

# La sous-traitance dans le transport en commun : voie d'avenir ou cul-de-sac ?

[illegible]

- L'augmentation de la sous-traitance dans les services de transport en commun du Québec aurait des répercussions sur leur qualité. En effet, la seule société de transport en commun du Québec sous-traitant entièrement ses services de transport, exo, est également l'organisme affichant le pire bilan en matière de qualité du service. Entre 2022 et 2024, le réseau d'exo a affiché un taux de bris de service moyen plus de deux fois supérieur à celui des sociétés de transport en commun du Grand Montréal.
- La société de transport en commun de Lévis (STLévis) ainsi que l'organisme exo, qui sous-traitent tous deux en tout ou en partie leurs services de transport en commun, ont les taux moyens de plaintes des usagers et usagères les plus élevés parmi les 10 principales sociétés de transport du Québec. Le taux moyen de plaintes par 100 000 déplacements d'exo a été plus de 4 fois supérieur à celui des sociétés de transport du Grand Montréal entre 2020 et 2024.
- En octobre 2024, la firme comptable Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT) a réalisé, à la demande du ministère des Transports du Québec (MTQ), un audit de performance des principales sociétés de transport en commun du Québec. Près de la moitié des économies potentielles repose sur l'augmentation du recours à la sous-traitance. À la lumière des constats réalisés dans cette étude, l'orientation recommandée par RCGT aurait pour effet d'abaisser la qualité et la fiabilité du service.
- La plupart des services de transport en commun par autobus n'ont pas retrouvé le niveau d'offre qui avait cours avant la pandémie. Par exemple, le nombre total de voyages d'autobus offerts en 2024 par la Société de transport de Montréal (STM) a été 8,7 % inférieur à l'année 2019.
- Les services d'entretien et de réparation des sociétés de transport en commun du Québec remettent à neuf des composantes usagées d'autobus, ce qui leur permet de se protéger de l'inflation du prix de certaines pièces neuves. La vérificatrice générale de la Ville de Montréal a constaté en 2025 un ralentissement de la remise à neuf de pièces usagées à la STM, ce qui représente à ses yeux une « orientation coûteuse des pratiques d'affaires », en plus de négliger les bienfaits écologiques de la réparation de pièces usagées.



# Table des matières

<b>Sommaire</b>	<b>03</b>
<b>Liste des tableaux et des graphiques</b>	<b>07</b>
<b>Liste des sigles</b>	<b>11</b>
<b>Introduction</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>La crise des systèmes de transport de personnes au Québec</b>	<b>17</b>
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>La sous-traitance dans les services publics : théorie et pratique</b>	<b>21</b>
2.1 Sous-traitance : manifestations concrètes du problème du principal agent	21
2.2 Les problèmes du principal agent en contexte de transport en commun : le cas d'Istanbul	22
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>La qualité variable des services de transport en commun au Québec</b>	<b>25</b>
3.1 Comparaison de la qualité du service des sociétés de transport	27
3.2 La qualité du service en banlieue : une priorité	28
3.3 Les bris de services à la STO	29
3.4 Comparaison de la satisfaction des usagers et usagères via le ratio du nombre de plaintes par 100 000 embarquements	30
<b>CHAPITRE 4</b>	
<b>L'entretien et la maintenance des services de transport en commun : portrait et enjeux</b>	<b>33</b>
4.1 Portrait de l'entretien dans les sociétés de transport	33
4.2 Entretien du matériel roulant : achats groupés et remise à neuf des pièces	33
4.3 La remise à neuf à la STM : analyse du rapport de la vérificatrice générale de la Ville de Montréal	36
4.4 La fin de la remise à neuf des étriers de frein à la STM	38
<b>Conclusion</b>	<b>41</b>
<b>Notes de fin de document</b>	<b>45</b>

**LISTE DES**

**GRAPHIQUES  
TABLEAUX**

**GRAPHIQUES  
TABLEAUX**

**GRAPHIQUES  
TABLEAUX**

**GRAPHIQUES  
TABLEAUX**

**GRAPHIQUES  
TABLEAUX**

**GRAPHIQUES  
TABLEAUX**

**GRAPHIQUES**

TABLEAU 1	Proportion des modes de transport des Québécois et Québécoises pour se déplacer au travail, 1996-2021	17
TABLEAU 2	Évolution du nombre total de voyages d'autobus offerts par les principales sociétés de transport en commun du Québec depuis 2019	18
TABLEAU 3	Évolution du financement provincial des infrastructures de mobilité par le biais du PQI (G\$)	18
TABLEAU 4	Ventilation de la proportion publique et privée du service d'autobus régulier des 10 principales sociétés de transport en commun urbain du Québec	25
TABLEAU 5	Ventilation des sociétés de transport en commun selon leur vitesse commerciale moyenne en mode bus, 2023	26
TABLEAU 6	Ventilation des bris de services de la STM, de la STL et d'exo entre 2022 et 2024 selon leurs causes respectives	28
TABLEAU 7	Ventilation du nombre de bris de services de la STO selon leur cause en 2023 et 2024	29
TABLEAU 8	Ventilation du nombre de plaintes par 100 000 embarquements pour le service régulier des 10 principales sociétés de transport en commun urbain du Québec	30
TABLEAU 9	Évolution du nombre de cols bleus affectés à l'entretien par les sociétés de transport en 2014 et 2024	34
TABLEAU 10	Évolution du nombre de remises à neuf effectuées à la RTC pour certaines pièces	34
TABLEAU 11	Évolution du prix moyen des étriers de frein et turbocompresseurs neufs entre 2014 et 2025	35
TABLEAU 12	Évolution de la valeur économique des pièces remises à neuf ou produites par la STM entre 2022 et 2024 pour l'entretien des autobus	36
TABLEAU 13	Évolution du prix neuf de certains étriers achetés par la STM entre 2021 et 2022	36
GRAPHIQUE 1	Évolution de la proportion publique et privée du transport en commun par autobus (%), Istanbul, 2009 et 2016	22
GRAPHIQUE 2	Proportion respective du taux de bris de services moyen du transport en commun public et privé (%), Istanbul, 2014 et 2016	23
GRAPHIQUE 3	Ventilation des sociétés de transport en commun urbain selon leurs coûts kilométriques respectif en mode bus, 2023 (\$/km)	26
GRAPHIQUE 4	Comparaison des taux moyens de bris de services de la STL, de la STM et d'exo pour les années 2022 à 2024	28
GRAPHIQUE 5	Véhicules légers de promenade en circulation par 1000 habitant-e-s de 14 ans et plus	

---

	dans les régions administratives desservies par la STM, la STL et exo, 2023	29
GRAPHIQUE 6	Évolution du nombre de pièces usagées remises à neuf par les employé-e-s d'entretien du RTC	35
GRAPHIQUE 7	Variation de l'achat de turbocompresseurs par le RTC après l'arrêt de leur remise à neuf en 2019	35
GRAPHIQUE 8	Comparaison entre les dépenses salariales directes engagées par la STM pour l'entretien des autobus et la valeur économique des pièces d'autobus fabriquées et remises à neuf (M\$), 2024	37





**LISTE DES**

**SIGLES**

**ACCRONYMES**

**SIGLES**

**ACCRONYMES**

**SIGLES**

**ACCRONYMES**

**SIGLES**

**ACCRONYMES**

**SIGLES**

**ACCRONYMES**

**SIGLES**

**ACCRONYMES**

---

<b>ATUQ</b>	Association du transport urbain du Québec
<b>MTQ</b>	Ministère des Transports du Québec
<b>PQI</b>	Plan québécois des infrastructures
<b>RCGT</b>	Raymond Chabot Grant Thornton
<b>RTC</b>	Réseau de transport de la Capitale
<b>RTL</b>	Réseau de transport de l'agglomération de Longueuil
<b>SAAQ</b>	Société de l'assurance automobile du Québec
<b>STL</b>	Société de transport de Laval
<b>STLÉVIS</b>	Société de transport de Lévis
<b>STO</b>	Société de transport de l'Outaouais
<b>STSHEBROOKE</b>	Société de transport de Sherbrooke
<b>STTR</b>	Société de transport de Trois-Rivières
<b>STSAGUENAY</b>	Société de transport du Saguenay
<b>STM</b>	Société de transport de Montréal
<b>VG</b>	Vérificatrice générale de la Ville de Montréal



## INTRODUCTION

En novembre 2024, la firme comptable Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT) publiait un audit de performance des sociétés de transport en commun du Québec. Son objectif principal consistait à « formuler des constats et des recommandations permettant d'optimiser la performance des organismes de transport collectif au Québec<sup>1</sup> ». Pour ce faire, RCGT a entrepris de « brosser le portrait financier et opérationnel de chaque organisme de transport collectif<sup>2</sup> ».

L'une des principales recommandations de cet audit propose d'accroître les responsabilités du secteur privé dans la livraison des services de transport en commun<sup>3</sup>. Selon RCGT, cette avenue « favoriserait la performance des services<sup>4</sup> ».

Or, la définition du concept de performance est cruciale. RCGT définit cette notion sous l'angle strictement financier, et le principal indicateur qui lui est associé est celui du coût kilométrique, c'est-à-dire les dépenses engagées par les sociétés de transport pour chaque kilomètre parcouru par les autobus de leurs réseaux respectifs. Afin de bien juger des mérites de la recommandation à l'effet de sous-traiter davantage au secteur privé les services de transport en commun, il convient de recourir à des indicateurs de qualité du service. Autrement, cette privatisation pourrait dégrader le transport en commun et, à terme, diminuer son usage et son accessibilité au Québec.

Cette étude accomplit le travail que RCGT et le MTQ ont négligé : produire des indicateurs permettant de comparer la qualité des services des principales sociétés de transport en commun du Québec. À la lumière de ces indicateurs, la recommandation d'accroître le rôle du secteur privé dans les services de transport en commun apparaît périlleuse pour la qualité de ces services étant donné que le pire bilan en la matière est attribuable à la seule

société de transport pratiquant une impartition entière de ses services de transport au secteur privé.

Le premier chapitre de cette étude dresse un état des lieux des systèmes de mobilité des personnes au Québec afin de comprendre dans quel contexte s'inscrit la proposition de sous-traitance formulée par RCGT. Le deuxième chapitre définit les trois formes de sous-traitance que l'on observe dans les services publics et aborde les enjeux qu'elles soulèvent à travers un exemple international de privatisation du transport en commun. Le troisième chapitre présente et interprète deux indicateurs permettant de comparer la qualité des services offerts par les principales sociétés de transport en commun du Québec. Le dernier chapitre s'attarde en particulier à la fonction d'entretien et de réparation des services de transport en commun afin de mettre en relief les limites associées à la recommandation de RCGT d'augmenter la sous-traitance également dans cette composante du service. Nous concluons cette étude en rappelant en quoi les sociétés nord-américaines, particulièrement dépendantes de la voiture, ne peuvent se permettre de sous-financer le transport en commun et de mettre en œuvre des réformes de nature à diminuer la qualité d'une offre déjà insuffisante.



CHAPITRE 1

CHAPITRE 1

CHAPITRE 1

CHAPITRE 1

CHAPITRE 1

CHAPITRE 1

CHAPITRE 1

CHAPITRE 1

CHAPITRE 1

CHAPITRE 1



CHAPITRE 1

# La crise des systèmes de transport de personnes au Québec

Face à l'interdiction éventuelle de la vente de voitures à essence<sup>a</sup>, le système de transport de personnes au Québec se trouve à une croisée des chemins. Les autorités favorisent actuellement une stratégie de remplacement des véhicules personnels à essence par des voitures électriques. Une autre avenue serait d'investir massivement dans les systèmes de mobilité collective et active. Cette approche est toutefois moins probable étant donné le sous-financement chronique de ces infrastructures.

Le tableau 1 présente l'évolution des modes de transport pour les déplacements domicile-travail entre 1996 et 2021 au Québec.

Il montre que la prépondérance marquée du recours à la voiture au Québec pour le déplacement vers le lieu de travail n'a pas diminué depuis les 25 dernières années. On observe par ailleurs un recul historique des déplacements en transport en commun en 2021, probablement en raison des nouvelles habitudes de déplacement introduites durant la pandémie de COVID-19. Cela dit, en 2016, durant une année dite normale, le recours au transport en commun ne représentait que 13,7 % des déplacements, soit moins de 2 % de plus que ce qui a été observé en 1996. Les déplacements par la marche ou la bicyclette connaissent pour leur part une tendance à la diminution depuis 1996. Les données du prochain recensement, prévu pour 2026, offriront un portrait plus à jour des habitudes de transport.

Malgré un certain retour à la normale dans le marché du travail, l'inauguration de relativement peu de nouveaux projets de transport en commun d'envergure au Québec (service rapide par bus sur l'avenue Pie-IX en 2022 et Réseau express métropolitain en 2023) ne laisse

TABLEAU 1  
Proportion des modes de transport des Québécois et Québécoises pour se déplacer au travail, 1996-2021

Modes de transport	1996	2001*	2006	2016	2021
Transport en commun	11,8 %	12,8 %	12,8 %	13,7 %	9,0 %
Marche ou bicyclette	8,4 %	6,9 %	8,0 %	7,1 %	6,9 %
Automobile	79,1 %	78,2 %	78,2 %	78,2 %	82,4 %
Autre (motocyclette, scooter, etc.)*	0,7 %	2,0 %	0,9 %	1,0 %	1,7 %

\* Le recensement de 2001 comptabilise la bicyclette dans la catégorie « Autre ».

SOURCES : Institut de la statistique du Québec, Parts modales des transports lors des trajets domicile-travail, Québec, 2006, 2016 et 2021, [statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/part-modale-transports-trajets-domicile-travail-quebec](https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/part-modale-transports-trajets-domicile-travail-quebec) ; Statistique Canada, Mode de transport domicile-travail—Recensement 2001, [www12.statcan.gc.ca/english/census01/products/highlight/Pow/RetrieveTable.cfm?Lang=F&T=601&GH=4&Dr=1&SC=7&SR=1&S=99&O=A](https://www12.statcan.gc.ca/english/census01/products/highlight/Pow/RetrieveTable.cfm?Lang=F&T=601&GH=4&Dr=1&SC=7&SR=1&S=99&O=A) ; Statistique Canada, Mode de transport domicile-travail—Recensement 1996, [www12.statcan.gc.ca/datasets/Index-fra.cfm?Temporal=1996](https://www12.statcan.gc.ca/datasets/Index-fra.cfm?Temporal=1996).

pas présager d'importants changements dans la part des déplacements en transport en commun.

Les données sur l'offre de transport par autobus des sociétés de transport en commun des grandes villes du Québec montrent une diminution depuis 2019. Le tableau 2 présente la quantité totale de trajets d'autobus inscrits à l'horaire en 2019 et 2024 pour les sociétés dont nous avons pu obtenir les données. On remarque qu'à l'exception de la Société de transport de Sherbrooke (STSherbrooke), les sociétés n'ont toujours pas rétabli le niveau d'offre de transport qui était en vigueur avant la pandémie<sup>5</sup>.

<sup>a</sup> Le gouvernement du Québec a récemment repoussé cette interdiction au-delà de 2035. Voir RADIO-CANADA, « Québec lève l'interdiction de vendre des véhicules neufs à essence à partir de 2035 », Radio-Canada, 26 septembre 2025, [ici.radio-canada.ca/nouvelle/2195346/interdiction-vente-voitures-essence-quebec-2035](https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2195346/interdiction-vente-voitures-essence-quebec-2035).

TABLEAU 2

**Évolution du nombre total de voyages d'autobus offerts par les principales sociétés de transport en commun du Québec depuis 2019**

Société de transport	2019	2024	Variation
STM*	6 286 898	5 741 044	-8,7 %
STL	821 304	781 774	-4,8 %
RTL*	1 464 553	1 359 375	-7,2 %
RTC	1 330 364	1 291 462	-2,9 %
exo	1 627 123	1 609 924	-1,1 %
STSherbrooke	494 714	610 919	23,5 %

\* Une partie de la diminution de l'offre de service à la STM et au RTL s'explique par l'entrée en fonction du REM et de l'élimination de certaines lignes d'autobus.

**SOURCES :** demandes d'accès à l'information auprès des sociétés de transport ; calculs de l'auteur.

La stagnation, voire la diminution, de l'offre de transport par autobus s'explique en bonne partie par le peu d'investissements publics qu'il obtient dans le cadre du Plan québécois des infrastructures (PQI). Le tableau 3 présente l'évolution comparative des investissements relevant du MTQ dans le réseau routier et dans les infrastructures de transport en commun depuis 2020, dans le cadre du PQI.

L'entretien de l'ensemble du réseau routier québécois, dont l'étendue de 325 000 kilomètres équivaut à près de 8 fois la circonférence de la Terre<sup>6</sup>, commande toujours plus de financement public de la part du gouvernement du Québec et des municipalités. Une bonne manière de relever les défis financiers associés à ce réseau serait d'investir massivement dans des infrastructures de transport en commun afin d'en réduire l'utilisation et les coûts d'entretien qui en découlent. Rappelons que les bienfaits économiques du transport en commun s'étendent à la santé publique, étant donné les liens existants entre l'utilisation de la voiture et les accidents de la route, la pollution de l'air, les changements climatiques, la destruction de milieux naturels, etc<sup>7</sup>.

Les infrastructures de transport en commun sont toutefois sous-financées comparativement au réseau routier. Pendant que le réseau routier voyait le financement versé par Québec croître de 34 % dans les cinq dernières années, les sommes allouées aux

TABLEAU 3

**Évolution du financement provincial des infrastructures de mobilité par le biais du PQI (G\$)**

Poste budgétaire	2020-2030	2025-2035	Augmentation relative
Réseau routier	26,8	35,9	34,0 %
Transport en commun	13,6	14,5	6,6 %

**SOURCES :** Gouvernement du Québec, Plans québécois des infrastructures 2020-2030 et 2025-2035, [cdn-contentu.quebec.ca/cdn-contentu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/budgets/2025-2026/6\\_Plan\\_quebecois\\_des\\_infrastructures.pdf](https://cdn-contentu.quebec.ca/cdn-contentu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/budgets/2025-2026/6_Plan_quebecois_des_infrastructures.pdf); [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget\\_depenses/20-21/7-Plan\\_quebecois\\_des\\_infrastructures.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/20-21/7-Plan_quebecois_des_infrastructures.pdf); calculs de l'auteur.

infrastructures de transport en commun n'augmentaient que de 6,6 %.

En plus du sous-financement public des infrastructures de transport en commun, les sociétés de transport du Québec sont aux prises avec des difficultés financières sur le plan de leurs budgets d'exploitation annuels. Deux facteurs principaux expliquent les déficits financiers des sociétés de transport. Premièrement, la pandémie a diminué les revenus tarifaires des sociétés de transport, ce qui a occasionné une accumulation de déficits financiers. En second lieu, le contexte inflationniste des dernières années a augmenté les frais d'exploitation des sociétés de transport et contribué aux déficits, que le gouvernement estime à environ 2,5 milliards \$ sur les cinq prochaines années<sup>8</sup>.

Ce contexte inflationniste et postpandémique exerce une pression financière sur les sociétés de transport en commun. Parmi les solutions envisagées en réponse à cette pression, le recours à la sous-traitance dans le but de générer des économies est considéré ici et ailleurs dans le monde<sup>9</sup>. Le prochain chapitre aborde les enjeux que soulève la sous-traitance dans les services publics en général, ainsi que dans le transport en commun en particulier.



**CHAPITRE 2**

**CHAPITRE 2**

**CHAPITRE 2**

**CHAPITRE 2**

**CHAPITRE 2**

**CHAPITRE 2**

**CHAPITRE 2**

**CHAPITRE 2**

**CHAPITRE 2**

**CHAPITRE 2**

## CHAPITRE 2

## La sous-traitance dans les services publics : théorie et pratique

La sous-traitance – ou l'impartition – est un processus par lequel une organisation dite *donneuse d'ordre* ou *donneuse d'ouvrage* confie à une autre organisation la production, en tout ou en partie, de biens ou de services dont la donneuse d'ordre demeure responsable. Il existe trois formes principales de sous-traitance qui se distinguent par l'objectif poursuivi<sup>10</sup>. La forme la plus courante est la sous-traitance dite *économique* dont la mise en œuvre vise à produire des biens et services à moindre coût. La deuxième forme de sous-traitance est dite *de spécialisation* et elle intervient pour apporter une expertise que l'organisation donneuse d'ordre ne détient pas elle-même. Enfin, la troisième forme de sous-traitance survient en période de pointe lorsque l'organisation donneuse d'ouvrage n'a pas la capacité de répondre à une demande exceptionnellement élevée.

Cette étude s'intéresse plus particulièrement à la sous-traitance motivée par la réduction des coûts puisqu'il s'agit du principal motif pour y recourir dans le contexte des services publics de transport en commun. La théorie soutient que la sous-traitance permet de générer des économies au sein d'un service public grâce à une meilleure gestion des coûts. Selon ce point de vue, c'est la pression exercée par les actionnaires privés propriétaires de l'entreprise ayant obtenu un contrat de sous-traitance qui serait alors plus efficace que celle de l'État<sup>11</sup>. En d'autres mots, c'est l'objectif de profit qui permettrait de réduire les coûts. Cette diminution provient en grande partie d'une baisse des coûts de main-d'œuvre, qui constituent habituellement le principal poste de dépenses d'un service public. En effet, l'entreprise privée emploie généralement des travailleurs et travailleuses moins bien rémunéré-e-s que dans le secteur public, puisque les conventions collectives y sont ou bien moins avantageuses, ou bien inexistantes dans le cas d'entreprises dont la main-d'œuvre n'est pas syndiquée<sup>12</sup>.

La visée de réduction des coûts et d'augmentation de la marge bénéficiaire du sous-traitant diffère de la finalité du donneur d'ouvrage public qui, pour sa part, a pour

objectif la prestation d'un service à la population. Cet écart entre les objectifs respectifs entraîne une tension et peut aboutir à des problèmes qui font d'ailleurs l'objet de débats dans le milieu de la recherche. Pour référer à cette tension entre le donneur d'ouvrage et l'entreprise qui effectue la sous-traitance, on évoque le « problème du principal agent ».

### 2.1 Sous-traitance : manifestations concrètes du problème du principal agent

Le problème du principal agent décrit les difficultés rencontrées par le donneur d'ouvrage lorsqu'il cherche à s'assurer que l'entreprise sous-traitante agit réellement dans l'intérêt du donneur d'ouvrage. Les précautions prises par le donneur d'ouvrage (surveillance, incitatifs contractuels, processus de reddition de compte, etc.) génèrent un ensemble de coûts. À ces coûts s'ajoutent ceux découlant des dommages pouvant résulter de l'échec éventuel de l'entreprise sous-traitante à bien s'acquitter de son mandat (bris de service, niveau de qualité insuffisant, retards de livraison, etc.).

À compter des années 1980, l'idéologie néolibérale a eu pour effet de stimuler la sous-traitance en contexte de services publics. Le secteur privé, présenté comme plus économique et plus innovant, s'est vu confier de plus en plus de tâches auparavant prises en charge par le secteur public. Ce processus de transfert de responsabilité se poursuit encore aujourd'hui<sup>a</sup>.

Les problèmes liés à la sous-traitance continuent d'apparaître régulièrement dans l'actualité, concernant

<sup>a</sup> Le réseau de la santé au Québec compte parmi les principaux services publics où le secteur privé a occupé une place croissante dans les dernières décennies. Voir à ce sujet Anne PLOURDE, *Santé Inc. Mythes et faillites du privé en santé*, Écosociété, 2024.

divers services publics. Le scandale du projet SAAQclic en est l'exemple le plus récent. Nous devons attendre le dépôt du rapport de la commission Gallant pour connaître la totalité des coûts, mais certains d'entre eux découlant des intérêts divergents entre la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et le consortium privé se profilent déjà : surfacturation, surtarification, retard de livraison, qualité insuffisante du livrable, etc. Les coûts entourant la tenue de la commission Gallant sont eux-mêmes liés à la sous-traitance, où le donneur d'ouvrage public, dans ce cas-ci l'État, met sur pied une commission d'enquête publique afin de faire la lumière sur les problèmes entourant le projet sous-traité. Notons que les ratés de la sous-traitance et de sa mauvaise gestion sont souvent vécus en premier lieu par les usagers et usagères mal desservis par le service sous-traité. Les longues files d'attente devant les bureaux de la SAAQ illustrent, par exemple, une partie de ces coûts, qui prennent la forme de pertes de temps, voire d'un stress accru pour les usagers et usagères<sup>13</sup>.

D'un point de vue historique, on peut interpréter la nationalisation d'Hydro-Québec comme une manière de mettre fin aux coûts découlant de la prestation privée des services d'électricité, tels que l'inégalité du service entre les régions ou encore les pratiques de surtarification du « cartel de l'électricité<sup>14</sup> ». Ces deux problèmes avaient cours principalement parce que les entreprises privées d'électricité étaient animées d'abord par un objectif de rentabilité, puis par celui de la livraison d'électricité aux ménages québécois.

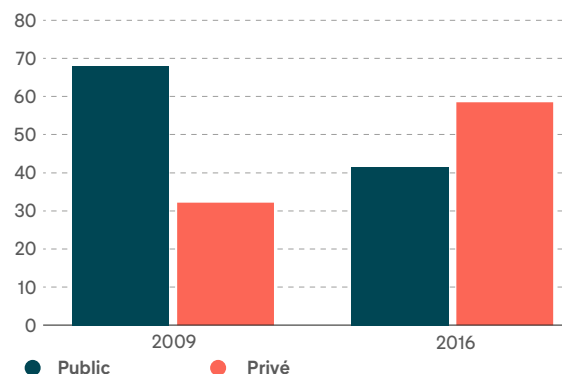
## 2.2 Les problèmes du principal agent en contexte de transport en commun : le cas d'Istanbul

Comme mentionné, la sous-traitance de services publics vise la plupart du temps à réduire le coût des services. Afin de mesurer adéquatement les économies générées, il importe de tenir compte des éventuels « coûts d'agence » découlant de l'impartition. Les coûts d'agence renvoient ici aux coûts induits par la sous-traitance, qui se traduisent notamment par des bris de services plus fréquents ou une baisse de la sécurité du transport. En effet, des coûts d'agence peuvent apparaître lorsque la sous-traitance entraîne une dégradation de la qualité du service.

Toutefois, la sous-traitance en contexte de transport en commun ne diminue pas nécessairement sa qualité. Peu de recherches ont analysé les coûts d'agence en contexte de transport en commun au moyen de données

GRAPHIQUE 1

Évolution de la proportion publique et privée du transport en commun par autobus (%), Istanbul, 2009 et 2016



SOURCE : Fatih Canitez, Pelin Alpkokin et John A. Black, « Agency costs in public transport systems : net-cost contracting between the transport authority and private operators – Impact on passengers », *Cities*, vol. 86, 2019, p. 156.

statistiques. L'une des études recensées à cet égard porte sur la ville d'Istanbul, en Turquie. Cette métropole de 15 millions d'habitant-e-s assure ses services de transport en commun par autobus via un tandem entre une société de transport en commun publique et des transporteurs privés. Au fil des années, la part modale du public a fortement diminué. Le graphique 1 montre que la proportion du transport public est devenue minoritaire, alors que celle du privé approche désormais les 60 %.

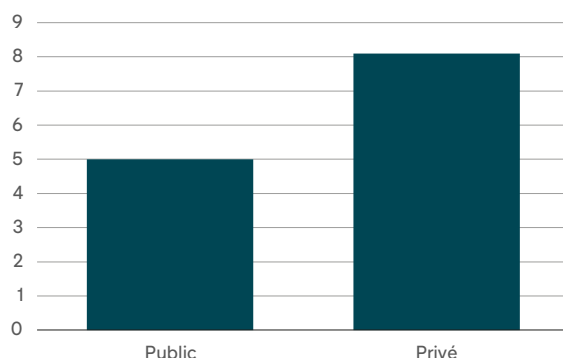
Le coût engagé pour chaque kilomètre de trajet en autobus est en moyenne deux fois plus élevé pour le public que pour le privé à Istanbul<sup>15</sup>. Selon les auteurs, cette différence est attribuable aux salaires supérieurs de la main-d'œuvre employée par l'État.

Toutefois, ces coûts ne comprennent pas les coûts d'agence invisibles découlant de la sous-traitance du transport en commun par autobus. Autrement dit, la comparaison rigoureuse des coûts kilométriques respectifs entre les services publics et privés de transport en commun nécessite la prise en compte des coûts liés à l'impartition d'une part croissance du service, notamment la baisse de la ponctualité, de la fiabilité et de la sécurité du transport.

À Istanbul, les bris de services sont plus fréquents chez les transporteurs privés. Le graphique 2 montre que les autobus opérés par le secteur public affichent un taux de bris de services moyen de 5 %, contre 8,1 % pour les transporteurs privés. Également, le taux de

GRAPHIQUE 2

**Proportion respective du taux de bris de services moyen du transport en commun public et privé (%), Istanbul, 2014 et 2016**



**SOURCE :** Fatih Canitez, Pelin Alpkokin et John A. Black, «Agency costs in public transport systems : net-cost contracting between the transport authority and private operators – Impact on passengers », *Cities*, vol. 86, 2019, p. 156.

satisfaction des usagers et usagères à l'égard du transport public était de 66 % en 2016, contre 56 % pour le transport privé.

L'exemple de l'augmentation de la sous-traitance des services de transport en commun à Istanbul met en lumière l'importance de tenir compte des coûts d'agence découlant de la diminution de la qualité des services assurés par le secteur privé.

Au Québec, l'audit réalisé par RCGT sur les 10 principales sociétés de transport du Québec n'a pas documenté les coûts d'agence possibles de la sous-traitance ; le portrait que brosse son rapport de la performance respective des réseaux de transport en commun du Québec demeure donc incomplet. Par exemple, le taux de bris de services par société de transport n'a pas fait l'objet d'une compilation par RCGT. Le prochain chapitre comble une partie des lacunes de l'audit de RCGT en présentant des indicateurs permettant de comparer la qualité des services offerts par des sociétés de transport.





CHAPITRE 3

# La qualité variable des services de transport en commun au Québec

L’offre de transport en commun au Québec a d’abord vu le jour sous un modèle privé. Au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, des entreprises telles que la Montreal Tramway Company offraient des services d’autobus et de tramway à Montréal<sup>16</sup>. Progressivement, la croissance de la voiture individuelle comme mode de transport est venue faire concurrence au transport en commun, de sorte que les entreprises privées actives dans ce domaine peinaient de plus en plus à demeurer rentables. L’offre de transport en commun était donc menacée. À terme, les municipalités et le gouvernement québécois ont pris en charge le financement et l’exploitation du transport en commun urbain afin de soustraire celui-ci à l’exigence de rentabilité. Le transport en commun est ainsi devenu un service public assuré majoritairement par le secteur public. Il est toutefois demeuré certains segments du transport en commun exploités par le secteur privé au Québec. Le transport interurbain par autocar est l’un d’entre eux. Entre 1981 et 2023, la quantité de trajets d’autocars offerts a d’ailleurs diminué de 85 %, faute d’un financement public stable<sup>17</sup>. Le tableau 4 ventile les 10 principales sociétés de transport en commun urbain selon le caractère public ou privé de leur service régulier d’autobus.

L’audit de RCGT s’inscrit dans le débat à propos du rôle à confier au secteur privé dans les services de transport en commun. Le rapport formule 8 recommandations prioritaires pour générer des économies récurrentes de 134 millions \$ à l’échelle des 10 sociétés de transport étudiées<sup>18</sup>. Le recours à la sous-traitance pour diminuer les coûts compte pour 41 % des économies estimées. Selon RCGT, cette avenue serait « avantageuse sur le plan financier<sup>19</sup> », en plus de favoriser « la performance des services<sup>20</sup> ». En outre, 28 % des économies de 134 millions \$ concernent la recommandation de diminuer les services sur les lignes les moins fréquentées ou d’adopter le transport à la demande.

RCGT a désigné la sous-traitance comme solution pour résorber les déficits des sociétés de transport,

**TABEAU 4**  
Ventilation de la proportion publique et privée du service d’autobus régulier des 10 principales sociétés de transport en commun urbain du Québec

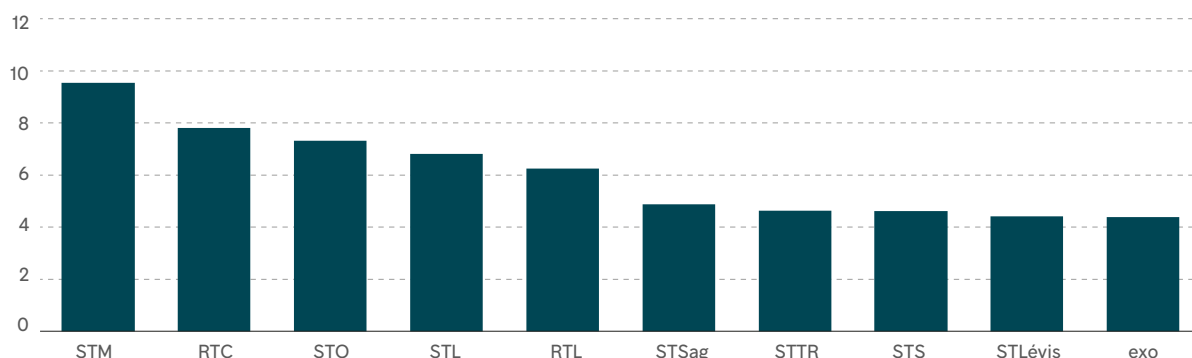
	Proportion publique du transport régulier par autobus	Proportion privée du transport régulier par autobus
exo	0 %	100 %
STSherbrooke	79 %	21 %
STLévis	85 %	15 %
STSaguenay	100 %	0 %
STO	100 %	0 %
RTL	100 %	0 %
STM	100 %	0 %
STTR	100 %	0 %
RTC	100 %	0 %
STL	100 %	0 %

**SOURCE :** Raymond Chabot Grant Thornton, Audit de performance des dix grandes sociétés de transport du Québec et de l’Autorité régionale de transport métropolitain, octobre 2024, [www.transports.gouv.qc.ca/fr/ministere/acces-information-renseignements-personnels/documents-reglement-diffusion/etudes-rapports/Documents/audit-performance-transport-collectif/AuditPerform\\_Complet.pdf](http://www.transports.gouv.qc.ca/fr/ministere/acces-information-renseignements-personnels/documents-reglement-diffusion/etudes-rapports/Documents/audit-performance-transport-collectif/AuditPerform_Complet.pdf).

justifiée par des données financières se limitant au coût direct des services. L’indicateur principal retenu est celui des coûts directs par kilomètre de transport en commun offert par autobus. Le graphique 3 présente les résultats obtenus par RCGT.

GRAPHIQUE 3

**Ventilation des sociétés de transport en commun urbain selon leurs coûts kilométriques respectif en mode bus, 2023 (\$/km)**



SOURCE : Raymond Chabot Grant Thornton, op. cit., p. 374.

La société de transport ayant le coût kilométrique le moins élevé est le réseau d'autobus d'exo, qui dessert les couronnes du Grand Montréal. exo est également la seule société de transport sous-traitant l'entièreté de ses services d'autobus à des transporteurs privés. RCGT a conclu que « le modèle d'affaires qui intègre en tout ou en partie des services impartis génère des coûts de service moindres<sup>21</sup> ». L'auditeur a donc formulé la recommandation suivante : « Il est recommandé d'impartir une part des services à des fournisseurs privés. Les coûts d'exploitation chez ces fournisseurs étant inférieurs, notamment en ce qui concerne la rémunération des chauffeurs de bus, cette stratégie permettrait de réduire les coûts kilométriques et horaire de la livraison du service par bus<sup>22</sup>. »

La comparaison des coûts kilométriques entre les sociétés de transport est un exercice qui requiert des précautions méthodologiques. Dans la littérature scientifique, on considère que la comparaison de la performance doit porter sur un bassin de sociétés de transport ayant des caractéristiques similaires. Le premier facteur de similitude est celui de la vitesse commerciale, qui a un impact direct sur les coûts kilométriques<sup>23</sup>. La vitesse commerciale, qui représente le km/h moyen des autobus en service, est influencée par la densité démographique du territoire desservi. Un territoire dense impliquera davantage d'arrêts pour l'entrée et la sortie des passagers et passagers, ce qui diminue la vitesse moyenne des autobus. À l'inverse, une vitesse commerciale élevée s'observe dans des territoires moins densément peuplés. Une vitesse plus élevée tire les coûts kilométriques vers le bas, et vice versa.

TABLEAU 5

**Ventilation des sociétés de transport en commun selon leur vitesse commerciale moyenne en mode bus, 2023**

	Vitesse commerciale moyenne (km/h)
exo	33,7
STLévis	31
RTL	25,9
STL	24,5
STO	23,2
RTC	22,5
STSaguenay	22
STS	20,6
STTR	20,2
STM	17,9

SOURCE : Raymond Chabot Grant Thornton, op. cit.

L'audit de RCGT prend en compte cette variable. Le tableau 5 présente la vitesse commerciale moyenne par société de transport.

Les deux sociétés de transport ayant la vitesse commerciale la plus élevée sont également celles dont les coûts kilométriques sont les plus bas. Inversement, la

STM est la société de transport ayant la vitesse commerciale la plus basse et les coûts kilométriques les plus hauts.

Une comparaison rigoureuse de la performance financière des sociétés de transport impliquerait que le coût kilométrique soit pondéré en fonction de la vitesse commerciale, afin d'éviter que des facteurs externes aux sociétés de transport – densité de population, vitesse commerciale – faussent l'interprétation de leurs coûts internes. L'absence d'une telle pondération dans l'audit de RCGT est en contradiction avec les méthodes que l'on retrouve dans la littérature scientifique portant sur la comparaison de la performance des sociétés de transport en commun.

La prochaine section compare la qualité des services de transport en commun publics et privés.

### 3.1 Comparaison de la qualité du service des sociétés de transport

La recommandation de RCGT, reprise par le gouvernement dans la foulée du dépôt de l'audit en novembre 2024, a été formulée sans égard à la qualité des services fournis par chaque société de transport en commun. Avant de mettre en œuvre une réforme visant à augmenter le rôle du secteur privé dans la prestation de ces services, la question suivante doit être posée : la sous-traitance des services de transport en commun a-t-elle un impact sur la qualité des services?

Des demandes d'accès à l'information ont été acheminées aux 10 principales sociétés de transport en commun du Québec afin de produire des indicateurs de qualité du service et de comparer les performances des sociétés de transport. Afin de comparer des services similaires, nous avons exclu les performances des réseaux de train et de métro, et retenu uniquement le service d'autobus régulier.

Le premier indicateur mesure le taux de fiabilité des services de transport en commun par autobus. Trois sociétés de transport ont été en mesure de fournir des données détaillées et fiables permettant de calculer leurs bris de services respectifs, soit le réseau exo, la STM et la STLaval<sup>a</sup>. Ces trois sociétés sont géographiquement

rapprochées et génèrent une offre de service quantitativement comparable, ce qui rend pertinente la comparaison de leur taux de bris de services. La STO, quant à elle, a fourni des données partielles, qui seront traitées plus loin. Les autres sociétés de transport en commun n'ont pu fournir de données fiables permettant de calculer le ratio de bris de services. Certaines petites sociétés de transport, telles que la STTR, ne compilent pas les bris de services étant donné leur rareté<sup>24</sup>.

Les systèmes de compilation internes des sociétés de transport indiquent généralement la cause des bris de services (manque de personnel, bris mécanique, accident, etc.). Or, certaines des données reçues concernant les irrégularités de services ayant pour cause la congestion routière ne permettaient pas de déterminer s'il s'agissait d'un retard de service ou d'un bris de service. Dans ce contexte, nous avons exclu les données liées à la congestion routière, d'une part parce qu'il était impossible dans certains cas d'isoler les bris de services des retards et, d'autre part, parce que la circulation routière génère des irrégularités de services qui ne sont pas imputables aux sociétés de transport.

Le graphique 4 présente le pourcentage des voyages d'autobus inscrits à l'horaire, mais qui pour une raison ou une autre n'ont pu être dûment exécutés par la STL, la STM ou exo. Les pourcentages indiqués représentent donc les taux de bris de services. Nous avons retenu les années 2022, 2023 et 2024 et exclu celles où le service était affecté par la pandémie. L'année 2025, qui a été marquée par la grève à la STM, n'est pas compilée puisque la collecte de données de cette étude s'est déroulée durant cette période.

Le graphique 4 montre que, parmi les trois sociétés répertoriées, le réseau exo expérimente davantage de bris de services. Entre 2022 et 2024, il a enregistré un taux de bris de services moyen de 1,1 %, soit un ratio deux fois plus élevé que celui de la STM et près de trois fois plus grand que celui de la STL.

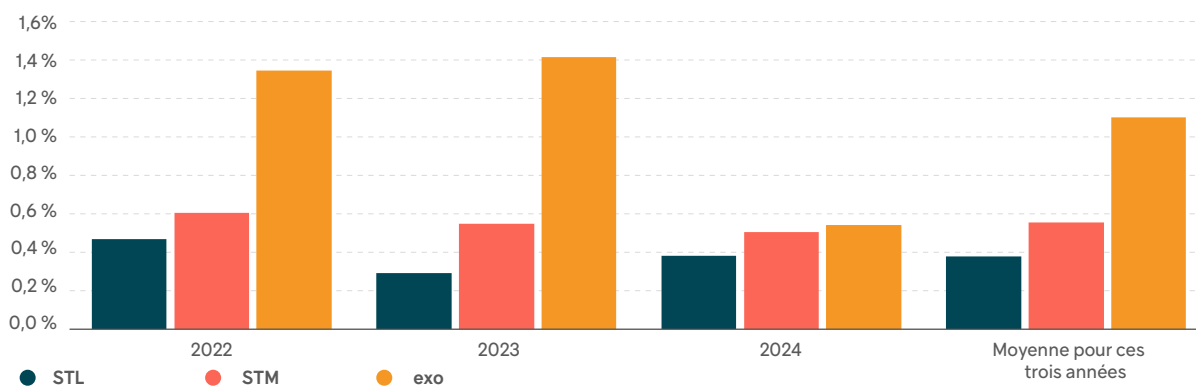
Les causes des bris de services permettent de raffiner l'analyse. Le tableau 6 ventile les bris de services selon les quatre catégories suivantes : manque de personnel, accident, bris mécanique, autres. On remarque que le facteur du manque de personnel du transporteur exo est prépondérant lors des années 2022 et 2023. En 2024, cette cause de bris de services a toutefois beaucoup diminué chez exo. Entre 2022 et 2024, en moyenne 35 des 47 voyages d'autobus annulés quotidiennement par exo ont été le fait de manque de personnel.

Les chauffeuses et chauffeurs d'autobus du réseau exo sont employé-e-s par les transporteurs privés à qui est confiée la responsabilité de desservir le territoire d'exo.

<sup>a</sup> La RTL a fourni des données partielles qui ne permettent pas de produire un taux de bris de services précis. Les données et explications reçues dans le cadre d'une rencontre avec deux gestionnaires de données de la RTL montrent néanmoins que le taux de bris de services estimé est inférieur à la moyenne d'exo.

GRAPHIQUE 4

Comparaison des taux moyens de bris de services de la STL, de la STM et d'exo pour les années 2022 à 2024



SOURCES : demandes d'accès à l'information à la STM, à la STL et à exo ; calculs de l'auteur.

TABLEAU 6

Ventilation des bris de services de la STM, de la STL et d'exo entre 2022 et 2024 selon leurs causes respectives

	STM			STL			exo		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Accident	4,7 %	5,4 %	6,4 %	2,4 %	3,8 %	2,5 %	0,6 %	0,6 %	1,7 %
Mécanique	52,4 %	52,1 %	54,3 %	15,8 %	22,3 %	16,1 %	6,8 %	14,4 %	29,4 %
Manque de personnel	27,7 %	25 %	19,6 %	65,5 %	41,1 %	57,4 %	87,2 %	77,7 %	37,8 %
Autre	13,2 %	17,4 %	19,8 %	16,3 %	32,7 %	24,0 %	5,4 %	7,3 %	31,1 %

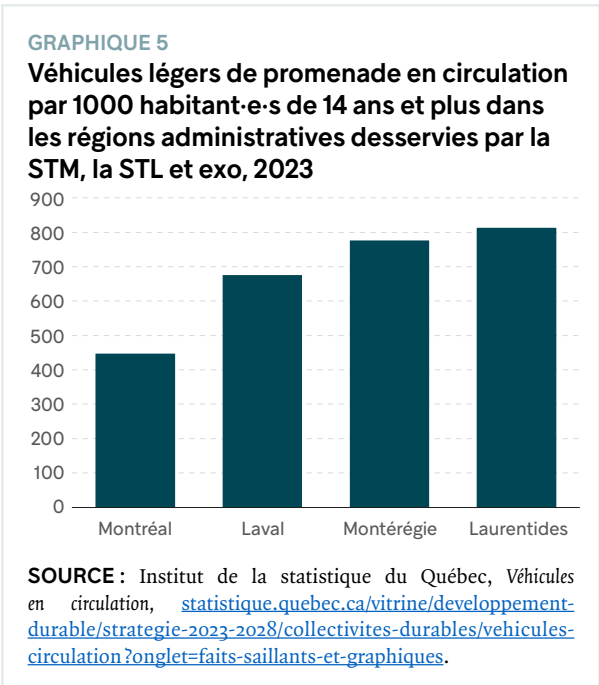
SOURCES : demandes d'accès à l'information à la STM, à la STL et à exo ; calculs de l'auteur.

Les salaires en vigueur dans le secteur privé sont nettement inférieurs à ceux du secteur public. Les données compilées par RCGT en 2023 montraient un écart salarial d'environ 30 % entre le privé et le public, à l'avantage de ce dernier, et ce, sans tenir compte de ses avantages sociaux plus avantageux<sup>25</sup>. Ces conditions inférieures affectent la capacité du réseau exo à attirer et à retenir le personnel.

Plusieurs services de transport adapté sont assurés par le secteur privé. L'analyse comparative de la qualité de ces services dépasse le cadre de cette étude, mais un tel exercice permettrait de mieux éclairer les enjeux soulevés par la privatisation dans ce secteur.

### 3.2 La qualité du service en banlieue : une priorité

La voiture individuelle représente le principal concurrent du transport en commun<sup>26</sup>. Le taux de motorisation de la population dans les banlieues conjugué à une faible offre de transport en commun sont les deux obstacles principaux au transfert modal souhaité de la voiture vers le transport en commun. Ces deux obstacles sont particulièrement présents dans les banlieues du Québec. Le graphique 5 présente le taux de voitures par 1 000 habitant-e pour les 3 régions administratives où la STM, la STL et exo exercent leurs activités.



La qualité inférieure du service d'exo est particulièrement préoccupante dans un contexte où la population desservie en Montérégie et dans les Laurentides est fortement motorisée. La demande de transport en commun y est en partie liée à l'enjeu de la fiabilité puisqu'une plus grande proportion d'usagers et usagères des banlieues peuvent se rabattre sur leur voiture ou s'en procurer une pour leur déplacement si le transport collectif n'est pas à la hauteur.

3.3 Les bris de services à la STO

La STO a fourni des données pour les années 2023 et 2024 qui permettent de constater une quantité importante de bris de services. Le tableau 7 ventile les bris de

services selon leur cause. Les causes des bris n'ont pas été compilées pour l'année 2023 parce qu'elles ne nous ont pas été fournies. L'année 2024 est marquée par un enjeu de manque de personnel. La STO n'a pas pu fournir le nombre total de voyages d'autobus inscrits à l'horaire, ce qui rend impossible le calcul du ratio de bris de services pour les années 2023 et 2024. La quantité absolue de bris rapportés lors de ces deux années permet néanmoins de constater des lacunes importantes sur le plan de la fiabilité du service d'autobus régulier.

Le haut volume de bris de services à la STO avait fait l'objet d'une couverture médiatique, tellement il était élevé<sup>27</sup>. Le manque de personnel entraînait des annulations récurrentes de voyages, comme en attestent les données du tableau 7 pour l'année 2024. Cette pénurie de personnel s'explique en partie par l'échéance, depuis 2019, de la convention collective des chauffeuses et chauffeurs de la STO. Le marché de l'emploi de la région de Gatineau a une dynamique particulière découlant de sa proximité avec la ville d'Ottawa. Cette réalité est reflétée dans la convention collective de la STO, où on peut lire la clause suivante, qui était en vigueur jusqu'au 31 mars 2018 : « Les taux de salaire des chauffeurs assujettis à la présente convention collective ne pourront être moindres que ceux payés aux chauffeurs de OC Transpo. Dans une telle situation d'infériorité, les taux de salaires des chauffeurs seront ajustés en conséquence<sup>28</sup>. »

L'expiration de la convention collective des chauffeuses et chauffeurs en 2019 a entraîné un écart salarial de 16 % entre les chauffeuses et chauffeurs de la STO et celles et ceux de la société de transport en commun d'Ottawa en 2023<sup>29</sup>. Cette différence a contribué à réduire l'attractivité de la STO auprès des salarié-e-s, ce qui peut expliquer en partie le manque de personnel criant en 2023 et 2024. Depuis, une nouvelle convention collective a été adoptée, et les bris de services pour l'année 2025 ont chuté considérablement. Entre janvier 2025 et juin 2025, la STO rapporte un total de 625 bris de services,

TABLEAU 7 Ventilation du nombre de bris de services de la STO selon leur cause en 2023 et 2024						
	Inconnus	Manque de personnel	Accident	Bris mécanique	Autre	TOTAL
2023	12 967	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	12 967
2024	2 166	5 323	46	15	856	8 406

**SOURCES :** demande d'accès à l'information à la STO ; compilation de l'auteur.

TABLEAU 8

**Ventilation du nombre de plaintes par 100 000 embarquements pour le service régulier des 10 principales sociétés de transport en commun urbain du Québec**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne
exo	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	37	66	68	62	37	54,0
STLévis	N.D.	N. D.	N.D.	45,9	42,3	58,8	43,5	40,7	33,3	26,7	41,6
STO		36,3	29,7	25,8	29,1	32,7	20,8	21,8	25,0	21,9	27,0
STTR	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	27,4	27,4	23,3	18,1	16,5	22,5
RTC	20,4	18,1	16,6	17,2	17,5	22,8	20,6	20,0	16,3	17,6	18,7
STSaguenay	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	18,2	18,2
STM			12,6	16,6	23,8	17,4	16,0	13,2	13,2	11,2	15,5
STL	7,9	7,8	11,1	12,4	13,4	13,0	13,9	11,4	12,0	13,1	11,6
RTL	N. D.	N. D.	N. D.	9,1	10,6	11,0	12,1	N. D.	14,0	12,6	11,6
STSherbrooke		8,6	11,7	11,4	14,8	10,2	8,2	10,4	14,5	6,2	10,7

**SOURCES :** demandes d'accès à l'information aux sociétés de transport ; calculs de l'auteur.

soit un taux moyen de 3,5 bris par jour. En 2023 et 2024, ce taux était respectivement de 35,5 et 23<sup>30</sup>.

Le cas de la STO montre la grande sensibilité de la fiabilité des services de transport en commun aux conditions de travail de leur personnel. Le constat est le même pour le réseau exo, qui mise sur des conditions de travail inférieures aux sociétés de transport du grand Montréal. Tout comme à la STO, cette infériorité relative des conditions de travail explique en partie la difficulté d'exo à attirer et retenir du personnel, ce qui se répercute sur la qualité de ses services.

### 3.4 Comparaison de la satisfaction des usagers et usagères via le ratio du nombre de plaintes par 100 000 embarquements

Le volume de plaintes des usagers et usagères d'un réseau de transport en commun constitue un autre indicateur de qualité du service. Le ratio de plaintes par 100 000 embarquements permet de comparer les sociétés de transport, tout en tenant compte de leurs niveaux d'achalandage respectifs. Le tableau 8 présente l'évolution de ce ratio jusqu'à 2024. Contrairement au ratio de

bris de services, le nombre de plaintes par 100 000 embarquements est compilé par la quasi-totalité des sociétés de transport en commun.

Les deux sociétés de transport en commun affichant les ratios de plaintes par 100 000 embarquements les plus élevés sont le réseau exo et la STLévis. Ces deux sociétés sous-traitent en totalité ou en partie leur service de transport. La comparaison du nombre relatif de plaintes adressées aux sociétés de transport en commun urbain du Québec semble indiquer que le caractère privé des services affecte négativement la satisfaction des usagers et usagères. Le volume de plaintes déposées à l'endroit de la société exo s'explique possiblement par son taux de fiabilité inférieur par rapport aux autres sociétés de transport du Grand Montréal, comme le montre le graphique 4. À l'inverse, la STSherbrooke, qui sous-traite 21 % de son service d'autobus régulier, affiche le taux moyen de plaintes le plus bas de toutes les sociétés de transport. Cette différence s'explique par le fait que l'entreprise privée qui assume une partie du service à Sherbrooke connaît moins de bris de services que la société exo. Des données obtenues par voie d'accès à l'information auprès de la STSherbrooke montrent qu'entre 2022 et 2024, le sous-traitant a eu seulement 12 bris de services<sup>31</sup>.

D'ici 2029, la STLévis s'est engagée à rapatrier à l'interne les 15 % de son service d'autobus régulier actuellement sous-traités à un transporteur privé<sup>32</sup>. Il sera intéressant d'observer dans les années subséquentes l'évolution du taux de plaintes.

Le prochain chapitre aborde les enjeux que soulève la sous-traitance dans le volet de réparation et d'entretien des services de transport en commun.

**CHAPITRE 4**

**CHAPITRE 4**

**CHAPITRE 4**

**CHAPITRE 4**

**CHAPITRE 4**

**CHAPITRE 4**

**CHAPITRE 4**

**CHAPITRE 4**

**CHAPITRE 4**

**CHAPITRE 4**



## CHAPITRE 4

## L'entretien et la maintenance des services de transport en commun : portrait et enjeux

Les usagers et usagères des services de transport en commun du Québec ne font l'expérience directe que d'un aspect du service, soit le mode de transport emprunté pour se déplacer. Les tâches d'entretien, de réparation et de logistique qui soutiennent les services ne sont pas visibles pour eux et elles, ce qui ne les rend pas moins importants.

Les déficits financiers des sociétés de transport en commun et les économies que celles-ci cherchent à réaliser « sans affecter les services » ont justifié dans les dernières années des compressions dans l'entretien du matériel roulant et des infrastructures de transport. Par exemple, la STM accusait à elle seule un déficit de maintien des actifs de 6 milliards \$ en 2024<sup>33</sup>.

Les sociétés de transport privilégient actuellement la diminution de la masse salariale pour résorber les déficits. Le volet de l'entretien des sociétés de transport est particulièrement concerné par ces décisions de gestion, puisque les tâches liées à la réparation et à l'entretien réalisées à l'interne peuvent faire l'objet de sous-traitance. L'une des recommandations de l'audit de RCGT suggérait d'ailleurs d'accroître la sous-traitance des services d'entretien<sup>34</sup>.

Le chapitre précédent a mis en relief les conséquences de la sous-traitance au regard de la qualité des services. Ce chapitre-ci s'intéresse aux enjeux que soulève l'impartition des services d'entretien des sociétés de transport.

### 4.1 Portrait de l'entretien dans les sociétés de transport

Le tableau 9 présente l'évolution de la quantité d'équivalent temps complet de travailleurs et travailleuses affecté-e-s aux tâches d'entretien. Ce tableau exclut les tâches de gestion et de coordination de ces activités et retient uniquement les salarié-e-s affecté-e-s au plancher.

On observe dans les 10 dernières années une augmentation du nombre de salarié-e-s des sociétés de transport affecté-e-s à des tâches d'entretien. Seule la Société de transport de Montréal a vu le nombre de cols bleus du secteur de l'entretien diminuer depuis 2014. En 2024, on comptait ainsi 3 590 salarié-e-s pour les 9 principales sociétés de transport en commun du Québec. Le réseau exo n'est pas comptabilisé, car les services sont sous-contractés à des entreprises privées, pour lesquelles l'accès aux données est restreint.

Afin de bien comprendre les enjeux entourant la recommandation de RCGT d'impartir davantage de tâches d'entretien et de réparation réalisées actuellement à l'interne, la prochaine section décrit le fonctionnement de la réparation et de l'entretien du matériel roulant de transport en commun au Québec. Comme pour l'analyse sur la qualité des services, nous nous sommes concentrés sur la logistique entourant l'entretien des autobus et avons exclu les services de train et de métro, ce qui permet de rendre les réseaux comparables.

### 4.2 Entretien du matériel roulant : achats groupés et remise à neuf des pièces

Les services d'autobus réguliers des sociétés de transport en commun du Québec utilisent généralement des véhicules issus des mêmes fabricants. Les opérations d'entretien sont similaires entre les sociétés de transport du Québec, toutes proportions gardées. Cette similitude permet aux sociétés de transport de pratiquer l'achat groupé de pièces neuves de rechange. Les 10 principales sociétés de transport sont en effet regroupées sous l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ). Cette association a notamment pour rôle de faciliter la coordination des sociétés de transport en commun entre elles afin qu'elles procèdent à des achats groupés de pièces et d'autobus. Cette approche offre un levier de négociation plus élevé auprès des fabricants, ce qui diminue le prix et génère des économies d'échelle sur le plan

TABLEAU 9

## Évolution du nombre de cols bleus affectés à l'entretien par les sociétés de transport en 2014 et 2024

Nom de la société de transport	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Masse salariale en 2024
STM	2 763	2 614	2 634	2 506	2 707	2 715	2 830	2 764	2 634	2 651	2 580	236 570 151 \$
RTC	290	277	279	279	280	287	306	319	314	317	321	34 379 835 \$
STL		112	117	116	119	121	145	154	143	137	134	15 376 826 \$
STSaguenay	23	23	23	20	20	20	19	20,5	20	22	23	1 614 190 \$
STLévis			17	18	20	20	22	20	19	19	20	1 565 194 \$
STTR	12	12	12	12	12	13	13	14	15	15	16	1 063 562 \$
STSherbrooke			32	34	34	34	38	35	35	39	45	3 813 437 \$
RTL			264	264	271	285	301	281	262	277	285	22 414 108 \$
STO			125	132	140	152	132	150	149	157	166	13 238 326 \$
TOTAL			3 503	3 382	3 604	3 647	3 806	3 758	3 591	3 634	3 590	330 035 629 \$

**SOURCES :** demandes d'accès à l'information; Gouvernement du Québec, Rapport financier des organismes municipaux, [www.quebec.ca/gouvernement/gestion-municipale/finances-fiscalite-municipales/information-financiere/publications-financieres/rapport-financier](http://www.quebec.ca/gouvernement/gestion-municipale/finances-fiscalite-municipales/information-financiere/publications-financieres/rapport-financier); compilation de l'auteur.

TABLEAU 10

## Évolution du nombre de remises à neuf effectuées à la RTC pour certaines pièces

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Miroirs	676	1090	946	1041	1279	1044	1224	1346	1293	1517
Étriers de frein	171	290	363	490	616	341	347	504	447	619
Turbocompresseurs	11	15	18	18	0	0	0	0	0	0
Moteurs	3	12	17	12	10	5	7	15	9	14

**SOURCE :** demande d'accès à l'information au RTC; compilation de l'auteur.

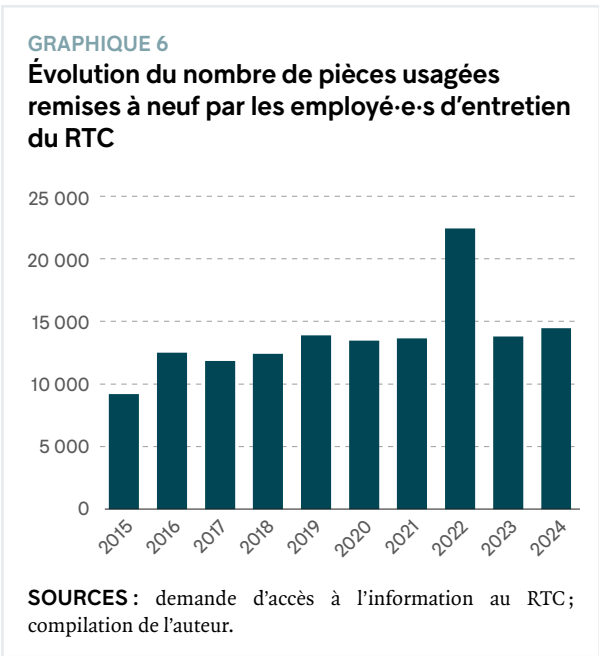
du travail administratif lié aux appels d'offres. En réponse à une demande d'accès à l'information, l'ATUQ résume ainsi cette stratégie :

Les sociétés de transport choisissent d'effectuer des achats regroupés pour bénéficier des avantages découlant d'un plus important pouvoir d'achat, mais également la mise en commun des coûts pour la préparation d'un appel d'offres et la gestion contractuelle<sup>35</sup>.

Le travail d'entretien et de réparation mécanique des autobus se déroule dans les garages des sociétés de transport. Celles-ci ont historiquement confié la réparation

et l'entretien mécanique des véhicules à leurs employé-e-s. L'expertise interne développée au fil des décennies leur permet d'entretenir les véhicules de façon autonome, sauf exception. Lorsqu'un bris mécanique survient ou qu'un entretien préventif est effectué, les équipes d'entretien des sociétés de transport sont capables de déterminer la ou les composantes sur lesquelles elles doivent intervenir et, le cas échéant, de les remplacer par une composante fonctionnelle.

Les pièces usagées retirées des véhicules font ensuite l'objet d'une décision logistique : sont-elles mises au



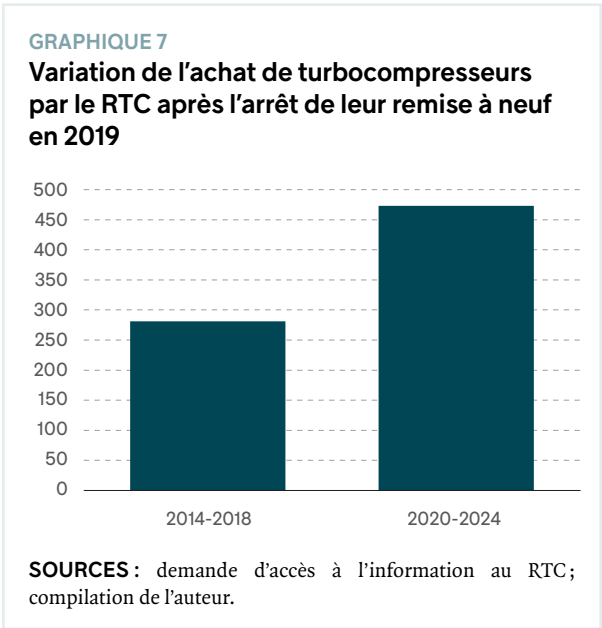
rebut ou au recyclage, ou sont-elles plutôt remises à neuf par les équipes d'entretien ? La remise à neuf des pièces abîmées est une pratique commune aux sociétés de transport qui permet de réemployer des pièces usagées et de prolonger leur durée de vie utile. Il n'a pas été possible d'obtenir des données détaillées à ce sujet pour l'ensemble des sociétés de transport en commun du Québec, mais les données transmises par certaines d'entre elles permettent de jeter un éclairage sur ce volet du service de transport en commun. Le graphique 6 ventile le nombre de pièces remises à neuf par les services d'entretien du RTC dans les dernières années. Il montre que les services d'entretien du RTC effectuent une quantité régulière de remises à neuf de pièces usagées au fil des années. En 2024, ce sont environ 40 pièces par jour qui ont été remises à neuf. Le tableau 10 ventile le nombre de remises à neuf effectuées pour certaines de ces pièces<sup>a</sup>, soit les miroirs, les moteurs, les étriers de frein et les turbocompresseurs.

Le tableau 10 montre que, mis à part les turbocompresseurs (nous y reviendrons plus bas), des quantités constantes de remises à neuf sont effectuées sur des moteurs, des miroirs et des étriers de frein usagés. En plus d'être plus écologiques qu'un simple remplacement, ces remises à neuf génèrent des économies puisque le prix payé par les sociétés de transport pour certaines

**TABLEAU 11**  
**Évolution du prix moyen des étriers de frein et turbocompresseurs neufs entre 2014 et 2025**

	Prix moyen en 2014	Prix moyen en 2025	Taux d'augmentation annuel moyen
Étriers	254,56 \$	1 103,81 \$	19,9 %
Turbocompresseurs	1 775,63 \$	8 469,86 \$	17,4 %

**SOURCES :** demande d'accès à l'information au RTC; calculs de l'auteur.



pièces neuves connaît des augmentations importantes. Le tableau 11 présente l'évolution des prix des étriers de frein et des turbocompresseurs au cours de la dernière décennie.

Entre 2014 et 2025, le prix moyen des étriers neufs achetés par le RTC a augmenté d'un facteur de 3,3. Il en est de même pour les turbocompresseurs, dont le prix neuf moyen a été multiplié par 3,7. Avec un taux d'augmentation annuel moyen de près de 20 %, les prix de ces deux types de pièces ont largement dépassé l'inflation sur la même période.

Ainsi, la remise à neuf des étriers de frein et des turbocompresseurs est probablement économique dans un contexte d'inflation des prix qui dépasse nettement l'augmentation des salaires de la main-d'œuvre interne

**a** Le RTC est en mesure de réparer 1 470 types de pièces différentes.

TABLEAU 12

**Évolution de la valeur économique des pièces remises à neuf ou produites par la STM entre 2022 et 2024 pour l'entretien des autobus**

	2022	2023	2024
Valeur économique des pièces remises à neuf (M\$)	26,43	31,26	31,15
Nombre total de pièces fabriquées ou remises à neuf	116 857	123 536	122 747

**SOURCE :** Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal, Rapport annuel de la vérificatrice générale de la Ville de Montréal, 2025, [www.bvgmtl.ca/wp-content/uploads/2025/08/RA\\_2024\\_FR\\_Complet.pdf](http://www.bvgmtl.ca/wp-content/uploads/2025/08/RA_2024_FR_Complet.pdf), p. 187.

affectée à la remise à neuf. Autrement dit, l'expertise interne développée par les sociétés de transport au fil des décennies est synonyme de gains à la fois écologiques et économiques.

À compter de 2018, le RTC a cessé de remettre à neuf des turbocompresseurs, comme le montre le tableau 10. Le graphique 7 montre que cette mesure a contribué à augmenter l'achat de turbocompresseurs neufs. Cette nouvelle orientation est motivée par un changement technologique apporté à ces pièces par le fabricant. En réponse à une demande d'accès à l'information, le RTC a fourni l'explication suivante :

Au cours des années 2000, l'évolution des moteurs Cummins a introduit la technologie des turbos à géométrie variable. Le RTC ne dispose pas des équipements ni du soutien du fournisseur nécessaire pour effectuer le reconditionnement de cette technologie de turbo. » Cette décision a donc entraîné davantage d'achats à neuf de ces pièces. Le tableau suivant compare la quantité de turbocompresseurs achetés avant et après la décision de cesser de réusiner des turbocompresseurs usagés<sup>36</sup>.

La remise à neuf concerne également les plus petites sociétés de transport. La société de transport de Lévis, dont les autobus effectuent en moyenne 6,5 fois moins de kilométrage annuel que ceux du RTC<sup>37</sup>, procède également à des remises à neuf. En réponse à notre demande d'accès à l'information, la STLévis indique par exemple que « concernant l'achat de moteurs neufs, nous tenons à préciser que nous procédons uniquement à leur reconditionnement en atelier. Aucun moteur neuf n'a été acquis [dans les dernières années]<sup>38</sup> ».

TABLEAU 13

**Évolution du prix neuf de certains étriers achetés par la STM entre 2021 et 2022**

	Prix neuf en 2021	Prix neuf en 2022	Écart relatif entre 2021 et 2022
Étrier arrière droit avec capteur	680,9 \$	767,2 \$	12,7 %
Étrier arrière gauche avec capteur	677,2 \$	754,7 \$	11,4 %
Étrier arrière droit avec adaptateur	862,4 \$	1 151,4 \$	33,5 %
Étrier arrière gauche avec adaptateur	862,2 \$	1 151,4 \$	33,5 %

**SOURCES :** demande d'accès à l'information à la STM ; calculs de l'auteur.

Récemment, un projet pilote de mutualisation des services de fabrication et de remise à neuf de pièces entre les sociétés de transport en commun du Québec a vu le jour. Mis en place par la STM, ce projet offre un service de production de pièces à d'autres sociétés de transport. La STM facture aux sociétés de transport un tarif horaire pour le travail effectué sur la pièce, ce qui permet d'obtenir cette dernière à un moindre coût qu'un achat à neuf sur le marché<sup>39</sup>. Cette initiative témoigne des retombées économiques et écologiques des services de remise à neuf et de fabrication des sociétés de transport, dont la collaboration augmente la résilience et l'autonomie des services publics de transport en commun au Québec.

La prochaine section s'attarde sur la remise à neuf pratiquée à la STM, qui a fait l'objet d'un rapport de la vérificatrice générale de la Ville de Montréal publié à l'été 2025. Ce rapport fait état d'une diminution de la remise à neuf à la STM, constat déploré par la VG.

#### 4.3 La remise à neuf à la STM : analyse du rapport de la vérificatrice générale de la Ville de Montréal

En août 2025, la VG de la Ville de Montréal a mené une enquête auprès de la STM pour faire le point sur certains enjeux relatifs à la remise à neuf de pièces d'autobus abîmées. Son rapport de 80 pages intitulé *Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal* est le résultat d'un examen approfondi de la

gestion du parc de 1 947 autobus de la STM. L'objectif premier de cette enquête visait à émettre des recommandations afin que « la gestion des activités de fabrication et la remise à neuf de pièces et de composantes des autobus soient exercées avec économie, efficacité et efficacité<sup>40</sup> ».

Ce rapport fournit des données sur la valeur économique des opérations de remise à neuf de pièces et de composantes à la STM, la plus grande société de transport en commun urbain du Québec. La STM est en mesure de remettre à neuf environ 8 396 types de pièces d'autobus<sup>41</sup>. Le tableau 12 présente la valeur et le nombre de remises à neuf réalisées par la STM dans les trois dernières années.

Uniquement pour les autobus, l'équipe d'entretien de la STM a été en mesure de produire ou de remettre à neuf en moyenne 332 pièces par jour dans les trois dernières années. En 2024, la valeur économique des pièces réusinées a atteint 31,1 millions \$. Selon la VG, « la [remise à neuf] permet de restaurer des pièces usagées afin de leur redonner une performance comparable à celle du neuf, offrant ainsi une solution à la fois économique et écoresponsable pour remettre les véhicules en service sans recourir systématiquement à des pièces neuves<sup>42</sup> ». En moyenne, les pièces défectueuses sont conservées 16 ans, période durant laquelle elles peuvent faire l'objet d'une remise à neuf.

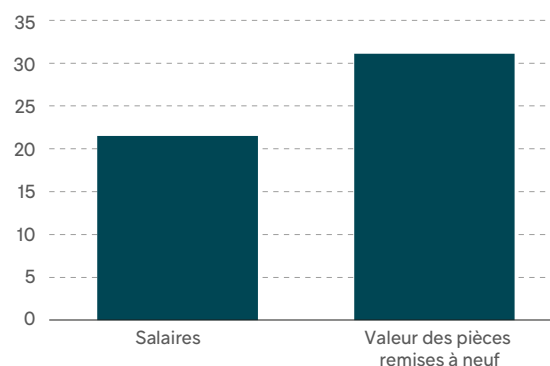
La remise à neuf des pièces d'autobus est réalisée par 215 travailleurs et travailleuses œuvrant dans la nouvelle usine du Complexe Crémazie inaugurée en 2023. Elles et eux pratiquent divers métiers reliés par exemple à la mécanique, à la gestion du magasin, à la soudure, à la ferblanterie, au rembourrage, etc. L'ensemble des services d'entretien de la STM compte une soixantaine de types de métiers<sup>43</sup>.

En 2024, les 66 mécanicien-ne-s d'entretien que comptent la STM ont cumulé des salaires de 6,6 millions \$, soit en moyenne 100 000 \$ par mécanicien-ne<sup>44</sup>. Le graphique 8 compare la masse salariale estimée des 215 salarié-e-s affecté-e-s à l'entretien et à la réparation des autobus avec la valeur des pièces remises à neuf<sup>45</sup>.

La remise à neuf de pièces permet de rentabiliser les dépenses de salaires associées à ces travaux. Toutefois, pour obtenir un portrait global, il faudrait inclure les coûts liés aux immobilisations (amortissement des coûts de construction et d'entretien de l'usine Crémazie), aux salaires des gestionnaires, aux matériaux requis pour la remise à neuf, etc. Dans son évaluation économique de l'opportunité de fabriquer ou de remettre à neuf certaines pièces à l'interne, la STM majore de 75 % son taux horaire interne, ce qui permettrait de couvrir les autres frais

GRAPHIQUE 8

**Comparaison entre les dépenses salariales directes engagées par la STM pour l'entretien des autobus et la valeur économique des pièces d'autobus fabriquées et remises à neuf (M\$), 2024**



**SOURCES :** bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal, op. cit.; calculs de l'auteur.

généraux. L'objectif est de déterminer si l'achat à neuf de la pièce serait plus économique que sa fabrication ou sa remise à neuf interne. La VG de Montréal s'est montrée critique à l'égard du taux de 75 % retenu par la STM :

Pour évaluer l'opportunité d'intégrer de nouvelles pièces à l'usine, la STM utilise son taux horaire de facturation interne, auquel elle ajoute une majoration de 75 % pour couvrir les frais généraux de l'usine. Il y a lieu de questionner cette méthode, car les frais généraux sont en grande partie déjà engagés, peu importe le volume de production. Appliquer une majoration aussi élevée rend moins attrayante l'intégration de nouvelles pièces à l'interne. En maintenant cette approche, la STM freine l'optimisation de son usine du Complexe Crémazie. Une tarification plus réaliste permettrait de produire davantage de pièces à l'interne<sup>46</sup>.

Le rapport de la VG fait état d'un ralentissement de la remise à neuf à la STM. La VG déplore cette nouvelle tendance, puisque « l'abandon de la [remise à neuf] entraîne à la fois une hausse des coûts d'approvisionnement et une perte d'actif valorisable<sup>47</sup> ». Parmi ces actifs, la VG cite le nouveau Complexe Crémazie, inauguré en 2023 au coût de 304 millions \$. Le ralentissement de la remise à neuf concerne particulièrement les nouveaux autobus hybrides utilisés par la STM depuis 2016. La VG a en effet observé que seulement 5,3 % de l'ensemble des 5 018 pièces qui composent un autobus hybride font l'objet d'une remise à neuf. La VG remarque en ce sens « un

important retard dans l'identification et l'intégration des pièces destinées aux autobus hybrides et électriques, présents dans le parc depuis 2016. Seule une faible proportion des pièces intégrées est actuellement dédiée à ces modèles, ce qui oblige la STM à acheter davantage de pièces neuves<sup>48</sup>.

Les autobus hybrides de la STM, qui représentent désormais 48 % de son parc<sup>49</sup>, sont beaucoup moins entretenus par des remises à neuf internes de pièces que le reste du parc d'autobus. Cette « orientation coûteuse des pratiques d'affaires observées<sup>50</sup> » par la VG génère davantage d'achats de pièces neuves jusqu'alors remises à neuf en atelier. La VG cite à cet égard le cas des colonnes de direction, dont la STM a dû fait l'achat de 760 exemplaires neufs entre 2022 et 2024, pour un coût total de 606 000 \$. La remise à neuf de la plupart des colonnes de direction défectueuses aurait pu être accomplie à moindre coût, sans compromettre leur sûreté<sup>a</sup>. La VG déplore ainsi « qu'il arrive que des pièces réutilisables et réparables soient envoyées à la disposition [sic] au lieu d'être triées pour la [remise à neuf]<sup>51</sup> ».

Un autre indice de diminution de la remise à neuf ou de la fabrication interne de pièces relevé par la VG repose sur l'achat d'une imprimante industrielle 3D en 2023 par la STM, mais qui n'était toujours pas utilisée deux ans plus tard, malgré sa grande utilité potentielle<sup>52</sup>. Cette imprimante permet entre autres de produire des sous-composantes de pièces non disponibles sur le marché, ce qui évite d'acheter la pièce neuve en entier. Autrement dit, l'imprimante devrait faciliter la réparation des pièces défectueuses.

#### 4.4 La fin de la remise à neuf des étriers de frein à la STM

À compter de 2021, la STM a cessé de remettre à neuf des étriers de frein, ce qui a entraîné l'achat de 6 613 étriers de frein neufs entre 2021 et 2024, au coût total de 4,8 millions \$<sup>53</sup>. Auparavant, les étriers de frein étaient remis à neuf, de sorte qu'entre 2014 et 2020, la STM ne rapporte

aucun achat d'étriers de frein neufs<sup>54</sup>. À l'inverse, les données obtenues auprès du RTC démontrent que cette société de transport continue de remettre à neuf ses étriers de frein, ce qui la protège de l'inflation des prix. Le tableau 13 montre la fluctuation annuelle du prix de quatre types d'étriers de frein neufs achetés par la STM à compter de 2021.

La VG note dans son rapport sur les services d'entretien à la STM que la remise à neuf est particulièrement importante dans un contexte où « l'inflation et les tensions sur les chaînes d'approvisionnement mondiales [...] se traduisent par des coûts de pièces accrus et par des retards de livraison parfois significatifs<sup>55</sup> ». L'arrêt de la remise à neuf des étriers de frein est, dans ce contexte, une décision de gestion contraire aux recommandations de la VG de Montréal.

La STO a également cessé de remettre à neuf ses étriers de frein d'autobus abîmés. En réponse à une demande d'accès à l'information concernant ses pratiques d'entretien, la STO a apporté des précisions quant à l'enjeu particulier des étriers de frein : « Nous avons cessé de reconditionner les étriers de frein en 2022 pour des raisons de fiabilité des sous-composantes<sup>56</sup>. » Est-ce que l'enjeu de la sécurité et de la fiabilité pourrait expliquer pourquoi la STM a cessé de reconditionner des étriers de frein à compter de 2021 ? Étant donné que le RTC continue de remettre à neuf des étriers de frein pour des modèles d'autobus analogues à ceux utilisés par la STM et la STO, il conviendrait de déterminer si l'enjeu de la sécurité est fondé, à l'instar de l'enquête menée par la VG de Montréal à propos des colonnes de direction.

**a** Le rapport de la VG précise que la mise au rebut des colonnes de direction était justifiée selon la STM par des raisons de sécurité. La VG valide cette lecture, mais soutient que la plupart des colonnes de direction abîmées peuvent être remises à neuf sans affecter leur sûreté. Le rapport précise que la STM a accueilli favorablement cette remarque et entend réévaluer son approche vis-à-vis de l'entretien des colonnes de direction.







## Conclusion

Les sociétés de transport en commun du Québec sont aux prises avec des déficits financiers importants et doivent prendre des mesures pour les résorber. Face à un déficit, une organisation peut réduire ses dépenses ou augmenter ses revenus. C'est dans une optique de réduction des dépenses que le MTQ a commandé un audit comptable des principales sociétés de transport en commun. La firme mandatée, RCGT, a publié son rapport au mois de novembre 2024.

Sur la base de données strictement financières, RCGT a recommandé au gouvernement et aux sociétés de transport de sous-traiter davantage leurs services à des entreprises privées afin de générer des économies. RCGT a constaté qu'exo affiche le coût par kilomètre le plus bas parmi les 10 principales sociétés de transport en commun de la province. Comme exo est la seule société de transport sous-traitant l'entièreté de ses services, RCGT en a conclu que ce modèle représente une solution à la crise financière des sociétés de transport en commun du Québec.

Or, en ne prenant en compte aucune donnée sur la qualité des services des sociétés de transport, la recommandation de RCGT pourrait très bien troquer une crise financière pour une crise de la fiabilité du service. Les indicateurs de qualité du service produits dans le cadre de cette étude montrent que le bilan d'exo est le pire de toutes les sociétés de transport étudiées. Tant sur le plan des bris de services que sur celui du nombre de plaintes des usagers et usagères, exo se classe dernière.

Ce bilan est préoccupant, étant donné qu'exo dessert les banlieues du Grand Montréal, où le taux de voiture par 1 000 habitant·e·s est très élevé. L'utilisation du transport en commun y est donc

particulièrement sensible à la fiabilité, dans la mesure où les usagers et usagères peuvent facilement recourir à la voiture en cas de service insatisfaisant. Autrement dit, la qualité de la performance du transport en commun doit être exemplaire dans un territoire fortement motorisé.

Adhérer à certaines des conclusions de l'audit de RCGT aurait donc pour résultat probable de diminuer la qualité des services, ce que l'on souhaite éviter dans un contexte de crise écologique et de crise de la mobilité (congestion routière, déficit d'entretien du réseau routier, croissance du parc automobile, crise du coût de la vie, etc.).

Le rapport de RCGT contient également une recommandation concernant le volet de l'entretien des sociétés de transport. L'auditeur conclut au bien-fondé financier de l'augmentation de la sous-traitance dans ce secteur. Ici aussi, la recommandation a été formulée sans égard à la collecte de données essentielles sur les économies générées par les services internes d'entretien et de réparation.

Les services d'entretien des sociétés de transport réalisent notamment la remise à neuf et la fabrication de pièces à l'interne, ce qui permet de diminuer l'achat de pièces neuves et d'éviter de subir les contre-coups de la volatilité des prix. Dans un rapport publié en août 2025, la VG de la Ville de Montréal a recommandé le maintien et le renforcement des activités de réparation et d'entretien de la STM, y voyant une source importante de gains économiques et écologiques. Son enquête révélait au contraire un recul de la remise à neuf et de la fabrication de pièces d'autobus, qualifié par la VG d'« orientation coûteuse des pratiques d'affaires ».

En somme, le sous-financement du transport en commun ne peut être compensé par davantage de sous-traitance sans courir le risque de diminuer la qualité du service de transport et l'efficacité des activités d'entretien et de réparation dont ce service dépend. Si le sous-financement du transport en commun est, sans conteste, une politique publique malavisée au XXI<sup>e</sup> siècle, plus encore le sont les tentatives de légitimer cette approche par un audit comptable ayant coûté 835 750 \$<sup>57</sup> et dont les recommandations ont été formulées sans égard à leurs conséquences sur la qualité et la fiabilité du service.



## Notes de fin de document

- 1 RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON, *Audit de performance des dix grandes sociétés de transport du Québec et de l'Autorité régionale de transport métropolitain*, octobre 2024, [bibliotheque.cecile-rouleau.gouv.qc.ca/documents/archives/pgq/T73A1\\_A31\\_R39\\_2024.pdf](https://bibliotheque.cecile-rouleau.gouv.qc.ca/documents/archives/pgq/T73A1_A31_R39_2024.pdf), p. 7.
- 2 Ibid.
- 3 Ibid., p. 447.
- 4 Ibid.
- 5 Sarah BOUMEDDA, Justin CAISSE et Cédric GAGNON, « Ralentissement de service des autobus dans la grande région de Montréal. D'autres messages suivront. », *Le Devoir*, 12 mai 2025, [www.ledevoir.com/interactif/2025-05-12/transport-autobus-service-achalandage/index.html](https://www.ledevoir.com/interactif/2025-05-12/transport-autobus-service-achalandage/index.html).
- 6 « Information sur le réseau routier », ministère des Transports du Québec, [www.transports.gouv.qc.ca/fr/projets-infrastructures/info-reseau-routier/pages/information-sur-le-reseau-routier.aspx](https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/projets-infrastructures/info-reseau-routier/pages/information-sur-le-reseau-routier.aspx) (consulté le 30 octobre 2025).
- 7 DIRECTION GÉNÉRALE DE LA MOBILITÉ ET DES TRANSPORTS, *Handbook on the External Costs of Transport*, Commission européenne, 2019, p. 31.
- 8 RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON, op. cit., p. 7.
- 9 Caterina CARAMUTA et autres, « Managerial decisions to recover from Covid-19 disruption: A multi-objective optimization approach applied to public transport operators », *Transportation Engineering*, vol. 11, 2023, p. 4.
- 10 Katharine G. ABRAHAM et Susan K. TAYLOR, « Firms' use of outside contractors: Theory and evidence », *Journal of Labor Economics*, vol. 14, n° 3, 1996, p. 396.
- 11 Lynn SCHOLL, « Privatization of public transit: A review of the research on contracting of bus services in the United States », *Berkeley Planning Journal*, vol. 19, n° 1, 2006, p. 143.
- 12 Ibid.
- 13 Paul-Robert RAYMOND, « Il y a un an, la SAAQ "fermait" », *Le Soleil*, 27 janvier 2024, [www.lesoleil.com/affaires/2024/01/27/il-y-a-un-an-la-saaq-fermait-MO4AVIPXKJGKRDC5312S3VCLGM/](https://www.lesoleil.com/affaires/2024/01/27/il-y-a-un-an-la-saaq-fermait-MO4AVIPXKJGKRDC5312S3VCLGM/).
- 14 Eve-Lyne COUTURIER et Bertrand SCHEPPER, « Énergie. De la nationalisation à la privatisation », dans Simon TREMBLAY-PEPIN (dir.), *Dépossession : une histoire économique du Québec contemporain*, Lux Éditeur, 2015.
- 15 Fatih CANITEZ, Pelin ALPKOKIN et John A. BLACK, « Agency costs in public transport systems: Net-cost contracting between the transport authority and private operators – Impact on Passengers », *Cities*, vol. 86, 2019, p. 156.
- 16 « Histoire », Société de transport de Montréal, [www.stm.info/fr/a-propos/decouvrez-la-STM-et-son-histoire/histoire](https://www.stm.info/fr/a-propos/decouvrez-la-STM-et-son-histoire/histoire) (consulté le 25 septembre 2025).
- 17 Colin PRATTE et Bertrand SCHEPPER, « Le transport interurbain par autocar : portrait d'une industrie à la croisée des chemins », IRIS, 2023, [iris-recherche.qc.ca/publications/transport-interurbain/](https://iris-recherche.qc.ca/publications/transport-interurbain/), p. 2.
- 18 RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON, op. cit., p. 454.
- 19 Ibid., p. 422.
- 20 Ibid., p. 447.
- 21 Ibid., p. 399.
- 22 Ibid., p. 447.
- 23 Mark TROMPET, Richard J. ANDERSON et Daniel J. GRAHAM, « Variability in comparable performance of urban bus operations », *Transportation Research Record*, vol. 2111, n° 1, p. 183.
- 24 Demande d'accès à l'information à la STTR.
- 25 RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON, op. cit., p. 404.
- 26 Voir notamment à cet égard les travaux de la professeure Catherine Morency, directrice de la Chaire mobilité et de la Chaire de recherche du Canada sur la mobilité.
- 27 RADIO-CANADA, « Le Syndicat des chauffeurs d'autobus s'insurge contre les annulations de trajet à la STO », Radio-Canada, 20 septembre 2023, [ici.radio-canada.ca/nouvelle/2011681/sto-trajet-annulation-outaouais-autobus](https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2011681/sto-trajet-annulation-outaouais-autobus).
- 28 STO et SYNDICAT UNI DU TRANSPORT (UNITÉ 591), *Convention collective de travail*, 2015, [5910.scfp.ca/wp-content/uploads/sites/139/2021/09/CONVENTION-COLLECTIVE\\_591\\_VERSIONAMENDEE\\_sjuillet2019.pdf](https://5910.scfp.ca/wp-content/uploads/sites/139/2021/09/CONVENTION-COLLECTIVE_591_VERSIONAMENDEE_sjuillet2019.pdf), p. 144.
- 29 VILLE D'OTTAWA et THE AMALGAMATED TRANSIT UNION, LOCAL 279, *Collective agreement*, 2020, [atu279.com/system/files/2025-05/atu\\_279\\_collective\\_agreement\\_2020-06-01\\_to\\_2025-03-31\\_1.pdf](https://atu279.com/system/files/2025-05/atu_279_collective_agreement_2020-06-01_to_2025-03-31_1.pdf), p. 89.
- 30 Demande d'accès à l'information à la STO.
- 31 Demande d'accès à l'information auprès de la STSherbrooke.

- 32 « Le Syndicat des chauffeurs d'autobus de la Rive-Sud accepte l'entente à 72 % », CSN-Conseil central de Québec-Chaudière-Appalaches, [www.ccqca.csn.qc.ca/2023/02/24/fin-de-la-greve-a-la-stlevis-les-syn-dique-es-adoptent-lentente-de-principe-a-72/](http://www.ccqca.csn.qc.ca/2023/02/24/fin-de-la-greve-a-la-stlevis-les-syn-dique-es-adoptent-lentente-de-principe-a-72/) (consulté le 7 novembre 2025).
- 33 « La STM dit présenter un budget équilibré sans compromis sur son offre de service », Radio-Canada, 15 novembre 2024, [ici.radio-canada.ca/nouvelle/2120243/stm-budget-equilibre-service-securite](http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2120243/stm-budget-equilibre-service-securite).
- 34 RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON, *op. cit.*, p. 426.
- 35 Demande d'accès à l'information à l'ATUQ.
- 36 Demande d'accès à l'information au RTC.
- 37 RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON, *op. cit.*, p. 294.
- 38 Demande d'accès à l'information à la STLévis.
- 39 BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE MONTRÉAL, *Rapport annuel de la vérificatrice générale de la Ville de Montréal*, 2025, [www.bvgmtl.ca/wp-content/uploads/2025/08/RA\\_2024\\_FR\\_Complet.pdf](http://www.bvgmtl.ca/wp-content/uploads/2025/08/RA_2024_FR_Complet.pdf), p. 227.
- 40 *Ibid.*, p. 179.
- 41 *Ibid.*, p. 176.
- 42 *Ibid.*, p. 187.
- 43 Demande d'accès à l'information à la STM.
- 44 *Ibid.*
- 45 BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE MONTRÉAL, *op. cit.*, p. 176.
- 46 *Ibid.*, p. 227.
- 47 *Ibid.*, p. 200.
- 48 *Ibid.*, p. 234.
- 49 *Ibid.*, p. 206.
- 50 *Ibid.*, p. 200.
- 51 *Ibid.*, p. 210.
- 52 *Ibid.*, p. 217.
- 53 Demande d'accès à l'information à la STM.
- 54 *Ibid.*
- 55 *Ibid.*, p. 179.
- 56 Demande d'accès à l'information à la STO.
- 57 SYSTÈME ÉLECTRONIQUE D'APPEL D'OFFRES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Contrat numéro 1788808*, [seao.gouv.qc.ca/avis-du-jour](http://seao.gouv.qc.ca/avis-du-jour).

### REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier un ensemble de personnes sans qui l'étude n'aurait pu être. Merci d'abord à Wissam Mansour et Eve-Lyne Couturier pour leur soutien méthodologique. Les commentaires de l'équipe de recherche de l'IRIS de même que les corrections de Marie-Michèle Robitaille et de Monique Moisan ont rehaussé la qualité de cette étude, tant du point de vue de la forme que du fond. Nous leur transmettons tous nos remerciements. Toutes les erreurs pouvant néanmoins encore se trouver dans ce texte relèvent de l'entière responsabilité de l'auteur.

### MISE EN PAGE

Institut de recherche et d'informations socioéconomiques

### DESIGN

Molotov – coop de travail  
2065, rue Parthenais, bureau 415, Montréal, (QC)  
H2K 3T1 514 908-9744 / [info@molotov.ca](mailto:info@molotov.ca)

**Le sous-financement des services de transport en commun est sans contredit une politique publique irresponsable, tant d'un point de vue économique qu'écologique. Les données mises de l'avant dans cette étude démontrent que les déficits financiers des sociétés de transport ne peuvent être résorbés par un recours accru à la sous-traitance sans risquer de diminuer la qualité et la fiabilité du service.**



Institut de recherche  
et d'informations  
socioéconomiques

1710, rue Beaudry, bureau 3.4, Montréal (Québec) H2L 3E7  
514.789.2409 • [iris-recherche.qc.ca](http://iris-recherche.qc.ca)

Imprimé  
PDF

ISBN 978-2-925569-15-2  
ISBN 978-2-925569-16-9