

## **Mémoire**

---

**Projet de loi n° 61  
Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec**

**Mémoire déposé à la Commission des finances publiques**

**Version finale**

**Société de transport de Montréal**



**Septembre 2004**

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

---

Dans ce mémoire, la Société de Transport de Montréal (STM) tient à signifier qu'elle partage la position prise par l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ) sur ce projet de loi, mais qu'elle tient à soulever les enjeux spécifiques qui la concernent directement.

D'entrée de jeu, il est important de rappeler que **la STM adhère à l'approche des partenariats public-privé (P3)**, élément central du projet de loi n° 61, et qu'elle l'applique déjà à certaines de ses activités connexes. La STM partage les préoccupations du gouvernement concernant l'efficacité, l'efficience et la qualité. Toutefois, la STM considère le P3 comme un moyen et non une fin en soi.

La démarche de la STM repose, avant tout, sur l'accroissement de sa performance, qui doit nécessairement se traduire par une amélioration de la satisfaction des clients et/ou une diminution des coûts pour un même service. Elle doit se matérialiser dans le respect des conditions de travail des employés, principale force d'une entreprise de service de transport public.

Pour la STM, la pertinence d'appliquer un P3 à un service, en tout ou en partie, ne peut s'envisager sans une évaluation rigoureuse de la performance et du coût des services publics. Le réseau de métro de la STM fait l'objet d'un balisage concurrentiel depuis plusieurs années avec d'autres réseaux publics et privés au niveau international. Le réseau des autobus fait également l'objet d'une telle démarche dont la STM a pris le leadership. Dans son récent Plan d'affaires 2004-2008, la STM systématise cette pratique continue d'évaluation de la performance pour les principales activités de l'organisation.

Le mode d'organisation à guichet unique favorisé par le projet de loi n° 61 présente certes un intérêt en ce qui a trait à la concentration des expertises en matière de P3 pour tous les organismes gouvernementaux et publics, mais il soulève des questionnements à la STM, formulés ici sous forme de préoccupations.

Une première préoccupation concerne le rôle de l'Agence qui se traduit par les nouvelles obligations à caractère prescriptif formulées dans le projet de loi n° 61. L'étendu des pouvoirs conférés à l'Agence en matière de P3 fait en sorte que le gouvernement se réserve le droit de s'en approprier la gestion, la détention et, indirectement, l'exploitation, peu importe le niveau de financement, l'ampleur du projet et ce, à chacune de ses étapes.

Ainsi, l'Agence se positionne comme le maître d'œuvre des projets dans des domaines d'expertise spécifiques, dont celle du transport en commun. Il s'agit là d'un changement majeur quant au rôle que le gouvernement occupe dans des activités et projets de nature municipale et régionale. Cette nouvelle orientation vient redéfinir la nature même du Programme d'aide gouvernemental au transport collectif des personnes, source d'investissements importante pour les autorités organisatrices de transport (AOT).

Dans un autre ordre d'idées, le processus décisionnel favorisé dans le projet de loi préoccupe également la STM. Pour la réalisation d'un projet d'infrastructures en mode P3, le ministre devra intervenir jusqu'à quatre reprises avant qu'un contrat puisse être octroyé. Cette situation risque, sans aucun doute, de produire des délais importants dans la mise en place d'un projet.

Pour la STM, il s'agit d'un enjeu majeur en raison de la criticité de certains investissements. La majorité des équipements fixes du métro ont atteint et même dépassé la fin de leur vie utile et les réparations curatives sont de plus en plus fréquentes et coûteuses. Situation qui ne peut être maintenue longtemps au risque de mettre en cause la fiabilité du métro et la fluidité des déplacements dans la région de Montréal et qui aura sans doute un impact important sur la clientèle.

De plus, la réalisation de P3 doit se faire à l'intérieur d'un cadre législatif approprié. À l'instar des pays européens, le gouvernement du Québec devra amender certaines lois qui représentent un obstacle à leur réalisation ou s'assurer que la conclusion d'un P3 ne contrevienne pas à une de ces lois, telles celles touchant les relations de travail, la fiscalité, l'Accord sur le commerce intérieur, les municipalités et les sociétés de transport.

La négociation avec les soumissionnaires dans un mode P3 ne peut s'effectuer dans l'encadrement législatif strict actuel des AOT. Le législateur devrait prévoir dans la loi sur l'Agence, que les contrats en P3 conclus par un organisme public ne seront pas soumis aux règles d'octroi de contrats prévues, entre autres, dans les lois municipales et les lois sur les sociétés de transport en commun.

Dernière préoccupation, mais non la moindre, la loi prévoit peu d'encadrement pour le passage d'une activité du public au privé pour les ressources humaines. Elle ne fait pas référence à la protection des droits des travailleurs, sauf dans le cas des employés de la future Agence, ni d'une participation des ressources humaines à la solution P3. Le respect des conditions de travail et des conventions collectives en vigueur constitue pourtant un enjeu majeur dans la mise en place de P3, une clé de succès et une priorité pour la STM.

## **TABLE DES MATIÈRES**

---

<b>STM en Bref.....</b>	<b>1</b>
<b>Contexte .....</b>	<b>3</b>
<b>STM et les P3 .....</b>	<b>5</b>
<b>Commentaires sur le projet de loi.....</b>	<b>8</b>
<b>Recommandations .....</b>	<b>14</b>

## **STM EN BREF**

---

### ***Mission de la STM***

Entreprise publique de transport en commun, la Société de transport de Montréal (STM) est au cœur du développement économique de la région de Montréal et contribue à la qualité de vie des citoyens et à la protection de l'environnement. Elle développe et exploite pour sa clientèle un réseau intégré. Elle assure avec courtoisie des déplacements fiables, rapides, sécuritaires et confortables. Ses clients, ses employés et ses partenaires institutionnels et commerciaux sont fiers d'y être associés car elle est reconnue pour livrer des services de qualité à juste coût.

### ***Portrait de l'entreprise***

La STM assure, par des modes de transport collectif, la mobilité des personnes sur le territoire de 499 km<sup>2</sup> de la Ville de Montréal (île de Montréal), dont plus de 85 % est occupé à des fins urbaines. Elle dessert directement les 1,8 million d'habitants répartis sur ce territoire. Cependant, dans les faits, la STM dessert toute la région de Montréal qui représente plus de 3,5 millions d'habitants. Sa position au cœur de l'agglomération fait en sorte qu'elle assure près de 85 % des déplacements effectués en transport collectif dans la grande région métropolitaine.

La STM emploie 7 622 personnes dont la moitié travaillent en contact direct avec la clientèle. Pour réaliser ses activités, elle dispose en 2004 d'un budget de 811,3 millions de dollars et possède un vaste patrimoine dont la valeur de remplacement est estimée à 8,8 milliards de dollars. Elle se classe ainsi parmi les 18 plus grandes entreprises au Québec. La STM s'acquitte de ces services auprès des personnes qui fréquentent quotidiennement son réseau et qui cumulent annuellement quelque 363 millions de déplacements.

## ***Réseau et infrastructures***

### ➤ **Réseau du métro**

Le réseau du métro est composé de quatre lignes, totalisant 66 kilomètres de voie et 65 stations. Il accueille 220 millions de voyageurs par an. Pour l'exploitation, le métro utilise 759 voitures de deux générations, l'une composée de 336 voitures datant de l'ouverture du métro en 1966 et l'autre de 423 voitures acquises lors des prolongements de lignes dans les années 1976 à 1980. Elles parcourent au total près de 60 millions de kilomètres par année.

### ➤ **Réseau des autobus**

Le réseau des autobus est composé d'un parc de 1 590 autobus (dont 755 à plancher surbaissé), dont l'âge moyen est de 8,5 ans. Répartis dans sept centres de transport, ces autobus desservent quotidiennement 186 lignes d'autobus, dont 98 sont accessibles aux fauteuils roulants et 20 offrent un service de nuit. De plus, 11 voies réservées couvrant 45,5 kilomètres permettent un traitement préférentiel au transport en commun. Au total, les autobus parcourent près de 71 millions de kilomètres par année. Le réseau est complété par un service de minibus urbains ainsi que par un service de taxis collectifs qui dessert cinq secteurs de la Ville de Montréal.

### ➤ **Service de transport adapté**

Le service de transport adapté répond aux besoins de quelque 15 000 clients qui effectuent annuellement près de 1,5 million de déplacements, soit 6 000 par jour. Le service porte-à-porte est assuré par un parc composé de 93 minibus spécifiquement adaptés aux besoins de la clientèle, et dispose de 1 000 chauffeurs de taxis réguliers formés, dont 35 contrats spécifiques aux taxis accessibles. Le transport adapté couvre l'ensemble du territoire de la Ville de Montréal (île de Montréal) et effectue également des déplacements inter rives.

## CONTEXTE

---

Dans son Plan de modernisation de l'État 2004-2007, le gouvernement du Québec a mis en branle une remise en question et une redéfinition en profondeur des programmes et des services publics pour les rendre plus efficaces, moins coûteux, et pour améliorer leur qualité.

Dans une perspective de gestion de la performance, le partenariat public-privé (P3) occupe une place privilégiée parmi les outils et nouvelles approches envisagés pour améliorer la prestation des services publics et ce, à moindre coût.

C'est dans ce contexte qu'une politique-cadre sur les partenariats public-privé a été développée. Elle reflète la ferme intention du gouvernement de recourir davantage à ce mode de gestion.

Le tout sera encadré par une agence gouvernementale, **l'Agence des partenariats public-privé du Québec**, objet du projet de loi n° 61 et de ce mémoire.

Tel que décrit par la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale, l'Honorable Monique Jérôme-Forget, le mandat de l'agence sera :

*...de conseiller le gouvernement, de généraliser les meilleures pratiques et de standardiser les processus et la documentation. L'agence veillera aussi à encadrer et à soutenir les ministères et les organismes pour évaluer les projets, choisir le meilleur partenaire, négocier les ententes et en assurer le suivi.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Politique-cadre sur les partenariats public-privé, juin 2004, page i.

Dans ce mémoire, la STM tient à signifier :

- qu'elle partage les préoccupations du gouvernement concernant l'efficacité, l'efficience et la qualité;
- qu'elle partage la position prise par l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ) dans son mémoire sur le projet de loi n° 61;
- qu'elle tient à soulever les enjeux spécifiques qui la concernent directement.

Contrairement aux autres autorités organisatrices de transport (AOT) du Québec, la STM exploite un réseau de métro dont la problématique de maintien et d'entretien atteint un point culminant et constitue l'une des préoccupations importantes de la STM. La lourdeur des processus administratifs qui découle du projet de loi constitue un enjeu majeur au maintien d'un service de transport en commun fiable et de qualité pour soutenir l'économie de Montréal. L'impact sur la clientèle pourrait être important.

**Au-delà du principe des P3, auquel la STM adhère**, l'approche préconisée par le projet de loi amène des préoccupations en ce qui concerne le rôle de l'agence, le processus décisionnel et de mise en place des P3, les modifications législatives inhérentes à la concrétisation des P3 et la participation des ressources humaines. Ce mémoire tentera d'étayer la position de la STM à ce propos.



## **STM ET LES P3**

---

D'entrée de jeu, avant d'aborder spécifiquement le projet de loi, il est important de rappeler la position de la STM face à l'approche des P3. Comme mentionné précédemment, la STM adhère à l'approche P3 et elle l'applique déjà à certaines de ses activités connexes, comme il en sera question plus loin. Toutefois, la STM considère les P3 **comme un moyen et non une fin en soi**. L'opportunité d'établir des P3 doit être analysée au même titre que d'autres moyens, et seulement à partir d'une bonne connaissance de la performance de l'entreprise dans des secteurs d'activités ciblés et des clés de succès qui conditionnent la réussite des P3.

L'assise de la démarche de la STM à propos des P3 repose avant tout sur l'accroissement de la performance de l'entreprise, qui doit nécessairement se traduire par une amélioration de la satisfaction des clients et/ou une diminution des coûts pour un même service. Cet accroissement de la performance doit se matérialiser dans le respect des conditions de travail des employés, principale force d'une entreprise de service de transport public.

Le **partage** constitue le noyau de la notion de P3, les objectifs de ces partenariats doivent se définir en termes d'apport du secteur privé à la sphère publique. Ainsi, la contribution des partenaires privés permet aux gestionnaires publics d'envisager les P3 comme un moyen :

- d'améliorer la qualité et l'accessibilité des services grâce à l'expertise et aux nouvelles façons de faire du secteur privé;
- d'améliorer l'efficacité des méthodes et pratiques technologiques en faisant appel au sens de l'innovation dont fait preuve l'entreprise privée;
- d'accélérer les investissements grâce à la participation financière des partenaires privés.

La pertinence d'appliquer un P3, en tout ou en partie, à un service ne peut s'envisager sans une évaluation rigoureuse de la performance et du coût des services publics<sup>2</sup>.

Cet exercice de diagnostic, la STM y travaille depuis plusieurs années. Le réseau de métro fait l'objet d'une comparaison continue avec d'autres réseaux publics et privés au niveau international en collaboration avec le Collège impérial de Londres. Les résultats de ce balisage sont d'ailleurs probants : le réseau de Montréal se situe parmi les plus performants de sa catégorie à travers le monde, en terme d'efficacité au niveau de sa fiabilité, du nombre d'heures travaillées par kilomètre parcouru, de même qu'au niveau de l'utilisation optimale des actifs en terme de capacité de transport.

Pour le réseau des autobus, la STM a pris le leadership dans l'établissement d'un groupe de balisage concurrentiel international, toujours en collaboration avec le Collège impérial de Londres.

Poursuivant dans la même foulée, la STM entend généraliser cette pratique à l'ensemble de ses activités. À cette fin, elle vient de se doter d'un Plan d'affaires 2004-2008 qui encadre une pratique continue d'évaluation de la performance pour toutes les activités de l'organisation. Des cibles ont été identifiées et des actions concrètes sont prévues pour les atteindre, dont le raffinement des outils de mesure des coûts par activité, l'implantation d'outils de benchmarking et l'optimisation des processus d'affaires et opérationnels<sup>3</sup>.

Cette orientation n'est pas nouvelle. Déjà, en 2003, lorsque les mandataires du gouvernement du Québec ont déposé leur rapport sur la Révision du cadre financier du transport en commun dans la région de Montréal, la notion d'évaluation de la performance et de la mise en concurrence balisée avait été abordée. La STM avait d'ailleurs soutenu une position favorable à ce projet.

---

<sup>2</sup> La Presse, article de Benoît Aubert et Michel Patry, publié le 7 décembre 2003.

<sup>3</sup> STM, Plan d'affaires 2004-2008, janvier 2004. P.15.

Depuis plusieurs années, la STM conclut des ententes avec le secteur privé qui s'apparentent aux P3 dans plusieurs sphères d'activités connexes à sa mission. Par exemple, depuis 1986, la firme Viacom assure l'installation et l'entretien d'une portion des abribus de la STM en échange de publicité et de redevances.

Expérience plus récente, la STM a également conclu une entente avec la firme privée Slivia, née de l'association des firmes française Kéolis et québécoise SNC-Lavalin pour la gestion du secteur d'entretien des autobus. La STM entreprend également des démarches pour mettre à contribution l'expérience du secteur privé concernant les activités commerciales de l'entreprise.

À chaque projet correspondent des clés de succès. Le P3 ne fait pas défaut à ce principe de base. De fait, il faut bien connaître les résultats attendus à court, à moyen et à long terme et, par conséquent, en définir d'abord toutes les clés de succès. C'est dans cette démarche méthodique que doit se faire l'analyse des P3 comme une alternative possible d'amélioration d'une situation donnée.

La prudence est de mise car, dans le cas de projets à grande échelle, le P3 ne constitue pas nécessairement une panacée. Le cas de Londres, régulièrement cité, est encore jeune et fait l'objet d'avis partagés. La complexité et les caractéristiques de l'activité peuvent s'avérer un frein à l'arrivée des nouveaux « acteurs » ou exploitants. L'exemple du P3 conclu en 1999 à Melbourne en Australie est probant. Dès 2002, le gouvernement a dû renflouer les sociétés responsables.

Contrairement aux allégations formulées par certains organismes<sup>4</sup>, la gestion d'un service de transport en commun par une entreprise publique ne signifie pas nécessairement un gage de contre-performance. Une récente étude américaine remet sérieusement en question cette idée préconçue<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Institut économique de Montréal. Les notes économiques. Août 2004.

<sup>5</sup> Florida Department of Transportation of the U.S. Department of Transportation. An Examination of the Relationship Between Organizational Structure and Transit Performance. Mai 2003. p.8 et 9.

## **COMMENTAIRES SUR LE PROJET DE LOI**

---

Le mode d'organisation à guichet unique favorisé par le projet de loi n° 61 présente certes un intérêt en ce qui a trait à la concentration des expertises en matière de P3, mais il soulève des questionnements à la STM, formulés ici sous forme de préoccupations.

Les préoccupations de la STM ne portent donc pas sur l'approche P3 en soi, mais davantage sur les nouvelles obligations à caractère prescriptif formulées au projet de loi, qui vont bien au-delà du rôle de centre de connaissance et d'expertise en matière de P3 que laissait présager la politique-cadre<sup>6</sup>.

Ces préoccupations concernent plus spécifiquement le rôle de l'agence, le processus décisionnel et de mise en place des P3, les modifications législatives inhérentes à la concrétisation des P3 et la participation des ressources humaines.

### ***Le rôle de l'Agence***

Dans son projet de loi, le gouvernement redéfinit l'autonomie des organismes publics dans la gestion de leurs projets. Ainsi, il traite une AOT, et la STM en est une, comme tous les ministères, les organismes et entreprises du gouvernement, comme par exemple Hydro-Québec, les cégeps, les universités, les centres de santé et de services sociaux, les municipalités, etc., et la soumet aux mêmes règles sur l'établissement d'un P3. Il semblerait que très peu d'organismes créés par le gouvernement échappent à l'obligation de recourir à l'Agence pour un P3.

Quant au rôle de l'Agence, plusieurs éléments suscitent des questionnements, dont principalement :

---

<sup>6</sup> Ibid, Politique-cadre, page 7.

- l'obligation (art.8) de recourir aux services de l'Agence avant la mise en place de tout projet d'infrastructure, d'équipement ou de prestation de service public, financé en tout ou en partie par le gouvernement :
- pour l'évaluation de la faisabilité en mode P3;
- pour le choix des partenaires;
- pour la négociation et la conclusion des contrats.

À cette étape, le législateur ne précise pas s'il s'agit de projets actuels ou de projets à venir. Il ne définit pas le niveau de financement du gouvernement du Québec, ni l'ampleur du projet, ce qui a pour effet de décupler le nombre de projets concernés.

À la STM, seulement pour l'année 2005, 35 projets pourraient être soumis à cette obligation, pour un total de 312 M\$.

L'Agence se place comme le maître d'œuvre des projets, pour chacune des phases, et ce même dans des domaines d'expertise spécifiques, comme celle du transport en commun. Ainsi, s'il le juge pertinent, le gouvernement, par le biais de l'Agence, peut confier le mandat de choisir un partenaire et de conclure un contrat en vue de sa réalisation (art.11).

Ainsi, avec l'octroi de tels pouvoirs, justifié par son apport financier, le gouvernement s'approprie la gestion, la détention et indirectement l'exploitation des projets, peu importe son niveau de financement.

L'effet combiné du présent projet de loi, du projet de loi 60 sur la Société de financement des infrastructures locales du Québec, du retard du dépôt des modalités du nouveau cadre financier pour le transport en commun, amène la STM à se questionner sur les effets de la forte concentration du pouvoir décisionnel du

gouvernement sur ses besoins potentiels et du maintien des modalités du Programme d'aide gouvernemental au transport collectif des personnes.

### ***Le processus décisionnel et de mise en place des P3***

Selon les procédures prévues dans le projet de loi, pour la réalisation d'un projet d'infrastructures en mode P3, le ministre devra intervenir à quatre reprises, avant qu'un contrat ne puisse être octroyé. Voici les principales étapes :

- détermination des projets majeurs susceptibles d'un PPP;
- obtention d'une confirmation de la solution et des disponibilités budgétaires ainsi que de la priorisation du projet. Une décision du ministre et si requis, du Conseil du Trésor et du Conseil des ministres, est requise;
- constitution d'un dossier d'affaires qui permettra d'établir que la solution P3 apporte une valeur ajoutée pour les fonds publics par rapport au mode conventionnel. Une décision du ministre et, selon le cas, du Conseil du Trésor et du Conseil des ministres, est également requise;
- début du processus officiel pour choisir le partenaire. Le choix du partenaire doit être approuvé par le ministre avant d'entamer les négociations;
- négociation avec le partenaire retenu et obtention d'une décision du ministre requise avant que l'organisme public puisse octroyer le contrat.

Cette situation risque sans aucun doute de produire des délais importants dans la mise en place d'un projet. Il s'agit là d'un alourdissement important des processus administratifs qui va à l'encontre du principe de souplesse et d'économie que devraient procurer les P3.

Tel que rédigé, ni le projet de loi ni le guide qui a été publié par le Conseil du Trésor, ne permettent d'évaluer les délais que pourrait occasionner la mise en place d'un P3.

De plus, l'Agence doit recevoir des organismes publics tous leurs projets d'infrastructures car elle doit recommander au gouvernement les projets qui devraient faire l'objet d'un P3. La STM risque de retarder la réalisation de ses projets majeurs alors que le remplacement de ses équipements peut être critique. En effet, la STM devra attendre que l'Agence, et finalement le gouvernement, se soient prononcés sur l'obligation ou non de recourir à un P3 et ce, même si la STM estime que ce projet devrait se faire selon l'approche traditionnelle d'appel d'offres.

Par ailleurs, en mode de contractualisation traditionnel, la STM peut réaliser plusieurs de ses projets en simultané. En P3, le coût des négociations d'un contrat de partenariat, et surtout les délais engendrés, sont importants. À Londres, cette étape a nécessité quatre années, dont une année à partir du moment où le gouvernement s'est officiellement positionné. Si elle respecte la loi, la STM ne pourrait pas gérer plusieurs projets à la fois. Pourtant, au cours des prochaines années, de nombreux projets majeurs de maintien du patrimoine devront être réalisés.

**Pour la STM, il s'agit d'un enjeu majeur.** La majorité des équipements fixes du métro ont atteint et même dépassé la fin de leur vie utile et les réparations curatives sont de plus en plus fréquentes et coûteuses. La plupart des infrastructures n'ont pas été remises à neuf depuis l'inauguration du métro en 1966. La STM détient un des plus vieux parcs de matériel roulant au monde, dont l'âge moyen est de 32 ans. De plus, près de la moitié du parc est en service depuis 38 ans et certaines voitures atteindront 45 ans avant leur mise au rancart. Cette situation ne peut être maintenue plus longtemps au risque de mettre en cause la fiabilité du métro et la fluidité des déplacements dans la région de Montréal. Globalement, la somme des investissements requis à cette fin au cours de la prochaine décennie atteint les 2,4 milliards \$.

À cela s'ajoute l'équivalent d'un milliard de dollars pour l'achat d'autobus et le renouvellement des infrastructures d'entretien et de remisage des autobus.

Le niveau de ces investissements est tellement critique que tout délai supplémentaire risquerait de compromettre le bon fonctionnement des infrastructures du métro et des autobus.

### ***Les modifications législatives inhérentes***

La réalisation de P3 doit se faire à l'intérieur d'un cadre législatif approprié. À l'instar des pays européens, le gouvernement du Québec devra amender certaines lois qui représentent un obstacle à leur réalisation ou s'assurer que la conclusion d'un P3 ne contrevienne pas à une de ces lois telles que celles touchant les relations de travail, la fiscalité, l'Accord sur le commerce intérieur, les municipalités et les sociétés de transport.

À titre d'exemple, la STM, tout comme la plupart des organismes publics, doit recourir à un processus strict et rigoureux d'appel d'offres pour l'octroi de la majorité de ses contrats au-dessus de 100 000 \$.

La négociation avec les soumissionnaires, au cœur du principe des P3, ne peut s'effectuer dans l'encadrement législatif strict actuel. Le législateur devrait prévoir dans la loi sur l'Agence que les contrats en P3 conclus par un organisme public ne seront pas soumis aux règles d'octroi de contrats prévues entre autres dans les lois municipales et les lois sur les sociétés de transport en commun.

### ***La participation des ressources humaines***

À cet égard, la loi amène peu d'encadrement pour le passage d'une activité du public au privé. Pourtant, il s'agit là d'un enjeu important. Aucune modification législative à d'autres lois n'a été définie à cette étape. Le projet de loi ne fait pas référence à la protection des droits des travailleurs, sauf dans le cas des employés



de la future Agence. Le projet de loi n'aborde pas non plus la notion de participation des ressources humaines à la solution, qui constitue un élément clé de succès d'un P3<sup>7</sup>. Pour la STM, il ne fait aucun doute qu'une opportunité de P3 doive faire l'objet d'une analyse à laquelle doivent contribuer toutes les parties, dont les principaux concernés, les ressources humaines.

Enfin, contrairement à l'opinion répandue, le nouveau contexte de relations d'affaires qu'initient les P3, dont le partage des risques, est nouveau pour tous les partenaires potentiels, incluant le gouvernement, et cela requiert un apprentissage et un remodelage de l'ordre des choses actuel.

---

<sup>7</sup> Ibid, Benoît Aubert et Michel Patry.

## **RECOMMANDATIONS**

---

Par conséquent, après analyse du projet de loi, la STM recommande au gouvernement du Québec que :

- l'Agence doit avoir un rôle de promoteur, d'accompagnateur, de conseil et d'expertise en matière de P3 et ainsi, laisser aux autorités locales le contrôle de leurs infrastructures et services, et ce en mode privé ou public;
- la décision de procéder à un P3 doit revenir à l'organisme public dans le respect des orientations et directives gouvernementales;
- le rôle de l'Agence en matière de négociation et d'octroi doit se limiter aux projets qui sont entièrement financés par le gouvernement, comme par exemple un prolongement du métro, et non pas aux projets locaux et régionaux des organismes publics;
- le projet de loi doit encadrer la protection du droit des travailleurs et assurer la participation des syndicats dans l'identification de solutions;
- le projet de loi doit circonscrire davantage la définition des projets applicables (ampleur, niveau de participation financière du gouvernement, type de financement);
- le processus de développement d'un partenariat doit être simplifié et limité dans le temps, les projets critiques de la STM, comme le maintien de ses infrastructures de métro et d'autobus, ne doivent pas en faire les frais;
- le projet de loi doit prévoir des modifications législatives appropriées. Notamment, il devrait contenir un assouplissement à la procédure d'appel d'offres contenue dans les différentes lois municipales et lois des sociétés de transport lorsqu'il s'agit de mettre en place un P3. Aussi, les règlements visant la façon de conclure un P3 devraient se retrouver avec le projet de loi afin de pouvoir y faire tout commentaire pertinent.

Enfin, au-delà des considérations techniques, ce projet de loi amène des conséquences importantes sur le financement et sur l'autonomie des AOT dans l'accomplissement de leur mission. Par ce projet, la STM espère que le gouvernement du Québec n'a pas opté pour la voie d'évitement en ce qui a trait à la révision du cadre institutionnel et financier du transport en commun.