Stratégies de mise en commun de la gouvernance, des activités de gestion et d'exploitation des services de transport adapté et collectif de la MRC du Val-Saint-François et de la MRC des Sources

Définition de l'orientation stratégique

VECTEUR5

9 avril 2025

Mandat

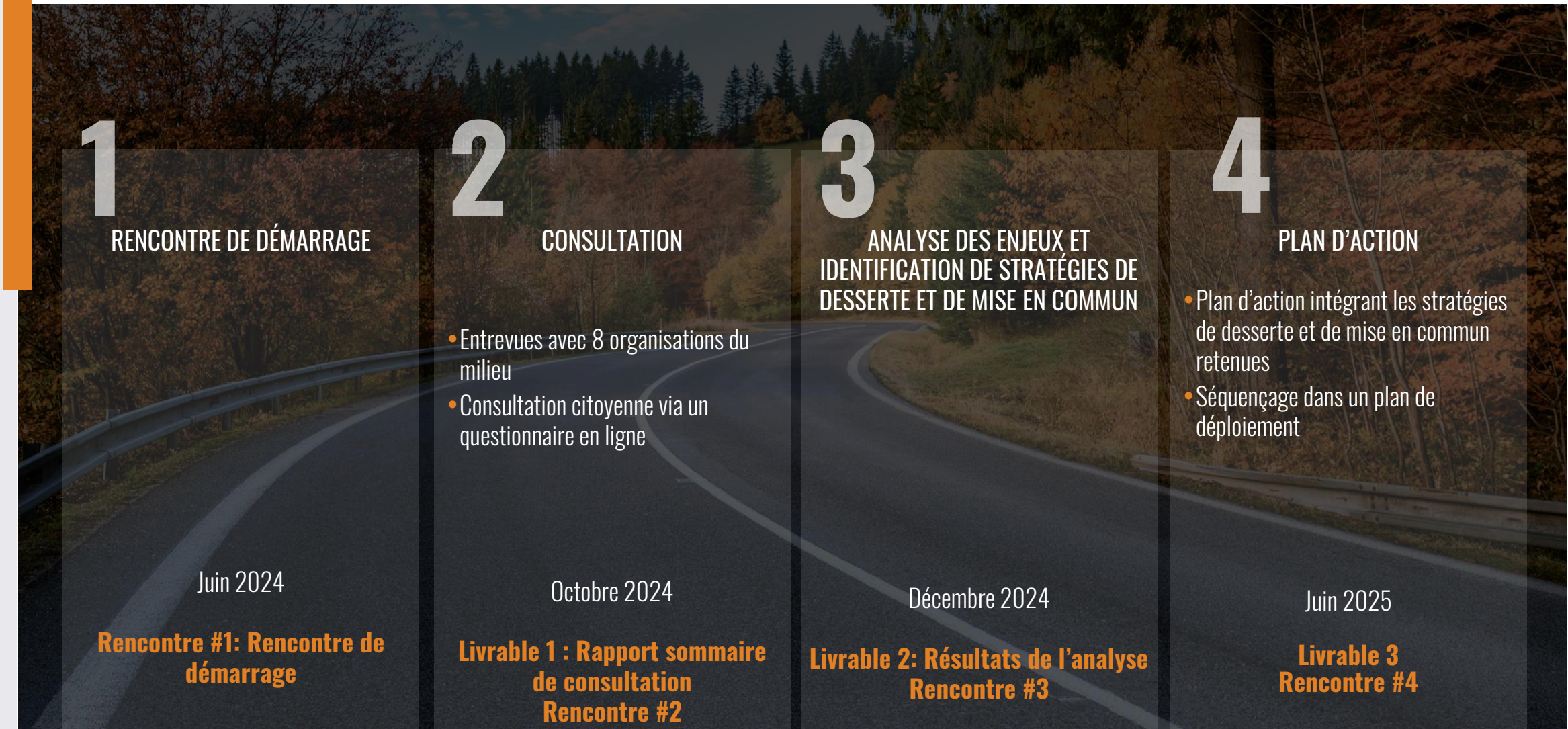
La MRC du Val-Saint-François et la MRC des Sources organisent chacun des services de transport adapté et collectif sur leurs territoires respectifs ainsi qu'en liaison avec la ville de Sherbrooke. **mandatent respectivement les OBNL Trans-Appel Inc. et Service de transport collectif des Sources (STC des Sources)** afin d'assurer la gestion courante des services et d'encadrer les transporteurs qui en assument l'exploitation.

Les deux territoires sont adjacents et se partagent des **corridors communs de mobilité** vers le pôle régional qu'est Sherbrooke. Les deux OBNL se partagent également, depuis plusieurs mois, la **même ressource à titre de direction générale**.

Dans ce contexte, les deux MRC souhaitent identifier les **opportunités relatives à la mise en commun** de tout ou d'une partie des ressources qu'elles dédient ou mandatent aux fins des services de transport adapté et collectif et de documenter des stratégies conséquentes.

Ainsi, Vecteur5 a été mandatée afin d'accompagner les deux MRC dans une démarche visant à analyser les enjeux et à développer des stratégies de mise en commun.

ÉTAPES DE LA DÉMARCHE



1 RENCONTRE DE DÉMARRAGE

Juin 2024

Rencontre #1: Rencontre de démarrage

2 CONSULTATION

- Entrevues avec 8 organisations du milieu
- Consultation citoyenne via un questionnaire en ligne

Octobre 2024

Livrable 1 : Rapport sommaire de consultation
Rencontre #2

3 ANALYSE DES ENJEUX ET IDENTIFICATION DE STRATÉGIES DE DESSERTE ET DE MISE EN COMMUN

Décembre 2024

Livrable 2: Résultats de l'analyse
Rencontre #3

4 PLAN D'ACTION

- Plan d'action intégrant les stratégies de desserte et de mise en commun retenues
- Séquençage dans un plan de déploiement

Juin 2025

Livrable 3
Rencontre #4

CONTENU DE LA PRÉSENTATION

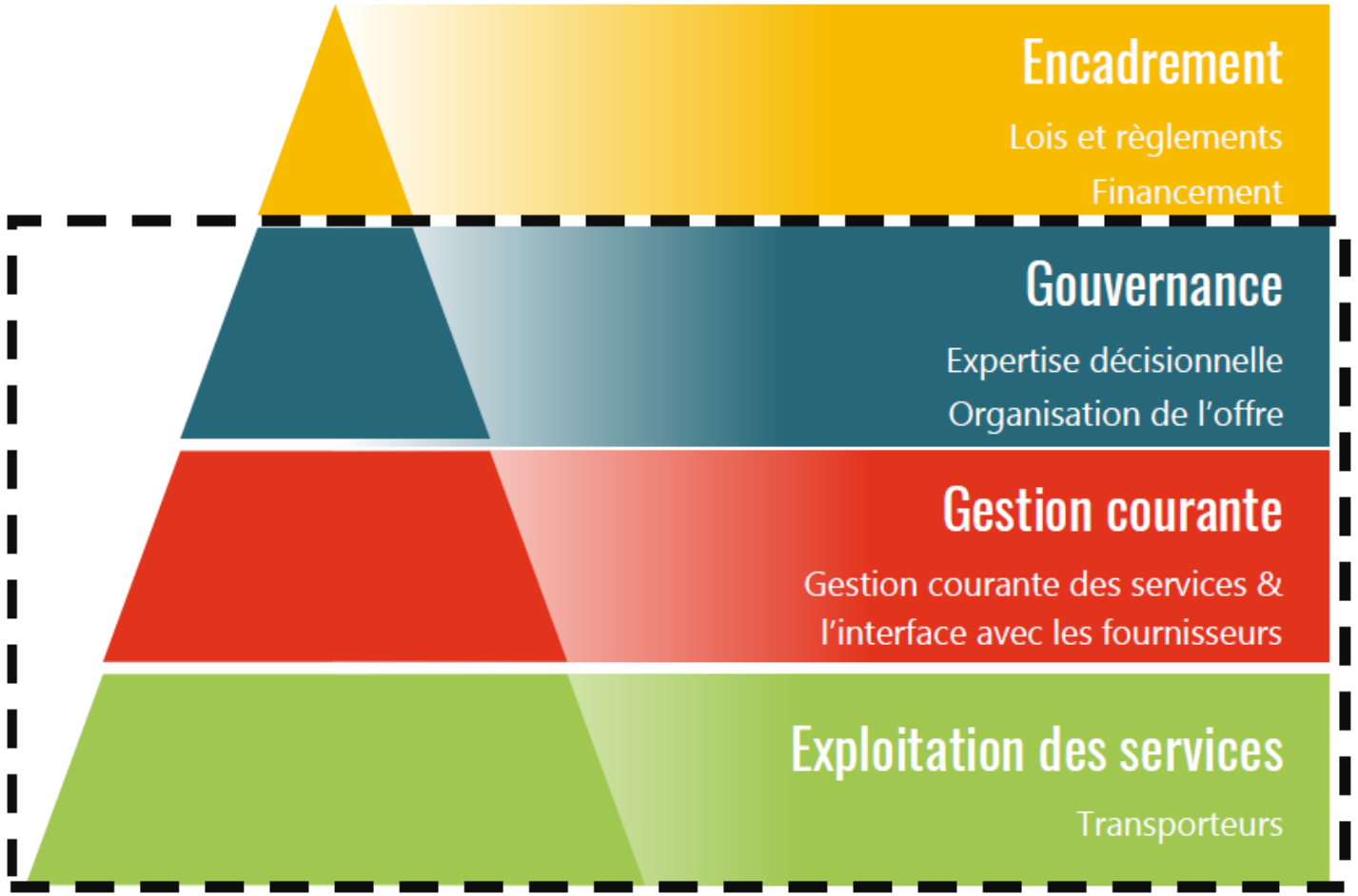
Situation actuelle
Denis Verreault

Enjeux vécus & orientation stratégique proposée
Vecteur5

Développement de l'offre de service
Denis Verreault

Coûts et financement
Denis Verreault

Mise en contexte



SITUATION ACTUELLE

Situation actuelle (2025)

	MRC des Sources	MRC du Val-Saint-François
Dépenses estimées	**747 000$**	**761 000$**
Transporteur	552 000$ (74%)	578 000$ (76%)
Salaires	135 000$ (18%)	145 000$ (19%)
Autres	60 000$ (8%)	38 000$ (5%)
Revenus estimés	**747 000$**	**761 000$**
MTMD	360 000$ (48%)	403 000$ (53%)
MRC	215 000$ (29%)	290 000$ (38%)
Usagers	90 000$ (12%)	68 000 (9%)
Affectation de surplus	82 000$ (11%)	-

La fracture 2027

	MRC des Sources	MRC du Val-Saint-François
Dépenses estimées	**910 000$**	**1 390 000$**
Transporteur	691 000$ (76%)	1 181 000$ (85%)
Salaires	155 000$ (17%)	153 000$ (11%)
Autres	64 000$ (7%)	56 000$ (4%)
Revenus estimés	**800 000$**	**890 000$**
MTMD	427 000$ (47%)	514 000$ (37%)
MRC	282 000 (31%)	292 000$ (21%)
Usagers	91 000 (10%)	84 000$ (6%)
MANQUE À GAGNER	110 000$ (12%)	500 000$ (36%)

Le moment des décisions

1- PRÉVENIR PLUTÔT QUE GUÉRIR

2- AVOIR UNE VISION À LONG TERME

3- SUPPORTER LA VISION

- ° PRENDRE LES DÉCISIONS QUI NOUS AMÈNENT À LA RÉALISATION
- ° PRÉVOIR LE FINANCEMENT ADÉQUAT DE LA VISION
- ° SUPPORTER L'ÉQUIPE QUI METTRA EN PLACE LA VISOIN
- ° PARTICIPER À SA RÉALISATION – IMPLICATION MÉDIAS, POLITIQUE PROVINCIALE, ENTREPRISES, ETC…

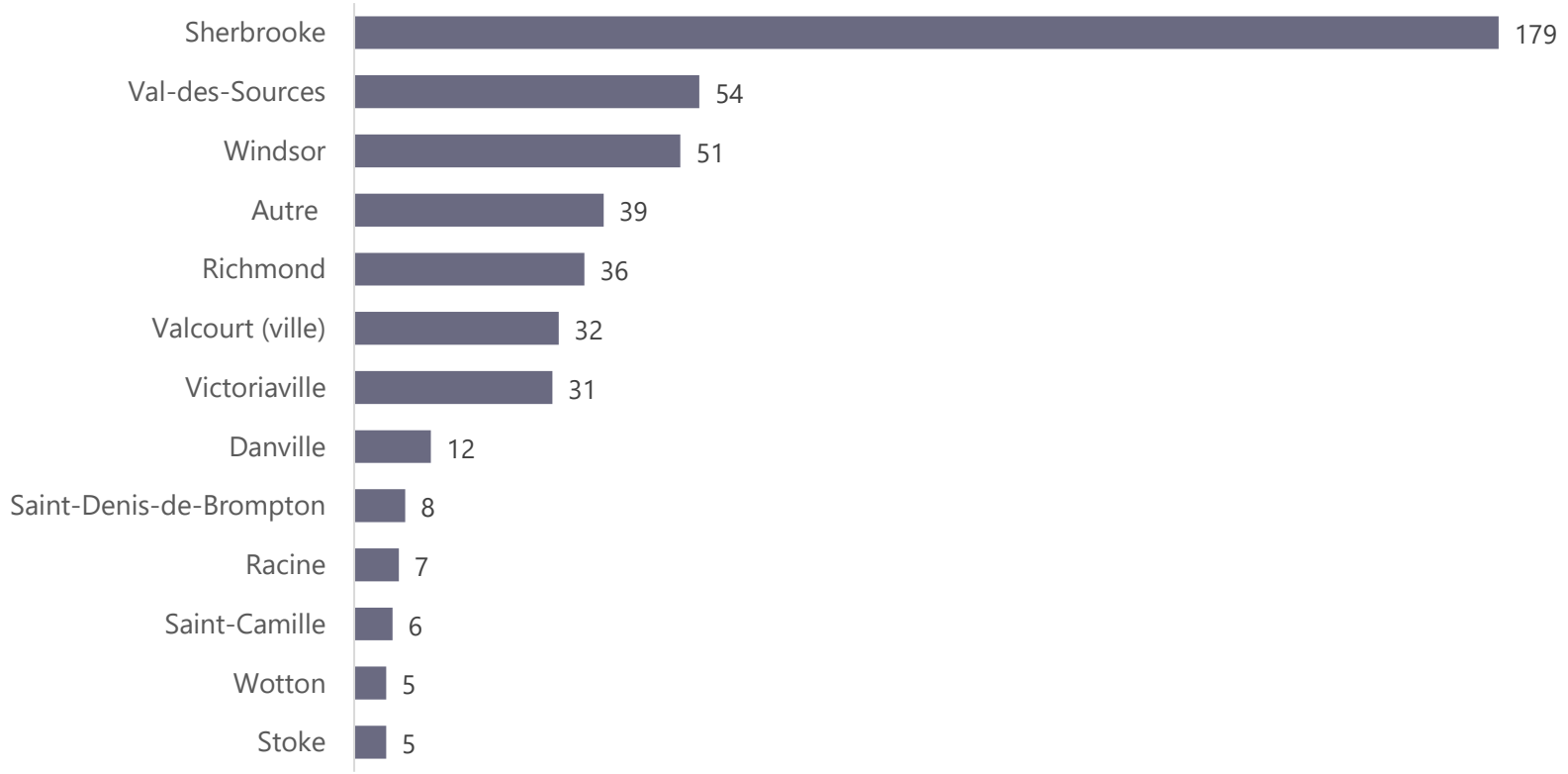
4- TOUT DOIT SE FAIRE ENSEMBLE !

- ° SEULE, AUCUNE PARTIE PRENANTE N'Y ARRIVERA
- ° SI 1 SUR 3 N'Y CROIT PAS, LES 2 AUTRES NE POURRONT PAS Y ARRIVER NON PLUS.

Les besoins en transport

Destinations recherchées

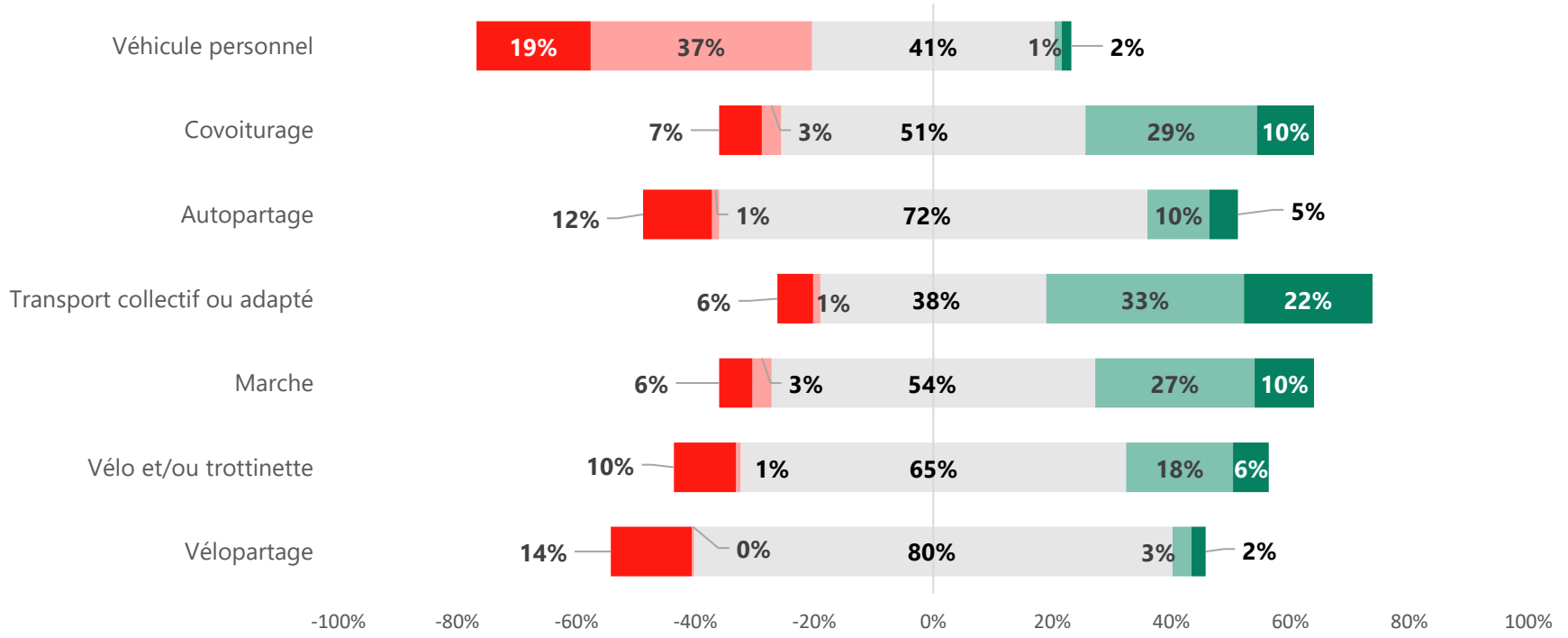
Vers quelle(s) principales destinations souhaiteriez-vous pouvoir vous déplacer en transport collectif ou adapté (5 réponses ou plus)?



Les besoins en transport

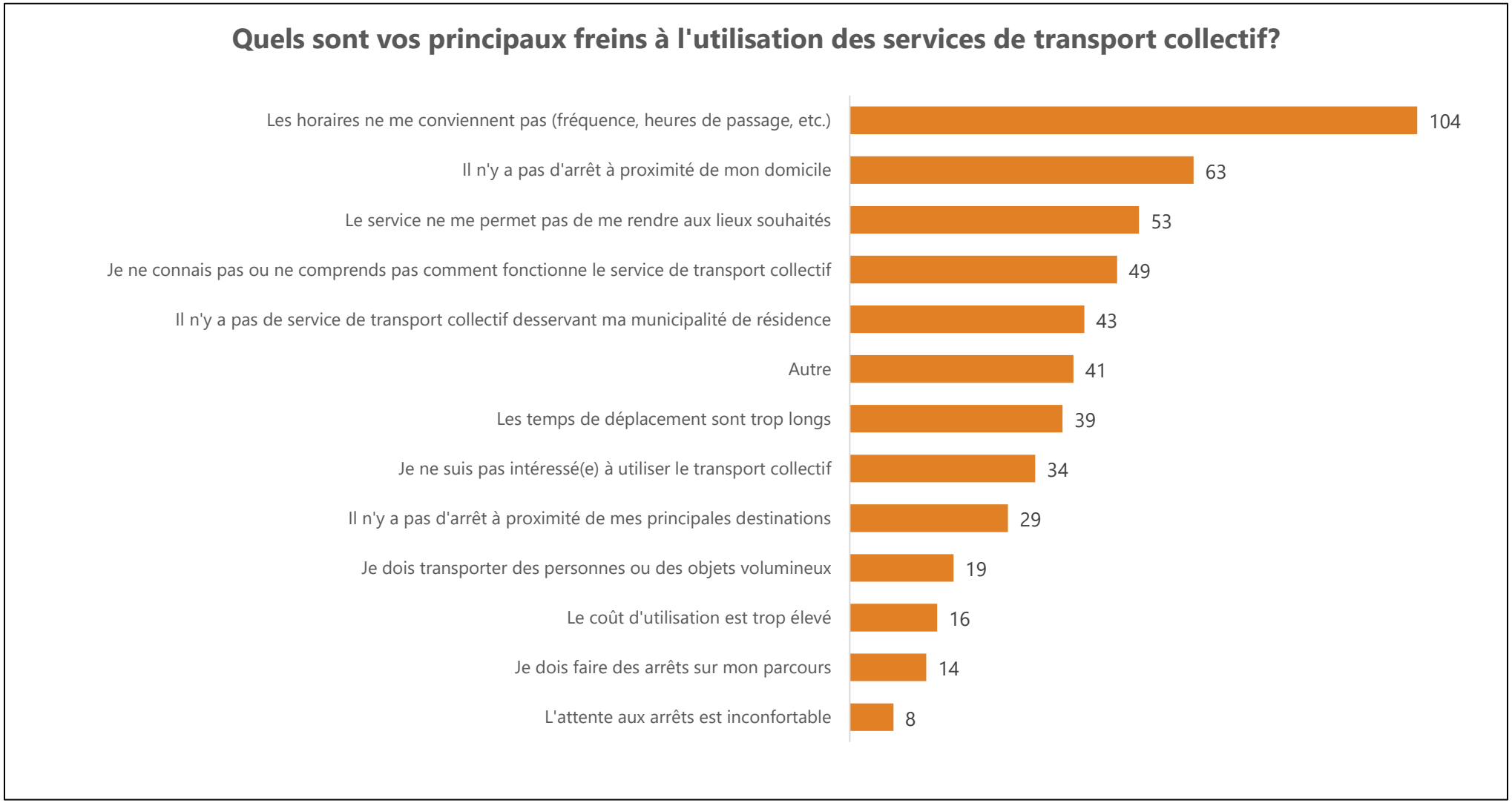
Modes de transport souhaités

Par rapport à votre utilisation actuelle, à quelle fréquence souhaiteriez-vous utiliser les modes de transport suivants dans votre quotidien?



Les besoins en transport

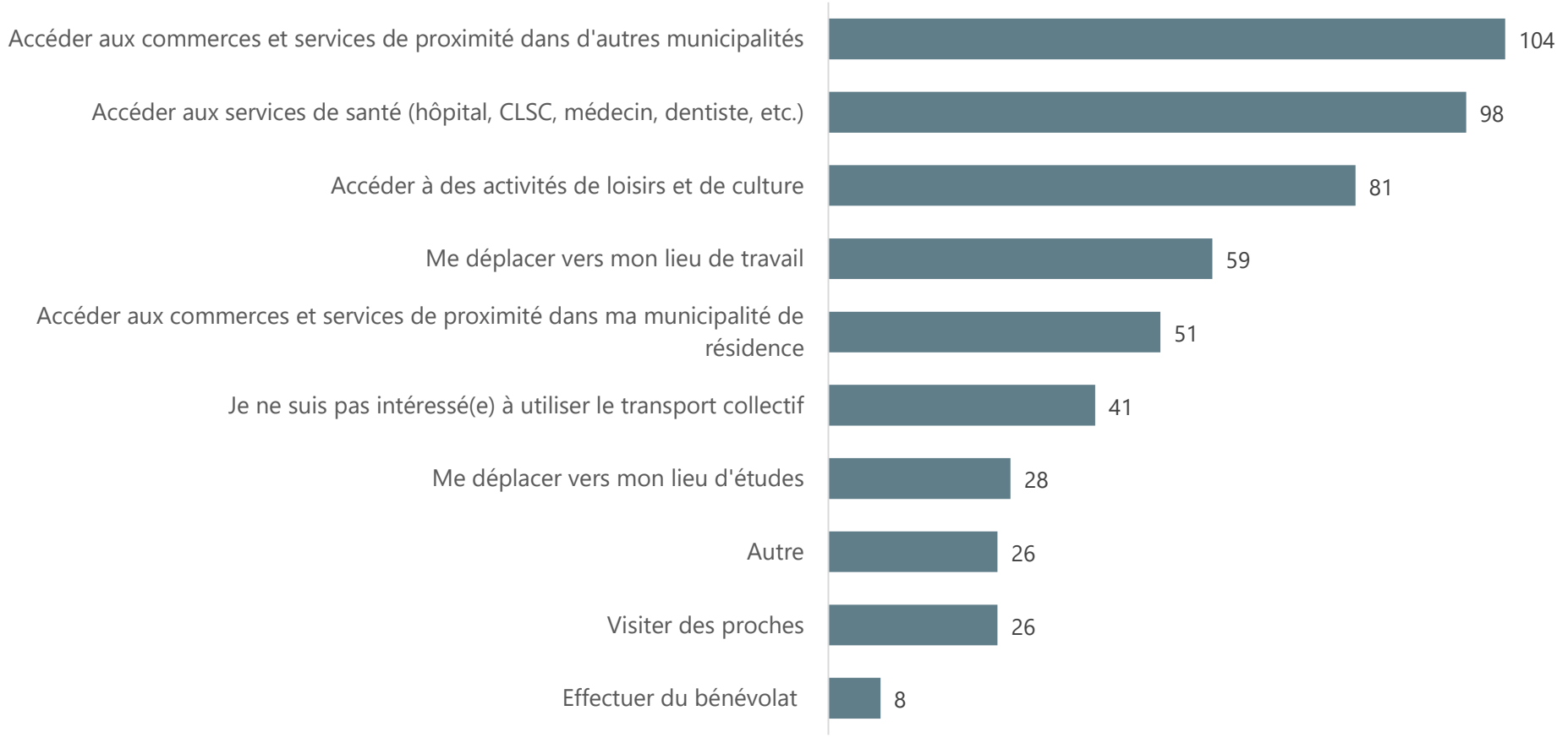
Freins à l'utilisation des services de transport collectif



Les besoins en transport

Motifs de déplacement

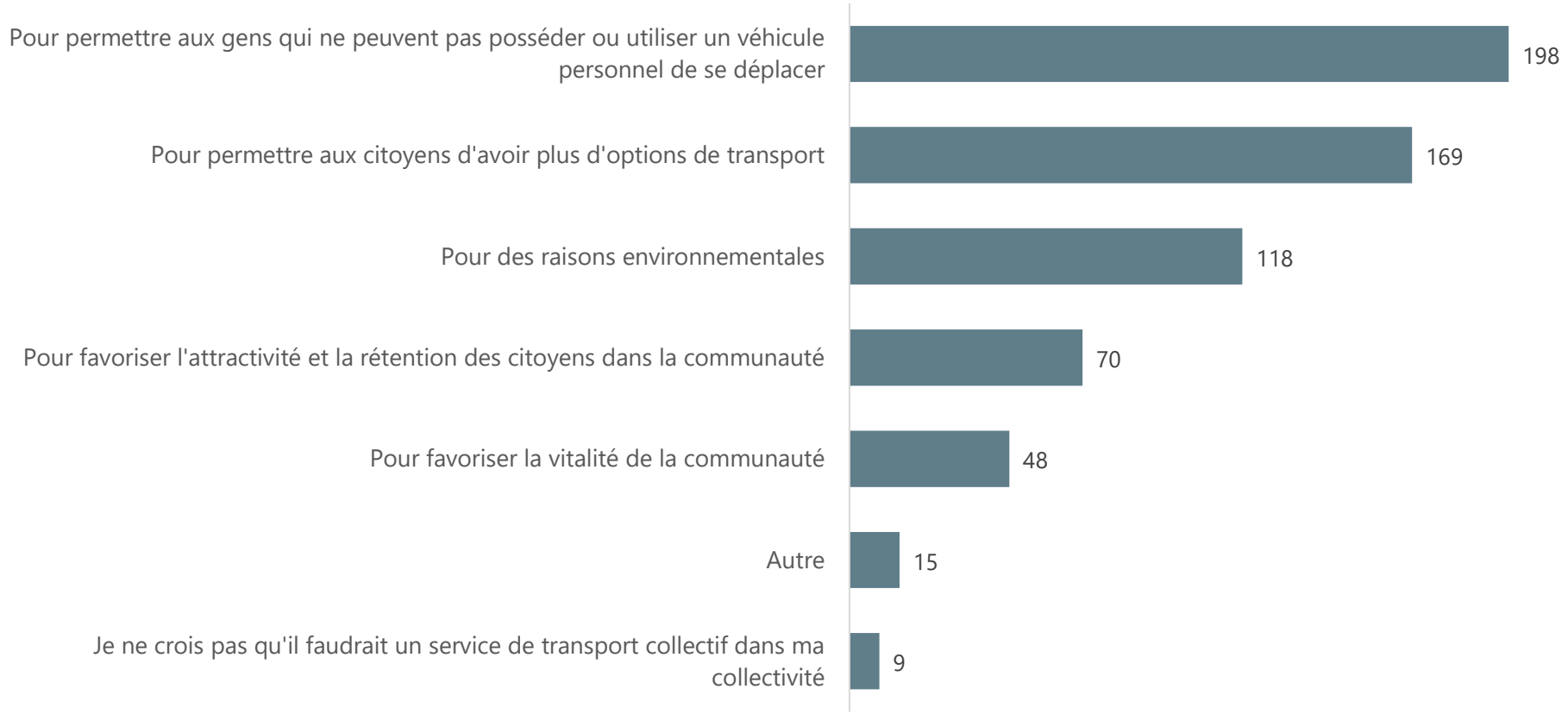
À quelle(s) occasion(s) utilisez-vous ou aimeriez-vous utiliser un service de transport collectif ou adapté?



Les besoins en transport

Raisons d'offrir des services de transport collectif

Selon vous, pour quelles principales raisons devrait-on offrir un service de transport collectif dans votre collectivité? (Jusqu'à trois options possibles)



Les besoins en transport

Étudiants résidant sur le territoire

Des demandes ont été effectuées au Cégep de Sherbrooke et à l'Université de Sherbrooke afin de connaitre le nombre d'étudiants provenant de la MRC du Val-Saint-François et de la MRC Les Sources fréquentant leurs établissements. Ces chiffres n'incluent pas les étudiants provenant des deux MRC ayant dorénavant comme lieu de résidence Sherbrooke.

MRC Les Sources	Cégep	Université
Danville	16	3
Ham-Sud	13 *	11*
Saint-Adrien	3	1
Saint-Camille	11	3
Saint-Georges-de-Windsor	6	2
Val-des-Sources	49	20
Wotton	14	3
Total	**112**	**43**

MRC du Val Saint-François	Cégep	Université
Bonsecours	7	3
Cleveland et Richmond	34	20
Kingsbury	2	2
Lawrenceville	9	2
Maricourt	4	0
Melbourne et Ulverton	11	11
Racine	2	10
Saint-Claude	2	1
Saint-Denis-de-Brompton	72	42
Saint-François-Xavier-de-Brompton	20	15
Sainte-Anne-de-la-Rochelle	11	3
Stoke	43	29
Val-Joli et Windsor	101	38
Valcourt (ville et canton)	40	15
Total	**358**	**191**

ENJEUX VÉCUS

Enjeux, inefficiences et pertes d'opportunités
Relatifs à la gouvernance

- **Absence de règlements d'organisation et résolutions afférents aux services de transport collectif & adapté**

  → La Loi sur les transports impose aux MRC qui organisant des services de transport collectif et adapté à se compromettre en déterminant formellement les modalités (horaires, parcours, tarifs, autres modalités…) par le biais de mécanismes réglementaires et de résolutions.

- **Risques associés à la segmentation des mandats reçus par Trans-Appel**

  → Bien que les dessertes soient pleinement intégrées, Trans-Appel se voit confier des mandats distincts de la part de la MRC du Val-Saint-François (transport collectif) et de la Ville de Windsor (transport adapté).

Enjeux, inefficiences et pertes d'opportunités
Relatifs à la gouvernance

- **Manque de prévisibilité des contributions financières municipales**

  → Le manque de prévisibilité quant aux budgets (ententes annuelles) et aux moments où se matérialisent les entrées de fonds afférentes aux aides gouvernementales (trésorerie) forcent les OBNL à adopter un niveau de prudence qui limite leur disposition à s'engager dans des projets pertinent & constructifs.

- **Absence de mécanismes formels de collaboration**

  → L'absence de mécanismes formels de collaboration entre les MRC limite le potentiel de mise en commun les ressources affectées à l'exploitation des dessertes organisées en liaison avec la ville de Sherbrooke ou à réfléchir à l'implantation de services plus structurants sur cette liaison.

Enjeux, inefficiences et pertes d'opportunités
Relatifs à la gouvernance

- **Discontinuités afférentes aux découpages administratifs**
  - → Les services de transport collectif et adapté présentent des discontinuités associées aux découpages administratifs qui impliquent, pour les citoyens souhaitant se déplacer entre ces différents territoires, de s'interfacer avec les différents services qui présentent des modalités, des tarifs et des conditions d'accès qui leur sont propres.
  - → Ces discontinuités nuisent à l'attractivité et au caractère concurrentiel des services de transport collectif et adapté.

Enjeux, inefficiences et pertes d'opportunités
Relatifs à la gestion

- **Approches différenciées relativement aux services de transport collectif**
  - → La MRC des Sources et la MRC du Val-Saint-François ont historiquement adopté des approches et des volontés fortement différenciées concernant les services de transport collectif qu'ils gèrent. En conséquence, le STC des Sources a vu quintupler son achalandage alors que celui de Trans-Appel a peu évolué au cours des dernières années.

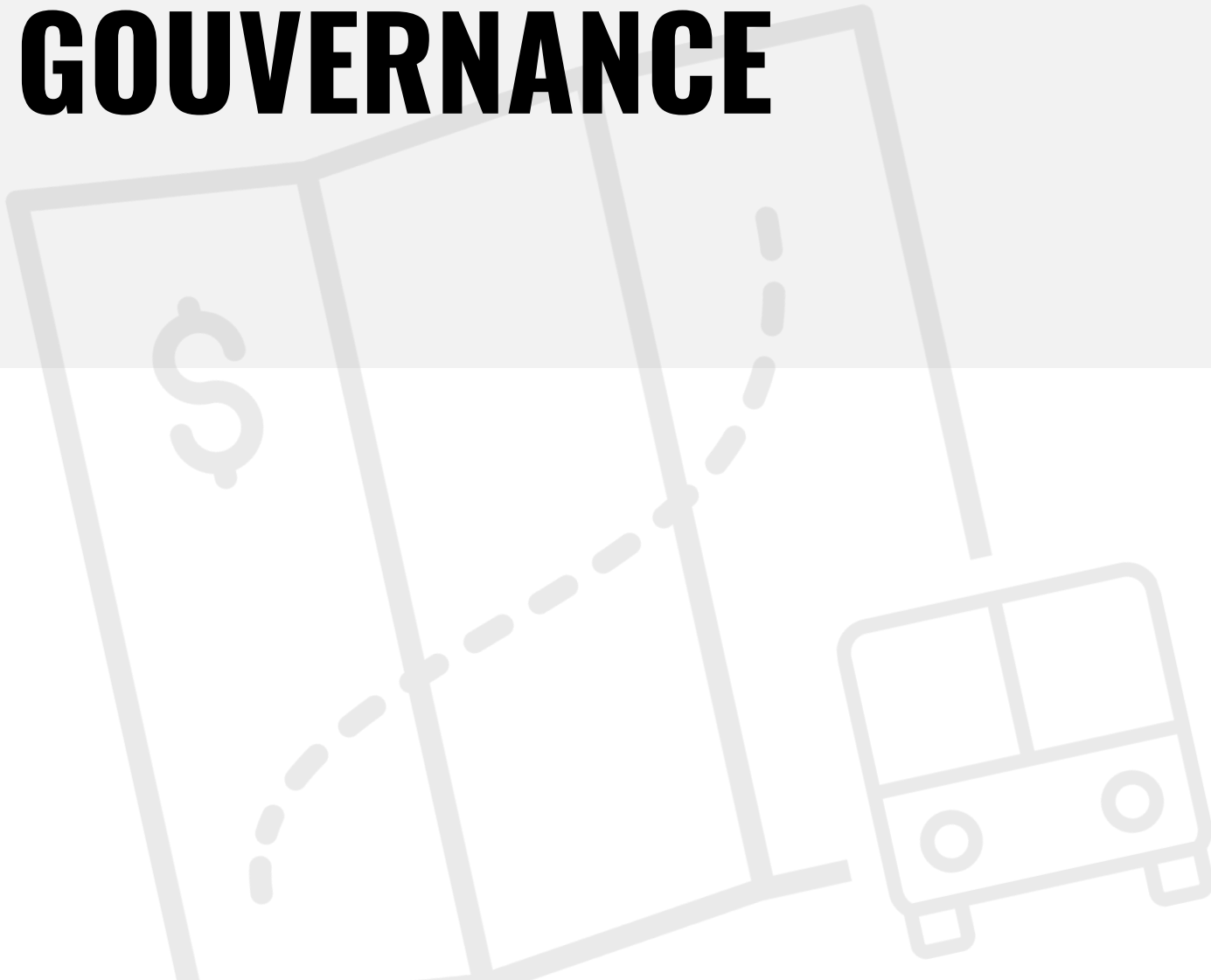
- **Redondance de certains frais fixes associés aux activités de gestion**
  - → Les mécanismes nécessaires au bon fonctionnement de chaque OBNL sont semblables vu la similarité de leurs mandats respectifs. Plusieurs activités sont donc réalisées de manière redondante et engagent incidemment de manière non optimale le temps des ressources humaines à leur emploi ainsi que les ressources financières à leur disposition.

- **Équipes de travail mobilisées par les activités de gestion courante**
  - → Les équipes restreintes au sein de chaque OBNL leur permettent difficilement de dégager les disponibilités suffisantes de leurs équipes de travail afin de mener de front différents projets associés à des réformes, des modernisations technologiques ou des développements de service.

Enjeux posés par l'approche d'exploitation actuelle
Relatifs à l'offre de service et à son exploitation

- **Hausse de certains coûts de contrat**
  - → Les renouvellements de contrats à venir induiront des hausses significatives (de l'ordre de +/- 90%) dans les coûts d'exploitation. Les coûts d'exploitation représentant environ les ¾ de l'ensemble des coûts associés aux services de transport, les impacts budgétaires seront significatifs.
- **Contraintes associées à la contractualisation**
  - → Contractualisation implique la conclusion d'ententes de plusieurs années afin de permettre l'amortissement du coût d'achat des véhicules.
  - → Flexibilité restreinte (types de véhicules, nature de l'usage, horaire d'usage, …) en cours de contrat.
  - → Contrats distincts à prévoir pour les autobus et pour les véhicules de type taxi, ce qui incite souvent à opter pour l'exploitation avec un seul type de véhicule.
  - → Faible concurrence laisse planer un risque de renouvellement des ententes (absence de soumissionnaire ou prix peu concurrentiels).
  - → Limite la capacité à bénéficier de programmes gouvernementaux soutenant l'achat de véhicules.

STRUCTURES DE GOUVERNANCE POSSIBLES



Structures de gouvernance possibles

	OBNL conjoint	Régie intermunicipale
Gouvernance		
Avantages	• Les deux MRC conservent leur compétence et peuvent déterminer distinctement les services qu'elles souhaitent offrir à leurs citoyens. • Structure plus agile, car n'est pas soumise aux mêmes processus et exigences que les municipalités.	• La régie est autonome au niveau décisionnel. • Une fois constituée, la régie dispose d'une structure pérenne et prévisible.
Inconvénients / Limites	• Le niveau d'autonomie de l'OBNL est limité, car il est tributaire des politiques, règlements et résolutions adoptés par les MRC. • L'OBNL ne dispose que de peu de leviers (financiers, logistiques ou autres) afin de répondre aux imprévus pouvant survenir dans le cadre de ses activités et peut être contraint à solliciter le support des MRC afin d'assurer sa pérennité.	• La régie intermunicipale étant virtuellement une municipalité, une certaine lourdeur est à prévoir quant aux procédures lui étant applicables. • Les MRC ne sont plus directement impliquées dans les processus décisionnels de la régie, leurs pouvoirs se limitent à y nommer des administrateurs et à adopter annuellement son budget.

Structures de gouvernance possibles

	OBNL conjoint	Régie intermunicipale
Gestion		
Avantages	Le regroupement des équipes de travail affectées aux deux territoires permet de restructurer les différents postes à doter et, ainsi, se doter de ressources aux expertises plus variées afin de réaliser différents projets porteurs.	
Inconvénients / Limites	Les activités gagneraient à être regroupées, à terme, au sein d'un seul bureau, ce qui pourrait nuire à la rétention du personnel actuellement à l'emploi des deux OBNL.	
Exploitation		
Avantages	L'OBNL peut exploiter ses propres véhicules.	La régie est autonome au niveau de ses processus d'approvisionnement.
Inconvénients / Limites	Les processus d'approvisionnement doivent être portés par l'une et/ou l'autre des MRC.	La régie ne peut pas exploiter ses propres véhicules et doit impérativement contracter avec des transporteurs
Financement et reddition de compte		
Avantages	Pas d'incidence à prévoir sur les sommes à être obtenues via le PSTA ou le PADTC.	La régie peut effectuer les demandes d'aide et les redditions de compte auprès du ministère. Pas d'incidence à prévoir sur les sommes à être obtenues via le PSTA ou le PADTC.
Inconvénients / Limites	Les MRC devront chacune effectuer une reddition de compte au MTMD pour obtenir le financement du PADTC.	La régie ne peut elle-même prélever la taxe sur l'immatriculation des véhicules.

ORIENTATION STRATÉGIQUE PROPOSÉE

Orientation stratégique proposée – OBNL conjoint

Déclaration de compétence de la MRC du Val-Saint-François en matière de transport adapté

- Les MRC du Val-Saint-François et Les Sources détiendraient ainsi les compétences à l'égard de l'organisation des services de transport collectif et de transport adapté pour leurs territoires respectifs.

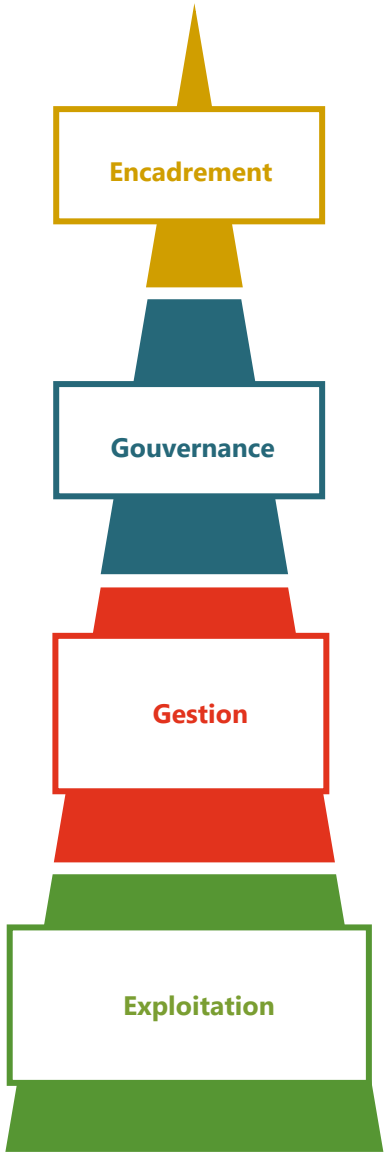
Formalisation, par la MRC du Val-Saint-François et par la MRC Les Sources, des modalités (parcours, horaires, tarifs, ...) des services de transport adapté et collectif visant leurs territoires

- Tendre vers la plus grande uniformité possible dans les modalités de service

Délégation, par la MRC Les Sources et la MRC du Val-Saint-François, de la responsabilité d'assurer la gestion et l'exploitation des services de transport collectif et adapté

- Via une entente tripartite de 5 ans (MRC Les Sources, MRC du Val-Saint-François, OBNL délégué)

Structure impliquant un OBNL conjoint



Transport collectif et transport adapté

MTMD

Finance via le PADTC et la PSTA

MRC du Val-Saint-François

- A compétence sur l'ensemble de son territoire
- Détermine l'offre de service à être déployée sur son territoire

MRC des Sources

- A compétence sur l'ensemble de son territoire
- Détermine l'offre de service à être déployée sur son territoire

Sous entente conjointe avec

OBNL unique

Assure la gestion et la répartition des services de transport collectif et adapté

Peut assurer l'exploitation d'une partie ou de la totalité des services

Gère

Fournisseur(s) privé(s)

Peut assurer l'exploitation d'une partie ou de la totalité des services de transport collectif et adapté

Opportunités rendues possibles par l'orientation stratégique proposée

- A) Prendre progressivement en charge l'exploitation des services, à l'interne, à compter de 2027 afin de pallier aux lacunes des transporteurs à offrir tels services – **Horizon 2027**

- B) Déployer une stratégie de desserte régionale afin de notamment répondre aux besoins de déplacements vers Sherbrooke – **Horizon 2027/2028**

- C) Constituer une régie intermunicipale afin de se doter d'une gouvernance unifiée permettant de déployer un service entièrement unifié pour l'ensemble du territoire conjoint des deux MRC – **Horizon 2031**

STRATÉGIE DE DESSERTE RÉGIONALE

Stratégie de desserte régionale

- Le développement de 3 liaisons régionales reliant Danville, Val-des-Sources, Richmond, Valcourt et Windsor à Sherbrooke ;
- L'organisation des services de transport locaux en différents secteurs de desserte ;
- Le déploiement de services de transport collectif à la demande dans les municipalités de Stoke et de Saint-Denis-de-Brompton en intégration avec les services de la Société de transport de Sherbrooke.

Stratégie de desserte régionale – Ventilation du manque à gagner par rapport à la situation actuelle

	MRC des Sources	MRC du Val-Saint-François
STATU QUO		
Transport adapté (local & vers Sherbrooke)	+ 55 000$	+ 400 000$
Transport collectif local	+ 55 000$	+ 100 000$
DÉVELOPPEMENT POTENTIEL		
Développement du transport collectif local	+ 45 000$	+ 90 000$
Liaisons régionales reliant Danville, Val-des-Sources, Richmond & Windsor à Sherbrooke	+ 212 000$	+ 55 000$
Liaison régionale reliant Valcourt à Sherbrooke	-	+ 40 000$
Services de transport collectif à la demande en intégration aux services de la STS (Stoke & Saint-Denis-de-Brompton)	-	+ 50 000$
TOTAL	**+ 367 000$**	**+ 735 000$**

COÛTS ET FINANCEMENT

Manque à gagner annuel (projection 2027)

MANQUE À GAGNER CONJOINT AFFÉRENT À L'OFFRE DE SERVICE ACTUELLE (PROFORMA)	
Manque à gagner afférent à l'offre de service actuelle	**610 000$**

+

MANQUE À GAGNER CONJOINT AFFÉRENT À LA BONIFICATION DE LA DESSERTE (PROFORMA)	
Coûts bruts afférents à la bonification de la desserte (contingence de 15% afin de couvrir coûts de démarrage & autres frais connexes subséquents)	1 350 000$
Financement annuel potentiel	(741 000$)
Revenu supplémentaire attendu des usagers	(117 000$)
Manque à gagner afférent à la bonification de la desserte	**492 000$**

=

MANQUE À GAGNER CONJOINT TOTAL (PROFORMA)	
Manque à gagner total	**1,1 M$**

Manque à gagner annuel (projection 2027)

RÉPARTITION DU MANQUE À GAGNER (PROFORMA) *1/3 affecté à la MRC des Sources, 2/3 affecté à la MRC du Val-Saint-François*		
	MRC des Sources	MRC du Val-Saint-François
	1,1 M$	
Répartition du manque à gagner annuel	367 000$ (25,09$/capita)	735 000$ (23,29$/capita)

TAUX DE TIV PERMETTANT DE COUVRIR LE MANQUE À GAGNER (PROFORMA)		
	MRC des Sources	MRC du Val-Saint-François
TIV à 30$	295 000$	672 000$
TIV à 35$	344 000$	783 000$
TIV à 40$	393 000$	895 000$

Financement

- **1- TIV :** Montant indexable au coût de la vie. Le citoyen peut gérer sa taxe.
  Si le service répond aux besoins, des familles peuvent retirer 1 véhicule de leur budget.
  Si n'entre pas avec autres MRC, moyen de financement à toute fin pratique abandonné (202 000 $)

- **2- Impôt foncier :** Sur RFU.
  – Si seul moyen de financement, MRC peut être défavorisée si les autres utilisent la TIV.
  - Pour même valeur de maison, les taxes seront supérieures, pour tout le temps.

- **3- Financement hybride :** Une partie du financement couvert par la **TIV**, en cas de besoin, on comble avec le foncier.

VECTEUR5

MOBILITÉ DES PERSONNES

arianestemarie@vecteur5.ca

581-986-9981