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

Présenté par :
Nicolas Plante, B.A.A., PMP, MGP
Associé – Conseil en management

Andrée-Anne Bélair, CPA
Directrice principale – Conseil en management

Novembre 2024

Mise en contexte

Objectifs

1. **Brosser le portrait financier et opérationnel** de chaque organisme de transport collectif;

2. **Élaborer un diagnostic de la performance** permettant d'identifier les activités à optimiser dans chaque organisme de transport collectif;

3. **Identifier les pistes d'optimisation** individuelles pour chaque organisme et les transversales à l'ensemble des organisations permettant d'améliorer la performance financière;

4. **Formuler des constats et des recommandations** permettant d'optimiser la performance des organismes de transport collectif au Québec.

Étapes de réalisation

1. **Collecter des données financières et non financières** à partir des registres comptables et des systèmes opérationnels des sociétés

2. **Calcul d'indicateurs** en recourant à des définitions communes permettant d'assurer la comparabilité des données analysées

3. **Échanges par courriel ou appels** avec les représentants des sociétés tout au long du mandat pour préciser des informations et assurer une compréhension juste du portrait

4. **Élaboration des portraits évolutifs**

5. **Validation auprès des sociétés** de l'exactitude des données, des indicateurs calculés et des portraits évolutifs et de leurs explications

6. **Comparaison des indicateurs** pour relever les zones d'amélioration

7. **Animation de 15 ateliers de travail sur les pistes d'amélioration**

8. **Transmission des sommaires des pistes d'optimisation colligées à chaque société** afin d'assurer une compréhension commune de celles-ci

Autres sociétés balisées	
Toronto	METROLINX
Vancouver	TRANSLINK

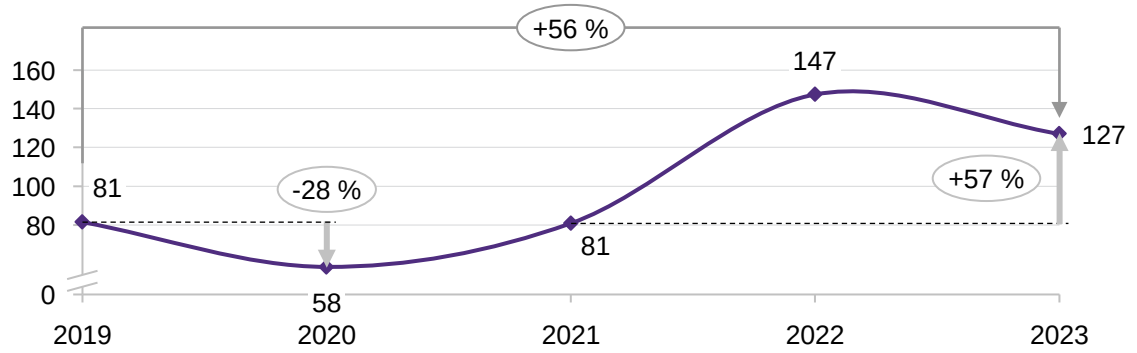
Contexte d'évolution des sociétés de transport entre 2019 et 2023

Facteurs externes ayant influencé la performance financière des sociétés de transport:

Contexte pandémique	• Mesure de distanciation • Télétravail
Facteurs économiques externes	• Prix du carburant • Approvisionnement • Coût de maintenance
Décisions gouvernementales	• Cibles d'électrification • Arrivée du REM • Incertitude autour du tramway de Québec
Parc de matériel roulant	• Croissance du parc pour couvrir les besoins • Vieillissement de la flotte
Pratique d'affaires	• Modernisation informatique • Gestion des conventions collectives

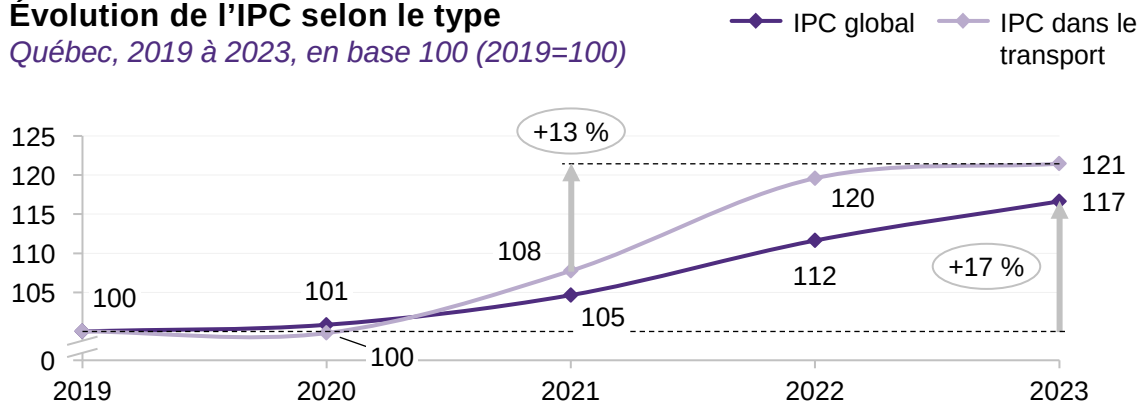
Évolution du prix à la rampe du carburant diesel

Montréal, 2019 à 2023, en ¢/litre



Évolution de l'IPC selon le type

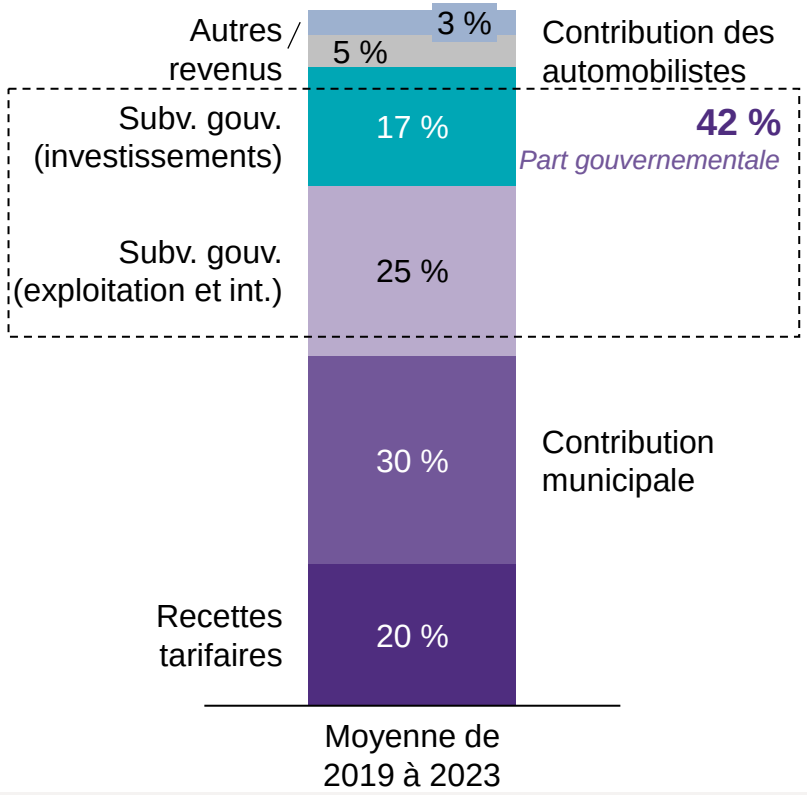
Québec, 2019 à 2023, en base 100 (2019=100)



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

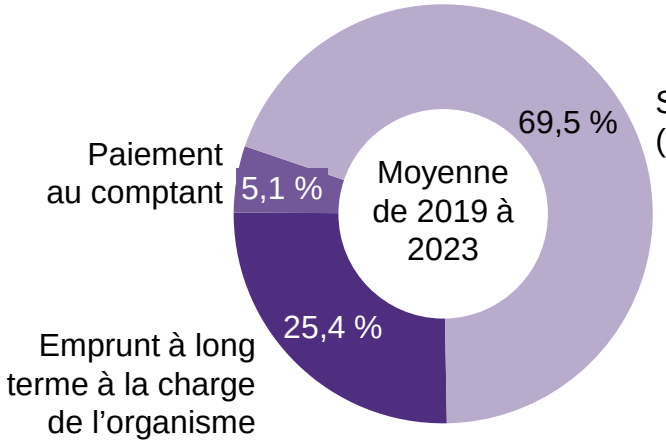
Sources de revenus de fonctionnement et d'investissement par contributeurs

En %, selon les rapports financiers



Répartition des sources de financement à l'investissement

En %



69 %

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

3,6 G$

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

Emplois

16 002 ETC

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

14 763 ETC

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

1 239 ETC

Nombre d'ETC dédiés aux projets

Un diagnostic de la performance basé sur six thèmes et la catégorisation des sociétés de transport

Thèmes

- **Coût de l'offre de service**
- **Rémunération**
- **Productivité du réseau**
- **Parc de matériel roulant**
- **Carburant**
- **Administration**

Catégorisation des sociétés de transport selon trois groupes

Groupe 1 : grandes

stm, TRANSLINK, TTC, METROLINX

Groupe 2 : moyennes

STL Société de transport de Laval, RTL Agglomération de Longueuil, RTC, STO Société de transport de l'Outaouais, exo

Groupe 3 : petites

Société de transport de Sherbrooke, STTR Société de Transport de Trois-Rivières, STS Société de transport du Saguenay, Société de transport de Lévis

Trois principaux indicateurs utilisés pour déterminer les groupes

1. Densité du territoire desservi
2. Dépenses
3. Distance totale parcourue

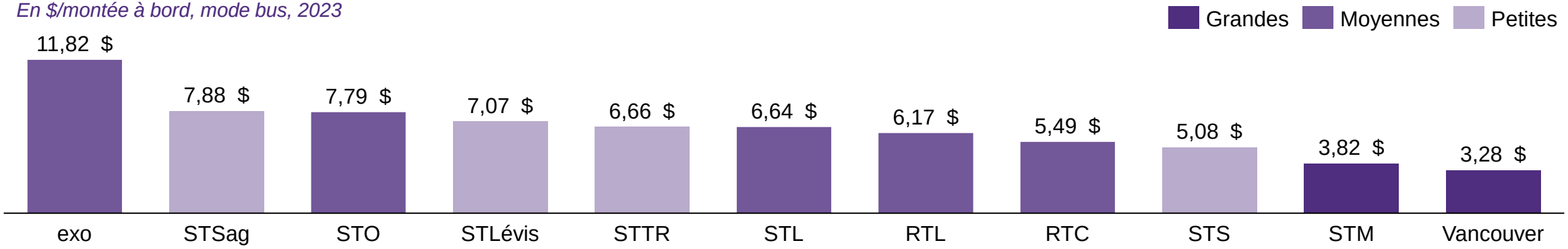
Thème 1 : Coût des services et modèle d'affaires

Faits saillants :

- Le modèle d'affaires qui intègre en tout ou en partie des services impartis génère des coûts de service moindres
- De manière générale, plus une société est grande, plus son coût unitaire tend à être élevé
- Toutefois, les grandes sociétés sont des grands générateurs de déplacements, ce qui entraîne un coût par déplacement le plus faible
- La distance des déplacements et la couverture d'un territoire moins dense sont également des facteur influençant le coût par déplacement.
- Le taux d'occupation des véhicules est également un facteur à considérer.

Coût par déplacement

En $/montée à bord, mode bus, 2023



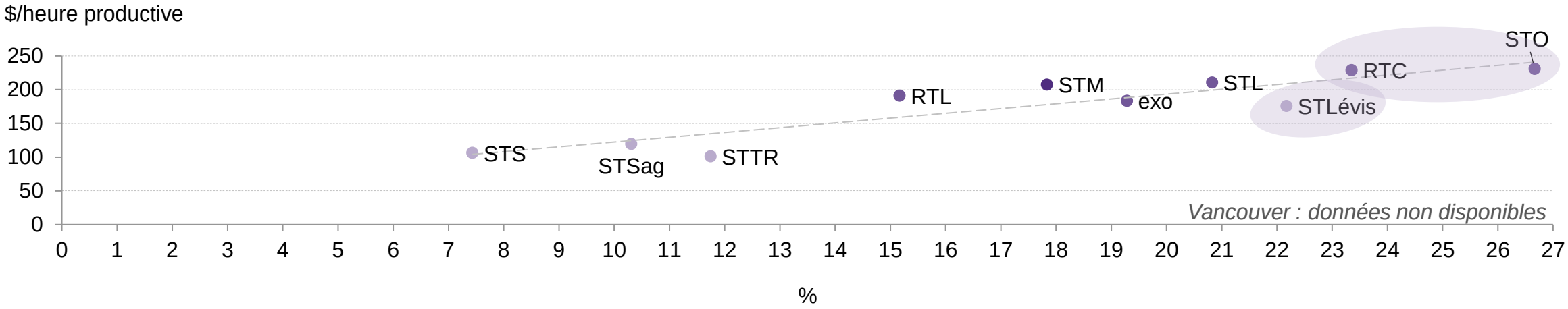
Thème 2 : Productivité du réseau

Faits saillants :

- L'analyse de corrélation entre la densité du territoire et le coût kilométrique des services de transport en commun révèle que la densité a une influence modérée sur le coût kilométrique
- La STO, le RTC et la STLévis parcourent une part de kilomètres improductifs plus importante par rapport aux comparables. Selon l'analyse de corrélation, un tel portrait entraîne un coût horaire plus important

Corrélation entre le coût horaire et la part des kilomètres improductifs

En $/heure productive, en %, 2023

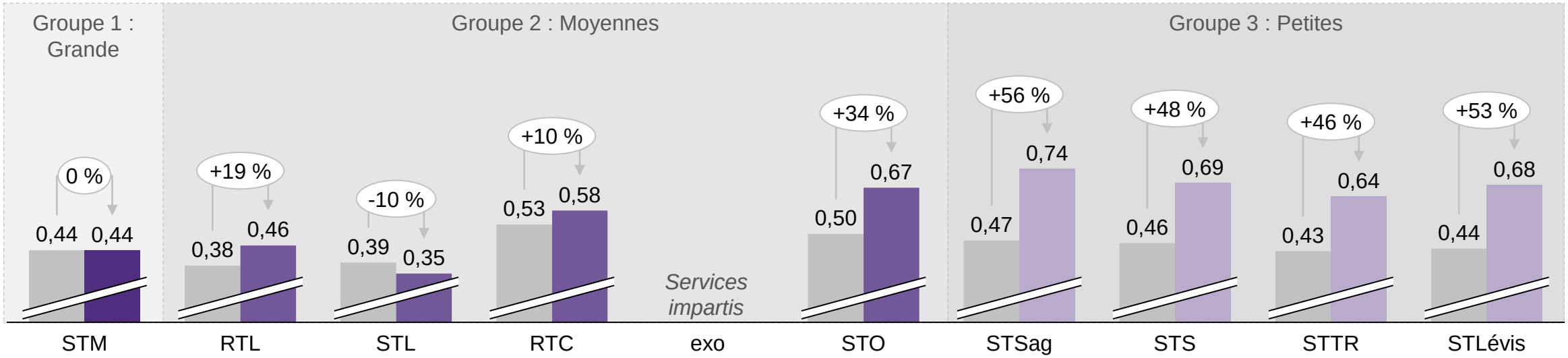


Thème 3 : Carburant

Faits saillants :

- Les grandes et moyennes sociétés ont conclu des ententes swap leur permettant de stabiliser le prix du carburant
- Toutefois, l'analyse de l'évolution des coûts a révélé que les petites entreprises n'avaient pas accès à une protection par swap sur le carburant faisant en sorte que le carburant représente une part plus importante du budget total dédié aux activités de livraison de service par bus

Coût du carburant
En $/km, 2019 et 2023



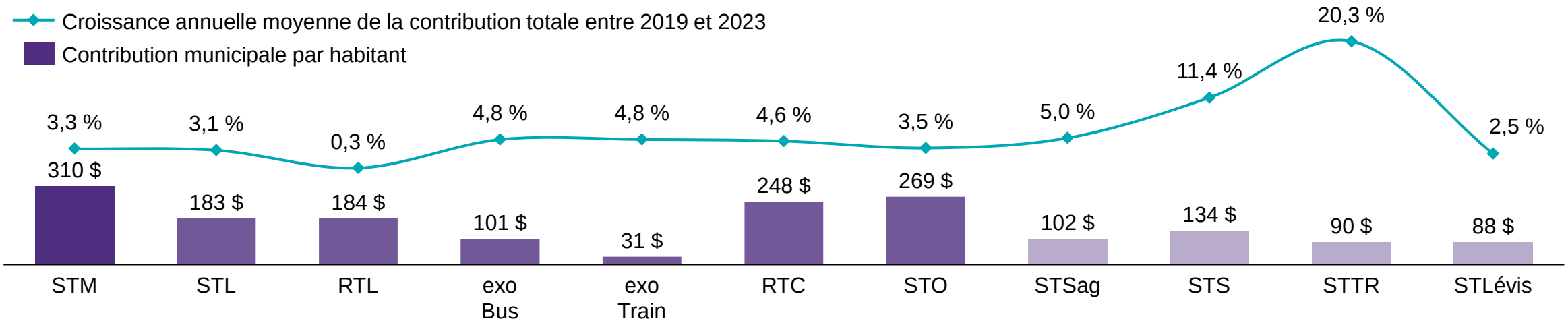
Thème 4 : Contribution municipale

Faits saillants :

- La contribution municipale pour l'ensemble du territoire de l'ARTM s'élève à 222 $/habitant
- En excluant la STS et la STTR, la contribution municipale a crû en moyenne de 3,4 % annuellement
- Pour la STTR, un rattrapage était requis quant à la contribution municipale afin d'assurer le service de transport collectif à Trois-Rivières, ce qui justifie la croissance plus importante sur la période d'analyse

Contribution municipale

En $/habitant et en %, 2023



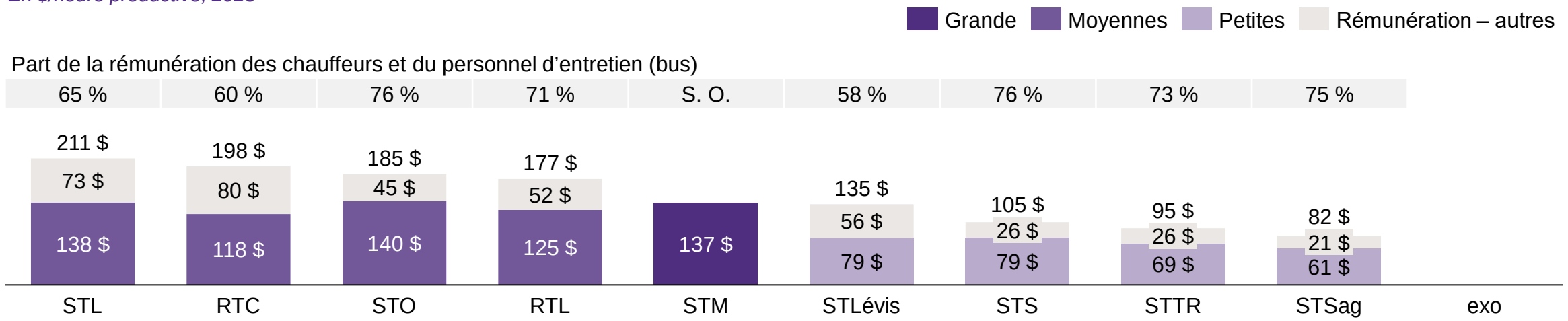
Thème 5 : Rémunération (1/2)

Faits saillants :

- La rémunération représente en moyenne 64 % des coûts d'une société de transport collectif
- Les moyennes sociétés requièrent davantage de ressources en ce qui a trait aux autres types d'emplois et au personnel d'encadrement. D'ailleurs, le ratio d'encadrement est inférieur chez les moyennes sociétés par rapport aux plus petites.
- Les sociétés affichent dans l'ensemble des taux horaires similaires

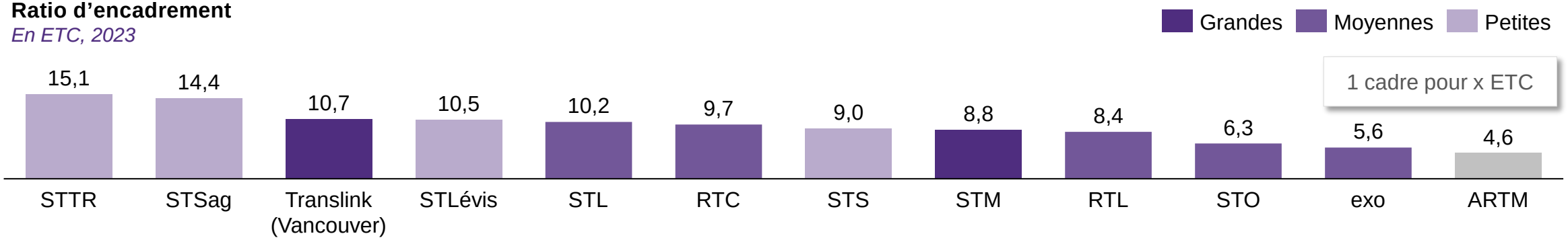
Rémunération globale, incluant les avantages sociaux par heure de service productive (en régie)

En $/heure productive, 2023

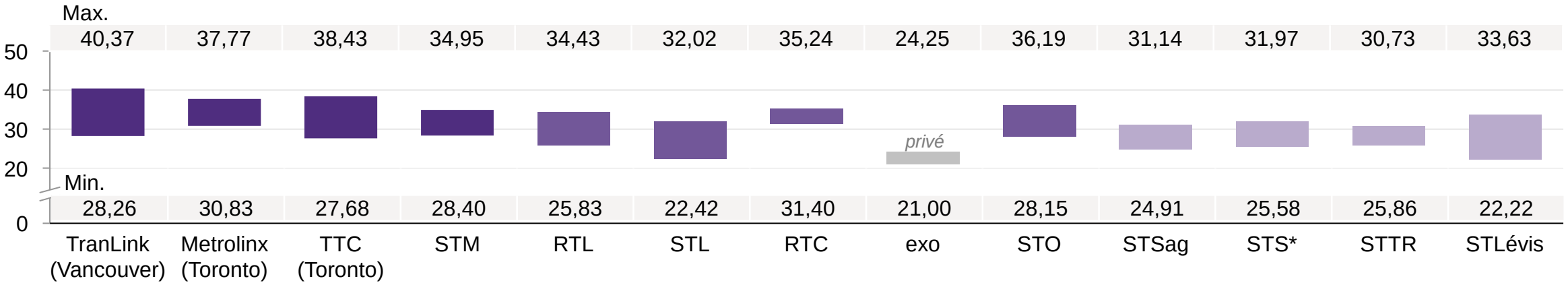


Thème 5 : Rémunération *(2/2)*

Ratio d'encadrement
En ETC, 2023



Taux horaire avant prime
En $, selon la dernière convention collective disponible

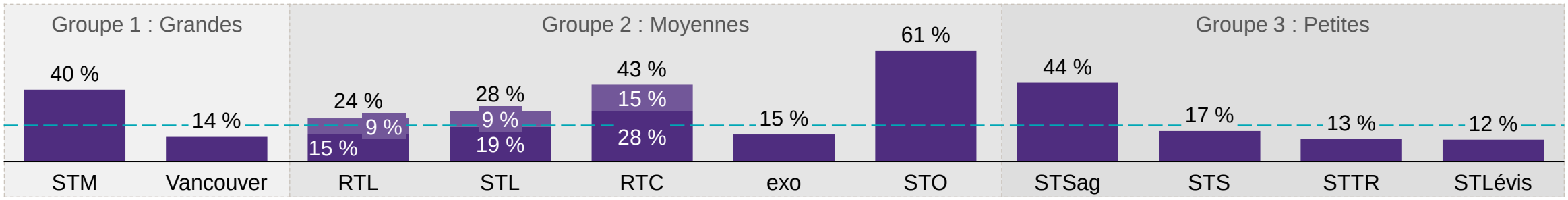


Thème 6 : Parc de matériel roulant

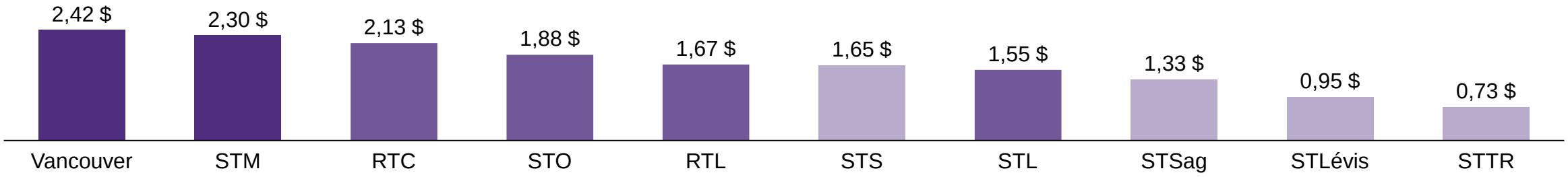
Faits saillants :

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

Taux de réserve
En %, 2023

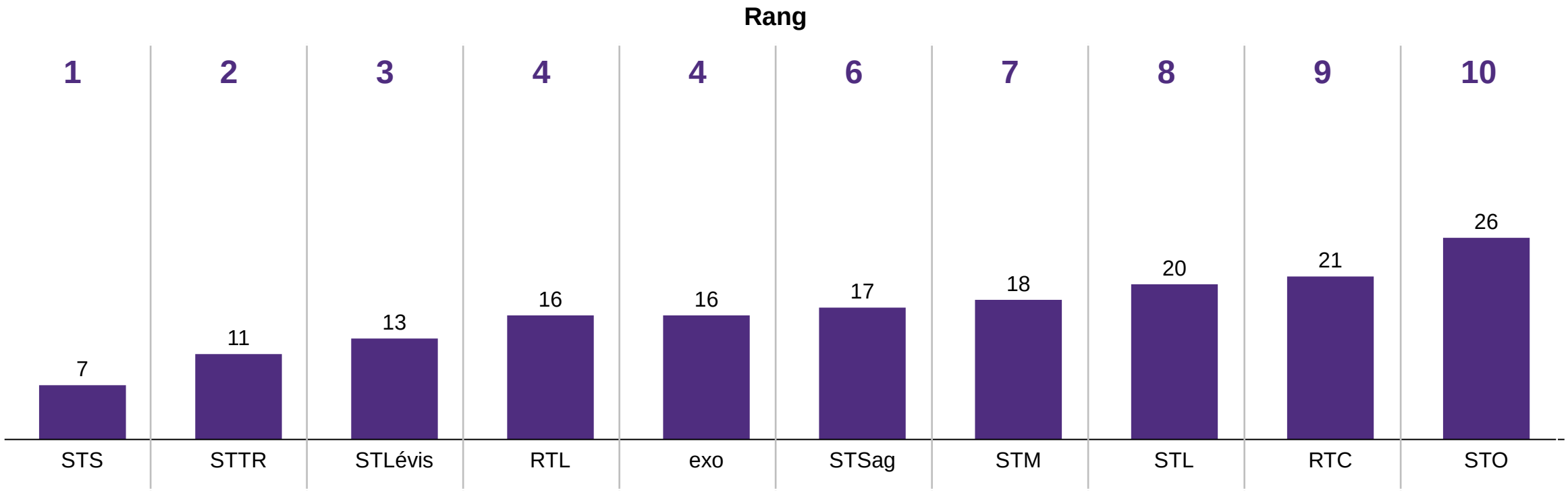


Coûts d'entretien
En $/km, 2023



Comparaison de la performance des sociétés de transport

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



Analyse transversale des clauses des conventions collectives

Clauses de mouvement de main-d’œuvre à l’intérieur des organisations

Ces clauses limitent les possibilités de transfert d’employés qui pourraient être bénéfiques pour répondre plus adéquatement aux différents besoins.

Impartition de certaines activités

Le recours à cette stratégie qui vise à réduire les coûts, à se concentrer sur le cœur de métier, à accroître la flexibilité ou à bénéficier de l’expertise d’un tiers est limité.

Gestion du temps supplémentaire

Le cloisonnement des tâches et les critères d’ancienneté font en sorte que la répartition de la charge de travail n’est pas optimale, causant parfois du temps supplémentaire non nécessaire.

Horaires de travail rigides et gestion des affectations

Ces pratiques visent surtout à assurer une régularité, une continuité et une qualité du service peuvent toutefois créer ainsi un plancher d’emploi qui ne tient pas compte des besoins réels de l’employeur au moment venu.

Horaire de vacances (période estivale)

Ces clauses tentent de délimiter les modalités de prises de vacances annuelles tout en assurant la continuité des services.

Cloisonnement des tâches

Cette pratique qui attribue à chaque employé des tâches précises peut impacter la distribution des tâches et causer le recours à du temps supplémentaire.

Libération syndicale

Les demandes pour les libérations syndicales peuvent être effectuées à très brèves échéances, ce qui peut avoir comme impact de nécessiter des remplacements non prévus.

Assurance salaire courte et longue durée

Pendant les périodes d’invalidité, l’employé conserve le poste dont il était titulaire avant son invalidité. Cela crée des chaînes de remplacements et une instabilité dans le département.

La reconnaissance du transport en commun comme un service essentiel peut aussi entraîner des conséquences sur la performance des organisations

Les pistes d’optimisation ont été identifiées permettant de mettre en lumière les principaux enjeux des sociétés

Étapes de réalisation

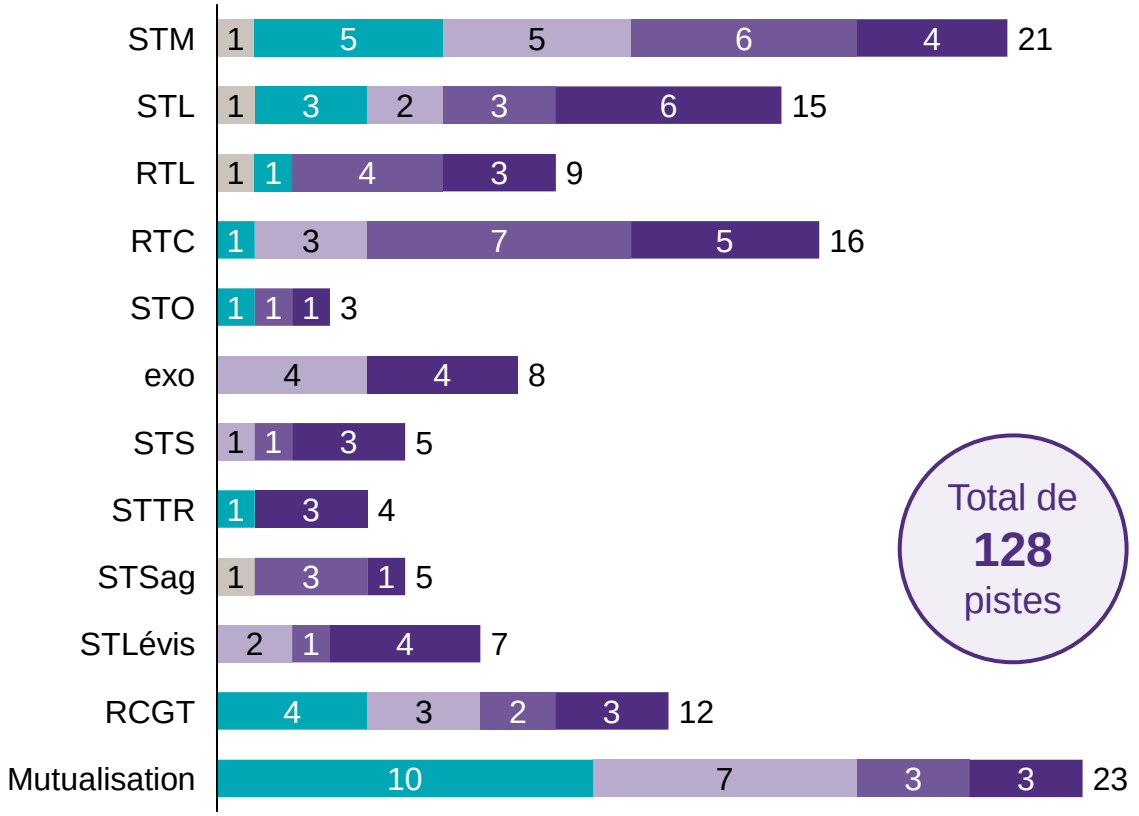
1. Élaboration d’un guide d’entrevue et d’un gabarit de fiche d’optimisation
2. Envoi des documents aux sociétés de transport afin qu’elles se préparent aux rencontres
3. Séances de travail avec les sociétés de transport (mai 2024)
4. Traitement des pistes d’optimisation soumises par les sociétés de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

Résultats

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

- Livraison de service
- Opération
- Revenus autonomes
- Entretien
- Services de soutien

Nombre de pistes identifiées par chacune des sociétés selon les thèmes



Total de **128** pistes

Des chantiers d’optimisation liés à la gouvernance ont également été identifiés lors des séances de travail

Enjeux		Chantiers transversaux d’optimisation
1	Responsabilités des CA des différentes parties prenantes de la gouvernance du transport en commun	• Clarification des responsabilités des villes vis-à-vis des OPTC de la région de Montréal en termes budgétaires considérant qu’il n’y a plus de lien direct entre l’OPTC et la contribution municipale
2	Interprétation de la mission et des responsabilités des entités	• Clarifier les rôles et les responsabilités en vue de tendre vers une meilleure collaboration entre les OPTC et l’ARTM
3	Entente contractuelle	• Définition des objectifs de performance et de qualité des sociétés de transport par l’ARTM • Élaboration d’un plan de financement régional à moyen et long terme par l’ARTM aligné sur les objectifs fixés
4	Réduction du nombre d’entités	• Réalisation d’une analyse détaillée identifiant le potentiel financier de différents scénarios
5	Intégration du REM	*s.o.*
6	Autres chantiers d’amélioration	• Regroupement de la livraison de service entre les OPTC afin que les autobus circulant sur le territoire d’un autre OPTC puissent servir cette clientèle; • Mise en commun des actifs tels que les garages et le parc de véhicules.
7	Composition des CA	• Professionnalisation de la composition des CA

Sociétés touchées : Région métropolitaine de Montréal Toutes les sociétés de transport

Des éléments concernant le MTMD sont ressortis lors des discussions avec les sociétés de transport

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

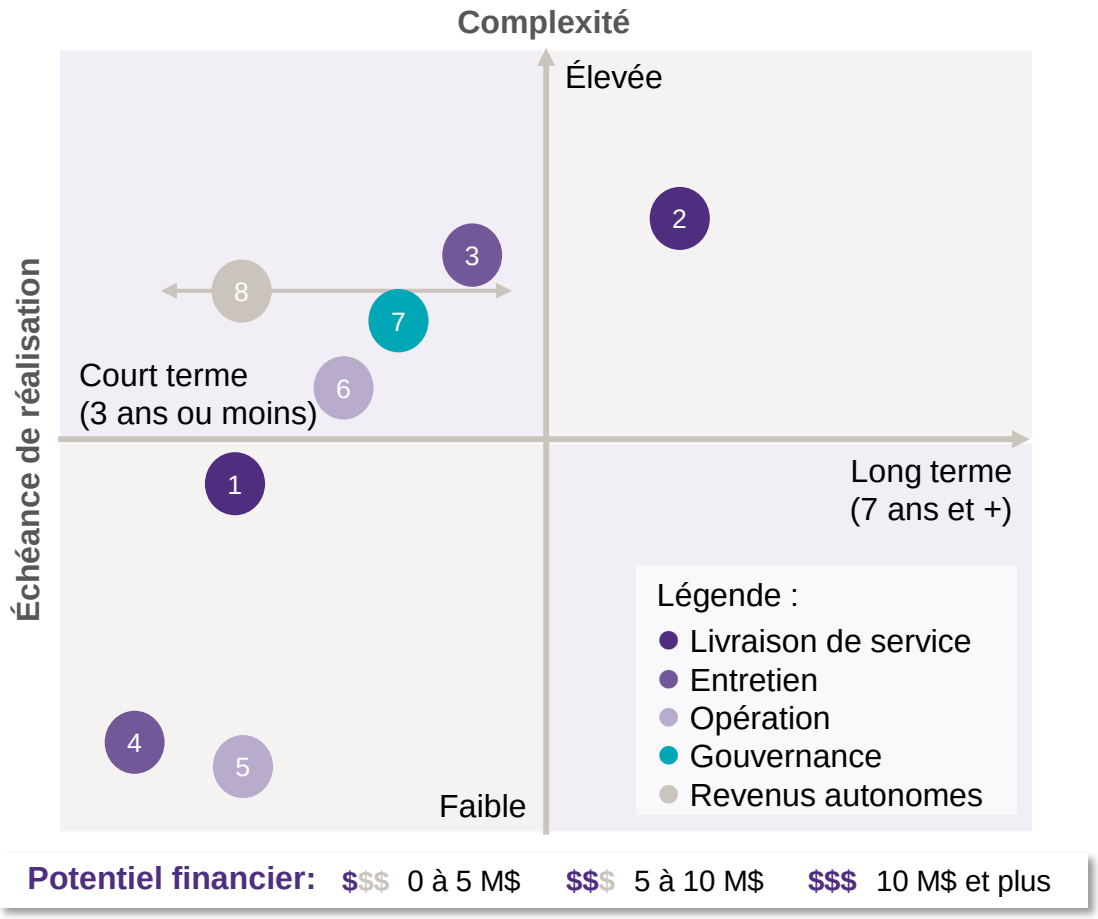
Autres éléments

- Disparité importante dans les données financières et statistiques des organisations consultées
- Absence de définition commune des informations échangées entre le MTMD et les organisations

Dans l’éventualité où l’exercice serait refait périodiquement, les efforts d’appariement requis pour présenter les données financières et volumétriques des organisations sur des bases comparables sont considérables.

Huit pistes d'optimisation à prioriser sont proposées

Pistes d'optimisation à prioriser		Potentiel financier
1	Transport à la demande (TAD)	$$$
2	Impartition d'une part des services	$$$
3	Réduction des taux de réserve	$$$
4	Impartition d'activités connexes	$$$
5	Standardisation des aménagements des bus à acquérir	$$$
6	Mutualisation des activités de sûreté et contrôle	$$$
7	Clarification des rôles et des responsabilités	$$$
8	Permettre la génération de revenus autres que ceux issus du transport collectif	Variable en fonction de l'initiative



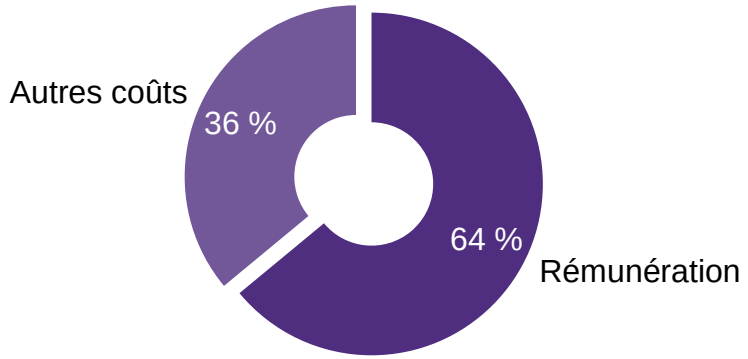
Le potentiel financier des recommandations totalise 346 M$

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

- **134 M$ (annuel et récurrent)**
  Potentiel financier estimé des recommandations à prioriser
- **32 M$ (annuel et récurrent)**
  Potentiel financier estimé des autres pistes d’optimisation
- **180 M$ (annuel et récurrent)**
  Potentiel financier estimé des pistes d’optimisation des sociétés

Une attention particulière devrait être portée à la **masse salariale**. En représentant 64 % des dépenses, une économie la visant a un **effet significatif sur la performance des sociétés de transport**.

Part de la rémunération dans les dépenses des sociétés
En %, 2023



Plusieurs autres recommandations sont proposées afin d’améliorer la performance des sociétés de transport

Pistes d’optimisation à gain rapide

1	Contrat swap groupé pour le carburant
2	Modernisation ou implantation d’un logiciel de GMAO
3	Mutualisation de la formation
4	Mutualisation des services des communications, des services juridiques et en cybersécurité
5	Mutualisation de la fabrication des pièces
6	Révision ou abolition des tracés, révision de la fréquence et autres optimisations des lignes et des horaires basées sur l’analyse de données ou implantation de logiciel de planification opérationnelle

Autres pistes d’optimisation à explorer

1	Reconnaissance du transport en commun comme un service essentiel
2	Uniformisation des contrats pour la livraison de service
3	Professionnalisation des CA et clarification des rôles et des responsabilités des CA
4	Uniformité des données de reddition de comptes
5	Mise en commun des actifs tels que les garages et le parc de véhicules
6	Regroupement de la livraison de service entre les OPTC afin que les autobus circulant sur le territoire d’un autre OPTC puissent servir cette clientèle

rcgt.com

Raymond Chabot Grant Thornton 75 ans

© Raymond Chabot Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L., 2022, 2023. Tous droits réservés.

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