

Analyse du

*Rapport sur l'audit de performance
des dix grandes sociétés de transport
collectif du Québec et de l'Autorité
régionale de transport métropolitain*

06/11/2025

Sous la direction de Samuel Sponem, professeur titulaire à HEC Montréal

*Avec la participation de
Vincent Pasquier, professeur agrégé à HEC Montréal
Stéphanie Rioux, chargée de projets en communication à HEC Montréal*

Sommaire

<i>Introduction</i>	3
<i>Méthode d'analyse du rapport</i>	5
<i>Analyse des économies envisagées</i>	6
Un chiffrage des pistes d'amélioration difficile à auditer	6
Des chiffrages qui diffèrent selon les documents	7
Pistes prioritaires et économies à gains rapides.....	7
Des pistes d'optimisation qui pourraient être approfondies	8
<i>Examen des choix comptables</i>	10
Comptabilité recettes-dépenses et analyse de performance.....	10
Pistes d'optimisation : OPEX vs CAPEX.....	11
Choix de la période de référence : prise en compte des charges variables et fixes	11
Distinction des dépenses selon les types de transport et répartition des charges indirectes	12
<i>Évaluation de la performance</i>	14
Modalités de comparaison des entreprises de transport	14
Distinguer les sociétés les plus performantes	16
Une conception restreinte de la performance	17
<i>Impartition des services</i>	19
Analyse de la valorisation des économies liées à l'impartition	19
Impartition et prise en compte des coûts de contractualisation	20
Impartir pour limiter l'impact des conventions collectives	21
Des bases de comparaison salariale divergentes	22
Des salaires horaires dans la fourchette du marché et une rémunération globale en lien avec des conditions de travail spécifiques.....	24
Des estimations qui négligent les coûts indirects de la sous-traitance à bas salaires	25
<i>Améliorations opérationnelles proposées</i>	27
Taux de réserve.....	27
Kilomètres improductifs	29
<i>Conclusion</i>	30
<i>Annexes</i>	31
Annexe 1 – Points à creuser et questions à poser	31
Annexe 2 – Différents rapports et différents chiffrages	32

Introduction

Le présent document analyse le *Rapport sur l'audit de performance des dix grandes sociétés de transport collectif du Québec et de l'Autorité régionale de transport métropolitain* produit par Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT), à la demande de la ministre des Transports et de la Mobilité durable¹.

Le *Rapport final* réalisé par RCGT est composé de six chapitres et de trois annexes, pour un total de 515 pages. Au terme d'une présentation du contexte du mandat (chapitre 1), une analyse des principales données chiffrées des 10 grandes sociétés de transport du Québec, de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) et des sociétés de transport de Toronto et de Vancouver, est proposée (chapitre 2). Un diagnostic de la performance est ensuite établi, à partir d'une comparaison des principaux indicateurs, de l'analyse des conventions collectives et des contrats de service (chapitre 3). Les chapitres 2 et 3 montrent l'étendue de la collecte de données qui a été menée pour réaliser ce travail. Le chapitre 3 permet notamment une comparaison systématique entre les différentes sociétés de transport, particulièrement pour l'année 2023.

Les trois derniers chapitres font des recommandations d'optimisation (chapitre 4), soulèvent des enjeux transversaux (chapitre 5) et proposent une conclusion (chapitre 6) qui récapitule les pistes d'optimisation à prioriser et les pistes d'optimisation à gain rapide.

Plusieurs documents liés au *Rapport final* sont disponibles sur le site du ministère des Transports et de la Mobilité durable (*Sommaire exécutif*, *Présentation*, *Tableau* et *Potential financier détaillé*)². Le document *Potential financier détaillé* est particulièrement intéressant, car il donne des éléments de calcul pour comprendre certains chiffres réalisés dans le *Rapport final*.

Le présent document a été rédigé à la demande du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Il se limite à une analyse comptable de l'audit des sociétés de transport en commun réalisé par RCGT. Il ne porte donc pas sur les propositions de réorganisation ou de modification de la gouvernance faites par RCGT qui ne sont pas ou peu chiffrées (notamment les propositions du chapitre 5 qui portent sur les enjeux transversaux), mais uniquement sur les éléments qui font l'objet d'une évaluation comptable.

Les conclusions du présent document ont été rédigées de manière indépendante du SCFP par les auteurs.

¹ Le rapport est disponible à l'adresse suivante : <https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/ministere/acces-information-renseignements-personnels/documents-reglement-diffusion/etudes-rapports/Pages/audit-performance-transport-collectif.aspx>

² Ces différents documents sont disponibles à l'adresse : <https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/ministere/acces-information-renseignements-personnels/documents-reglement-diffusion/etudes-rapports/Pages/audit-performance-transport-collectif.aspx>

L'analyse des propositions d'économies du rapport de RCGT fait ressortir trois éléments saillants :

- Le lien entre les analyses rigoureuses et détaillées proposées dans le chapitre 2 et les constats et recommandations faits dans les chapitres 3 à 6 ne sont pas toujours explicites. De plus, différentes valorisations en partie contradictoires des économies sont proposées. Enfin, certains choix comptables, notamment le fait de se limiter à l'analyse des dépenses d'exploitation sans prendre en compte les besoins d'investissement associés, peuvent être discutés.
- Du fait des différences de taille et d'activité, il est difficile d'identifier des entreprises de transport qui pourraient constituer un modèle d'affaires à imiter par les autres entreprises, si l'on se limite aux critères de performance utilisés dans le rapport. De la même manière, les éléments de comparaison concernant les salaires peuvent être remis en question.
- Les pistes d'économie identifiées comme les plus importantes sont complexes à mettre en œuvre et leurs bénéfices sont pour la plupart à long terme. De plus, certains coûts sont négligés dans la valorisation de ces pistes d'optimisation, notamment concernant l'impartition.

Considérant les limites mises en évidence concernant le chiffrage monétaire des différentes propositions, les recommandations concernant la mise en œuvre des pistes d'optimisation devraient être utilisées avec prudence. Elles devraient donner lieu à des investigations complémentaires avant toute décision majeure.

Après avoir présenté de manière succincte la méthode de travail retenue, le présent document (1) analyse les économies proposées, (2) discute les hypothèses comptables retenues et (3) examine les critères de performance choisis. Les sections suivantes portent sur les principales sources d'optimisation identifiées dans le rapport de RCGT, d'abord, la proposition d'impartition des services (4), et ensuite les pistes d'optimisation opérationnelles concernant le taux de réserve et les kilomètres improductifs (5). L'annexe 1 synthétise les principales questions qui ressortent de l'analyse du rapport. L'annexe 2 présente les différences de chiffrage entre les différents documents issus du rapport de RCGT.

Méthode d'analyse du rapport

L'analyse qui suit repose essentiellement sur les données disponibles dans les différentes versions du rapport produit par RCGT (particulièrement le *Rapport final* et le *Potentiel financier détaillé*).

Le rapport de RCGT s'appuie sur les données qui ont été fournies par les organisations et souligne que « la fiabilité des informations et documents fournis par les organisations a été présumée » (p. 11)³. Le rapport souligne qu'il existe une « disparité dans le niveau de détail des informations transmises » (p. 11), ce qui rend évidemment plus compliquée l'analyse comparative.

La présente analyse fait le même présupposé sur la fiabilité des informations brutes présentes dans le rapport de RCGT. Pour faciliter l'analyse, toutes les données chiffrées du chapitre 2 ont été rassemblées dans un fichier Excel. Les arguments des chapitres 3 à 6 ont ensuite été examinés à l'aide de ces chiffres.

Des données complémentaires ont été obtenues dans le cadre de demandes d'accès à l'information aux sociétés de transport. Ces données ont notamment permis d'analyser de manière plus fine les coûts salariaux des chauffeurs et chauffeuses de bus et les bris de service des différentes sociétés de transport.

La présente analyse part du présupposé qu'il est indispensable de s'appuyer sur des données probantes pour prendre des décisions éclairées. Les calculs comptables reposent sur des hypothèses qui sont indispensables pour rendre le calcul possible, mais qui sont aussi discutables. Ces hypothèses doivent être examinées, afin de pouvoir juger la validité et la pertinence des calculs réalisés et des recommandations qui en découlent.

³ Sauf indication contraire, les numéros de page indiqués dans cette analyse font référence au *Rapport final*.

Analyse des économies envisagées

Le total des dépenses privées (recettes tarifaires) et publiques (subventions gouvernementales et contribution municipale) consacrées aux 10 plus grandes sociétés de transport québécoises et à l'ARTM s'élève à 3,6 milliards \$ en moyenne sur les années 2019-2023 (p. 339). La contribution du gouvernement représente en moyenne 1,372 milliard \$⁴.

Les économies envisagées représentent 346 millions \$ annuels (p. 454). Cette somme correspond à environ 10 % du budget total de ces sociétés et 25 % de la contribution du gouvernement.

Un chiffrage des pistes d'amélioration difficile à auditer

Il est difficile d'auditer la validité des montants avancés concernant les économies envisagées dans le *Rapport final* pour plusieurs raisons :

- Le montant des économies listées dans le « Sommaire des pistes d'optimisation » présenté aux pages 426 et 427 du *Rapport final* ne peut être ni validé ni invalidé puisqu'il ne donne aucune indication concernant les méthodes de calcul et les hypothèses retenues pour valoriser le montant des économies proposées.
- Les économies chiffrées incluent à la fois celles proposées par les sociétés de transport elles-mêmes (pour un montant total de 180 millions, voir p. 454) et des économies proposées par RCGT, sans distinguer qui a fait le chiffrage des différentes pistes d'économies. Le rapport souligne à la page 420 que « les sociétés de transport ont identifié de nombreuses pistes d'optimisation », mais « qu'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 ». Plus loin (p. 425), il est indiqué que « les économies ont été estimées par les sociétés de transport et aucune procédure n'a été effectuée afin d'en valider la plausibilité ». Ainsi, RCGT n'est pas en mesure de garantir la fiabilité des économies de 180 millions proposées par les sociétés de transport, ce qui correspond à plus de 50 % des économies totales envisagées.
- Certaines rubriques regroupent des économies d'un montant considérable sans donner de détail. C'est notamment le cas de la piste 20 (p. 427) « 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 » qui regroupe presque un tiers des économies sans expliquer d'où viennent les possibilités d'amélioration dans ce domaine.
- On peut se demander si certaines sources d'économie ne sont pas comptées deux fois, notamment parce que ces économies ont pour partie été évaluées par RCGT et pour partie par les sociétés de transport. Par exemple, la piste 11, intitulée « Modernisation ou implantation d'un logiciel de GMAO » (12,5 millions d'économies, voir p. 426) et la piste 20, qui propose un « 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

⁴ Voir p. 339 : Montant total versé par le gouvernement = Subvention gouvernementale (remboursement en capital) + Subvention gouvernementale (exploitation et intérêts) = 439 millions + 933 millions = 1,372 milliard

supplémentaire à l'entretien » (100 millions d'économies), concernent-elles bien des potentiels d'économie différents ?

On notera aussi que le montant total des économies proposées dans le « Sommaire des pistes d'optimisation » (343 millions, voir p. 427) ne correspond pas au montant total des économies annoncées dans le *Potentiel financier détaillé* (346 millions, voir p. 454).

Des chiffrages qui diffèrent selon les documents

Il existe des versions différentes du chiffrage de ces pistes d'économies dans les différents rapports disponibles sur le site du ministère des Transports et de la Mobilité durable. Le *Potentiel financier détaillé*, qui ne fait qu'une page, propose une version alternative au chiffrage des économies présenté dans le *Rapport final*.

Le *Potentiel financier détaillé* donne une meilleure idée de la manière dont sont chiffrées les économies en comparaison à ce qui est disponible dans le *Rapport final*, puisqu'il explicite les hypothèses qui ont été retenues pour faire les calculs. Cependant, les chiffrages diffèrent entre les deux documents (la liste exhaustive des différences est mise en évidence dans l'annexe 2) et notamment :

- Les économies liées à l'impartition d'une part des services sont valorisées à 72 millions dans le *Potentiel financier détaillé*, alors qu'elles sont valorisées à 55,2 millions dans le *Rapport final* (p. 426).
- La réduction des coûts d'entretien grâce à la mise en œuvre d'un logiciel de GMAO est valorisée à 10 millions dans le *Potentiel financier détaillé*, alors qu'elle est valorisée à 12,5 millions dans le *Rapport final* (p. 426).

Au-delà des montants des différences entre les évaluations proposées dans ces deux documents, ce qui soulève des interrogations est l'absence de cohérence des chiffres, des explications et du mode de présentation entre les différentes versions d'un même rapport.

Le document *Potentiel financier détaillé* est plus utile pour comprendre les hypothèses qui ont été faites pour évaluer certaines économies possibles, même s'il ne permet d'analyser que moins de 50 % des économies envisagées puisque les 180 millions d'économies proposées par les sociétés de transport ne sont pas détaillés dans ce document. Certaines des hypothèses retenues dans ce document seront examinées dans la suite de cette analyse.

Pistes prioritaires et économies à gains rapides

Dans la conclusion, le *Rapport final* souligne que « les économies potentielles pour les huit recommandations prioritaires s'élèvent à 134 M\$ par année » et que d'autres pistes d'optimisation permettraient d'économiser 32 millions par année (p. 454). Ceci valorise les économies proposées par RCGT à 166 millions \$. Le *Rapport final* ne permet pas de comprendre le détail de ces économies. Ce niveau de détail n'est donné que dans le *Potentiel financier détaillé*. Si l'on se réfère à ce dernier document, plus de 70 % des économies proposées par RCGT viennent de deux éléments : l'impartition (72 millions) et la réduction du taux de réserve (46,8 millions).

La distinction entre pistes prioritaires et pistes « à gains rapides » n'est pas claire. Les pistes à gains rapides génèreraient des gains « modestes », mais « leur faible complexité justifie leur mise en œuvre rapide » (p. 452). La modernisation ou l'implantation d'un logiciel

de GMAO (piste considérée comme à gains rapides) ne semble pourtant pas simple à réaliser, comme tout projet informatique conséquent.

Les deux principales sources d'économies (impartition et réduction du taux de réserve), qui sont considérées comme prioritaires, sont présentées comme relativement complexes⁵. L'horizon temporel pour une potentielle impartition est présenté comme étant à long terme. La grande majorité des économies chiffrées ne peut donc se réaliser sur le court terme. On pourrait discuter des critères de classification qui ont été retenus pour discuter l'échéance de réalisation des projets et leur complexité (p. 451), mais si l'on accepte la classification, et si l'on reprend les valorisations faites par RCGT dans le *Potentiel financier détaillé*, le montant des économies potentielles qui relèvent des pistes d'optimisation à prioriser présentées à la page 451, qui sont à la fois peu complexes et rapides, s'élève à 11,1 millions seulement⁶.

Enfin, on notera que le rapport souligne que « les économies estimées représentent des valeurs brutes et ne tiennent pas compte des coûts de mise en place des pistes d'optimisation » et que « les résultats réels pourraient différer des estimations en raison des divers facteurs pouvant les influencer » (p. 425). La pratique montre que la plupart des actions envisagées génèrent des coûts de mise en place conséquents, c'est notamment le cas des réorganisations et de l'implémentation de nouveaux systèmes d'information. Ces limites aux économies ne sont pas chiffrées dans le rapport.

Des pistes d'optimisation qui pourraient être approfondies

Le rapport examine de manière systématique l'évolution des coûts de rémunération. Cependant, des analyses complémentaires pourraient être menées sur l'évolution de la structure des coûts de rémunération entre les différentes catégories de personnel.

Par exemple, dans la plupart des compagnies de transport, on observe une évolution à la baisse du ratio d'encadrement, ce qui signifie que le nombre d'équivalents à temps complet par gestionnaire diminue. Autrement dit, le nombre de gestionnaires par personnes employées augmente. Divers éléments d'explication sont mentionnés dans le rapport. D'abord, le fait que les besoins en encadrement sont plus élevés pour réaliser les projets d'envergure (par exemple, pour la STM, voir p. 32). Le rapport mentionne aussi que cela peut s'expliquer par la transformation de certains emplois en emplois de gestionnaire (par exemple, à la p. 74, il est inscrit que « 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 »). Cela peut aussi s'expliquer par une forme

⁵ Le graphique récapitulatif de la page 451 semble indiquer un niveau de complexité plutôt élevé et une échéance de moyen terme pour la réduction du taux de réserve. En revanche, le niveau de complexité est évalué comme faible avec un horizon de réalisation à court terme dans le tableau de la page 448 qui détaille la recommandation de cette proposition.

⁶ Trois pistes prioritaires sont présentées comme étant réalisables à court terme avec une faible complexité : le transport à la demande, l'impartition des activités connexes et la standardisation des aménagements des bus à acquérir. Ces trois pistes sont respectivement valorisées dans le *Potentiel financier détaillé* à 7,5 millions, 3 millions et 0,6 million.

de bureaucratisation du fonctionnement de ces sociétés qui conduit à l'augmentation des frais généraux et des frais d'administration, sans contribuer directement aux services⁷.

De la même manière, l'évolution du coût des services externes est peu discutée. Par exemple, le recours accru à des consultants est souligné dans le rapport, notamment pour la STM (p. 32), mais aussi la STL (p. 74), la RTL (p. 103), la STO (p. 158), la STSaguenay (p. 274), la STLévis (p. 303). Le rapport indique que dans certains cas, les dépenses relatives aux consultants peuvent faire « une pression sur les frais d'administration » (p. 303). Aucune analyse n'est réalisée sur ce point dans le rapport.

Cette première analyse suggère, comme souligné dans le rapport de RCGT à la page 425, que « les analyses effectuées sont de haut niveau ». Des analyses complémentaires semblent nécessaires pour confirmer la valorisation des pistes d'optimisation proposées.

⁷ Sur ce point, voir notamment Jonathan Deslauriers, Robert Gagné, Anne-Gabrielle Gendron, et Jonathan Paré (2023). *Financement du transport collectif. Des efforts s'imposent de part et d'autre*. Rapport du Centre sur la productivité et la prospérité.

Examen des choix comptables

Comme toute analyse comptable, le rapport de RCGT repose sur des hypothèses, ce qui a un impact sur les conclusions tirées des données analysées. La présente section expose et discute quatre de ces hypothèses.

Comptabilité recettes-dépenses et analyse de performance

Le rapport de RCGT repose globalement sur une comptabilité en recettes et dépenses qui s'écarte des pratiques habituelles en matière de calcul des coûts. En effet, les calculs de coût reposent habituellement sur l'analyse des produits et des charges.

Cela a pour conséquence que dans le rapport RCGT les charges d'amortissement (qui correspondent aux coûts annuels relatifs à la dépréciation des immobilisations), puisqu'elles ne sont pas des dépenses, ne sont pas incluses dans l'analyse, comme mentionné dans le lexique aux pages 459 et 460.

Le choix de ne pas inclure la totalité des charges dans l'analyse pourrait s'expliquer par la disponibilité des informations (notamment concernant les amortissements), mais ce n'est mentionné nulle part⁸. Aucune explication de ce choix n'a ainsi été trouvée dans le rapport.

Ce choix comptable rend difficile l'analyse de la performance financière des différentes sociétés, car il implique que les sociétés de transport sont vues comme des compagnies qui n'ont pas besoin d'immobilisations pour réaliser leurs missions.

De plus, ce choix donne une représentation erronée de cette performance à plusieurs endroits du rapport :

- Le rapport indique bien que les calculs excluent l'amortissement et incluent le service de la dette pour les calculs totaux. Cependant, cette mention n'est plus présente lorsque des coûts unitaires sont calculés (coût par kilomètre ou coût par heure, par exemple) et lorsque les compagnies sont comparées dans le chapitre 3. Comme indiqué ci-dessus, ceci ne correspond pas à la méthode standard de calcul des coûts. On ne devrait pas parler au sens strict de calcul de coût unitaire, mais plutôt de dépense unitaire. C'est d'ailleurs ce qui est fait dans le « Sommaire des constats » par compagnie (voir p. 62 et suite), mais pas aux autres endroits où les mêmes chiffres sont mobilisés.
- À la page 379 du *Rapport final*, il est inscrit que la rémunération représente « en moyenne 64 % du budget total » des sociétés de transport. Cette affirmation est incomplète. Il faudrait dire que cela représente 64 % des dépenses, excluant l'amortissement. Ce calcul conduit à surévaluer la part de la rémunération dans les charges totales des sociétés de transport. C'est pourtant cette justification qui est utilisée pour focaliser l'attention sur cette charge. Ainsi, à la page 379, il est dit qu'« étant donné que la rémunération constitue la majorité des coûts, un effort d'optimisation concentré sur cette dépense pourrait générer des bénéfices significatifs. »

⁸ Une vérification des rapports financiers des trois plus grosses sociétés de transport du Québec montre que cette information est disponible, au moins au niveau agrégé. De plus, même si pendant longtemps les normes comptables pour le secteur public prévoyaient une comptabilité de type recettes-dépenses, ce n'est plus le cas aujourd'hui, notamment pour ce qui concerne la prise en compte des amortissements (voir par exemple le chapitre SP 3150 des normes comptables pour le secteur public à propos des immobilisations corporelles).

Évidemment, les charges de rémunération constituent une composante importante du budget des sociétés de transport, mais le mode de calcul surévalue la part de cette rémunération dans le total des charges.

En résumé, le rapport de RCGT s'appuie sur une analyse des recettes et des dépenses. Ce choix ne correspond pas à la méthode comptable standard lorsque l'on souhaite évaluer la performance d'une entité, puisque la pratique habituelle s'appuie sur l'analyse des produits et des charges. Les données présentées dans le rapport de RCGT ne permettent pas d'évaluer l'impact de ce choix comptable sur la performance observée des différentes organisations.

Pistes d'optimisation : OPEX vs CAPEX

Les pistes d'optimisation sont évaluées uniquement en termes d'OPEX (voir p. 425 et suite). Les OPEX, terme qui vient de l'anglais *operational expenditure*, sont les dépenses d'exploitation qui correspondent aux charges courantes. Celles-ci ne correspondent pas à toutes les dépenses auxquelles une entreprise doit faire face. En effet, pour fonctionner, une entreprise doit aussi faire des dépenses d'investissement, qui correspondent au CAPEX (terme qui vient de l'anglais *capital expenditure*).

La justification donnée à ce choix est que les CAPEX correspondent à des dépenses non récurrentes (p. 425).

Examiner uniquement les OPEX sans prendre en compte les CAPEX conduit à ignorer une partie importante des dépenses. En effet, pour faire des économies de productivité ou d'organisation, il faut investir au préalable. Par exemple, l'implantation d'un logiciel de GMAO (piste 11) ou le plan d'optimisation de la chaîne de valeur des entretiens de bus (piste 20) vont nécessiter des investissements (acquisition de matériels, de logiciels, etc.) avant de générer des économies. Au moment de l'acquisition, c'est une dépense. Cette dépense est ensuite amortie sur plusieurs années. La dépense au moment de l'acquisition doit être financée et la charge doit être prise en compte pour évaluer la performance économique de l'entreprise.

Ainsi, l'analyse des pistes d'amélioration ne prend pas en compte les investissements nécessaires à l'activité et à la réalisation des économies, que ce soit en matière de dépenses ou de charges d'amortissement associées. Les investissements passés sont discutés à haut niveau pour chacune des sociétés et des constats pour l'ensemble des sociétés sont réalisés pour les investissements passés (p. 368), mais le rapport n'évalue pas les dépenses et charges relatives aux investissements liés à la mise en œuvre des recommandations.

Choix de la période de référence : prise en compte des charges variables et fixes

La plupart des analyses comparatives (chapitre 3) et des pistes d'optimisation proposées (chapitre 4) reposent sur une comparaison de la performance des entreprises de transport en 2023. Ce choix peut s'expliquer par le fait que les données de 2023 sont les plus récentes à être disponibles et que l'année 2023 marque la fin de la plupart des restrictions dues à la pandémie. Le choix semble donc sensé. Il pourrait cependant être justifié de manière plus explicite dans le rapport.

Il faudrait notamment s'assurer que l'année 2023 constitue la bonne référence pour les années à venir en termes de niveau d'activité. En effet, les coûts unitaires sont très dépendants du niveau d'activité, notamment parce que ces coûts sont en partie variables et en partie fixes.

Lorsque l'on fait un calcul de coût, on distingue en effet généralement les coûts variables et les coûts fixes. Les coûts variables évoluent en fonction du niveau d'activité et les coûts fixes restent stables, au moins sur le moyen terme. Par exemple, les coûts liés aux infrastructures du métro ne varient pas, même s'il y a une variation du nombre de passagers et passagères qui fréquentent le réseau. En revanche, les coûts de nettoyage évoluent en partie en fonction du nombre de personnes qui vont utiliser le métro et les coûts d'entretien des rames de métro vont évoluer au moins en partie en fonction des distances parcourues et du temps d'utilisation.

Distinguer les coûts variables et les coûts fixes n'est pas évident (et la distinction dépend du coût que l'on cherche à calculer). Il faut cependant avoir en tête cette distinction, car une différence de coût unitaire entre deux organisations peut certes venir du fait qu'elle est moins efficace dans l'utilisation de ses ressources, mais elle peut aussi venir du fait qu'elle n'utilise pas les ressources qui sont à sa disposition au maximum des capacités. Par exemple, si des infrastructures (que l'on considère comme des coûts fixes) qui correspondent à des charges d'un million sont dimensionnées pour 100 000 transports par an, mais qu'il n'y a que 50 000 transports par an, le coût unitaire de ces infrastructures par transport passe de 10 \$ prévu ($1\,000\,000/100\,000$) à 20 \$ ($1\,000\,000/50\,000$).

Définir le niveau normal d'activité pour lequel les coûts fixes sont calculés permettrait de limiter l'impact des variations d'activité sur l'analyse. L'analyse réalisée par RCGT ne fait pas cette distinction entre charges variables et charges fixes de manière systématique (ce serait d'ailleurs assez difficile à réaliser, faute d'information) : il faut donc prendre en compte cette limite lorsque l'on compare les coûts unitaires des différentes sociétés.

Distinction des dépenses selon les types de transport et répartition des charges indirectes

Une partie substantielle des analyses de performance réalisées dans le chapitre 3 porte exclusivement sur les coûts concernant les autobus. Pour réaliser cette analyse, il est nécessaire de distinguer les coûts qui relèvent de chaque activité.

Le *Rapport final* de RCGT fait cette distinction pour chacune des sociétés de transport dans une section nommée « Répartition des dépenses de fonctionnement, excluant l'amortissement ». Dans l'analyse proposée par RCGT, les coûts sont distingués de la manière suivante (voir p. 459 pour la définition de ces différentes rubriques) :

- Frais d'exploitation : cela correspond aux frais « directement liés à la livraison des services de transport collectif » (p. 459) et « concerne l'opération et l'entretien ». Cette rubrique inclut aussi divers types de dépenses, notamment des dépenses en TI soutenant la livraison de service ou les coûts relatifs au service à la clientèle et à la billetterie.
 - Autobus
 - Métro
 - Train
 - Transport adapté
 - Transport à la demande (la rubrique n'est pas toujours présente, même lorsque du transport à la demande existe)

- Frais financiers
- Frais généraux : « coûts engagés par les organisations dans le cadre de leurs activités quotidiennes » (par exemple, coût d'exploitation des bâtiments administratifs, loyers, etc., voir p. 459).
- Frais d'administration : comprennent « le coût des salaires et des avantages sociaux pour le personnel non lié à la livraison de service » (p. 459) ainsi que le coût de contrats TI à l'exception des contrats inclus aux frais d'exploitation.

Cette répartition entre les différents types de coûts et entre les différents modes de transport n'a rien d'évident. Il est en général assez simple d'allouer les coûts liés au salaire d'un conducteur de bus, par exemple, mais c'est beaucoup moins évident pour ce qu'on appelle généralement les charges indirectes (qui concernent plusieurs activités). Par exemple, comment allouer les coûts relatifs au service à la clientèle et à la billetterie entre les différents types de transport ?

Ces choix peuvent avoir un impact important sur le coût relatif des différents modes de transport pour une société donnée. Il peut aussi avoir un impact lorsque l'on compare les sociétés pour un moyen de transport donné. Par exemple, si l'ensemble des coûts relatifs au service à la clientèle et à la billetterie sont affectés aux autobus pour une entreprise (même s'ils concernent aussi le métro, le train, le transport adapté ou le transport à la demande) tandis que dans une autre entreprise ces coûts ont été répartis également entre les différentes activités, alors le coût du bus apparaîtra comme plus élevé dans la première entreprise que dans la deuxième. Ce ne sera pas une question de performance, mais une question de choix de répartition des coûts.

Sur ce point, le rapport de RCGT ne nous informe pas des choix qui ont été réalisés. La comparaison entre les coûts des différentes sociétés pourrait donc être biaisée.

Évaluation de la performance

Modalités de comparaison des entreprises de transport

Le rapport compare la performance des sociétés de transport sur trois indicateurs principaux (p. 374-375) : le coût kilométrique du mode bus, le coût par déplacement en mode bus et le coût horaire du mode bus.

Ces coûts sont obtenus de la manière suivante⁹ :

- Coût kilométrique du mode bus = Part de la dépense de fonctionnement pour la livraison de services qui concerne les bus/Distances parcourues
- Coût par déplacement du mode bus = Part de la dépense de fonctionnement pour la livraison de services qui concerne les bus/Nombre de montées à bord (achalandage)
- Coût horaire du mode bus = Part de la dépense de fonctionnement pour la livraison de services qui concerne les bus/Nombre d'heures productives

À partir de ces trois indicateurs, le rapport propose un classement des différentes sociétés en fonction de leur groupe de référence (p. 397) et de l'ensemble des sociétés (p. 398). Ces classements sont repris dans les tableaux 1 et 2.

	Moyennes sociétés					Petites sociétés			
	RTL	STL	RTC	exo	STO	STSag	STS	STTR	STLévis
Coût kilométrique	2	3	5	1	4	4	2	3	1
Coût horaire	2	3	4	1	5	3	2	1	4
Coût par déplacement	2	3	1	5	4	4	1	2	3
Rang	1	3	4	2	5	4	1	2¹⁰	3

Tableau 1 – Classement des sociétés de transport par rapport à leur groupe de référence

	STM	RTL	STL	RTC	exo	STO	STSag	STS	STTR	STLévis
Coût kilométrique	10	6	7	9	1	8	5	3	4	2
Coût horaire	7	6	8	9	5	10	3	2	1	4
Coût par déplacement	1	4	5	3	10	8	9	2	6	7
Rang	7	4	8	9	4	10	6	1	2	3

Tableau 2 – Classement des sociétés de transport

⁹ Les calculs de coût unitaire (coût kilométrique, coût horaire, et coût par déplacement) ont été refaits à partir des données brutes fournies dans le chapitre 2 du *Rapport final*. Des différences parfois significatives apparaissent. Il semblerait qu'une partie des retraitements réalisés par RCGT concernant l'évaluation des coûts totaux du mode bus ne sont pas documentés dans le rapport. De plus, les coût horaire calculé par RCGT dans le chapitre 2 dans les sections « Coût unitaire du mode bus » (défini comme le « coût d'exploitation par véhicule-heure ») diffèrent des données calculées par RCGT dans la section « Coût horaire du mode bus » (défini « en \$/heure productive ») (p. 374). L'explication concernant cette différence de mode de calcul et de résultat n'a pas été trouvée.

¹⁰ Le rapport de RCGT place la STTR en première position, mais il semblerait que son rang est deuxième si l'on additionne le score sur les trois indicateurs.

Selon ce classement :

- RTL arrive premier et exo deuxième pour les moyennes sociétés.
- STS prend la première position, viennent ensuite STTR et STLévis pour les petites sociétés.
- Dans l'ensemble, STS prend la première position, puis STTR et STLévis. Exo et RTL arrivent en quatrième position.

Le classement proposé ci-dessus repose sur ces trois critères sans pondération des critères. On peut se demander quelle est la validité de ces critères pour classer les différentes compagnies pour plusieurs raisons.

D'abord, le critère de coût kilométrique du mode bus peut être discuté. Est-ce que cela coûte la même chose de rouler un kilomètre en ville ou dans une zone périurbaine ? Une des hypothèses du rapport est que le coût lié aux chauffeurs et chauffeuses représente une large partie du coût des sociétés de transport. Or ce coût est un coût horaire. Si la circulation est plus lente, cela coûtera évidemment plus cher pour parcourir la même distance.

Les données fournies dans le rapport concernant les vitesses moyennes pour les différentes sociétés de transport sont reprises dans le tableau 3.

STM	STL	RTL	RTC	STO	exo	STS	STTR	STSag	STLévis
17,90	24,50	25,90	22,50	23,20	33,70	20,60	20,20	22,00	31,00

Tableau 3 – Vitesse moyenne pour les différentes sociétés de transport en 2023 (en km/h, chapitre 2)

Deux sociétés se distinguent avec des vitesses moyennes supérieures à 30 kilomètres par heure : STLévis et exo. Puisque la vitesse moyenne de ces deux sociétés est plus rapide et qu'une partie des coûts dépend du temps de trajet (du fait notamment du coût horaire des chauffeurs et chauffeuses), leur coût/kilomètre devrait être moins élevé. Sans surprise, elles sont chacune classées premières de leur catégorie sur ce critère.

Le critère de coût par déplacement devrait favoriser les sociétés qui opèrent dans des régions à forte densité, puisqu'on peut imaginer que dans ces régions les autobus seront plus achalandés et les trajets plus courts.

Les données fournies dans le rapport concernant la densité de population sont reprises dans le tableau 4.

STM	STL	RTL	RTC	STO	exo	STS	STTR	STSag	STLévis
3314	1673	1417	976	768	375	478	427	116	265

Tableau 4 – Densité de population (en habitants par km², chapitre 2)

La STM opère sur le territoire dont la densité de population est la plus élevée. Logiquement, la STM a donc le coût par déplacement le moins élevé. Elle se distingue donc sur ce critère.

Inversement, pour le critère du coût horaire, les données suggèrent que ce taux horaire est négativement lié à la densité de population, puisque l'on observe que les cinq sociétés les mieux classées sur ce critère sont aussi les cinq sociétés avec la plus faible densité de population.

Un autre indicateur aurait été utile, l'indicateur « passager-kilomètre », qui mesure le « transport d'un passager transporté sur une distance de 1 km » (p. 462). Cet indicateur n'a cependant pas été inclus dans la comparaison entre les sociétés de transport. En effet, le

rapport de RCGT souligne que les données concernant cet indicateur remontent à 2018 et ne sont pas disponibles pour certaines sociétés de transport (p. 15).

Distinguer les sociétés les plus performantes

Si l'on accepte les critères de performance choisis par RCGT (dont la section précédente a discuté la pertinence), trois entreprises de transport se distinguent :

- STS qui est à la fois classée première dans l'ensemble et première entreprise parmi les petites sociétés;
- STTR qui est au deuxième rang pour les petites sociétés;
- RTL qui est au premier rang pour les moyennes sociétés.

Un élément qui pourrait expliquer la bonne performance de STS est que cette société est l'une des rares à avoir une activité (en nombre de kilomètres productifs et en nombre de montées à bord) supérieure à son niveau d'activité avant la pandémie, ce qui lui permet d'absorber ses coûts fixes.

À l'issue de l'analyse des trois critères de performance énoncés ci-dessus, ainsi que d'autres critères opérationnels (voir p. 397 et 398), mais qui semblent avoir moins d'importance pour RCGT, le rapport conclut que « 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 » (p. 399). Exo impartit en totalité la livraison du service et l'entretien des autobus, STLévis n'impartit qu'environ 15 % du volume total de ses kilomètres productifs et la STS 21 %. Le niveau d'impartition est donc limité pour ces deux dernières sociétés.

Difficile de considérer qu'Exo est un modèle au regard des critères choisis. La société arrive au quatrième rang pour l'ensemble des sociétés. Elle est même dernière sur le critère du coût par déplacement avec un coût de 11,82 \$ (p. 203), bien au-delà de l'avant-dernière société sur ce critère, la STSaguenay (7,88 \$ par déplacement, voir p. 283), et loin de la STM (3,82 \$ par déplacement, voir p. 52). De plus, son activité est très spécifique, puisque de 50 % de ses bus sont des bus urbains, le reste étant réparti entre autocars (*coachs*) (19 %), bus intermédiaires (18 %) et minibus (12 %) (p. 187). Peut-on considérer que les coûts horaires ou au kilomètre d'un autocar, d'un bus intermédiaire, d'un minibus ou d'un bus urbain sont comparables entre eux ? Aucune discussion à ce sujet n'est fournie dans le rapport de RCGT.

STS et la STLévis sont peut-être des exemples à examiner. Il faut cependant prendre en compte le fait que ce sont des petites sociétés de transport : est-ce que ce modèle est transférable aux moyennes et aux grosses sociétés ? De plus, comme indiqué ci-dessus, les relatifs bas coûts de la STS sur les différents critères viennent aussi certainement du fait que c'est l'une des rares sociétés à avoir accru son offre de service (en nombre de kilomètres productifs) et à avoir vu son achalandage s'accroître (en nombre de montées à bord), ce qui permet de répartir les coûts fixes sur un plus grand nombre de kilomètres et d'usagers. On peut aussi se demander pourquoi la RTL, qui se distingue en étant la première société dans le groupe de référence des sociétés moyennes, n'est pas considérée comme un modèle pour les sociétés moyennes.

En résumé, comme indiqué dans le rapport, « il est important de faire preuve de prudence lors de l'interprétation de la position globale de [chaque] société. Une variété d'indicateurs peut être prise en compte, et l'ajout ou le retrait de certains d'entre eux pourrait influencer le rang de la société de transport » (p. 396). Ces indicateurs sont intéressants pour examiner

l'activité des sociétés de transport, mais il semble difficile de comparer les performances relatives des sociétés de transport au regard de ces critères. En effet, les différences observées sur ces critères semblent en grande partie résulter de facteurs externes (la vitesse et la densité de population, notamment).

De ce fait, on peut se demander si la méthode retenue dans le rapport permet réellement de distinguer les sociétés les plus performantes et si les sociétés les plus performantes peuvent constituer un modèle pour les autres sociétés¹¹.

Une conception restreinte de la performance

Le mandat donné par le ministère est présenté dans le *Rapport final* de la manière suivante (p. 7) : « 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 ». En lien avec ce mandat, le rapport examine exclusivement l'aspect financier de la performance. Il propose ainsi une analyse de l'activité et des dépenses.

Les critères de performance choisis par RCGT permettent d'éclairer l'activité des différentes sociétés de transport du Québec. Il est cependant difficile de considérer qu'elles permettent de classer sans ambiguïté les sociétés les plus performantes par rapport aux sociétés les moins performantes, et surtout d'identifier des entreprises de transport qui seraient des modèles à suivre.

En effet, le rapport souligne que « la notion de performance des sociétés de transport peut être sujette à diverses interprétations » (p. 11). Les coûts devraient donc aussi être examinés au regard de la qualité du service proposé par chaque société de transport, notamment au travers d'indicateurs de ponctualité ou de satisfaction. La conception de la performance prise en compte dans le rapport est donc très limitée. Il serait possible de compléter l'analyse par l'étude d'autres indicateurs de performance, notamment des indicateurs reflétant la qualité du service.

Par exemple, nous avons obtenu dans le cadre d'une demande d'accès à l'information le nombre de bris de service (perturbations de service qui causent des retards, des annulations et des voyages incomplets) pour la STL et pour exo¹².

Le tableau 5 détaille les types de bris de service déclarés par les sociétés de transport pour la période 2021-2024. Ceci permet de calculer le pourcentage de chaque type de bris de service, ainsi que le nombre de bris de service pour 100 000 kilomètres productifs.

¹¹ D'autres études prennent un périmètre d'analyse plus large en utilisant les données de l'Association canadienne du transport urbain (ACTU). Voir par exemple le rapport de Jonathan Deslauriers, Robert Gagné, Anne-Gabrielle Gendron, et Jonathan Paré. (2023). *Financement du transport collectif. Des efforts s'imposent de part et d'autre*. Rapport du Centre sur la productivité et la prospérité. Ce rapport s'appuie sur les données collectées par l'ACTU. Ces données contournent en partie le problème de la comparabilité, car l'ACTU demande à ses membres de transmettre une partie de leurs données par le biais d'un formulaire standardisé.

¹² Seules ces deux compagnies ont fourni des données utilisables et comparables dans le cadre de la demande d'accès à l'information.

	exo			STL		
	Nombre de bris de service	% des bris de service	Nb de bris de service/100 000 km	Nombre de bris de service	% des bris de service	Nb de bris de service/100 000 km
Manque d'effectif	50 162	20 %	39	6 552	8 %	11
Congestion	141 707	56 %	110	55 784	69 %	96
Pannes	13 615	5 %	11	5 449	7 %	9
Autres (accidents, cond. clim., etc.)	46 956	19 %	36	12 867	16 %	22
Total	252 440	100 %	196	80 652	100 %	139

Kilomètres productifs (2021-2024) 129 100 000 58 200 000

Tableau 5 – Nombre et types de bris de service pour exo et la STL (période 2021-2024)

Les données obtenues suggèrent que les bris de service par kilomètre productif sont plus nombreux chez exo qu'à la STL sur la période 2021-2024¹³. Le manque d'effectif semble en grande partie la cause de l'écart entre exo et la STL.

Des analyses plus poussées devraient être réalisées pour tirer des conclusions définitives. Cet exemple montre cependant l'intérêt d'analyser la performance des sociétés de transport en fonction de données financières, mais aussi à partir de données opérationnelles reflétant la qualité du service rendu à la population.

¹³ La période 2021-2024 a été retenue, car les données de deux compagnies sont disponibles sur cette période. On observe une variance importante des bris de service entre les années. Les chiffres par année pourraient faire ressortir des constats différents.

Impartition des services

Comme souligné précédemment, le rapport de RCGT met en avant les modèles d'affaires qui intègrent des services impartis en considérant qu'ils « génèrent des coûts de service moindres » (p. 399) et que « 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 leurs comparables respectifs » (p. 401).

Cette section analyse la valorisation des économies proposée dans le rapport de RCGT sur ce point. Sont ensuite examinés les coûts d'impartition liés à la contractualisation, les liens entre l'impartition et les conventions collectives ainsi que les hypothèses retenues dans le rapport RCGT, relativement au niveau de salaire des chauffeurs et chauffeuses de bus.

Analyse de la valorisation des économies liées à l'impartition

Selon le *Potentiel financier détaillé*, l'impartition d'une part des services est la mesure qui permettrait de faire le plus d'économies, pour un montant total de 72 millions. Cette économie serait rendue possible par l'impartition de 25 % des services, en prenant comme coût horaire cible le coût horaire d'exo.

L'explication de cette économie par RCGT est la suivante :

Économies = Heures réalisées en impartition (25 %) x (Coût horaire réel - Coût horaire cible)

Une tentative de recouplement de ce calcul a été réalisée dans le tableau 6. Cette estimation est faite en supposant que les sociétés qui ont déjà un coût horaire inférieur à exo (STS, STTR, STSaguenay, STLévis) ne feront pas appel à l'externalisation.

	Source	STM	STL	RTL	RTC	STO
(1) Coût horaire du mode bus (en \$)	p. 374	207,55	210,60	191,02	229,11	230,94
(2) Coût horaire cible (en \$)	p. 374	183,41	183,41	183,41	183,41	183,41
(3) Différence (en \$)	(1) - (2)	24,14	27,19	7,61	45,70	47,53
(4) Heures productives totales	Chap. 2	3 636 000	601 000	730 000	891 000	476 000
(5) Heures productives externalisées (25 % du total)	25 % de (4)	909 000	150 250	182 500	222 750	119 000
Économies par société (6)	(3) x (5)	21 943 260	4 085 298	1 388 825	10 179 675	5 656 070
Économie totale = Somme de la ligne 6			43 253 128			

Tableau 6 – Calcul des économies relatives à l'impartition

Le calcul réalisé suggère un potentiel d'économie de 43,3 millions environ. Il n'a pas été possible de retrouver les 70 millions d'économies proposées dans le *Potentiel financier détaillé* (ni même les 55,2 millions évoqués dans le *Rapport final* à la p. 426), mais cela peut s'expliquer par le fait que les pistes d'amélioration ne sont pas indépendantes les unes des autres (les autres pistes d'amélioration peuvent par exemple impacter le coût horaire ou les heures productives).

On voit que dans cette stratégie, plus de 50 % des économies viendraient de la STM. Ces économies semblent cependant difficiles à réaliser, car elles s'appuient sur le coût horaire d'exo, une société qui opère dans un territoire à faible densité de population, avec des autobus qui opèrent à une vitesse moyenne bien plus élevée que les autres sociétés de transport. De plus, comme indiqué précédemment, exo n'exploite pas que des bus urbains,

mais aussi des autocars (19 %), des bus intermédiaires (18 %) et des minibus (12 %) dont on peut imaginer que le coût horaire est différent¹⁴.

Impartition et prise en compte des coûts de contractualisation

L'impartition implique des coûts de contractualisation. Cependant, l'existence de coûts liés à la contractualisation avec des sociétés externes est très peu discutée dans le *Rapport final*. Le guide d'entretien fourni en annexe 2 du rapport de RGPT (p. 464) montre que de nombreuses questions ont été posées aux sociétés de transport sur « les limites et freins des conventions collectives » (p. 470), mais aucune question n'a été posée sur les problèmes liés aux contrats d'impartition.

Une analyse succincte de ces contrats est proposée aux pages 415 et 416. Elle met en évidence que la gestion de ces contrats peut parfois être complexe (p. 415), que les bases de rémunération des prestataires diffèrent (il n'est donc pas forcément simple de trouver une bonne base de rémunération) et que ces contrats proposent des incitations aux prestataires, notamment pour leur permettre de faire face à la pénurie de main-d'œuvre (ce qui peut accroître le coût de ces prestations externes, de la même manière que les sociétés de transport ont octroyé un certain nombre d'avantages au personnel pour permettre cette rétention). Des exemples plus concrets sont mentionnés dans le rapport. Par exemple, pour le transport adapté qui est réalisé en impartition par la RTL, le rapport souligne que « 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 » (p. 117). Pour le dire autrement, ces contrats d'impartition, qui devraient permettre plus de flexibilité, semblent aussi avoir leurs limites.

Dans ce sens, des recherches ont mis en évidence les différents coûts indirects que peut générer l'impartition¹⁵, notamment dans un contexte de service public¹⁶ :

- Coûts liés au contrat (en amont, étude de marché, rédaction de l'appel d'offres puis du contrat; en aval, coûts du contrôle du sous-traitant et marge bénéficiaire laissée au sous-traitant);
- Coûts liés à la non-qualité;
- Coûts liés à la hausse du taux de roulement du personnel.

Ces différents coûts peuvent expliquer pourquoi certaines sociétés envisagent de diminuer le recours à l'impartition. Par exemple, le rapport indique que « la STLévis aura un service en totalité en régie en vue de l'électrification à compter de 2029 » (p. 399). Même exo prévoit d'acquérir son matériel roulant et de construire des centres de transport afin de « devenir le propriétaire [de ses] actifs » (p. 180). Dans ce modèle, « un ou des prestataires de services seront mandatés pour assurer la livraison des services de transport conformément aux horaires établis par exo » (p. 180). Dans une certaine mesure,

¹⁴ Selon les données présentes dans le rapport, le coût calculé est un coût moyen, sans prendre en compte la diversité des types d'autobus.

¹⁵ Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.

¹⁶ Petersen, O. H., Baekkeskov, E., Potoski, M. et Brown, T. L. (2019). Measuring and Managing Ex Ante Transaction Costs in Public Sector Contracting. *Public Administration Review*, 79(5), 641-650.

l'acquisition du matériel constitue une diminution du niveau d'impartition, même si la gestion des chauffeurs et chauffeuses continue à être externalisée.

En résumé, le recours à des prestataires externes implique des coûts de transaction (liés au processus de contractualisation et au contrôle du prestataire) qui ne sont pas chiffrés dans le rapport. En l'état, il n'est donc pas possible de comparer le coût des différentes options afin de faire un choix éclairé.

Impartir pour limiter l'impact des conventions collectives

Selon le rapport de RCGT, « 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 » (p. 367).

La stratégie d'impartition proposée par RCGT vise ainsi à limiter la portée de ces conventions collectives. Cependant, les données financières collectées par RCGT, telles qu'elles ont été analysées plus haut, ne permettent pas de chiffrer de manière exhaustive les impacts financiers des conventions collectives.

De plus, l'analyse fine des conventions collectives réalisée par RCGT pour chacune des sociétés (chapitre 2 et annexe 3 dans la section « Analyse transversale des clauses des conventions collectives ») met en évidence que les clauses relatives à l'impartition et aux licenciements sont moins restrictives qu'annoncé. Des actes de gestions sont effectivement encadrés par ces conventions collectives, mais ces impartitions ne sont généralement pas complètement interdites. L'analyse détaillée réalisée par RCGT montre qu'il est généralement prévu que ce type d'opération fasse l'objet d'un dialogue avec le syndicat. Il en va de même pour les licenciements. Ainsi, même s'il existe parfois des clauses plancher, celles-ci sont en général conditionnées à un niveau d'activité.

Cette volonté d'impartition doit prendre en compte le contexte juridique. On peut notamment souligner que l'article 45 du Code du travail limite la manière dont l'impartition permet de s'affranchir des conventions collectives. Le principe général étant que même en cas d'impartition, les droits négociés continuent à s'appliquer malgré le changement d'employeur. On notera qu'il n'y a aucun chiffrage des coûts associés aux conflits de travail qui pourraient en découler.

Une des stratégies de négociation envisagée par RCGT pour faciliter ce processus d'impartition vise à renforcer la position des sociétés en reconnaissant le transport en commun comme un service essentiel. Le rapport préconise ainsi « la reconnaissance du transport en commun comme un service essentiel » afin d'« équilibrer les pouvoirs dans la négociation » (p. 455). Conformément à l'esprit de la loi des services essentiels, la restriction de l'exercice du droit de grève ne saurait être justifiée par la recherche d'un rapport de force favorable aux employeurs.

La loi 89, qui entre en vigueur le 30 novembre, introduit des dispositions visant le maintien de services considérés comme essentiels, en ajoutant le critère de bien-être de la population, au-delà des critères de santé et de sécurité. Ce faisant, elle élargit la définition du caractère essentiel de certaines activités, et accorde, sans que ce soit l'objectif affiché de la loi, plus de pouvoir de négociation aux employeurs, ce qui va dans le sens des préconisations du rapport.

Des bases de comparaison salariale divergentes

Les conclusions de RCGT préconisant l'impartition partielle des chauffeurs et chauffeuses de bus s'appuient sur la perception que cette catégorie de personnel perçoit une rémunération excessive. Le rapport propose ainsi une comparaison pour chaque société de transport de la rémunération globale du personnel de conduite incluant les avantages sociaux avec le revenu d'emploi moyen pour chacun des territoires des sociétés de transport (p. 381). La rémunération moyenne des chauffeurs et chauffeuses de la STM serait proche de 120 000 \$, en comparaison d'un revenu moyen de 49 000 \$ sur la région de Montréal. De manière similaire, la rémunération moyenne des chauffeurs et chauffeuses de la STL avoisinerait les 110 000 \$, comparée à celle de 46 000 \$ touchée en moyenne par les travailleurs et travailleuses de Laval. Le rapport conclut ainsi que « 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 »¹⁷.

Plusieurs éléments invitent à prendre cette comparaison avec précaution.

D'abord, le rapport de RCGT ne compare pas des notions de rémunération équivalentes. La rémunération moyenne des chauffeurs et chauffeuses de bus prise en considération par RCGT correspond au coût de la rémunération globale pour l'employeur alors que les données retenues pour calculer le revenu d'emploi moyen des territoires des sociétés de transport correspondent à ce qui est défini par Statistique Canada comme les revenus perçus.

Les données fournies par la STL dans le cadre d'une demande d'accès à l'information permettent de décomposer le coût de la rémunération globale des chauffeurs et chauffeuses de bus¹⁸ (tableau 7).

Salaire de base	63 790 \$
+ Rémunération variable	17 519 \$
+ Avantages sociaux	17 629 \$
+ Charges sociales employeurs	11 058 \$
= Coût de la rémunération globale pour l'employeur	109 996 \$

Tableau 7 – Éléments de rémunération pour les chauffeurs et chauffeuses de la STL

Le coût moyen de la rémunération globale des chauffeurs et chauffeuses pour l'employeur obtenu à partir des données de la STL est équivalent au coût calculé dans le rapport de RCGT (109 996 \$ selon les données fournies par la STL et 110 318 \$ dans le rapport de RCGT).

Le rapport de RCGT compare ce coût de la rémunération globale pour l'employeur avec les « revenus d'emploi moyen du territoire » qui sont d'un montant de 46 160 \$. Ce montant est issu des données de Statistique Canada¹⁹. Il inclut « tous les revenus reçus sous forme de

¹⁷ Cette comparaison a marqué les esprits. Elle a été largement reprise dans les médias, voir par exemple : Bergeron, M. (2024, 8 novembre). 120 000 \$ pour les chauffeurs de bus. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/chroniques/2024-11-08/120-000-pour-les-chauffeurs-de-bus.php>

¹⁸ Les calculs détaillés proposés ici concernent uniquement la STL. Les données fournies par la STM dans le cadre d'une demande d'information ne permettent pas de faire cette analyse.

¹⁹ Le chiffre peut ainsi être retrouvé dans la rubrique « Revenu d'emploi moyen en 2020 parmi les bénéficiaires » pour la ville de Laval dans Statistique Canada (2023). Profil du recensement, Recensement de la population de 2021,

traitements, salaires et commissions d'un travail rémunéré ou le revenu net d'un travail autonome²⁰ ». Les salaires et commissions s'entendent comme « les salaires et traitements bruts avant les retenues pour les impôts sur le revenu et les cotisations à un régime de pension et au programme d'assurance-emploi au cours de la période de référence. [...] Les cotisations des employeurs à des régimes de pension et au régime d'assurance-emploi sont exclues²¹ ». Plus précisément, la rémunération prise en compte n'inclut pas « les charges sociales imputées à l'employeur », dont le montant est de 11 058 \$ pour les chauffeurs et chauffeuses de la STL.

Ensuite, le rapport de RCGT ne compare pas des populations et des périodes équivalentes. En effet, le salaire moyen de la population de Laval pris en considération par RCGT n'est pas comparable à celui des chauffeurs et chauffeuses de bus pour au moins trois motifs :

- *Année de comparaison* : les données pour Laval concernent 2020 et celles de la STL 2023. Or, le salaire moyen au Québec a augmenté de 13,4 % entre ces deux années, selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ).
- *Âge des populations concernées* : la rémunération moyenne de la population de Laval correspond à celle de la population âgée de 15 ans et plus. Par comparaison, les données de l'ISQ indiquent que pour 2023, le revenu moyen de la population de Laval âgée de 24 à 65 ans se situe à 67 900 \$²², soit plus de 47 % par rapport au chiffre retenu par RCGT (46 100 \$).
- *Temps de travail* : la convention collective de la STL indique que le volume hebdomadaire des chauffeurs et chauffeuses est de 45 heures, alors que, selon Statistique Canada, la population québécoise âgée de 25 à 54 ans travaille en moyenne 37,7 heures par semaine, soit un écart de 19 %²³. De plus, Statistique Canada calcule que le revenu d'emploi moyen en 2020 à Laval pour le personnel ayant travaillé toute l'année à plein temps est de 71 100 \$.

En résumé, les éléments de rémunération pris en compte diffèrent, l'année de référence n'est pas la même, l'âge des populations concernées est différent et le temps de travail n'est pas le même. En l'état des données disponibles, il n'a pas été possible de retrouver le ratio de 2,5 calculé par RCGT, si l'on s'en tient à des chiffres comparables.

<https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>

²⁰ Statistique Canada (2021, 17 novembre). Dictionnaire, Recensement de la population, 2021 – Revenu d'emploi. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/ref/dict/az/definition-fra.cfm?ID=pop027>

²¹ Statistique Canada (2021, 17 novembre). Dictionnaire, Recensement de la population, 2021 – Salaires, traitements et commissions. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/ref/dict/az/definition-fra.cfm?ID=pop128>

²² Institut de la statistique du Québec. (2025). Revenu d'emploi moyen des 25-64 ans, MRC et ensemble du Québec, 2002-2023. Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/revenu-emploi-moyen-des-25-64-ans-selon-le-sexe-mrc-et-ensemble-du-quebec>

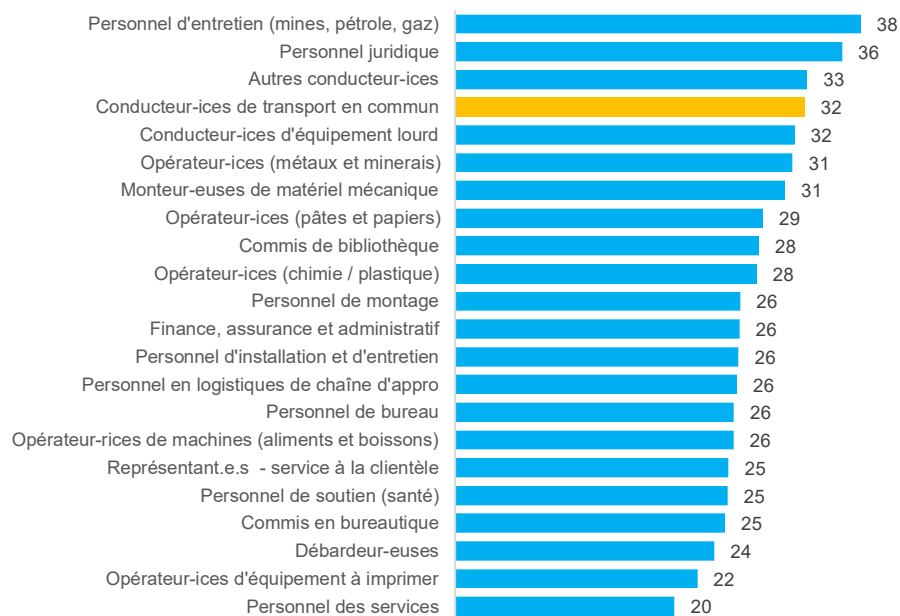
²³ Statistique Canada (2025). Moyenne des heures habituellement et effectivement travaillées durant la semaine de référence selon le type de travail (temps plein et temps partiel), données annuelles. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410004301>

Des salaires horaires dans la fourchette du marché et une rémunération globale en lien avec des conditions de travail spécifiques

Une analyse approfondie du salaire des chauffeurs et chauffeuses de bus impliquerait une collecte d'informations complémentaires concernant les salaires horaires des effectifs ayant un niveau de formation équivalent et un examen des conditions de travail spécifiques du personnel de conduite de bus.

L'examen des salaires horaires à l'échelle de la province suggère que les salaires perçus par les chauffeurs et chauffeuses de bus au Québec sont dans la norme de ceux touchés par les effectifs à niveau de formation équivalent (niveau secondaire).

Selon les données de l'Institut de la statistique du Québec en 2023 (voir graphique 1), la rémunération horaire moyenne des conducteurs et conductrices de transport en commun se situe à 32 \$/h. Cette rémunération horaire moyenne se situe dans le haut de la fourchette des métiers exigeants un niveau de formation secondaire, les rémunérations horaires pour ces métiers s'étalant de 20 \$/heure (personnel de service) à 38 \$/heure (personnel d'entretien dans le secteur des mines, gaz et pétrole).



Graphique 1 – Rémunération horaire moyenne pour les métiers nécessitant une formation de niveau secondaire²⁴

²⁴ Institut de la statistique du Québec. (2023). Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2023. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/resultats-de-lenquete-sur-la-remuneration-globale-au-quebec>. Voir le code 7512 de la classification nationale des professions pour les conducteurs et conductrices de transport en commun.

Cette rémunération horaire moyenne des conducteurs et conductrices de transport en commun reste inférieure à celle de la grande majorité des métiers nécessitant une formation collégiale.

Des analyses complémentaires suggèrent que le niveau de rémunération des chauffeurs et chauffeuses de bus s'explique dans une large mesure par les conditions dans lesquelles leur travail est effectué (soirées/nuits, fins de semaine, etc.) ainsi que par le nombre élevé d'heures effectuées par cette catégorie de personnel.

Par exemple, les données détaillées de la situation à la STM²⁵ permettent de corroborer le nombre important d'heures supplémentaires effectuées par les chauffeurs et chauffeuses de cette société (voir tableau 8). En moyenne, pour chaque équivalent temps plein de chauffeur ou chauffeuse, 131,5 heures supplémentaires sont effectuées par an, soit l'équivalent de 2 heures 44 minutes par semaine, ou encore 34 minutes par jour.

	Moyenne STM	Chauffeurs et chauffeuses dont la rémunération brute globale est > à 100k CAD
Nombre de chauffeurs et chauffeuses de bus (équivalent temps plein)	3 140	607 (15 % du total)
Moyenne des primes et autres	18 840 \$	21 902 \$
Moyenne des paiements pour heures supplémentaires	6 148 \$	20 134 \$
Nombre moyen d'heures supplémentaires soit par semaine travaillée soit par jour travaillé	131,5 2 h et 44 min 34 min	444,1 9 h et 15 min 1 h et 53 min

Tableau 8 – Heures supplémentaires et primes des chauffeurs et chauffeuses de la STM en 2023²⁶

Pour les 607 chauffeurs et chauffeuses dont la rémunération brute globale excède les 100 000 \$ en 2023, en moyenne 444,1 heures supplémentaires ont été effectuées dans l'année, soit l'équivalent de 9 heures 15 minutes par semaine ou encore 1 heure 53 minutes par jour. À noter que ces 607 chauffeurs et chauffeuses représentent 15 % des effectifs totaux du personnel de conduite de la STM.

Les conditions de travail spécifiques en matière d'heures supplémentaires semblent ainsi expliquer les niveaux de salaire des chauffeurs et chauffeuses de bus.

Des estimations qui négligent les coûts indirects de la sous-traitance à bas salaires

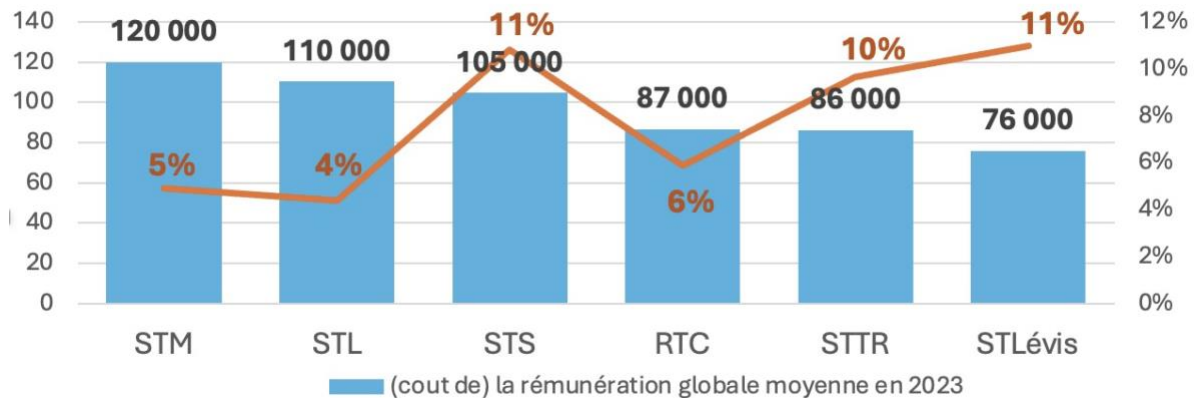
Dans son estimation des gains espérés par l'impartition, le cabinet RCGT ne semble pas prendre en considération les coûts indirects que pourrait générer la sous-traitance d'activité à bas salaire.

²⁵ La STM est la seule société à avoir transmis un niveau de détail permettant cette analyse.

²⁶ Source : données de la STM dans le cadre d'une demande d'accès à l'information.

Un des coûts associés à cette impartition, synonyme de baisse des salaires des chauffeurs et chauffeuses, est lié à la rétention du personnel. L'enjeu du taux de rotation du personnel en cas d'impartition apparaît d'autant plus substantiel qu'une pénurie de main-d'œuvre frappe la profession, comme le rappelle RCGT à de multiples reprises dans son rapport (p. 7, p. 36, p. 85, p. 105, p. 126, p. 160, p. 219, p. 222, p. 294 et p. 298).

Le graphique 2 met en relation le taux de roulement de différentes sociétés de transport avec le niveau de rémunérations des chauffeurs et chauffeuses.



Graphique 2 – Rémunération et taux de roulement des chauffeurs et chauffeuses de bus²⁷

Les données montrent un faible taux de roulement des chauffeurs et chauffeuses de bus à la STM et à la STL, en lien avec des rémunérations relativement plus élevées que dans les autres sociétés de transport. Inversement, le roulement est à plus de 10 % à la SSTR et à la STLévis, sociétés dans lesquelles les rémunérations sont plus faibles.

Sans démontrer une corrélation parfaite (notamment avec le cas de la STS), les données suggèrent que les sociétés qui rémunèrent le mieux leur personnel de conduite sont également celles qui parviennent le mieux à les fidéliser. Inversement, les sociétés qui rémunèrent moins bien leurs chauffeurs et chauffeuses semblent avoir du mal à fidéliser leur personnel de conduite. Ceci peut conduire à des bris de service liés à un manque d'effectif, comme nous l'avons montré précédemment pour le cas d'exo.

Les analyses complémentaires réalisées dans le présent document montrent la nécessité de collecter des informations complémentaires pour chiffrer les économies potentielles qui pourraient être réalisées en cas d'impartition. D'abord, les hypothèses retenues pour calculer les économies relatives aux salaires devraient être explicitées. Ensuite, les bases de comparaison des salaires devraient être révisées. Enfin, les différents coûts liés à l'impartition, et notamment les coûts liés au processus de contractualisation avec les sociétés, mais aussi les coûts liés au roulement potentiel de personnel qui s'en suivraient, devaient être évalués.

²⁷ Source : rapport de RCGT et demandes d'accès à l'information auprès des entreprises de transport. Ne sont incluses dans ce graphique que les sociétés de transport pour lesquelles les données sont disponibles.

Améliorations opérationnelles proposées

Cette section analyse les propositions du rapport de RCGT en matière de gestion du taux de réserve et des kilomètres improductifs. Ces deux pistes d'optimisation sont celles qui génèrent le plus d'économies, après l'impartition, selon les données disponibles dans le *Potentiel financier détaillé*.

Taux de réserve

La réduction du taux de réserve a un potentiel d'économie évalué à 47 millions, ce qui correspond à plus de 28 % des économies envisagées par RCGT (hors initiatives identifiées par les sociétés) qui se montent à 166 millions (voir l'annexe 2 du présent document). C'est la deuxième source d'économie en valeur identifiée dans le rapport de RCGT, après l'impartition.

Le rapport définit le taux de réserve comme la division du « nombre total de véhicules de rechange par le nombre total de véhicules nécessaires pour le service maximum annuel » (p. 388). Plus précisément, le mode de calcul du taux de réserve dans le rapport est :

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

Cela signifie que « si une société exploite 100 bus en heure de pointe et dispose de 20 bus de rechange, le taux de réserve serait de 20 % ». Le taux de réserve doit permettre « de garantir que les sociétés peuvent faire face aux pannes, aux besoins de maintenance et aux augmentations temporaires des opérations » (p. 388).

La recommandation de RCGT est que « 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 ». Le rapport ajoute que « cette cible s'inspire des bonnes pratiques observées, notamment dans le cadre du programme de financement de la FTA [Federal Transit Administration] aux États-Unis » et qu'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 [ministère des Transports et de la Mobilité durable] » (p. 448).

Plusieurs éléments invitent à la prudence concernant les économies envisagées et leur facilité de mise en œuvre.

D'abord, il est difficile d'auditer le calcul réalisé pour l'estimation des 46,8 millions d'économies possibles. La somme de 46,8 millions est en effet obtenue, selon le document complémentaire au rapport *Potentiel financier détaillé* de la manière suivante :

$$\text{Calcul : } (\text{Taux réserve réel} - \text{Cible}) \times (\text{Flotte en heure de pointe} + \text{Réserve exploitation})$$

La première partie du calcul (Taux réel – Cible) est une différence de taux (la cible est de 20 %). La deuxième partie du calcul (Flotte en heure de pointe + Réserve exploitation) semble être une addition des quantités de bus. Il n'y a donc pas de valorisation monétaire dans la formule proposée. Cette formule ne permet pas de retracer le calcul réalisé par RCGT pour calculer la somme de 46,8.

Ensuite, les données concernant les taux de réserve obtenues dans le cadre de la demande d'accès à l'information diffèrent des données utilisées dans le rapport de RCGT (tableau 9). Il n'a pas été possible de retracer l'origine de cette différence. Si les taux de réserve sont

moins élevés que ceux pris en compte pour calculer les économies, le potentiel d'économie est aussi moindre.

Années	STM	STL	RTL	RTC	STTR	STSag.	STLévis
<i>Taux de réserve - données du rapport RCGT</i>							
2019	28,7 %	16,3 %	14,0 %	19,6 %	12,0 %	33,8 %	15,9 %
2020	33,7 %	23,8 %	27,0 %	18,0 %	13,0 %	41,0 %	15,9 %
2021	40,3 %	18,5 %	23,0 %	23,8 %	10,2 %	41,9 %	14,5 %
2022	51,3 %	20,3 %	18,0 %	25,6 %	13,0 %	60,0 %	14,6 %
2023	39,7 %	18,6 %	15,0 %	27,7 %	12,5 %	43,6 %	12,0 %
<i>Taux de réserve - données issues des demandes d'accès à l'information aux sociétés de transport</i>							
2019	23,00 %	10,90 %	12 %	19,60 %	12,20 %	22,60 %	16,00 %
2020	25,00 %	14,00 %	10 %	18,00 %	13,00 %	29,00 %	13,00 %
2021	27,00 %	17,20 %	11 %	23,80 %	10,20 %	33,30 %	14,00 %
2022	32,00 %	19,80 %	14 %	25,60 %	13,00 %	35,50 %	16,00 %
2023	34,00 %	19,00 %	13 %	27,70 %	12,50 %	36,90 %	19,00 %
2024	29,00 %	18,20 %	12 %	22,70 %	12,00 %	37,50 %	non disp.

Tableau 9 – Taux de réserve des différentes sociétés de transport²⁸

Les données obtenues montrent qu'en 2024 (donnée logiquement non présente dans le rapport de RCGT), la situation au regard du taux de réserve s'est améliorée, parfois légèrement (STL, RTL, STTR), parfois de manière plus significative (STM et RTC, deux sociétés qui représentent presque 60 % du parc d'autobus) dans la plupart des sociétés de transport. Le fait que les sociétés aient déjà diminué leur taux de réserve en 2024 indique que les économies possibles liées au taux de réserve dans le futur sont moindres.

Ensuite, on notera que, depuis 2023, la FTA accorde des dérogations temporaires à l'objectif de 20 % en cas de transition vers des bus à énergie propre²⁹. De plus, un rapport de 2025 de l'American Public Transportation Association souligne que « les agences de transport en commun ont de plus en plus de mal à respecter l'exigence de 20 % de taux de réserve imposée par la FTA³⁰ » et appelle la FTA à faire preuve de flexibilité dans ce domaine afin d'améliorer le niveau de service. En effet, les agences de transport aux États-Unis éprouvent des difficultés à se fournir en pièces de rechange, à trouver la main-d'œuvre disponible pour faire la réparation et doivent composer avec des véhicules âgés, ce qui conduit à des bris de service. Certaines agences de transport aux États-Unis rencontrent donc des difficultés avec cet objectif. Comme l'indique le rapport de RCGT, « 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 » (p. 389). Il semblerait donc que les raisons de l'augmentation du taux de réserve sont largement externes et conjoncturelles.

Le taux de réserve est un indicateur important qui doit être suivi pour assurer une optimisation des coûts. Les données disponibles dans le rapport de RCGT ne permettent

²⁸ Ne sont incluses ici que les sociétés pour lesquelles le taux de réserve de 2024 a été obtenu dans le cadre de la demande d'accès à l'information.

²⁹ Federal Transit Administration. (2023). Bus Procurement Frequently Asked Questions. <https://www.transit.dot.gov/funding/procurement/third-party-procurement/bus-procurement-frequently-asked-questions>

³⁰ American Public Transportation Association. (2025). Impact of Spare Ratio Rules on Vehicle Availability. <https://www.apta.com/research-technical-resources/research-reports/impact-of-spare-ratio-rules-on-vehicle-availability/>

cependant pas de comprendre comment les économies ont été calculées dans ce domaine. De plus, les données collectées en complément suggèrent que le potentiel d'économie est moindre que prévu, puisque les sociétés ont déjà diminué leur taux de réserve, et que retenir 20 % comme un objectif indiscutable lié au financement du ministère des Transports et de la Mobilité durable pourrait entraîner des conséquences sur la qualité du service.

Kilomètres improductifs

Le rapport souligne que « la part des kilomètres improductifs est une source d'inefficience dans les sociétés de transport » (p. 401). Le document *Potentiel financier détaillé* chiffre à 13,6 millions les économies réalisables dans ce domaine, ce qui en fait la troisième rubrique la plus importante en termes d'économie identifiée par RCGT, dans le *Potentiel financier détaillé*³¹. Le rapport identifie notamment une corrélation entre le coût horaire et la part des kilomètres improductifs (p. 377).

Les kilomètres improductifs « 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 » (p. 461). Ces kilomètres improductifs incluent par exemple « 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 ». Ils représentent ainsi « les véhicules-kilomètres totaux déduction faite des véhicules-kilomètres commerciaux » (p. 23).

Le calcul de l'économie est fait de la manière suivante :

Économie = Nombre de kilomètres réduits x Coût kilométrique propre à chaque société

Selon le *Potentiel financier détaillé*, la cible de réduction des kilomètres se base « sur la diminution des kilomètres improductifs calculée à partir de la moyenne du groupe comparable ».

Il semble logique de réduire les kilomètres improductifs pour réduire les coûts. C'est un indicateur qui doit être suivi par les sociétés de transport. Cependant, l'absence d'explications complémentaires rend difficile l'appréciation du montant d'économies évaluées dans le rapport de RCGT. On notera de plus que certains acteurs de terrain nous ont mentionné qu'il était souvent plus économique de faire des kilomètres à vide, pour s'assurer que les bus sont au bon endroit au bon moment, plutôt que d'obliger les bus à desservir une ligne en tout temps pour limiter les kilomètres improductifs. Le rapport souligne aussi que « le nombre de centres de transport [...] réduit les kilomètres improductifs » (p. 385). Ce qui suggère que pour diminuer les kilomètres improductifs de manière efficace, il faudrait dans certaines situations créer de nouveaux centres de transport. Ceci induirait des coûts (bâtiments, terrains, ressources humaines), qui ne semblent pas chiffrés dans le rapport de RCGT.

³¹ Dans le *Rapport final*, cette économie n'est pas évaluée de manière détaillée, mais elle est incluse dans une économie de 37,3 millions \$ qui concerne la « révision ou l'abolition de tracés ».

Conclusion

Le rapport réalisé par RCGT s'appuie sur un comparatif des sociétés de transport du Québec et une analyse de leur performance, afin de proposer des pistes d'optimisation. Le présent document se limite à une analyse comptable des économies proposées dans le rapport de RCGT³².

Les économies potentielles liées aux pistes d'optimisation sont évaluées à 346 millions \$ dans le rapport de RCGT. Sur ces 346 millions d'économies, 180 millions d'économies ont été identifiées par les sociétés elles-mêmes, selon RCGT. Elles ne sont donc pas expliquées dans le rapport de RCGT et n'ont donc pas fait l'objet d'une analyse dans le présent rapport.

Les économies identifiées par RCGT sont de 166 millions, dont 72 millions pour l'impartition, 46,8 millions pour la diminution pour le taux de réserve et 13,6 millions pour la réduction des kilomètres improductifs. L'évaluation des gains possibles liés à l'impartition s'appuie sur une comparaison des coûts des différentes compagnies de transport. L'analyse comptable des éléments disponibles dans le rapport RCGT et des documents obtenus dans le cadre du droit d'accès à l'information conduit à s'interroger sur la possibilité de réaliser effectivement ces économies. En effet, l'évaluation des économies s'appuie sur une comparaison entre des entreprises de transport qui n'opèrent pas dans le même contexte et prend comme hypothèse des niveaux de rémunération dont la faisabilité opérationnelle semble discutable. Les informations disponibles dans le rapport de RCGT rendent difficile l'audit des économies proposées par RCGT concernant le taux de réserve et la réduction des kilomètres improductifs. Cependant, les données disponibles invitent à la prudence en ce qui concerne la possibilité de mise en œuvre de ces pistes d'optimisation sur le court terme.

On notera aussi que le rapport de RCGT fait l'analyse des réductions de dépenses d'exploitation possibles, sans prendre en compte les investissements nécessaires pour obtenir ces réductions de coût d'exploitation. Certaines solutions proposées (par exemple, la mise en œuvre de solutions informatiques, la mutualisation des ressources ou la révision des tracés des bus) demandent en effet des investissements préalables aux économies qui pourraient être conséquents.

Considérant les limites des évaluations des économies mises en évidence dans le présent rapport, les recommandations de mise en œuvre devraient être utilisées avec prudence. Elles devraient donner lieu à des investigations complémentaires avant toute décision majeure. Des informations supplémentaires devraient être collectées et des analyses additionnelles devraient être menées³³, afin de prendre en compte l'ensemble des économies et coûts induits par ces différentes décisions, de manière à offrir le meilleur service de transport au moindre coût.

³² Comme indiqué précédemment, le chiffrage des économies varie selon les documents. Les deux versions les plus exhaustives sont dans le *Rapport final* lui-même (p. 426 et 427) et dans le *Potentiel financier détaillé*, qui ne fait qu'une page. Ce dernier document est celui qui donne le plus d'explications sur la manière dont ont été calculées les économies potentielles.

³³ L'annexe 1 propose des questions qui pourraient être posées et des analyses complémentaires qui pourraient être réalisées.

Annexes

Annexe 1 – Points à creuser et questions à poser

Thèmes	Constats issus de l'analyse du rapport	Questions à poser ou pistes à creuser
Analyse des économies	Différences de valorisation des économies entre le <i>Rapport final</i> et le <i>Potentiel financier détaillé</i>	Quelle est la bonne version des économies ? Explication des différences d'évaluation concernant l'impartition
	Certaines pistes d'optimisation semblent être comptées deux fois	Vérifier que les initiatives des sociétés de transport sont différentes des pistes envisagées par RCGT
Examen des choix comptables	Absence de prise en compte des amortissements et non-distinction entre les coûts variables et les coûts fixes	Inclure les amortissements dans l'analyse Définir, en lien avec les entreprises de transport, un niveau d'activité considéré comme normal, afin de calculer des coûts représentatifs du niveau normal d'activité
	Pas de prise en compte des dépenses liées aux investissements nécessaires	Demander un chiffrage des investissements nécessaires pour mettre en œuvre les pistes d'optimisation
Évaluation de la performance	Choix d'indicateurs de performance exclusivement financiers	Examiner la performance en prenant en compte des indicateurs de performance non financiers
	Comparaison des coûts sans prendre en compte les spécificités de chacune des entreprises de transport	Définir et valider empiriquement les inducteurs de coûts des activités de transport Vérifier que ces entreprises sont comparables aux autres Inclure dans l'échantillon l'analyse de sociétés du reste du Canada, par exemple à partir des données de l'Association canadienne du transport urbain
Impartition des services	Examen limité des coûts liés à l'impartition	Poser des questions aux sociétés de transport concernant les difficultés liées au processus d'impartition de certains services À partir de l'analyse d'activités précises et délimitées, faire des analyses comptables détaillées pour évaluer les différences de coût entre la réalisation d'une activité en régie et la réalisation d'une activité en impartition
		Certaines données semblent manquantes pour calculer les économies potentielles liées à la réduction du salaire des chauffeurs et chauffeuses qui serait réalisée en faisant appel à l'impartition
Améliorations opérationnelles	Les économies sur la réduction des taux de réserve et la diminution des kilomètres improductifs reposent sur des hypothèses qui ne sont pas explicitées dans le rapport	Examiner si les bases de comparaison des salaires retenue dans le rapport RCGT sont pertinentes Évaluer l'impact de la réduction des salaires sur le taux de rotation du personnel
		Examiner en détail les hypothèses opérationnelles qui permettent de faire le calcul des économies

Annexe 2 – Différents rapports et différents chiffrages

Il existe plusieurs versions du rapport sur le site du ministère des Transports et de la Mobilité durable³⁴ :

- *Rapport final*
- *Sommaire exécutif*
- *Présentation*
- *Tableïd* (construit par le ministère des Transports et de la Mobilité durable)
- *Potentiel financier détaillé*

Le document *Potentiel financier détaillé* est particulièrement intéressant, car même s'il ne fait qu'une page, il donne des éléments de calcul pour comprendre le chiffrage des économies qui ne sont pas disponibles dans le *Rapport final* de RCGT. Il donne aussi un niveau de détail intéressant en distinguant explicitement les économies proposées par RCGT et les initiatives identifiées par les sociétés de transport.

En revanche, le montant des économies potentielles chiffrées dans ce document diffère du montant des économies potentielles présentées dans le « Sommaire des pistes d'optimisation » (p. 426-427) du *Rapport final*. Ainsi, le montant total des économies envisagées est légèrement différent entre les deux documents (343 millions vs 346 millions), mais surtout le détail des modalités de ces économies est très différent.

Le tableau 10 propose une comparaison du *Potentiel financier détaillé* avec le « Sommaire des pistes d'optimisation » présenté dans le *Rapport final*. Il permet de mettre en évidence les principales différences entre les deux versions.

³⁴ Ces différents documents sont disponibles à l'adresse : <https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/ministere/acces-information-renseignements-personnels/documents-reglement-diffusion/etudes-rapports/Pages/audit-performance-transport-collectif.aspx>

Pistes (valorisées en M\$)	Hypothèses (non explicitées dans le <i>Rapport final</i>)	Estimation dans le <i>Potentiel financier détaillé</i>	Estimation dans le <i>Rapport final</i> p. 426-427	Écart	Remarque
Potentiel financier estimé des recommandations à prioriser					
1. Transport à la demande (TAD)	Basé sur des estimations soumises par certaines sociétés et extrapolées approximativement pour l'ensemble des sociétés (hypothèse prudente).	7,5	7,5	0	Ligne 7 du <i>Rapport final</i> .
2. Impartition d'une part des services	Estimation fournie par les sociétés, combinée aux estimations de RCGT, en tenant compte de l'impartition d'une part de 25 % des services et du coût horaire d'exo. Calcul : Heures réalisées en impartition (25 %) x (Coût horaire réel - Coût horaire espéré)	72	55,2	16,8	Ligne 3 du <i>Rapport final</i> . Il existe une différence de presque 17 millions entre les deux rapports. Plus de 43 % des économies proposées par RCGT proviennent de l'impartition d'une part des services.
3. Réduction des taux de réserve	Cible visée de 20 %. Calcul : (Taux réserve réel - Cible) x (Flotte en heure de pointe + Réserve exploitation)	46,8	47	0,2	Ligne 18 du <i>Rapport final</i> . Plus de 28 % des économies proposées par RCGT proviennent de la réduction du taux de réserve.
4. Impartition d'activités connexes	Estimation réalisée par les sociétés.	3	3	0	Ligne 13 du <i>Rapport final</i> .
5. Standardisation des aménagements des bus	Calcul fondé sur une économie estimée et appliquée au nombre total de véhicules des sociétés. Cette économie représente le montant de la première année qui atteindra 9,4 millions après 16 ans suivant la mise en place de la mesure considérant le cycle de renouvellement des autobus.	0,6	0,588	0,012	Ligne 31 du <i>Rapport final</i> .
6. Mutualisation des activités de sûreté et contrôle	Estimation réalisée par les sociétés.	1	1	0	Ligne 26 du <i>Rapport final</i> . Intitulé exact du <i>Rapport final</i> : Régionalisation de la fonction sûreté et contrôle.
7. Clarification des rôles et des responsabilités	Estimé dans la fourchette de référence inférieure (0 à 5 millions). Aux fins de l'estimation, la médiane a été utilisée.	2,5	7,1	4,6	Il n'y a pas d'intitulé exactement relié à cette piste dans le <i>Rapport final</i> . La ligne 28 pourrait s'en rapprocher : révision des structures organisationnelles (consolidation des équipes, amélioration du ratio d'encadrement, etc.).
8. Permettre la génération de revenus autres que ceux issus du transport collectif		Variable	15,663	15,663	Cet aspect est valorisé dans le <i>Rapport final</i> (lignes 37 et 38), mais pas dans le <i>Potentiel financier détaillé</i> .
Total des recommandations à prioriser		134			Total des lignes 1 à 8

Pistes (valorisées en M\$)	Hypothèses (non explicitées dans le <i>Rapport final</i>)	Estimation dans le <i>Potentiel financier détaillé</i>	Estimation dans le <i>Rapport final</i> p. 426-427	Écart	Remarque
Potentiel financier estimé des autres pistes d'optimisation					
1. Réduction de la part des kilomètres improductifs : cible moyenne des comparables	Cible de kilomètres improductifs basée sur la moyenne du groupe comparable. Calcul : Nombre de kilomètres réduits x Coût kilométrique propre à chaque société	13,6	37,3	23,7	Il n'y a pas d'intitulé exactement relié à cette piste dans le <i>Rapport final</i> . La ligne 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 » inclut cependant cet item (p. 452).
2. Réduction des coûts d'entretien grâce à la mise en place ou la maximisation de l'utilisation d'un logiciel de GMAO et développement de procédures standardisées	Cible de coût d'entretien par kilomètre improductif basée sur la moyenne du groupe comparable. Calcul : Nombre de kilomètres totaux x (Coût d'entretien propre à chaque société - Cible)	10	12,5	2,5	Ligne 11 du <i>Rapport final</i> .
3. Mutualisation des contrats <i>swap</i>	Cible du coût du carburant par kilomètre basée sur la moyenne des sociétés ayant un contrat <i>swap</i> . Calcul : (Coût propre à chaque société - Cible)/Coût propre x Coût du carburant	8,1	8,1	0	Ligne 8 du <i>Rapport final</i> .
Total des autres pistes d'optimisation		32			Total des lignes 1 à 3
Total des pistes d'optimisation identifiées par RCGT		166			= 134 + 32
Potentiel financier des pistes d'optimisation identifiées et estimées par les sociétés de transport		180	180	0	Plus de 50 % des économies totales envisagées viennent des propositions des sociétés de transport sans vérification des calculs par RCGT.
Potentiel financier estimé total		346	343	3	À la p. 427, le <i>Rapport final</i> annonce 343 millions d'économies (mais il annonce 346 millions à la p. 354).

Tableau 10 – Comparaison du *Potentiel financier détaillé* avec le « Sommaire des pistes d'optimisation » présenté dans le *Rapport final* (p. 426-427)

Corrections

Pour toute correction, contactez-nous à l'adresse suivante :
samuel.sponem@hec.ca

19 décembre 2025

- p. 0 : 11/06/2025 → 06/11/2025
- p. 26 : ...ce qui correspond à plus de 25 % des économies envisagées par RCGT (hors initiatives identifiées par les sociétés) qui se montent à 162 millions
Version corrigée : ... ce qui correspond à plus de **28 %** des économies envisagées par RCGT (hors initiatives identifiées par les sociétés) qui se montent à **166** millions
- p. 32 : Plus de 23 % des économies proposées...
Version corrigée : Plus de **28 %** des économies proposées...

11 mars 2026

- p. 6 : consacrées aux 10 grandes sociétés de transport québécoises de l'ARTM...
Version corrigée : consacrées aux 10 **plus** grandes sociétés de transport québécoises **et à l'ARTM...**
- p.16 : STTRS qui est au premier rang ex æquo
Version corrigée : **STTR** qui est au **deuxième** rang