener à moyen long terme à une mise en concurrence entre le public et le privé sur certains trajets/circuits, ce qui favoriserait la performance des services.

Enjeu nº 4 – Réduction des entités (2/2)

À noter qu'exo planifie la mise en place du projet exobus, qui amènera à terme l'organisation à devenir propriétaire de ses propres garages et autobus. Cette stratégie s'inscrit dans le cadre du PEV 2030, avec l'objectif de l'électrification de la flotte. Considérant que les sous-traitants d'exo n'ont pas droit à des subventions pour les véhicules et les garages, l'acquisition par exo permettra de profiter des programmes de subvention pour l'acquisition des immobilisations tandis que l'exploitation et l'entretien seraient confiés au privé (similaire au modèle actuel en excluant le bus et les garages qui sont la propriété des sous-traitants).

Dans cette perspective, une analyse de la faisabilité de ce scénario de regroupement des activités d'exo sous les trois OPTC devra être effectuée dans l'optique où des clauses empêchant l'impartition de services sont en vigueur à la STM et un comité de sous-traitance existe du côté du RTL. Considérant que les véhicules et les garages appartiendraient dans le futur à ces organisations, des demandes de syndicalisation pourraient survenir afin de rapatrier les emplois au sein des syndicats actifs des OPTC.

Enjeu nº 5 – Intégration du REM

L'arrivée du REM a entraîné plusieurs changements et impacts sur le transport en commun métropolitain. Que ce soit sur le réseau d'autobus où par exemple le RTL a dû revoir son offre et planifier un système de relève au REM, sur les réseaux de train de banlieue où des coûts non compressibles (rattaché à la ligne Deux-Montagnes) doivent être supportés par les lignes toujours actives ou sur les trajets de certaines lignes de train qui doivent être allongées considérant que le tunnel du Mont-Royal ne peut plus être utilisé (réservé au REM).

De plus considérant que le modèle d'affaires du REM est complètement différent de celui des autres organismes de transport de la région de Montréal, celui-ci n'a pas de réel intérêt à mutualiser certaines activités ou équipements avec les autres OPTC.

Enjeu nº 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. Par exemple, le partage d'actifs ou la livraison de service sur un territoire décloisonné.

Enjeu nº 7 – Composition des CA

Outre la présentation de la composition des conseils d'administration qui a été faite précédemment, l'ensemble des autres sociétés de transport du Québec ont la même composition d'administrateurs selon la LSTC; les conseils d'administration sont composés de membres du conseil de l'agglomération et/ou de la Ville, sauf deux membres (choisis parmi ses résidents) qui représentent les usagers du transport en commun et des services adaptés aux besoins des personnes handicapées.

Nos rencontres ont fait ressortir le besoin de professionnaliser la fonction d'administrateur. Bien que la représentation des élus demeure un élément important, un nombre plus important d'administrateurs indépendants ayant des compétences spécifiques en transport ou dans d'autres domaines pertinents à la gestion d'une société permettrait d'améliorer la gestion des organisations en remettant en question les décisions, en proposant des alternatives, des optimisations ou de nouvelles façons de faire et permettrait de dépolitiser le conseil d'administration.

Chantiers transversaux d'optimisation (1/2)

Chantiers transversaux d'optimisation 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 10 ans des OPTC doivent se baser; • À déterminer si l'approbation des budgets et les plans d'immobilisations par les villes est 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 à l'interne ces activités.
	2,5 M$ Potentiel financier estimé

3. Entente contractuelle	**Définition des objectifs de performance et de qualité des sociétés de transport par l'ARTM** • Les indicateurs utilisés dans le chapitre 2 (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'exploitations additionnels reliés aux projets de développement (investissement) de l'offre de service. • Une contractualisation sur une période de 5 à 8 ans permettrait d'obtenir une prévisibilité du financement. Cette prévisibilité pourrait s'inspirer de la contractualisation entre exo et ses fournisseurs qui varie entre 5 et 10 ans.

Chantiers transversaux d’optimisation (2/2)

Chantiers transversaux d’optimisation afin de répondre aux enjeux des sociétés de transport

Enjeux	Chantiers transversaux d’optimisation
Région métropolitaine de Montréal (suite)	
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 exploré par les organisations : • Imbriquer la livraison de service entre les OPTC afin que les autobus circulant sur le territoire d’une autre OPTC puissent desservir cette clientèle; • Mettre en commun des actifs tels que les garages et le parc de véhicules.
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 requise 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

Gouvernance

Éléments concernant le MTMD soulevés par les organisations lors des rencontres

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 compte

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.

Conclusion

Conclusion

Retour sur le mandat

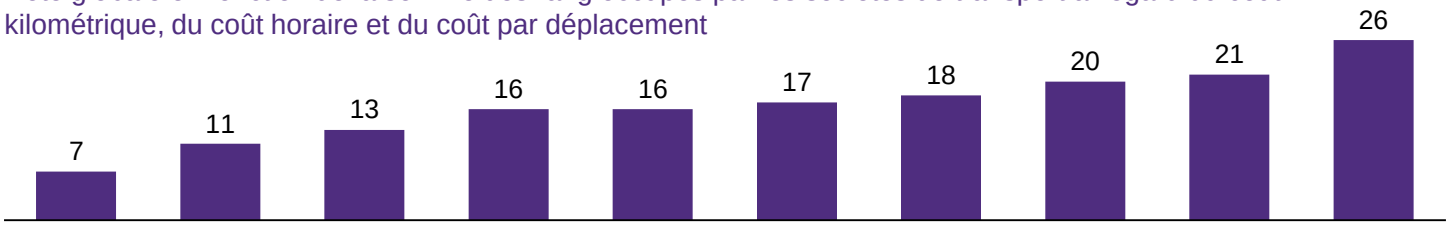
Un audit de performance indépendant a été conduit auprès des dix grandes sociétés de transport et de l'ARTM. Plus spécifiquement, un diagnostic de la performance financière basé sur des portraits financiers et opérationnels de chaque organisme a été réalisé, et des pistes d'optimisations individuelles ainsi que des chantiers transversaux d'optimisation permettant d'améliorer la performance financière des sociétés ont été identifiés.

Rappel du 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 ces 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 par 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.

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



	STS	STTR	STLévis	RTL	exo	STSag	STM	STL	RTC	STO
Rang	1	2	3	4	4	6	7	8	9	10

Recommandations – pistes d'optimisation à prioriser (1/5)

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. Le tableau qui suit identifie les recommandations ayant un potentiel financier parmi les plus importants. 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 pour 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 (2/5)

Recommandations	Gains	Potentiel financier	Complexité	Horizon
Livraison de services				
1. Transport à la demande				
La transition vers un modèle de transport à la demande pour certains tracés pourrait offrir des avantages économiques tout en améliorant la qualité du service pour les passagers. Les lignes ou les plages horaires à faible achalandage devraient faire l'objet d'analyses. Il en résultera une meilleure utilisation des ressources en fonction de la demande.	• Meilleure adéquation entre l'offre et la demande • Meilleure allocation des ressources (véhicules, chauffeurs, carburant, etc.) • Réduction des GES • Amélioration du service (temps d'attente réduit, trajet plus court)	$$$	●●●	Court terme
2. Impartition d'une part des services				
Il est recommandé d'impartir une part des services à des fournisseurs privés. Les coûts d'exploitation chez ces fournisseurs étant inférieurs, notamment en ce qui concerne la rémunération des chauffeurs de bus, cette stratégie permettrait de réduire les coûts kilométrique et horaire de la livraison du service par bus. En effet, cette façon de faire pourrait engendrer à moyen ou à long terme une mise en concurrence entre le secteur public et le secteur privé sur certains trajets (circuits), et elle favoriserait ainsi la performance des services.	• Réduction des coûts kilométrique et horaire	$$$	●●●	Moyen terme

Recommandations – pistes d’optimisation à prioriser (3/5)

Recommandations	Gains	Potentiel financier	Complexité	Horizon
Entretien				
3. Réduction des taux de réserve				
Le taux de réserve élevé observé chez les sociétés de transport devra tendre à atteindre la cible de 20 % dans un horizon de deux à quatre ans. Cette cible s’inspire des bonnes pratiques observées, notamment dans le cadre du programme de financement de la FTA aux États-Unis. Afin d’éviter un surdimensionnement du parc de matériel roulant, il est recommandé d’introduire un taux de réserve maximum dans les programmes de financement du MTMD.	• Réduction des coûts d’acquisition en bus • Réduction des espaces requis dans les garages • Réduction des coûts d’entretien	$$$	●●●	Court terme
4. Impartition d’activités connexes				
Il est recommandé d’impartir certaines activités connexes à la livraison de service de transport collectif. L’objectif est de permettre aux organisations de se concentrer sur leurs activités principales, en déléguant leurs tâches à des prestataires externes spécialisés.	• Bénéficier de l’expertise des fournisseurs externes et de leurs économies d’échelle, ce qui peut se traduire par une réduction des coûts.	$$$	●●●	Moyen terme

Recommandations – pistes d'optimisation à prioriser (4/5)

Recommandations	Gains	Potentiel financier	Complexité	Horizon
Opération				
5. Standardisation des aménagements des bus à acquérir				
Actuellement, environ dix configurations sont exigées auprès du fabricant pour répondre aux besoins spécifiques de chaque société de transport. Il serait possible de réduire ce nombre à quatre configurations, en tenant compte des caractéristiques variées des territoires desservis. Par exemple, un modèle avec moins de places assises pourrait convenir aux lignes très fréquentées en zone densifiée, tandis qu'un modèle offrant davantage de places assises serait plus adapté aux longs trajets, notamment ceux empruntant des axes autoroutiers.	• Réduction des coûts d'acquisition auprès du fabricant • Transfert de bus entre les sociétés facilité	$$$	●●●	Court terme
6. Mutualisation des activités de sûreté et de contrôle				
La mise en commun des ressources représente une avenue prometteuse afin de faire un meilleur usage des ressources disponibles (couverture du réseau). Une analyse incluant le REM devrait être réalisée afin de tenir compte des besoins de sûreté et de contrôle, sachant que le réseau sera étendu au cours des prochaines années et qu'il s'intègre au réseau existant. L'exploitation de ce mode n'est pas actuellement sous la coordination de l'ARTM, mais devrait être considérée dans une optique de cohésion des services sur le territoire et pour tirer parti de toutes les économies potentielles.	• Augmentation des recettes tarifaires par un contrôle plus fréquent des titres • Meilleure couverture du réseau • Augmentation du sentiment de sécurité des usagers	$$$	●●●	Court terme

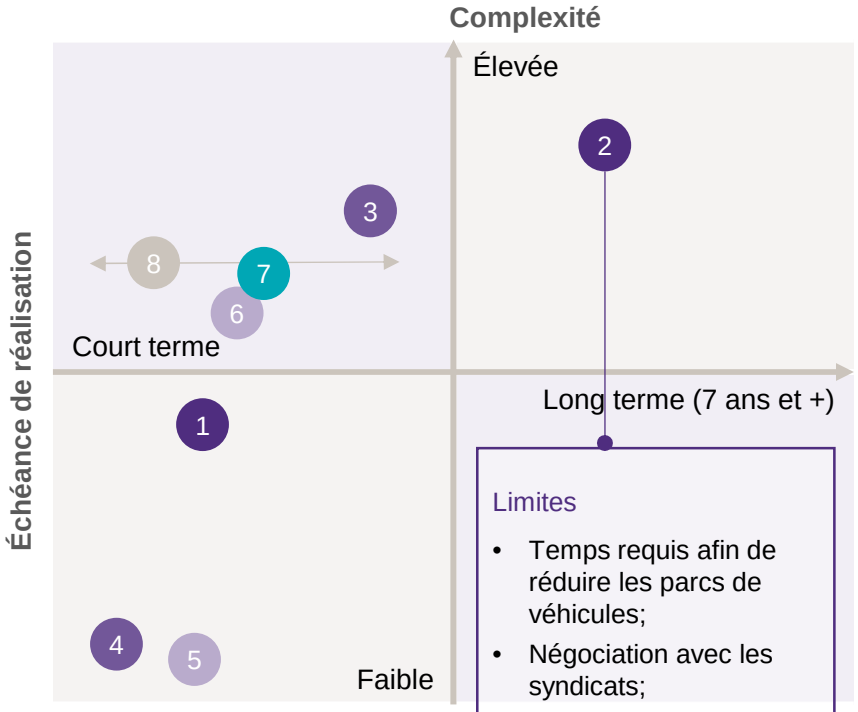
Recommandations – pistes d'optimisation à prioriser (5/5)

Recommandations	Gains	Potentiel financier	Complexité	Horizon
Gouvernance				
7. Clarification des rôles et des responsabilités				
Bien que la LARTM identifie les rôles et les responsabilités de chaque partie, une confusion semble persister, engendrant des dédoublements de tâches au sein des différentes instances. La clarification des rôles et des responsabilités doit viser à tendre vers une meilleure collaboration entre les OPTC et l'ARTM.	• Dédoublement des tâches évité, permettant une réduction des ressources requises et des dépenses • Partage d'information contribuant à une meilleure prise de décision	$$$	●●●	Court terme
Revenus autonomes				
8. Permettre la génération de revenus autres de ceux issus du transport collectif				
L'utilisation des espaces aériens au-dessus des propriétés devrait être permise pour des projets immobiliers. L'autorisation de la location d'espaces par les sociétés de transport devrait être permise, même si la location concerne un actif subventionné. Il est recommandé de promouvoir les initiatives avec des employeurs, des écoles et d'autres partenaires (lignes dédiées)	• Diversification des revenus	**Variable en fonction de l'initiative**		

Recommandations – pistes d'optimisation à prioriser (5/5)

Faisabilité des pistes recommandées

1. Transport à la demande
2. Impartition d'une part des services
3. Réduction des taux de réserve
4. Impartition d'activités connexes
5. Standardisation des aménagements des bus à acquérir
6. Mutualisation des activités de sûreté et de contrôle
7. Clarification des rôles et des responsabilités
8. Permettre la génération de revenus autres de ceux issus du transport collectif



Limites

- Temps requis afin de réduire les parcs de véhicules;
- Négociation avec les syndicats;
- Présence de concurrence dans le secteur privé.

Légende :

- Livraison de services
- Entretien
- Opération
- Gouvernance
- Revenus autonomes

Recommandations – pistes d’optimisation à gains rapides (1/2)

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	Gains
1. Contrat *swap* groupé pour le carburant	Mutualiser les achats de carburant entre plusieurs sociétés de transport en mettant en place un contrat *swap* groupé pour le carburant.	• Bénéficier de prix plus compétitifs grâce à l’effet de volume • Réduire les risques liés aux fluctuations des prix du marché • Améliorer la prévisibilité des coûts
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.	• Réduire les temps d’arrêt, augmenter la durée de vie des bus et améliorer la productivité • Bénéficier d’une meilleure visibilité sur les performances de maintenance, notamment en fonction de l’âge ou des modèles de véhicules
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.	• Éliminer la duplication des efforts dans l’élaboration et la dispensation des programmes de formation
4. Mutualisation des services des communications, des services juridiques et des services 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.	• Éliminer la duplication des efforts et assurer une meilleure utilisation des ressources

Recommandations – pistes d’optimisation à gains rapides (2/2)

Recommandations	Description	Gains
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.	• Maximiser les infrastructures existantes
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.	• Répondre de manière améliorée au besoin des usagers • Optimiser les ressources disponibles (bus, chauffeurs, etc.) • Réduire la part des kilomètres improductifs

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

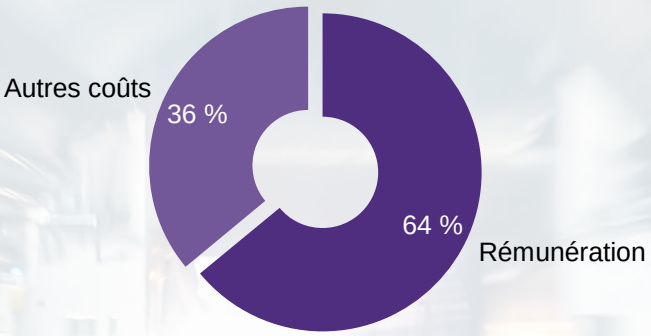
D'autres pistes d'optimisation, dont certaines pistes à gains rapides ont pu faire l'objet d'une évaluation approximative par RCGT à l'aide des données collectées en cours de mandat. Les économies estimées pour ces pistes totalisent 32 M$.

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 (1/2)

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 objectif 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 inversé 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 pouvoir 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 services	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 ou 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 (2/2)

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 exploré par les organisations : • Imbriquer la livraison de service entre les OPTC afin que les autobus circulant sur le territoire d'un autre OPTC puissent desservir cette clientèle; • Mettre en commun des actifs tels que les garages et le parc de véhicules.

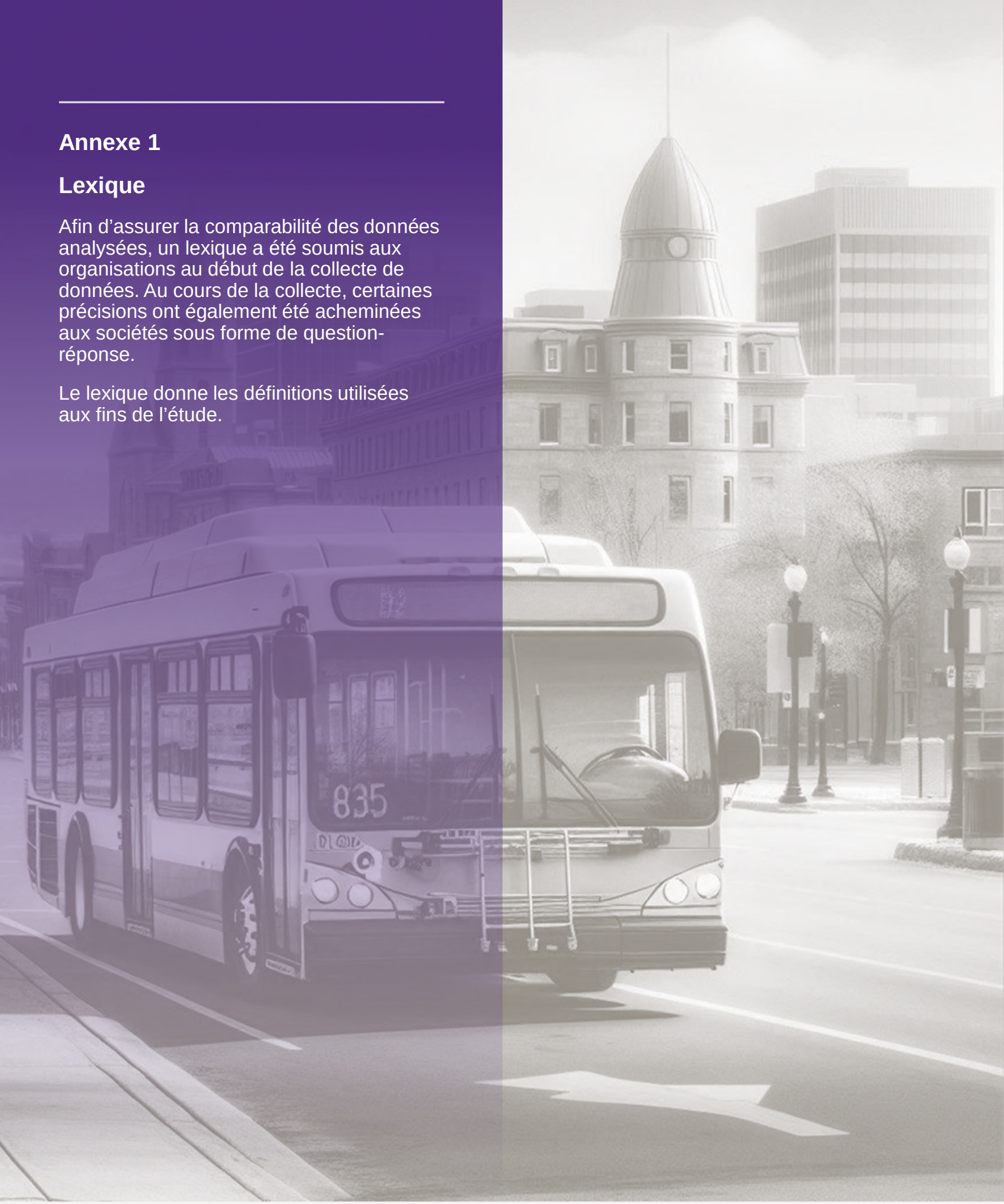
Annexes

Annexe 1

Lexique

Afin d'assurer la comparabilité des données analysées, un lexique a été soumis aux organisations au début de la collecte de données. Au cours de la collecte, certaines précisions ont également été acheminées aux sociétés sous forme de question-réponse.

Le lexique donne les définitions utilisées aux fins de l'étude.



Paramètres	Définitions
Modes	• Autobus (incluant le taxi collectif et transport à la demande qui n'est pas du transport adapté); • Transport adapté; • Métro; • Train.
Données financières	Selon les balances de vérification pour chaque année visée
Frais d'administration	Les frais administratifs comprennent le coût des salaires et des avantages sociaux pour le personnel non lié à la livraison de service, notamment le personnel des services suivants : Juridique, Finances et comptabilité, TI, RH, Approvisionnement, Communications, Direction générale, y compris les spécialistes externes, comme les comptables ou les avocates et avocats, qui ne sont pas des personnes salariées. Est inclus aux frais d'administration le coût des contrats TI (impartition de la fonction TI), à l'exception des contrats inclus aux frais d'exploitation.
Frais généraux (charges indirectes)	Les frais généraux sont les coûts engagés par les organisations dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Par exemple : • Coût d'exploitation des bâtiments administratifs (salaires et avantages sociaux, énergie, entretien, fournitures, entretien ménager, etc.); • Loyer (identifier de manière distincte); • Papeterie; • Services postaux; • Biens meubles; • Fournitures et équipement informatique de bureau; • Publicité, etc. L'amortissement des immobilisations est exclu des frais généraux.

Frais d'exploitation
• Transport par bus
  • Service régulier
  • Mesures de mitigation
  • Gestion déléguée
• Transport adapté
• Transport par métro
• Transport par train
	L'exploitation comprend les tâches et les fonctions directement liées à la livraison des services de transport collectif. Elle concerne l'opération et l'entretien des véhicules, ainsi que l'entretien des bâtiments nécessaires à leur opération (centres de transport).
	Par exemple, les dépenses d'exploitation regroupent notamment celles relatives aux contrats pour des services de transport collectif conclus entre le bénéficiaire et un transporteur, ainsi qu'aux tâches visant le fonctionnement des véhicules. Elles comprennent également le traitement et les avantages sociaux du personnel affecté à l'exploitation, de même que les coûts associés à la gestion (dont la gestion des contrats), à la surveillance, à l'inspection, à la réparation et à l'entretien du matériel roulant, à l'entreposage des véhicules destinés au service, et ceux qui touchent les activités liées à la planification, à la billettique, etc.
	Sont incluses aux frais d'exploitation les dépenses en TI soutenant la livraison de service (contrats de service, contrats d'entretien, licences, etc.), la direction de l'ingénierie, la logistique/gestion de l'inventaire, la planification des transports et le service à la clientèle.
	L'amortissement des immobilisations est exclu des frais d'exploitation.

Paramètres	Définitions
Sous-catégorie des frais d'exploitation Frais d'exploitation des bâtiments • Centres de transport par mode (autobus, TA, métro, trains)	*Les frais d'exploitation des bâtiments sont inclus aux frais d'exploitation (ci-dessus).* Les frais d'exploitation des bâtiments incluent les salaires et les avantages sociaux, l'énergie, l'entretien, les fournitures, etc. L'amortissement des immobilisations est exclu des frais d'exploitation des bâtiments.
Sous-catégorie des frais d'exploitation Frais d'entretien des véhicules • Par mode (autobus, TA, métro, trains)	*Les frais d'entretien sont inclus aux frais d'exploitation.* Les frais d'entretien comprennent tous les coûts requis pour maintenir les véhicules en bonne condition. Les frais d'entretien incluent par exemple le traitement et les avantages sociaux du personnel dédié à l'entretien, le carburant, l'énergie, les fournitures, etc.
Recettes tarifaires par catégorie de titres vendus	Exemple de catégories de titres : • Titre mensuel – général • Titre mensuel – aîné • Titre mensuel – étudiant • Titre unitaire (unique, 10 passages, etc.) • Titre périodique (24 h, 3 jours consécutifs, etc.)
Données financières	Selon les rapports financiers des années visées
Service de la dette	Intérêts (rapport financier page S28) Remboursement en capital à la charge de l'organisme (rapport financier page S17) Remboursement en capital à la charge du gouvernement (rapport financier page S37)
Autres dépenses	Dépenses totales (rapport financier page S16) (-) amortissement (rapport financier page S17) (-) intérêts inclus au service de la dette (rapport financier page S28)
Rémunération	Rémunération (rapport financier page S19) Charges sociales (rapport financier page S19)
Revenus	Recettes tarifaires, contributions municipales, contribution des automobilistes, subventions gouvernementales et autres revenus. Les montants par nature de revenus ont été relevés dans les rapports financiers insérés au rapport annuel. Les sommes ont également été corroborées à celles indiquées aux rapports financiers. Subvention pour le remboursement en capital de la dette (rapport financier page S37)
Immobilisations	Par catégorie d'immobilisations (rapport financier S36)
Financement des immobilisations	Emprunt à long terme à la charge de l'organisme (rapport financier page S18) Paiement au comptant (rapport financier page S18) Subventions gouvernementales (investissement) (rapport financier pages S16 et S18)

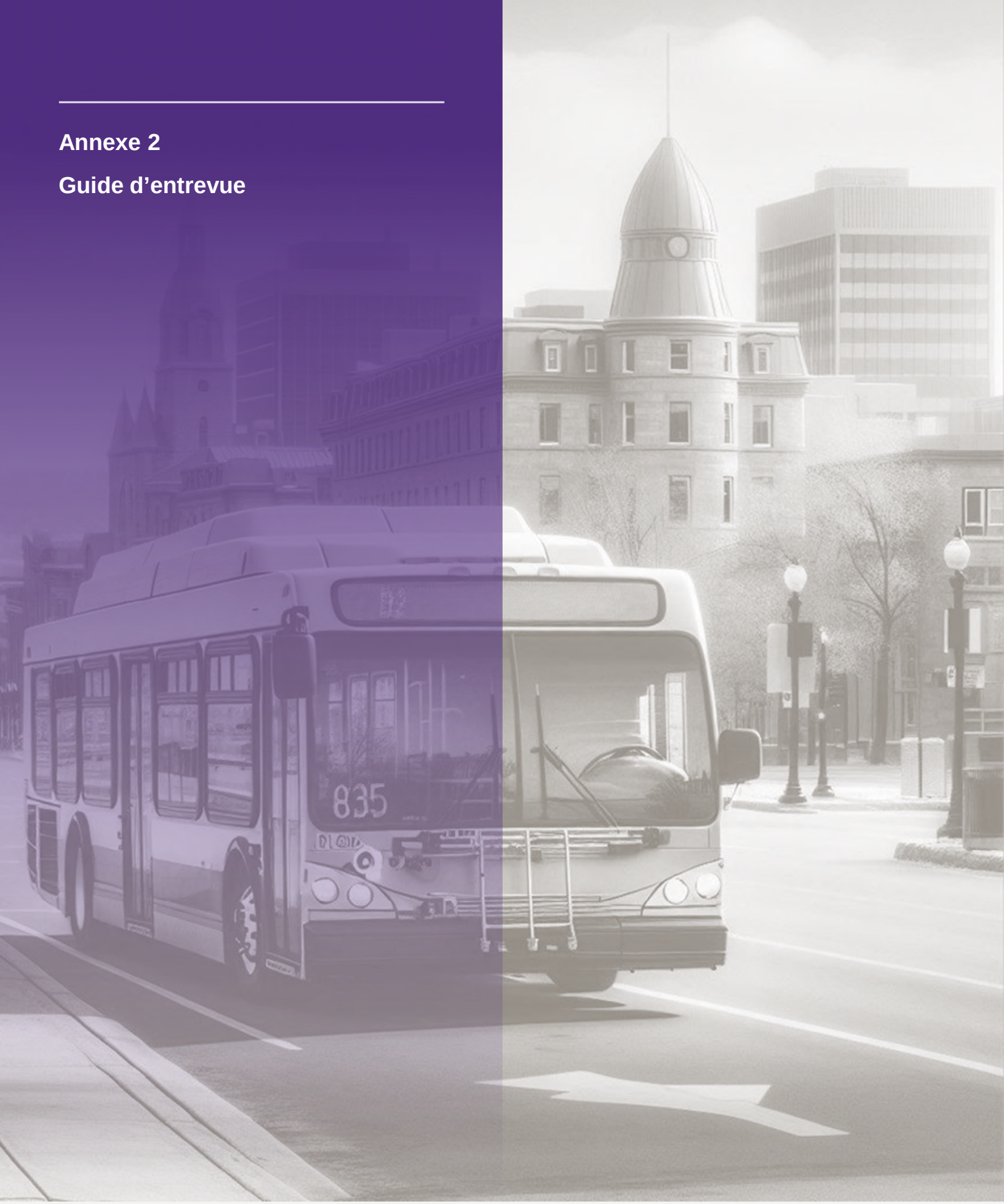
Paramètres	Définitions
Données opérationnelles	
Heures productives	Nombre d'heures annuelles en service client (ou service de transport planifié offert à contrat), c'est-à-dire les heures durant lesquelles le service génère des recettes d'exploitation, hormis les heures non commerciales. Les heures productives correspondent aux véhicules-heures commerciaux. *Source : Rapport d'audit dans le cadre du PADTC*
Heures totales	Les heures totales comprennent les heures productives et les heures improductives. Ces dernières correspondent au nombre d'heures qui ne sont pas économiquement productives, c'est-à-dire les heures qui ne génèrent pas de recettes d'exploitation. Par exemple, sont considérées comme des heures improductives le temps de trajet d'un autobus qui circule pour aller au point de départ du parcours offert à la clientèle, ou le temps consacré pour se repositionner. *Source : Rapport d'audit dans le cadre du PADTC*
Kilomètres productifs	Nombre de kilomètres parcourus annuellement en service client (ou service de transport planifié offert à contrat), c'est-à-dire la distance parcourue durant laquelle le service génère des recettes d'exploitation, hormis le kilométrage non commercial. Autrement dit, les kilomètres parcourus pour un parcours ou circuit permettant d'embarquer des usagers. Les kilomètres productifs correspondent aux véhicules-kilomètres commerciaux. *Source : Rapport d'audit dans le cadre du PADTC*
Kilomètres totaux	Les kilomètres totaux comprennent les kilomètres productifs et les kilomètres improductifs. Ces derniers correspondent au nombre de kilomètres qui ne sont pas économiquement productifs, c'est-à-dire le kilométrage qui ne génère pas de recettes d'exploitation. Par exemple, est considérée comme du kilométrage non commercial la portion du trajet d'un autobus qui circule pour aller au point de départ du parcours offert à la clientèle, ou le kilométrage parcouru pour se repositionner. *Source : Rapport d'audit dans le cadre du PADTC*

Paramètres	Définitions
Données opérationnelles (suite)	
Achalandage (service régulier)	En fonction des passagers mesurés (montées à bord) Selon cette définition, un trajet effectué avec une correspondance comptera pour deux montées à bord. Exemples : a. Un usager : ligne de bus 1 -> correspondance -> ligne de bus 2 = deux montées à bord du mode bus b. Un usager : ligne de bus 1 -> correspondance -> ligne de métro = deux montées à bord, soit une pour le mode bus et une pour le mode métro *Source : Rapport d'audit dans le cadre du PADTC*
Achalandage (transport adapté)	Déplacement Trajet effectué par un usager du transport adapté depuis son origine jusqu'à sa destination, quel que soit le nombre de parcours de transport collectif empruntés, le mode de transport utilisé (autobus, minibus, covoiturage, taxi, etc.) ou le nombre de transporteurs utilisés sur le territoire desservi. Un trajet comprenant une correspondance est considéré comme un seul déplacement. Un aller-retour compte pour deux déplacements. *Source : Rapport d'audit dans le cadre du PADTC*
Passager-kilomètre	Transport d'un passager transporté sur une distance de 1 km. Ce paramètre est calculé en multipliant l'achalandage par la distance moyenne de déplacement obtenue de la plus récente enquête Origine-Destination (ou sondage équivalent).
Type d'emploi	
Chauffeurs et opérateurs	Exclut le personnel d'encadrement
Entretien du matériel roulant	Employé intervenant sur les véhicules (bus, métro et trains) Exclut le personnel d'encadrement
Entretien des infrastructures	Bâtiments administratifs, centres de transport et équipement Exclut le personnel d'encadrement
Encadrement	Employés exerçant une fonction cadre et qui occupent une fonction de responsabilité auprès d'employés dans l'exécution de leurs tâches. Par exemple, cadres, responsables ou chefs d'atelier, contremaîtres et chefs d'équipe.
Autres	Employés des services de soutien : Juridique, Finances et comptabilité, TI, RH, Approvisionnement, Communications, Direction générale, inspecteurs, etc. Cette catégorie regroupe l'ensemble des postes qui ne sont pas inclus dans les types d'emplois ci-dessus.

Paramètres	Définitions
Ressources humaines	
Taux d'absentéisme	Calculé de la façon suivante : (nombre de jours ou d'heures d'absence de la période / nombre de jours ou d'heures théoriques de travail sur la période) x 100 Les heures supplémentaires sont exclues du calcul, tout comme les congés parentaux et les sans soldes. Quatre catégories ont été définies aux fins des analyses. Les balises indiquées sont à titre indicatif et pourraient varier d'une convention collective ou d'une société de transport à une autre : 1. Banque de journées de maladie (ex. : quatre jours de maladie et moins); 2. Invalidité courte durée (comprenant le délai de carence et l'assurance salaire ou l'autoassurance dont la durée s'étend sur une période de six mois); 3. Invalidité longue durée (plus de six mois); 4. CNESST (absence totale, donc excluant les assignations temporaires).
Équivalent à temps complet	Exclut le temps supplémentaire et prévoit la distinction entre les employés dédiés à des projets et ceux dédiés à l'exploitation.

Annexe 2

Guide d’entrevue



Raymond Chabot Grant Thornton 75 ans

Transports et Mobilité durable Québec

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

Guide pour la consultation des organisations

Avril 2024

Objectifs de la rencontre

L’audit doit permettre d’élaborer un diagnostic de la performance financière de chacun des onze organismes de transport collectif concernés afin de **dégager des recommandations permettant d’augmenter leurs revenus autogénérés et de diminuer leurs dépenses**

Thèmes abordés lors des rencontres

1. Chantiers en cours pour l’optimisation des activités et pratiques d’affaires
2. Opportunités de mutualisation et d’impartition d’activités et d’actifs
   - 2.1 - Opportunités et contraintes spécifiques à l’électrification des flottes d’autobus
3. Limites et freins des conventions collectives à l’optimisation de l’organisation
4. Aide financière versée aux organisations de transport
5. Révision de la gouvernance des organisations

1. Chantiers en cours pour l’optimisation des activités et pratiques d’affaires

- Quelles activités et pratiques d’affaires vous apparaissent comme étant prioritaires à optimiser dans votre organisation ?
- Y a-t-il des initiatives en cours dans votre organisation visant à identifier les activités et pratiques d’affaires moins performantes ?
- Y a-t-il des exercices en cours visant à optimiser les activités et pratiques d’affaires dans votre organisation ?
  - Si oui, quelles sont les résultats attendus en termes d’économies et quel est l’échéancier de réalisation ?

Activités	
Livraison de services	
Autobus	Métro
Transport à la demande	Train
Transport adapté	
Entretien	
Services de soutien	
Approvisionnement	
Expérience client	
Ressources humaines	
Service de la paie	
Sûreté et contrôle	
Technologies de l’information	
Pratiques d’affaires	
Organisation des services : régie interne vs. contrat de services	
Offre de services : lignes régulières vs. transport à la demande (circuits à moindre performance)	
Choix des types d’autobus (taille)	

2. Opportunités de mutualisation et d’impartition d’activités et d’actifs

Identification du potentiel pour l’organisation sans égard aux conventions collectives

Activités et actifs	Mutualisation		Impartition à une entreprise privée
	Avec une autre OPTC/AOT	Avec une entité municipale	
Livraison de services			
Autobus			
Transport à la demande			
Transport adapté			
Entretien			
Services de soutien			
Approvisionnement			
Expérience client			
Ressources humaines			
Service de la paie			
Sûreté et contrôle			
Technologies de l’information			
Autres (à préciser)			
Actifs			
Autobus			
Garages			

- Quelles activités pourraient être mutualisées pour optimiser les services ?
- Quelles activités pourraient être imparties à une entreprise privée ?
- Quels actifs pourraient être mis en commun entre OPTC/AOT et/ou régionalement ?
- Quels seraient les bénéfices attendus et les contraintes de mise en place ?

2.1. Opportunités et contraintes spécifiques à l’électrification des flottes d’autobus

- Quelles sont les opportunités et contraintes de mise en commun d’infrastructures liées spécifiquement à l’électrification des flottes d’autobus ?
- Quel est le potentiel de mise en commun des flottes d’autobus électriques entre organisations et/ou régionalement?
  - Pourrait-il y avoir une diminution du taux de réserve requis, des superficies d’espaces en garage et du nombre de véhicules à acquérir?
- Est-ce que l’électrification doit amener une révision du type de véhicule à acquérir?
  - Pourrait-on acquérir de plus petits autobus afin de diminuer les coûts d’acquisition et les besoins en espace dans les garages ?
- Outre les projets de garages actuels, quel est le potentiel de construction de garage satellite (espace de recharge répartie sur le territoire du type stationnement extérieur, marquise…) ?

3. Limites et freins des conventions collectives à l'optimisation de l'organisation

- Dans votre organisation actuelle des services, quelles sont les contraintes liées aux conventions collectives limitant l'optimisation ?
  - Quelles clauses des conventions génèrent des inefficacités (précisez l'unité d'accréditation) ?
  - Est-ce que les inefficacités peuvent faire l'objet d'une estimation monétaire ?
- Dans le cadre des chantiers de mutualisation et/ou d'impartition, quelles sont les contraintes liées aux conventions collectives limitant l'optimisation?
  - Quelles clauses limiteraient l'intégration d'activités ou de services de soutien ?

Thèmes
Mouvement de personnel: affichage, transfert, etc.
Nature et caractéristiques du poste (lieu d'attache, statut ou horaires)
Distribution du travail
Congés et absences
Changements structuraux
Impartition
Clauses en cas de regroupement (fusion de services ou acquisition)
Supplantation
Heures supplémentaires ou travail à la pièce
Congés, absences, aménagement du temps

4. Aide financière versée aux organisations de transport

Identification des changements à apporter aux processus et aux modalités de financement

Est-ce que les programmes actuels sont un frein à l'optimisation ou génèrent-ils des inefficiences quant à la saine gestion des deniers publics ?

Processus de demande de subvention et de reddition de comptes

- Quelles sont les rigidités actuelles du processus?
- Comment le processus pourrait-il être simplifié ?

Modalités de financement

- Est-ce que les critères liés aux dépenses admissibles sont adaptés et permettent une flexibilité quant à l'organisation des transports ?
  - Quelle sont les améliorations qui pourraient être apportées ?
- Est-ce les délais de versement engendrent des impacts négatifs (ex. : coûts additionnels en intérêts, en ressources humaines, etc.) ?
  - Avez-vous des exemples concrets vécus et quels changements pourraient être suggérés afin d'adresser la situation ?

5. Révision de la gouvernance des organisations

Identification du potentiel de révision sans égard aux lois actuelles

- Est-ce qu'une révision de la gouvernance de l'AOT s'avère nécessaire pour permettre une optimisation en termes de :
  1. planification et gouvernance stratégique des activités ?
  2. de gestion des actifs ?
  3. d'exploitation des réseaux ?
  - Est-ce qu'une révision de la composition du conseil d'administration pourrait favoriser les changements ?
- Au niveau régional, quels regroupements pourraient être réalisés à l'échelle métropolitaine sur le plan de la gouvernance ?

  Régions de Montréal et Québec/Lévis
  - Une seule organisation métropolitaine ?
  - Deux organisations, une prenant en charge la planification et la gouvernance stratégique, une autre l'exploitation des réseaux ?
  - Les regroupements pourraient-ils être faits par mode de transport ?

Merci de votre participation!

rcgt.com

Raymond Chabot Grant Thornton 75 ans

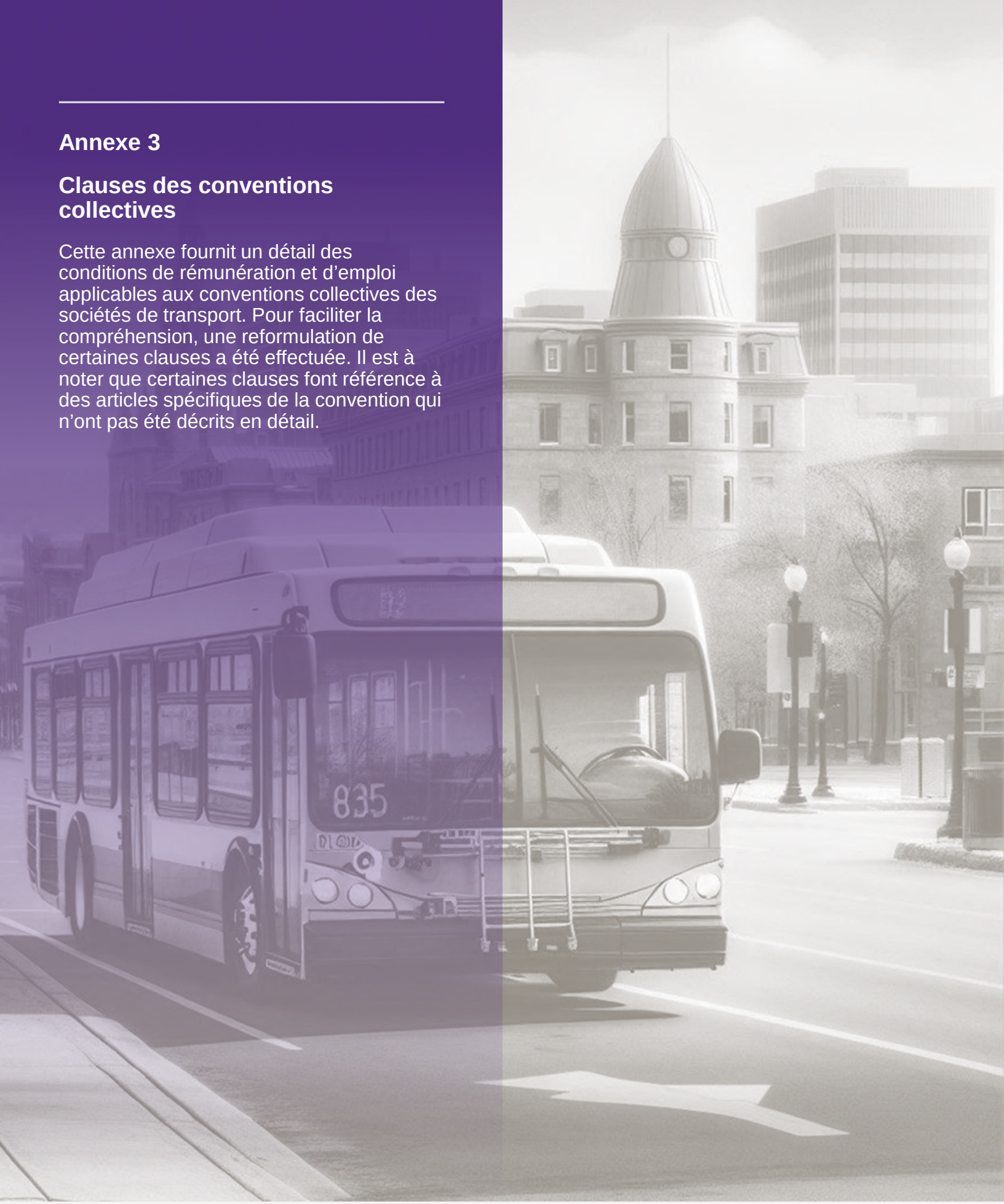
© Raymond Chabot Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L., 2022, 2023. Tous droits réservés.

« 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.

Annexe 3

Clauses des conventions collectives

Cette annexe fournit un détail des conditions de rémunération et d'emploi applicables aux conventions collectives des sociétés de transport. Pour faciliter la compréhension, une reformulation de certaines clauses a été effectuée. Il est à noter que certaines clauses font référence à des articles spécifiques de la convention qui n'ont pas été décrits en détail.



stm

STL
Société de transport de Laval

RTL
Agglomération de Longueuil

RTC

STO
Société de transport de l'Outaouais

exo

Société de transport de Sherbrooke

STTR
Société de Transport de Trois-Rivières

STS
SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DU SAGUENAY

Société de transport de Lévis

ARTM
Autorité régionale de transport métropolitain

Conditions d'emploi

Thèmes	Syndicat des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés de services connexes au transport_SCFP-1983-FTQ	Syndicat du personnel administratif, technique et professionnel du transport en commun_SCFP-2850-FTQ	Fraternité des constables et agents de la paix de la STM – CSN
Semaine normale de travail	40 heures par semaine, mais affectation à la journée de 7 h 30	35 heures par semaine	40 heures par semaine
Temps supplémentaire	À la journée	À la journée	À la journée
Jours fériés	11 jours fériés	11 jours fériés	11 jours fériés
Nombre de semaines de vacances	2 à 6 semaines	3 à 6 semaines	2 à 6 semaines
Congés maladie	**9 jours**	**15 jours** en crédit maladie	**10 jours**
Congés mobiles	S. O.	S. O.	S. O.
Congés sociaux	Décès : 1 ou 5 jours Naissance : 5 jours (dont 2 payés) Adoption : S. O. Mariage : 1 ou 3 jours	Décès : 1, 3 ou 5 jours Naissance : 5 jours (dont 2 payés) Adoption : S. O. Mariage : 1 ou 5 jours	Décès : 1, 3 ou 5 jours Naissance : 5 jours (dont 2 payés) Adoption : S. O. Mariage : 1 ou 3 jours
Affichage interne (durée)	**15 jours**	**7 jours**	**10 jours ouvrables**
Période d'essai	**6 mois**	**840 heures**	**6 mois**

Conditions d'emploi

Thèmes	Syndicat des employés professionnels et de bureau SEPB-610 (CTC-FTQ)	Syndicat des travailleuses et des travailleurs de la STM – CSN	Syndicat du transport de Montréal (employés des services d'entretien) FEESP-CSN
Semaine normale de travail	**36 heures** par semaine	**40 heures** par semaine	**40 heures** par semaine
Temps supplémentaire	**À la journée**	**À la journée**	**À la journée**
Jours fériés	**15 jours fériés (dont 4 jours mobiles)**	**11 jours fériés**	S. O.
Nombre de semaines de vacances	**3 à 6 semaines**	**2 à 6 semaines**	S. O.
Congés maladie	**2 jours**	**120 heures**	**10 jours**
Congés mobiles	**4 jours**	S. O.	S. O.
Congés sociaux	Décès : 1 ou 5 jours Naissance : 5 jours (dont 3 payés) Mariage : 1 ou 3 jours	Décès : 1, 3 ou 5 jours Naissance : 5 jours (dont 2 payés) Adoption : 5 jours (dont 2 payés) Interruption de grossesse (20e semaine) : 5 jours (dont 2 payés) Mariage : 1 ou 3 jours	Décès : 1, 3 ou 5 jours Naissance : 5 jours (dont 3 payés) Mariage : 1 ou 3 jours
Affichage interne (durée)	**5 jours ouvrables**	**10 jours ouvrables**	**5 jours**
Période d'essai	**6 mois**	**192 jours**	**30 jours**

Mouvement de personnel et changements structuraux

- Syndicat des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés de services connexes au transport
- Syndicat des employés professionnels et de bureau
- Syndicat du personnel administratif, technique et professionnel du transport en commun
- Syndicat du transport de Montréal (employés des services d'entretien)
- Fraternité des constables et agents de la paix de la STM
- Syndicat des travailleuses et des travailleurs de la STM

Thèmes		
Promotion, mutation et transfert	Le traitement du salarié qui obtient une promotion est majoré d'un statutaire de la classe salariale du poste obtenu, sous réserve de ne pas en dépasser le maximum. Si le traitement obtenu est inférieur au minimum de la nouvelle échelle de traitement annuel, le traitement du salarié est positionné à ce minimum. (art. 16.02)	
	Un employé qui obtient une promotion à l'intérieur de l'unité d'accréditation accumule l'ancienneté en années, mois et jours de service sur sa nouvelle fonction à compter du premier jour de travail sur cette fonction. Cette ancienneté ne prévaudra que pour le choix de l'assignation annuelle sur ladite fonction. (art. 14.03)	
	Si dans les six mois qui suivent la date de sa promotion, de sa mutation ou de sa rétrogradation volontaire, l'employé ne peut remplir les attributions du poste auquel il est promu, muté ou rétrogradé volontairement, il réintègre son ancien poste. L'employé reçoit alors le traitement ainsi que les autres avantages qu'il recevait lorsqu'il occupait son ancien poste. Si celui-ci a été aboli, l'employé est considéré comme en relocalisation.	
	La Société organise la tenue de tests de qualification permettant d'avoir accès à des postes représentant une promotion ou une mutation deux fois par année, soit une première fois avant la liste générale et une seconde fois avant la liste d'été.	
	Le salarié qui n'a pu supplanter en vertu du paragraphe 34.27 A) peut supplanter, dans une autre classification pour laquelle il rencontre les exigences normales, un salarié ayant moins d'ancienneté que lui. Advenant que plusieurs salariés aient moins d'ancienneté que lui et occupent un poste identique, il doit supplanter celui qui, parmi ces salariés, a le moins d'ancienneté. Un tel mouvement peut constituer une mutation hors classification, une promotion ou une rétrogradation.	
Impartition	Impartition vêtements, impartition imprimerie et impartition travail lié au service langagier	

Mouvement de personnel et changements structuraux

- Syndicat des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés de services connexes au transport
- Syndicat des employés professionnels et de bureau
- Syndicat du personnel administratif, technique et professionnel du transport en commun
- Syndicat du transport de Montréal (employés des services d'entretien)
- Fraternité des constables et agents de la paix de la STM
- Syndicat des travailleuses et des travailleurs de la STM

Thèmes		
Impartition	Recours aux professionnels externes : Les parties admettent qu'il est parfois nécessaire de faire appel à des professionnels externes pour des mandats spécifiques. Conditions de recours : • Absence de disponibilité de l'employé régulier pendant les heures normales de travail. • Manque de personnel qualifié avec l'expertise nécessaire. • Manque d'équipement spécialisé. • En cas d'urgence, de cas fortuit ou de force majeure. Exceptions : La Société peut engager des professionnels externes pour des projets d'envergure ou de nature exceptionnelle qui dépassent les opérations et ressources habituelles. Participation des employés : La Société s'engage à impliquer les employés dans la préparation des appels d'offres pour ces services externes.	●
	Aucun travail ou service exécuté présentement par des salariés assujettis à l'accréditation syndicale ne doit être donné à contrat ou sous-contrat à une compagnie ou à un contracteur individuel, sauf dans les cas très particuliers et exceptionnels.	●
Abolition de poste	Droit de déplacement : Les employés affectés par la réduction de main-d'œuvre peuvent déplacer un collègue ayant moins d'ancienneté dans leur unité de négociation. Conditions : Le déplacement est conditionné par la capacité de l'employé à répondre aux exigences normales du poste. Chaîne de déplacement : L'employé déplacé peut à son tour déplacer un autre employé moins ancien, suivant la même règle. Fin de la procédure : La procédure se poursuit jusqu'à ce que les employés les moins anciens, sans possibilité de déplacement, soient mis à pied.	●

Mouvement de personnel et changements structuraux

- Syndicat des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés de services connexes au transport
- Syndicat des employés professionnels et de bureau
- Syndicat du personnel administratif, technique et professionnel du transport en commun
- Syndicat du transport de Montréal (employés des services d'entretien)
- Fraternité des constables et agents de la paix de la STM
- Syndicat des travailleuses et des travailleurs de la STM

Thèmes		
Abolition de poste	Réintégration du poste : L'employé retourne à son poste initial et reçoit le salaire qu'il aurait eu s'il n'avait pas interrompu son service. Poste aboli ou comblé : Si le poste n'existe plus ou a été pourvu de manière permanente, l'employé peut exercer un droit de supplantation. Droit de supplantation : L'employé peut remplacer le collègue le moins ancien soit dans la fonction de patrouilleur, soit dans une autre fonction. Conditions de supplantation : Le remplacement est possible à condition que l'employé réponde aux exigences normales de la fonction visée.	
	La Société fournit par écrit au Syndicat toutes les informations au sujet des modalités d'application des clauses 4.01 et 4.02 et informe le Syndicat par écrit de tout mouvement de main-d'œuvre au moins une fois la semaine. Dans le cas de mise à pied à pied ou de transfert permanent d'une unité administrative à une autre, cet avis est donné au Syndicat au moins cinq jours ouvrables à l'avance.	
	Engagement de la Société : En cas d'amélioration ou de modification technique, technologique, structurelle ou administrative, la Société s'engage à collaborer avec le Syndicat pour faciliter l'adaptation des salariés. Adaptation des salariés : Des mesures doivent être prises pour permettre aux salariés affectés de s'adapter aux nouvelles conditions de travail. Protection de l'emploi : Les salariés ne doivent pas être licenciés, mis à pied ou subir une baisse de salaire en raison de ces changements. Maintien des conditions de travail : Les conditions de travail doivent être préservées malgré l'abolition de fonctions ou l'introduction de nouvelles technologies ou nouveaux procédés.	
Fusion et acquisition	Sauf l'embauche, tout acte posé par la Société comme la fusion, l'expropriation ou l'acquisition d'autres compagnies, qui a pour but ou pour effet d'ajouter des employés accomplissant des fonctions identiques ou similaires à celles des employés visés par les présentes, nécessite une entente entre la Société et le Syndicat au sujet de l'ancienneté, des attributions et du salaire de ces employés.	
	Lorsqu'un employé est transféré d'une unité administrative à une autre à cause de fusion, de la création ou de l'élimination totale ou partielle d'une unité administrative (excluant la mise à pied pour un manque de travail), il ne perd pas ses droits d'ancienneté, mais il maintient son ancienneté prévue à la clause 47,03 dans la nouvelle unité administrative à laquelle il est muté.	

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Conditions d'emploi

Thèmes	Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-5959-FTQ)	Syndicat des employés de bureau de la Société de transport de Laval (CSN)	Syndicat des employés d'entretien de la STL (CSN)
Semaine normale de travail	**45 heures** par semaine	**33 heures** par semaine	**35 heures** par semaine
Temps supplémentaire	**Aucun temps supplémentaire n'est permis (excepté dans les cas autorisés par la Société ou dans les cas d'urgence)**	**À la journée**	**À la journée**
Jours fériés	**14 jours fériés**	**12 jours fériés**	**14 jours fériés**
Nombre de semaines de vacances	**2 à 7 semaines**	**2 à 7 semaines**	**2 à 7 semaines**
Congés maladie	**5 jours** qui peuvent être pris en congés mobiles	**12 jours** dont 3 peuvent être pris en congés mobiles	**12 jours** en crédit maladie dont 3 peuvent être pris en congés mobiles
Congés mobiles	S. O.	S. O.	S. O.
Congés sociaux	Décès : 1, 3 ou 7 jours Mariage : 1 ou 7 jours	Décès : 1, 3 ou 7 jours Mariage : 1 ou 7 jours	Décès : 1, 3 ou 7 jours Mariage : 1 ou 7 jours
Affichage interne (durée)	**30 jours**	**5 jours ouvrables**	7 **jours ouvrables**
Période d'essai	Période d'essai de **120 jours** pour postes hors unité	**30 jours** pour retourner à son ancien poste si l'employé le souhaite	**48 jours**

Mouvement de personnel et changements structuraux

- Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-5959-FTQ)
- Syndicat des employés de bureau de la Société de transport de Laval (CSN)
- Syndicat des employés d'entretien de la STL (CSN)

Thèmes		
Promotion, mutation et transfert	Comme condition du maintien des droits d'ancienneté accumulés avant la promotion, l'employé doit, à son retour dans l'unité de négociation, verser au Syndicat une somme de 500 $ par année passée hors de l'unité de négociation.	●○○
Impartition	Aucune règle existante en lien avec l'impartition de services à des entités externes à l'intérieur des conventions collectives	●●●
Abolition de poste	Garantie de non mise à pied : La Société s'engage à ne pas mettre à pied, à compter de la date de signature de la convention collective jusqu'au 31 juillet 2027, tout chauffeur régulier embauché à la date de signature de la convention collective. Cet engagement est cependant soumis au maintien et au renouvellement, pendant cette période, des contrats de transport scolaire conclus avec les commissions scolaires. Il ne saurait donc s'appliquer lors de variation de service scolaire ou lors d'interruption, de résiliation, d'annulation ou de non-renouvellement pour quelque cause, de l'un ou de l'autre des deux contrats.	●●●
	En cas de réduction de main-d'œuvre, les droits d'ancienneté s'appliquent comme suit : Tout employé qui subit la réduction a le droit de déplacer tout autre employé ayant moins d'ancienneté, à moins qu'il ne puisse remplir les exigences normales de l'occupation concernée et alors, l'article 14,05 s'applique. L'employé ainsi déplacé a le droit de déplacer à son tour tout autre employé ayant moins d'ancienneté que lui. La même procédure se continue jusqu'à ce que les employés les moins anciens n'ayant plus personne de moins ancien qu'eux à déplacer soient mis à pied.	○●●
Fusion et acquisition	Aucune règle existante en lien avec les fusions et acquisitions à l'intérieur des conventions collectives	●●●

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Conditions d'emploi

Thèmes	Syndicat des employés d'entretien de la Société de transport de la Rive-Sud de Montréal (CSN)	Syndicat des employés de bureau du RTL (SCFP 3332-FTQ)	Syndicat des chauffeurs d'autobus du RTL (SCFP-3333-FTQ)
Semaine normale de travail	38 heures par semaine	35 et 40 heures par semaine	37,5 heures par semaine
Temps supplémentaire	À la journée	À la journée	À la journée
Jours fériés	13 jours fériés	13 jours fériés	13 jours fériés
Nombre de semaines de vacances	2 à 6 semaines	2 à 6 semaines	2 à 6 semaines
Congés maladie	4 jours en crédit maladie, qui peuvent être pris à titre de congés personnels	12 jours de maladie, dont 3 peuvent être pris à titre de congés personnels	12 jours de maladie, dont 3 peuvent être pris à titre de congés personnels
Congés mobiles	S. O.	S. O.	S. O.
Congés sociaux	Décès : 1 ou 4 jours Naissance : 2 jours Adoption : 2 jours Mariage : 1 ou 3 jours	Décès : 1, 3 ou 5 jours Naissance : 5 jours (dont 3 payés) Adoption : S. O. Mariage : 1 ou 3 jours	Décès : 1, 3 ou 5 jours Naissance : 5 jours Adoption : 5 jours (dont 2 payés) Mariage : 1 ou 3 jours
Affichage interne (durée)	5 jours ouvrables	5 jours ouvrables	S. O.
Période d'essai	45 jours	60 jours	S. O.

Mouvement de personnel et changements structuraux

- Syndicat des employés d'entretien de la Société de transport de la Rive-Sud de Montréal
- Syndicat des employés de bureau du RTL
- Syndicat des chauffeurs d'autobus du RTL

Thèmes		
Promotion, mutation et transfert	Afin de favoriser la promotion interne, l'employeur convient de créer, selon les besoins, autant de postes d'apprentissage et d'avancement des employés de métier (apprentis et aides-progressifs) qu'elle le désire. Toutefois le nombre de ces postes ne doit en aucun temps dépasser 20 % du total des employés de métier.	●
	Les employés de bureau promus temporairement à des postes cadres conservent et accumulent leur ancienneté au sein de l'unité pour toute la durée de leur affectation.	●
	Transfert de circuit : À moins d'une entente écrite avec le Syndicat, l'Employeur ne peut effectuer aucun transfert de circuits ou partie de circuits d'un centre d'exploitation à un autre, sauf pour la confection des assignations pour la liste générale qui débute au mois de janvier. L'Employeur peut, à la période d'application du mois d'août, effectuer des transferts de lignes scolaires d'un centre d'exploitation à l'autre. Ce nombre est limité à un maximum de dix lignes scolaires.	●
Impartition	Sous-traitance (cas spécifiques)	●
	Il existe un comité de sous-traitance qui discute des avis de sous-traitance. Il évalue le type de travaux à confier à ceux retenus pour la sous-traitance.	●
Abolition de poste	Préavis de 30 jours au syndicat	● ●
Fusion et acquisition	L'Employeur et le Syndicat devront négocier les dispositions concernant le statut de ces employés.	● ●
	Les employés réguliers profitent d'une protection de 30 jours ouvrables en cas de fusion, d'expropriation ou d'acquisition.	●

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Conditions d'emploi

Thèmes	Syndicat du personnel du bureau, technique et professionnel du RTC	Syndicat des salariés d'entretien du RTC (CSN)	Syndicat des inspecteurs et des répartiteurs du RTC (FISA)	Syndicat des employés du transport public du Québec métropolitain (SEPPQM)
Semaine normale de travail	35 heures par semaine	40 heures par semaine	36 à 40 heures par semaine selon la confection d'horaire de l'employeur	37,5 heures par semaine
Temps supplémentaire	À la journée	À la journée	À la journée	À la journée
Jours fériés	13 jours fériés	11 jours fériés	14 jours fériés + 2 jours de congés additionnels	13 jours fériés et 2 jours fériés additionnels
Nombre de semaines de vacances	12 à 30 jours	2 semaines à 30 jours	2 semaines à 30 jours	3 à 6 semaines
Congés maladie	6 jours	6 jours	48 heures	64 heures
Congés mobiles	3 jours	5 jours	S. O.	S. O.
Congés sociaux	Décès : 1, 3, 4 ou 5 jours Naissance : 5 jours (3 avec solde et 2 sans solde) Adoption : 5 jours Mariage : 1 ou 3 jours	Décès : 1, 3, 4 ou 5 jours Naissance : 5 jours (3 avec solde et 2 sans solde) Adoption : 5 jours Mariage : 1 ou 3 jours	Décès : 1, 2, 3, 4 ou 5 jours Naissance : 5 jours (3 avec solde et 2 sans solde) Adoption : 5 jours Mariage : 1 ou 3 jours	Décès : 1, 3, 4 ou 5 jours Naissance : 5 jours (3 avec solde et 2 sans solde) Adoption : 5 jours Mariage : 1 jour
Affichage interne (durée)	Préavis de 30 jours au syndicat	10 jours	10 jours	10 à 15 jours (dépend si le poste à l'intérieur de l'unité ou non)
Période d'essai	120 jours	10 à 45 jours (dépend si besoin de formation)	6 mois	180 jours

Mouvement de personnel et changements structuraux

- Syndicat du personnel du bureau, technique et professionnel du RTC
- Syndicat des salariés d'entretien du RTC (CSN)
- Syndicat des inspecteurs et des répartiteurs du RTC (FISA)
- Syndicat des employés du transport public du Québec métropolitain (SEPPQM)

Thèmes		
Promotion, mutation et transfert	Le salarié promu à un nouveau poste reçoit immédiatement le salaire du nouveau poste.	●●
	La décision d'ajouter un poste est prise par un comité (50 % syndicat – 50 % employeur)	●
	Le poste est accordé à : 1- Employé régulier 2- Personnel suppléant de la fonction visée 3- Si aucun candidat, recrutement dans autre unité ou à l'externe	●
	Le poste est accordé à l'employé qui a le plus d'ancienneté pourvu qu'il puisse remplir les exigences normales de la tâche.	●●
	La préséance est accordée : 1- À l'employé protégé par le régime d'incapacité professionnelle ou à l'employé consolidé qui bénéficie d'indemnité payable par la CNESST 2- À l'employé qui est protégé par le régime d'assurance-salaire	●
Impartition	Sous-traitance (cas spécifiques)	●
	Il existe un comité de sous-traitance qui discute des avis de sous-traitance. Il évalue le type de travaux à confier à ceux retenus pour la sous-traitance.	●
Abolition de poste	Avant de procéder à l'abolition d'un poste, le RTC doit envoyer un préavis de 30 jours au syndicat.	●
	Lorsque l'Employeur abolit un poste dans l'unité de négociation, le titulaire du poste aboli doit être placé dans un autre poste régi par les présentes. Le salarié a droit au salaire et aux droits qu'il avait à son ancien poste.	●
	Après sa période d'essai, l'employé (s'il est visé par le premier alinéa de la clause 21,04 a) de la convention collective) peut revenir à l'unité de négociation à la suite d'un manque de travail ou de l'abolition de son poste, lorsqu'il y a un poste vacant. Son nom est alors placé au bas de la liste d'ancienneté, sauf dans certains cas spéciaux et lorsqu'il y a entente entre les parties.	●
Fusion et acquisition	Dans le cas d'une fusion ou d'une annexion d'une compagnie de transport, le RTC s'engage à respecter les conditions de travail inscrites dans cette convention collective. Le RTC doit également aviser le syndicat aussitôt que la décision de fusion ou d'annexion est prise.	●
	En cas d'acquisition d'une compagnie de transport, les parties se rencontrent pour négocier l'ancienneté de la compagnie acquise. Un employé peut perdre son ancienneté s'il quitte son emploi, est congédié, promu à un poste exclu de l'unité de négociation ou épuise son allocation.	●

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Conditions d'emploi

Thèmes	Syndicat canadien de la fonction publique (unité 5910)	Syndicat uni du transport (unité 1557) Gestionnaire de premier niveau	Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 5440 employés d'entretien
Semaine normale de travail	40 heures par semaine	40 heures par semaine	40 heures par semaine
Temps supplémentaire	À la journée	À la journée	À la journée
Jours fériés	13 jours fériés	12 jours fériés	13 jours fériés
Nombre de semaines de vacances	3 à 7 semaines	3 à 7 semaines	3 à 7 semaines
Congés maladie	40 heures	14 jours (dont 4 peuvent être pris en congés mobiles)	80 heures
Congés mobiles	32 heures	4 jours	4 jours
Congés sociaux	Décès : 1, 2, 4 ou 5 jours Naissance : 5 jours (dont 2 payés) Adoption : 5 jours (dont 2 payés) Mariage : 5 jours	Décès : 1, 2, 4 ou 5 jours Naissance : 5 jours (dont 2 payés) Adoption : 5 jours (dont 2 payés) Mariage : 5 jours	Décès : 1, 2, 4 ou 5 jours Naissance/adoption : 5 jours (dont 2 payés, si l'employé justifie 60 jours de service continu) Mariage : 5 jours
Affichage interne (durée)	S. O.	5 jours ouvrables	5 jours ouvrables
Période d'essai	S. O.	12 mois	3 mois

Mouvement de personnel et changements structuraux

- Syndicat canadien de la fonction publique (unité 5910)
- Syndicat uni du transport (unité 1557) Gestionnaire de premier niveau
- Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 5440 employés d'entretien

Thèmes		
Promotion, mutation et transfert	Promotions et mutations : • Respect de l'article 4.01 pour la désignation de remplaçants. • Création d'une liste d'admissibilité pour les postes vacants. • Prévalence de l'ancienneté à compétence égale. Processus de sélection : • En premier lieu, considération des employés réguliers. • Si non qualifiés, considération des employés en probation. • Droit de la Société de faire passer l'examen simultanément aux employés réguliers et en probation. • Objectif : éviter un retard excessif dans le processus de sélection. • En dernier recours, considération des employés temporaires si aucun employé en probation ne se qualifie.	● ● ●
	En l'absence de candidat qualifié dans l'unité, liberté pour la Société de combler le poste par nouveau concours ouvert à tous. Délai de décision de 90 jours pour la Société après la vacance d'un poste pour déterminer son abolition. Possibilité de remplacement temporaire du poste vacant durant ce délai selon l'article 28.04. Offre de poste : • D'abord aux employés sur la liste d'admissibilité, par rang. • Si non pourvu, avis de concours affiché avec les exigences et la note de passage. • Avis affiché pendant au moins cinq jours ouvrables à un endroit convenu. Candidature : • Les employés doivent exprimer leur intérêt par écrit. • Réussite à l'examen pratique pendant les heures de travail, sauf exceptions. • Temps d'examen considéré comme temps travaillé. Placement sur la liste d'admissibilité : • Après ceux déjà listés, par ordre d'ancienneté ou heures travaillées. • Pour employés temporaires, par nombre d'heures ou matricule si égalité. En absence de candidat qualifié dans l'unité, liberté pour la Société de combler le poste par nouveau concours ouvert à tous.	● ● ●
Abolition de poste	Lorsque la Société procède à des abolitions de postes de chauffeurs, elle doit procéder par ordre inverse dans la Direction.	● ● ●
	Retour au travail : L'employé reprend son poste antérieur, sauf si une entente différente a été établie avant son départ. Poste aboli : Si le poste n'existe plus, la STO reconnaît à l'employé tous les droits et privilèges qu'il aurait eus lors de l'abolition du poste. Abolition de postes de gestionnaire : En cas d'abolition de postes de gestionnaire de premier niveau, la Société s'engage à relocaliser l'employé dans un poste au sein de l'unité.	● ● ●

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

exo

Conditions d'emploi

Thèmes	Division Limocar Rive-Sud (Teamsters Québec local 106)
Semaine normale de travail	40 heures par semaine
Temps supplémentaire	À la semaine
Jours fériés	9 jours fériés
Nombre de semaines de vacances	2 à 5 semaines
Congés maladie	Moins de 3 mois de service = 0 jour Entre 3 mois et 1 an de service = 2 jours Plus de 1 an de service = 3 jours
Congés mobiles	1 à 8 ans de service = 2 jours 8 ans ou plus de service = 4 jours
Congés sociaux	Décès : 1, 3 ou 5 jours Naissance : 5 jours (dont 2 payés) Adoption : 5 jours (dont 2 payés) Mariage : 1 jour
Affichage interne (durée)	7 jours
Période d'essai	30 jours

Mouvement de personnel et changements structuraux

Thèmes	Division Limocar Rive-Sud (Teamsters Québec local 106)
Promotion, mutation et transfert	Promotion hors unité de négociation : Un salarié promu à un poste en dehors de l'unité de négociation n'est pas soumis aux termes de la convention collective actuelle.
	Période de retour : Le salarié a 180 jours calendaires pour décider de revenir à son poste au sein de l'unité de négociation, en conservant son ancienneté. Pendant cette période, il doit continuer à payer les cotisations syndicales.
	Retour en tant que chauffeur : Si le salarié revient en tant que chauffeur, il reprendra son travail comme salarié occasionnel et à son niveau d'ancienneté précédent, jusqu'à la prochaine période d'affichage général.
	Fin de la période de retour : Si le salarié choisit de revenir comme chauffeur après les 180 jours, il sera considéré comme un nouveau salarié, sans ancienneté.
Impartition	Aucune règle existante en lien avec l'impartition à l'intérieur des conventions collectives
Abolition de poste	Dans l'éventualité d'une réduction de personnel, pourvu que le salarié qui demeure au travail soit qualifié pour accomplir la tâche à effectuer, l'ordre de la mise à pied des salariés est le suivant : • Les salariés à l'essai, ayant le moins grand nombre de jours de service • Les salariés réguliers, ayant le moins d'ancienneté
Fusion et acquisition	En cas de fusion ou d'acquisition, le *Code du travail* s'applique

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Conditions d'emploi

Thèmes	Syndicat des chauffeuses et chauffeurs de la Société de transport de Sherbrooke section locale 3434 du SCFP	Syndicat des travailleurs d'entretien de la STS (CSN)	Syndicat du personnel de bureau de la STS (CSN)	Syndicat du personnel du transport adapté de la STS (CSN)
Semaine normale de travail	37,5 heures par semaine	40 heures par semaine	35 heures par semaine	37,5 et 40 heures par semaine
Temps supplémentaire	À la journée	À la journée	À la journée	À la semaine
Jours fériés	13 jours fériés	13 jours fériés	13 jours fériés	13 jours fériés
Nombre de semaines de vacances	10 jours à 6 semaines	10 jours à 6 semaines	2 à 6 semaines	2 à 6 semaines
Congés maladie	6 jours	6 jours	6 jours	2 jours
Congés mobiles	5 jours	5 jours	5 jours	5 jours
Congés sociaux	Décès : 1, 2, 3 ou 5 jours Naissance : S. O. Adoption : S. O. Mariage : 1 jour	Décès : 1, 2, 3 ou 5 jours Naissance : 2 à 5 jours Adoption : 2 à 5 jours Mariage : 1 ou 2 jours	Décès : 1, 2, 3 ou 5 jours Naissance : 2 à 5 jours Adoption : 2 à 5 jours Mariage : 1 ou 2 jours	Décès : 1, 2, 3 ou 5 jours Naissance : 2 à 5 jours Adoption : 2 à 5 jours Mariage : 1 ou 3 jours
Affichage interne (durée)		10 jours ouvrables	10 jours ouvrables	10 jours ouvrables
Période d'essai		525 heures	525 heures	480 heures

Société de transport de Sherbrooke

Mouvement de personnel et changements structuraux

- Syndicat des chauffeuses et chauffeurs de la Société de transport de Sherbrooke
- Syndicat des travailleurs d'entretien de la STS
- Syndicat du personnel de bureau de la STS (CSN)
- Syndicat du personnel du transport adapté de la STS (CSN)

Thèmes		
Promotion, mutation et transfert	Droit de retour à l'unité de négociation : • Un employé promu peut demander à revenir à son poste initial dans l'unité de négociation dans les 365 jours suivant sa promotion ou mutation. • Pour cela, il doit fournir un avis écrit de 20 jours à la Société. • La Société a aussi le droit de le réaffecter à son poste initial dans l'unité de négociation durant cette période. Conservation de l'ancienneté : • L'employé conserve et accumule son ancienneté pendant la période passée hors de l'unité de négociation. Fin de la promotion ou mutation par la Société : • Si la Société met fin à la promotion ou mutation, l'employé ne retourne dans l'unité de négociation qu'après l'attribution d'une nouvelle assignation et après avoir fait son choix sur les listes. Décision de l'employé de retourner à l'unité : • Si l'employé choisit de revenir dans l'unité de négociation de son propre chef, il est placé en dernier dans la réserve et le reste jusqu'au prochain choix sur les listes.	● ○ ○ ○
	Lorsqu'une personne salariée obtient une promotion, elle reçoit l'échelon dont le traitement est immédiatement supérieur à celui qu'elle recevait.	○ ○ ● ●
Impartition	L'employeur doit informer et discuter avec le syndicat avant d'effectuer des changements technologiques qui affectent les conditions de travail ou avant de sous-traiter du travail normalement effectué par les employés couverts par la convention collective.	○ ● ○ ○
	Changement technologique et sous-traitance : Les détails sur les règles d'impartition et les interdictions liées aux changements technologiques et à la sous-traitance ne sont pas explicitement mentionnés. Durée du travail : Définit les heures de travail régulières et pourrait impliquer des règles sur la répartition des tâches.	○ ○ ● ○

Mouvement de personnel et changements structuraux

- Syndicat des chauffeuses et chauffeurs de la Société de transport de Sherbrooke
- Syndicat des travailleurs d'entretien de la STS
- Syndicat du personnel de bureau de la STS (CSN)
- Syndicat du personnel du transport adapté de la STS (CSN)

Thèmes		
Abolition de poste	En cas de réduction de main-d'œuvre, les droits d'ancienneté s'appliquent comme suit : • Ceux qui subissent la réduction sont inscrits sur une liste unique de rappel d'une durée de 24 mois et une copie de cette liste est transmise au Syndicat. • Lors d'un rappel, l'employé sur la liste de rappel ayant le plus d'ancienneté est rappelé au travail. • L'employé ainsi rappelé a trois jours ouvrables, pour la Société, à compter de la réception de l'avis de retour au travail pour aviser la Société de son intention de retourner au travail et doit se présenter au travail dans les sept jours de calendrier qui suivent la date à laquelle il a avisé la Société de son intention de revenir au travail.	●
	Les employés permanents à temps plein bénéficient de la sécurité d'emploi et ne peuvent être mis à pied durant la durée de la convention collective. Préavis : une semaine à deux mois avant	●
	Ancienneté et mise à pied : Les employés à temps partiel avec le moins d'ancienneté sont les premiers mis à pied en cas de réduction de main-d'œuvre. Si nécessaire, cela s'applique ensuite aux employés à temps plein. Droit de supplanter : Un employé mis à pied peut remplacer un employé ayant moins d'ancienneté dans un autre poste, à condition de répondre aux exigences du poste.	●
	Mise à pied : • La priorité est donnée en fonction de l'ancienneté : les employés avec moins d'ancienneté sont les premiers concernés par une mise à pied. • Préavis requis par l'employeur : o Deux mois pour les employés avec plus de trois ans de service continu. o Deux semaines pour ceux ayant plus d'un an mais moins de trois ans de service continu. o Une semaine pour ceux ayant moins d'un an de service continu. • En cas de non-supplantation, l'employé est inscrit sur une liste de rappel pour 24 mois. Supplantation : • Un employé mis à pied peut supplanter un employé moins ancien dans un autre département s'il répond aux exigences normales de la tâche. • Un employé à temps complet supplanté doit, à son tour, supplanter un employé à temps partiel s'il a plus d'ancienneté générale et répond aux exigences de la tâche. • Un employé à temps partiel supplanté peut supplanter un autre employé à temps partiel moins ancien, sous réserve de répondre aux exigences de la tâche.	●

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Société de Transport de Trois-Rivières

Conditions d'emploi

Thèmes	Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-4115-FTQ)
Semaine normale de travail	40 heures par semaine
Temps supplémentaire	À la journée
Jours fériés	10 jours fériés
Nombre de semaines de vacances	2 à 6 semaines
Congés maladie	Salariés permanents : 96 heures Employés de bureau : 84 heures
Congés mobiles	Possibilité sous approbation
Congés sociaux	Décès : 1, 3 ou 5 jours Naissance : 5 jours (dont 2 payés) Adoption : 5 jours (dont 2 payés) Mariage : 1 jour
Affichage interne (durée)	10 jours ouvrables
Période d'essai	960 heures

Mouvement de personnel et changements structuraux

Thèmes	Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-4115-FTQ)
Promotion, mutation et transfert	Promotion : Les salariés peuvent être promus à des fonctions vacantes ou nouvellement créées, et l'employeur doit afficher ces postes et les attribuer en fonction de l'ancienneté départementale et des aptitudes nécessaires. Règles de promotion (% de rémunération) : Le document ne fournit pas de pourcentage spécifique de rémunération lié à la promotion, mais mentionne que le salaire applicable doit être indiqué lors de l'affichage d'une fonction. Expertises requises : Pour être admissible à une promotion, le salarié doit posséder les aptitudes nécessaires pour remplir les exigences normales de la tâche. En cas de fonction nouvellement créée ou vacante, ces exigences sont détaillées dans l'avis d'affichage.
Impartition	L'Employeur peut recourir à la sous-traitance afin de développer ou de compléter certains circuits. Malgré ce qui précède, l'Employeur ne peut recourir à la sous-traitance pour assurer le service sur une partie ou la totalité d'un circuit lorsqu'il décide que ledit service requiert l'utilisation d'un véhicule immatriculé comme étant un autobus (plaque « A »).
Abolition de poste	Mise à pied et rappel : L'ancienneté générale prévaut en cas de mise à pied ou de rappel au travail, à condition que le salarié puisse satisfaire aux besoins du service. Règles de supplantation : L'ancienneté départementale prime en cas d'affichage ou de supplantation lors de mise à pied. Si un salarié passe de façon définitive d'un département à un autre, son ancienneté dans le nouveau département rétroagit au premier jour de sa période d'essai.
Fusion et acquisition	Règles de fusion de services : • La convention collective aborde la gestion des changements techniques ou technologiques ainsi que les modifications dans la structure administrative ou les procédés de travail. • Des mesures raisonnables doivent être prises pour permettre aux employés affectés de s'adapter à ces changements. Implication du syndicat : • Le syndicat est reconnu comme l'agent négociateur unique et représente les salariés dans les discussions avec l'employeur. • Les salariés ont le droit d'être accompagnés par un représentant syndical lors des discussions avec l'employeur concernant les mesures disciplinaires ou autres sujets liés à la convention collective.

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Conditions d'emploi

Thèmes	Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD)	Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-3124-FTQ)
Semaine normale de travail	36 heures par semaine	37,5 et 40 heures par semaine
Temps supplémentaire	À la journée	À la journée
Jours fériés	11 jours fériés	10 jours fériés
Nombre de semaines de vacances	2 à 7 semaines	S. O.
Congés maladie	S. O.	21 heures
Congés mobiles	36 heures	7 jours
Congés sociaux	Décès : 1, 2, 3 ou 4 jours Naissance : 5 jours (dont 2 payés) Adoption : 5 jours (dont 2 payés) Mariage : 4 jours	Décès : 1, 2, 3, 5 ou 7 jours Naissance : 2 jours Adoption : 2 jours Mariage : 1 ou 5 jours
Affichage interne (durée)	7 jours	2 semaines
Période d'essai	16 jours ouvrables	800 heures

Mouvement de personnel et changements structuraux

- Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD)
- Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-3124-FTQ)

Thèmes		
Promotion, mutation et transfert	Obligation de l'Employeur : En cas de cession, vente ou autre transfert des opérations, l'Employeur doit garantir la continuité des droits et des liens d'accréditation. Acceptation par le nouvel Employeur : Le nouvel Employeur doit accepter les droits et les liens d'accréditation existants. Méthode de transfert : L'assurance de la continuité des droits doit être intégrée dans le contrat d'achat ou l'acte de transfert.	● ●
Impartition	Sous-traitance et contrat à forfait : Tout travail visé par l'accréditation émise à l'endroit du syndicat ne doit être donné à contrat ou sous-contrat, en partie ou en entier, à une compagnie, à un contracteur individuel ou à tout autre entrepreneur, à moins que: • L'employeur ne possède pas l'équipement nécessaire à cet effet; • Les réparations soient couvertes par des garanties de base du manufacturier; • L'employeur n'est pas autorisé et ne peut avoir de salariés accrédités par le manufacturier et/ou le fournisseur pour effectuer les réparations.	● ●
Abolition de poste	Pour une durée de service de moins de 6 mois : • Préavis standard : Un préavis écrit de 8 jours ouvrables est requis pour mettre à pied un salarié. • Remplacement temporaire : Si le salarié est rappelé pour remplacer temporairement un autre, le préavis est de 4 jours ouvrable. • Période d'essai : Pour un salarié en période d'essai, l'avis écrit correspond au nombre de jours ouvrables de la semaine où l'avis est effectif. Pour une durée de service de plus de 6 mois : • 3 mois à 1 an : Préavis de 1 semaine. • 1 an à moins de 5 ans : Préavis de 2 semaines. • 5 ans à moins de 10 ans : Préavis de 4 semaines. • 10 ans ou plus : Préavis de 8 semaines. En cas de réduction de personnel : • Ancienneté : Le salarié avec le moins d'ancienneté est mis à pied en premier. • Droit de déplacement : Le salarié mis à pied peut déplacer un autre salarié moins ancien dans n'importe quelle occupation, à condition d'avoir l'ancienneté requise et de répondre aux exigences de la tâche.	● ●

Mouvement de personnel et changements structuraux

- Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD)
- Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-3124-FTQ)

Thèmes		
Abolition de poste	Ordre de mise à pied : Les employés sont mis à pied selon l'ordre inverse de leur priorité, déterminée par leur numéro d'employé. Préavis pour les employés à temps plein : Un préavis d'au moins deux semaines est requis avant la mise à pied d'un employé à temps plein. Droit de mise à pied estivale : Un employé à temps plein avec un meilleur numéro d'employé peut demander à être mis à pied en priorité pendant l'été, à condition d'en avoir informé l'Employeur durant la période de choix des vacances annuelles. Priorité des employés à temps plein : En cas de mise à pied, les employés à temps plein ont la priorité pour l'attribution du travail à temps partiel sur les employés à temps partiel.	● ●

Audit de performance des sociétés de transport et de l'ARTM

Conditions d'emploi

Thèmes	Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD)	Syndicat des chauffeurs d'autobus de la Rive-Sud (CSN)	Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-4405 FTQ)
Semaine normale de travail	38 heures par semaine	37,5 heures par semaine	35 heures par semaine
Temps supplémentaire	À la journée	À la journée	À la journée
Jours fériés	10 jours fériés	13 jours fériés	14 jours fériés
Nombre de semaines de vacances	2 à 6 semaines	2 à 6 semaines	2 à 6 semaines
Congés maladie	S. O.	75 heures	10 jours
Congés mobiles	47,5 heures	1 jour	S. O.
Congés sociaux	Décès : 1, 3 ou 5 jours Naissance : 7 jours (dont 3 payés) Adoption : 7 jours (dont 3 payés) Mariage : 1 jour	Décès : 1, 3 ou 5 jours Naissance : 3 jours Adoption : 3 jours Mariage : 1 ou 3 jours	Décès : 1, 3 ou 5 jours Naissance : 5 jours (dont 3 payés) Adoption : 5 jours (dont 3 payés) Mariage : 1 jour
Affichage interne (durée)	5 jours ouvrables	S. O.	5 jours ouvrables
Période d'essai	Période d'essai de 30 ou 60 jours	S. O.	40 jours travaillés

Mouvement de personnel et changements structuraux

- Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD)
- Syndicat des chauffeurs d'autobus de la Rive-Sud (CSN)
- Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-4405 FTQ)

Thèmes		
Promotion, mutation et transfert	Toute affectation temporaire d'un salarié qui occasionne un transfert d'équipe doit être proposée en priorité selon l'ancienneté des employés des autres équipes. Refus de l'affectation : Si aucun employé d'une autre équipe et ayant la même fonction n'accepte l'affectation temporaire, l'employeur a le droit d'assigner l'employé avec l'ancienneté la plus faible parmi ces employés. Notification : L'employé choisi pour l'affectation temporaire doit en être informé au moins trois jours ouvrables avant la date prévue pour le transfert.	●
	À la fin de la période d'essai, le salarié promu est rémunéré au salaire de sa nouvelle classification, rétroactivement à la date de sa promotion.	●
Impartition	L'employeur convient que tout travail régi par l'accréditation syndicale doit être exécuté exclusivement par les salariés de l'unité d'accréditation syndicale. L'employeur peut, exclusivement pour les tâches des occupations de mécanicien et débosseleur (compagnon et apprenti) et pour autant qu'il n'y ait pas de mise à pied d'un salarié qui puisse remplir les exigences normales de l'occupation concernée, faire effectuer en sous-traitance, contrat ou contrat à forfait les tâches suivantes : o Par le fabricant, des réparations dans les cas d'un véhicule sous garantie o Dans les cas de réparations d'urgence requises par le fabricant (bulletins de service) qui doivent être faites dans un délai prescrit et fixe qui ne peut être rencontré avec la main-d'œuvre disponible couverte par le certificat d'Accréditation, tant en heures régulières qu'en heures supplémentaires. L'employeur peut prolonger le contrat de sous-traitance pour une période maximale de trois ans.	●
Abolition de poste	Dans l'éventualité d'une amélioration technique ou d'une modification quelconque dans les procédés de travail ou dans le cas d'abolition d'occupation, l'employeur doit, de concert avec le syndicat, tout mettre en œuvre afin de garder les salariés à son service et leur permettre de s'adapter auxdites améliorations, modifications ou transformations.	●
	Le Syndicat doit informer, 30 jours à l'avance si possible, lorsque les changements concernent une requalification ou modifient substantiellement les méthodes de travail exigeant ainsi des qualifications nouvelles de la part des salariés.	●
Fusion et acquisition	Dans le cas où il y aurait une fusion, une vente ou autre, aucun salarié ne subit de baisse de traitement, de congédiement ou de mise à pied.	●

Tableau comparatif des conditions salariales

Rémunération – comparative

RÉMUNÉRATION DES CHAUFFEURS

	RTC	RTL	STL	STLévis	STM
Salaire min.	31,40 $	n. d.	22,42 $	22,22 $	28,40 $
Salaire max.	35,24 $	n. d.	32,02 $	33,63 $	34,95 $
Nombre de classes ou nombre d'échelons	2 échelons (sur 2 ans)	n. d.	4 échelons (une par année sur 4 ans)	3 échelons (selon le nombre de mois de service, même taux pour tous après 12 mois de service)	4 échelons (une par année sur 4 ans)
Date de réf.	1er juillet 2024	n. d.	1er août 2022	1er janvier 2024	1er août 2024
Primes récurrentes					
Prime de fds	25 % du taux horaire en plus de son taux horaire si l'employé travaille le dimanche. La prime doit être prise en compte pour le calcul des majorations pour heures suppl.	25 % du taux horaire le samedi et le dimanche	10 % en plus du taux horaire le samedi et 25 % en plus le dimanche pour chaque heure travaillée	Si travaille le samedi ou le dimanche, reçoit +2 $/h	Prime du dimanche et de deuxième équipe (prime fds) = 25 %
Prime de soir	L'employé qui travaille après 19 h 30 a droit à une prime de 1,05 $/h	0,66 $/h pour les heures travaillées après 16 h	1 $/h après 18 h	1,75 $/h après 19 h	Aucune mentionnée
Prime d'amplitude	10 h à 10 h 14 : 1,35 $ 10 h 15 à 10 h 29 : 1,40 $ 10 h 30 à 10 h 44 : 1,45 $ 10 h 45 à 10 h 59 : 1,50 $ 11 h à 11 h 14 : 1,55 $ 11 h 15 à 11 h 29 : 1,60 $ 11 h 30 à 11 h 44 : 1,65 $ 11 h 45 à 12 h : 1,70 $	à partir de 9 h de travail (9 h 01 à 10 h : 15 %, 10 h 01 à 12 h : 50 %, 12 h 01 à 12 h 30 : prime cumulative de 50 %, 12 h 31 à 12 h 45 : prime cumulative de 15 %)		1,50 $/h à partir de la 11e heure	Pour une amplitude de 9 h 01 à 10 h, une prime de 15 % du taux de salaire régulier est accordée à l'employé
Prime de formateur	1,10 $/h		Forfait de 10 $/jour, pour un maximum de 50 $/semaine aux chauffeurs qui sont libérés pour être chauffeurs formateurs	Une prime de 2,35 $/h	L'employé appelé à entraîner un nouveau préposé centre de services reçoit une prime de 3 $/h pour toute la durée de cet entraînement.
Autres primes	Service de fin de soirée Prime de remplacement Remboursement du permis de conduire possible	Prime de déplacement Prime de chauffeur instructeur Prime de chauffeur compagnon	Prime du km Remboursement permis classe 2	Prime d'étape Allocation de retraite Prime spéciale pour la rentrée scolaire Montant forfaitaire	Prime réserve réseau Prime de transport des personnes à mobilité réduite (prime inconvénient) Prime de flexibilité opérationnelle Prime pour agents de station Allocation chauffeur guide Allocation pour préposé centre de services Montant forfaitaire

Rémunération – comparative

RÉMUNÉRATION DES CHAUFFEURS

	STO	STSaguenay	STS (Syndicat chauffeurs, unité 3434)	STS (Syndicat transport adapté)	STTR	exo Division Limocar rive-sud (Teamsters Québec local 106)
Salaire min.	28,15 $	24,91 $	24,20 $	24,20 $	25,86 $	21,00 $
Salaire max.	36,19 $	31,14 $	30,25 $	30,25 $	30,73 $	24,25 $
Nombre de classes ou nombre d'échelons	7 échelons	3 échelons (selon le nombre d'heures travaillées)	4 échelons (selon le nombre d'heures travaillées)	4 échelons (selon le nombre d'heures travaillées)	6 échelons	5 échelons
Date de réf.	1er avril 2024	1er janvier 2024	28 février 2022	S. O.	1er janvier 2024	Juillet 2022
Primes récurrentes						
Prime de fds	Samedi : 15 % du taux horaire en plus Dimanche : 25 % du taux horaire en plus	2 $/h			5 % du taux horaire régulier pour toutes heures effectuées le samedi ou le dimanche (aucune prime n'est versée lorsque le salarié est rémunéré au taux de temps suppl.)	
Prime de soir	5 % du taux horaire à partir de 19 h				5 % du taux horaire régulier pour toutes heures effectuées le samedi ou le dimanche (aucune prime n'est versée lorsque le salarié est rémunéré au taux de temps suppl.)	
Prime d'amplitude	Entre 10 h et 12 h 44 (plusieurs montants variant entre 6 $ à 25 $ selon le type d'horaire du chauffeur)	1,75 $/h après 10 h	10 h 30 à 11 h : 40 % 11 h à 11 h 30 : 70 % 11 h 30 à 12 h : 95 %	0,95 $/h si dépasse 10 h 30, max. 16 h	4 % du taux régulier à partir de 10 h de travail pour chauffeurs à horaire 5/2 et à partir de 11 h pour chauffeurs à horaire 4/3	
Prime de formateur		1,75 $/h	10 % du taux horaire	10 % ajouté au taux horaire	2 $/h	
Autres primes	Prime multicentres Remboursement du permis de conduire Remboursement du certificat médical (permis de conduire)	Remboursement permis classe 2	Prime d'attente (clause abrogée depuis 2019) Prime d'inconvénients	Prime collective Fonction de remplaçant-superviseur Prime d'inconvénient	Montant pour transport adapté	Non traité dans la convention collective

Rémunération – comparative

RÉMUNÉRATION DES CHAUFFEURS

	Autres primes
RTC	▪ **Service de fin de soirée :** L'employé reçoit une prime équivalente à 50 % de son taux horaire pour chaque minute qui excède 26 heures. ▪ **Prime de remplacement :** L'employé qui remplace un inspecteur ou un répartiteur reçoit une prime de 1,50 $/h. ▪ **Remboursement du permis de conduire possible**
RTL	▪ **Prime de déplacement :** 150 % du taux horaire à partir de 7 h 30 ▪ **Prime de chauffeur instructeur :** 0,75 $/h (2021) ▪ **Prime de chauffeur compagnon :** 0,75 $/h (2021)
STL	• **Prime du km :** Un employé conduisant un autobus reçoit le taux du km de conduite pour chaque km et fraction de km parcouru. • **Remboursement permis :** remboursement du coût annuel du permis de classe 2 sur réception d'une preuve de paiement.
STLévis	▪ **Allocation de retraite :** 50 $/année de service travaillée (doit au moins avoir travaillé 6 mois par an pour qu'une année compte) ▪ **Prime d'étape :** Le salarié dont la journée de travail excluant le temps suppl. comporte 3 étapes de travail reçoit une prime de 1,50 $/h pour chaque heure de sa journée normale de travail. La prime augmentera à 1,60 $ au 1er janvier 2025 et à 1,70 $ au 1er janvier 2027. • **Prime spéciale pour la rentrée scolaire 4 semaines :** Une prime de 2 $/h de travail effectué est octroyée au salarié qui travaille chaque semaine complète de la rentrée scolaire. Un salarié qui s'absente durant la semaine ne peut bénéficier de cette prime pour ladite semaine. Cette prime est payée chaque semaine et versée à la paie suivante. • **Montant forfaitaire :** 450 $ est versé à tous les salariés réguliers au moment du paiement de la rétroactivité prévue à l'article 34,02.
STM	• **Prime réserve réseau :** L'employé réserve réseau a droit à une prime de 0,50 $ l'heure, à taux de salaire régulier, pour toutes les heures travaillées à titre de chauffeur d'autobus. • **Prime de flexibilité opérationnelle :** 0,25 % • **Montant forfaitaire :** Pour les années 2020 à 2024, un montant forfaitaire Expérience client de 0,8 % du salaire de base gagné l'année précédente est versé à chaque salarié actif et retraité, en janvier de l'année suivante. • **Allocation chauffeur guide :** Pour toutes les heures travaillées à titre de chauffeur guide, le chauffeur reçoit une prime de 1 $/h. • **Allocation pour préposé centre de service :** Il bénéficie d'une allocation de 1 $/h à taux de salaire régulier pour toutes les heures travaillées à ce poste. • **Prime pour agents de station :** Les agents de station qui agissent à titre de réserve sur tout le réseau reçoivent une prime de 10 $/h, à l'exclusion du travail suppl. volontaire.

Rémunération – comparative

RÉMUNÉRATION DES CHAUFFEURS

	Autres primes (suite)
STO	▪ **Prime multicentres :** ▪ **Remboursement du permis de conduire** ▪ **Remboursement du certificat médical :** requis par la loi au renouvellement du permis de conduire jusqu'à un maximum de 120 $
STSaguenay	• **Remboursement permis :** remboursement du coût annuel du permis de classe 2 sur réception d'une preuve de paiement.
STS Syndicat chauffeurs (unité 3434)	▪ **Prime d'attente :** 30 % du taux horaire si le temps d'attente est de plus de 2 heures (des modalités s'appliquent) (clause abrogée depuis 2019) ▪ **Prime d'inconvénients :** 5,7 % du taux horaire pour inconvénients liés à la conduite d'un véhicule urbain (prise de repas pendant la conduite, l'absence de pause prédéterminée, les tâches accessoires, etc.). Ne s'applique pas au temps supplémentaire.
STS (syndicat transport adapté)	▪ **Prime collective :** 142 $ depuis 2018, indexée selon le taux d'augmentation de salaire ▪ **Fonction de remplaçant-superviseur :** Une prime de 4 $/h lorsqu'une personne salariée assume, à la demande expresse de l'employeur, une fonction de remplaçant-superviseur lors de l'absence d'un superviseur. ▪ **Prime d'inconvénient :** 3,5 % du taux horaire pour aide particulière à la clientèle adaptée
STTR	• **Montant pour transport adapté :** Le salarié-chauffeur qui effectue une affectation de transport adapté intégré (EXTRA) est rémunéré 3 heures de salaire à son taux régulier.
exo	• Non traité dans la convention collective

Raymond Chabot Grant Thornton 75 ans

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.