
Plan stratégique de développement du transport en commun 2004 - 2013

Juillet 2004



Ce document sera disponible sur le site Web de la STM : www.stm.info

© Société de transport de Montréal (STM)
Service de la Planification et du développement

Plan stratégique de développement du transport en commun 2004-2013
Édition 1 – Version pour approbation par la Ville de Montréal et la Communauté métropolitaine de Montréal
Juillet 2004

This report is available in English on request

SOMMAIRE EXÉCUTIF

La Société de transport de Montréal (STM) se situe au cœur du développement économique montréalais et québécois. Elle développe et exploite un réseau intégré qui assure 85 % des déplacements en transport collectif de la région métropolitaine, un territoire de plus de 3,5 millions d'habitants.

Le plan stratégique de développement du transport en commun 2004-2013 de la STM répond à la volonté du législateur d'établir pour la région métropolitaine de Montréal un encadrement favorisant l'expansion du transport en commun. Pour la STM, la réalisation de ce plan s'inscrit dans la continuité du plan d'affaires 2004-2008 et prévoit les perspectives de développement pour tous les modes de transport collectif ainsi que pour tous les équipements et infrastructures du territoire de la Ville de Montréal pour les dix prochaines années.

Comme la plupart des organisations de transport en commun, la STM est confrontée depuis plusieurs années au phénomène de vieillissement de la population, à la concurrence féroce de l'automobile et à une nouvelle dynamique de développement urbain. Ainsi, le marché des déplacements est en croissance avec en parallèle une baisse de la part modale du transport en commun dans la région de Montréal.

La STM doit également composer avec plusieurs enjeux importants. Ainsi, elle est une des rares entreprises publiques québécoises qui assume, au-delà de sa mission commerciale, un rôle social auprès de la population montréalaise. De plus, elle évolue dans un environnement politique complexe où elle doit transiger avec de nombreux intervenants, qui ont tous leurs propres priorités.

Avec un des plus vieux matériel roulant au monde, le métro, ses infrastructures et celles du réseau des autobus doivent faire l'objet d'investissements majeurs de l'ordre de 3,4 milliards \$ sur dix ans. À lui seul, cet élément constitue un défi de taille. La STM doit consolider certaines de ses activités en vue d'améliorer à la fois la satisfaction de la clientèle et l'efficacité de l'entreprise. Elle doit veiller à assurer le développement du transport en commun en considérant les besoins futurs de la population et en conformité avec les objectifs du plan d'urbanisme de la Ville de Montréal. Enfin, elle doit agir selon un modèle d'affaires qui n'a pas forcément suivi l'évolution territoriale du marché des déplacements dans un contexte de financement insuffisant et instable depuis plus de dix ans.

Le plan stratégique de développement de la STM a été élaboré en considérant ces enjeux et en s'appuyant sur les objectifs de ses partenaires institutionnels qui convergent tous vers le développement du transport en commun, du gouvernement fédéral aux municipalités. La STM a donc retenu comme objectif ultime d'augmenter la part de marché du transport en commun au

cours de la prochaine décennie. Il se concrétisera selon une première phase de consolidation qui correspond au plan d'affaires 2004-2008 de l'entreprise et qui sera suivie d'une phase de développement. Les stratégies qui traduisent cet objectif sont :

- améliorer la satisfaction de la clientèle;
- adapter l'offre aux besoins futurs;
- élaborer et mettre en place une stratégie de sensibilisation et de commercialisation du transport en commun.

Chacune de ces stratégies requiert des actions concrètes. À titre d'exemple, il s'agit de renouveler les voitures de métro et les équipements fixes, d'améliorer les dessertes dans l'est et dans l'ouest de la Ville de Montréal, d'implanter un réseau intégré multimodal de desserte rapide par transport en commun, d'optimiser l'application des normes de service, d'adapter la composition des parcs de véhicules et des modes d'exploitation aux besoins de la clientèle, d'améliorer l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, de renouveler les équipements de vente et de perception, de mettre en place une stratégie d'influence et de sensibilisation du transport en commun ainsi que de développer un plan de commercialisation.

L'objectif du plan stratégique de développement de la STM est ambitieux. Si la STM entend, avec la réalisation de la première phase 2004-2008, maintenir les acquis du transport en commun en exerçant un meilleur contrôle sur ses coûts lui permettant d'améliorer le service à la clientèle, elle ne peut envisager seule l'atteinte de son objectif ultime sans que soit adopté un nouveau modèle d'affaires du transport en commun.

Ainsi, il faut orienter les efforts de l'ensemble des ressources vers de nouveaux buts communs, augmenter le soutien financier et explorer toutes les avenues d'amélioration de la performance afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de ce service public.

La gouvernance du transport en commun dans l'ensemble de la région métropolitaine devra s'adapter à la réalité du marché des déplacements et s'harmoniser avec le développement urbain pour en faire un partenaire à part entière du développement socio-économique et de la protection de l'environnement. De plus, l'atteinte de l'objectif de croissance exigera d'être plus vigilant aux attentes et aux besoins des clients tout en étant plus proactif au plan commercial.

Les sources de financement devront être revues, élargies et augmentées de manière à assurer des entrées d'argent neuf sur une base régulière et stable, pour d'abord assurer la pérennité des services, mais aussi pour supporter des projets porteurs de changement de comportements des non-utilisateurs du transport en commun.

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION -----	1
2	PRÉSENTATION DE LA STM-----	2
2.1	Mission de l'entreprise	2
2.2	Portrait de la STM	2
2.3	Réseau et infrastructures	4
2.4	Démarche de planification	5
3	TENDANCES DU TRANSPORT EN COMMUN -----	7
3.1	Évolution et tendance de la demande	7
3.2	Évolution de l'offre de service	10
4	ENJEUX-----	11
4.1	Positionnement de la STM	11
4.1.1	Missions difficilement conciliables	11
4.1.2	Complexité de l'environnement	11
4.2	Nécessité de consolidation	13
4.2.1	Satisfaction de la clientèle	13
4.2.2	Performance de l'entretien des autobus	14
4.2.3	Réduction des coûts de fonctionnement	14
4.2.4	Fiabilité du métro	15
4.3	Développement du transport en commun	15
4.3.1	Arrimage avec le plan d'urbanisme de la Ville de Montréal	16
4.3.2	Arrimage aux besoins futurs des clientèles	16
4.4	Cadre institutionnel et financier	17
4.4.1	Inadéquation du modèle d'affaires du transport en commun dans la région de Montréal	17
4.4.2	Insuffisance et instabilité du financement	17
5	OBJECTIF ULTIME : AUGMENTER LA PART DE MARCHÉ DU TRANSPORT EN COMMUN -----	20
5.1	Améliorer la satisfaction de la clientèle	21
5.1.1	Amélioration des normes de service	21
5.1.2	Implantation d'un système d'aide à l'exploitation et d'information à la clientèle	21
5.1.3	Modernisation des installations d'entretien et de remisage du réseau des autobus	21
5.1.4	Renouvellement des infrastructures et des équipements fixes du métro	22
5.1.5	Renouvellement du matériel roulant	22

5.2	Adapter l'offre aux besoins futurs	22
5.2.1	Développement de l'intelligence de marché	23
5.2.2	Implantation du Réseau prioritaire montréalais (RPM)	23
5.2.3	Amélioration de la convivialité et de l'intermodalité	26
5.2.4	Adaptation du parc d'autobus aux besoins de la clientèle	27
5.2.5	Amélioration de l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite	28
5.2.6	Introduction de nouveaux produits tarifaires	29
5.2.7	Développement de partenariats de service	29
5.3	Élaborer et mettre en place une stratégie de sensibilisation et de commercialisation du transport en commun	30
5.3.1	Mise en place d'une stratégie d'influence, de sensibilisation et de promotion du transport en commun	30
5.3.2	Développement d'un plan de commercialisation	30
6	CONCLUSION : VERS UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES DU TRANSPORT EN COMMUN----	33
	ANNEXE 1 - AMÉLIORATION DE L'OFFRE DE SERVICE AUTOBUS 2004-2008 -----	36
	ANNEXE 2 - TABLEAU DES INVESTISSEMENTS – 2004-2013 -----	37

1 INTRODUCTION

Le plan stratégique de développement du transport en commun 2004-2013 de la Société de transport de Montréal (STM) découle de l'obligation qu'en fait la nouvelle loi sur les sociétés de transport entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2002. Il répond à la volonté du législateur d'établir, pour la région métropolitaine de Montréal, un encadrement et une coordination du développement du transport en commun afin de favoriser son expansion et d'optimiser l'allocation des ressources.

Ce plan prévoit une perspective de développement du transport en commun sur une période de dix ans pour tous les modes de transport collectif ainsi que tous les équipements et les infrastructures. Il est transmis à la Ville de Montréal, à la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et au ministre des Transports. Il ne prend effet qu'après son approbation par la Ville et par la CMM. Enfin, il est ajusté annuellement et révisé tous les cinq ans. Ce point est d'autant plus important que les données d'enquête origine-destination qui ont été utilisées à des fins d'analyse datent de 1998, puisque celles de l'enquête qui s'est déroulée à l'automne 2003 ne seront disponibles qu'à l'été 2004.

La réalisation de ce plan s'inscrit dans la continuité du plan d'affaires 2004-2008 que l'entreprise vient d'élaborer en vue d'obtenir un engagement de financement sur cinq ans de la part de la Ville de Montréal et de ses autres partenaires.

Le plan stratégique de développement établit, pour les dix prochaines années, les objectifs poursuivis ainsi que les priorités mises de l'avant. Dans un premier temps, un bref portrait de la STM est esquissé pour présenter l'importance de ses activités et l'ampleur du réseau intégré de transport en commun qu'elle exploite sur le territoire de la Ville de Montréal.

Les deux chapitres qui suivent rappellent d'abord les tendances socio-économiques et socio-démographiques auxquelles est confrontée la STM depuis les dernières années avant d'identifier les enjeux actuels de l'entreprise, qui sont liés à son positionnement, au besoin de consolider certaines activités et de développer le transport en commun ainsi qu'à son cadre institutionnel et financier.

Le chapitre 5 présente les stratégies qui soutiennent l'objectif ultime que la STM a retenu dans le cadre de son plan stratégique de développement 2004-2013, et qui consiste à augmenter la part de marché du transport en commun.

Enfin, le dernier chapitre met en lumière l'importance de réviser le modèle d'affaires du transport en commun, à défaut de quoi il serait difficile pour la STM d'atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé.

2 PRÉSENTATION DE LA STM

2.1 MISSION DE L'ENTREPRISE

Entreprise publique de transport en commun, la 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.

2.2 PORTRAIT DE LA STM

La STM assure par des modes de transport collectif la mobilité des personnes sur le territoire de 499 km² de la Ville 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 l'agglomération 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. La figure de la page suivante illustre les volumes de déplacements par territoire d'origine.

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 rend le service aux personnes qui fréquentent quotidiennement son réseau et qui cumulent annuellement quelque 363 millions de déplacements.

VALEURS

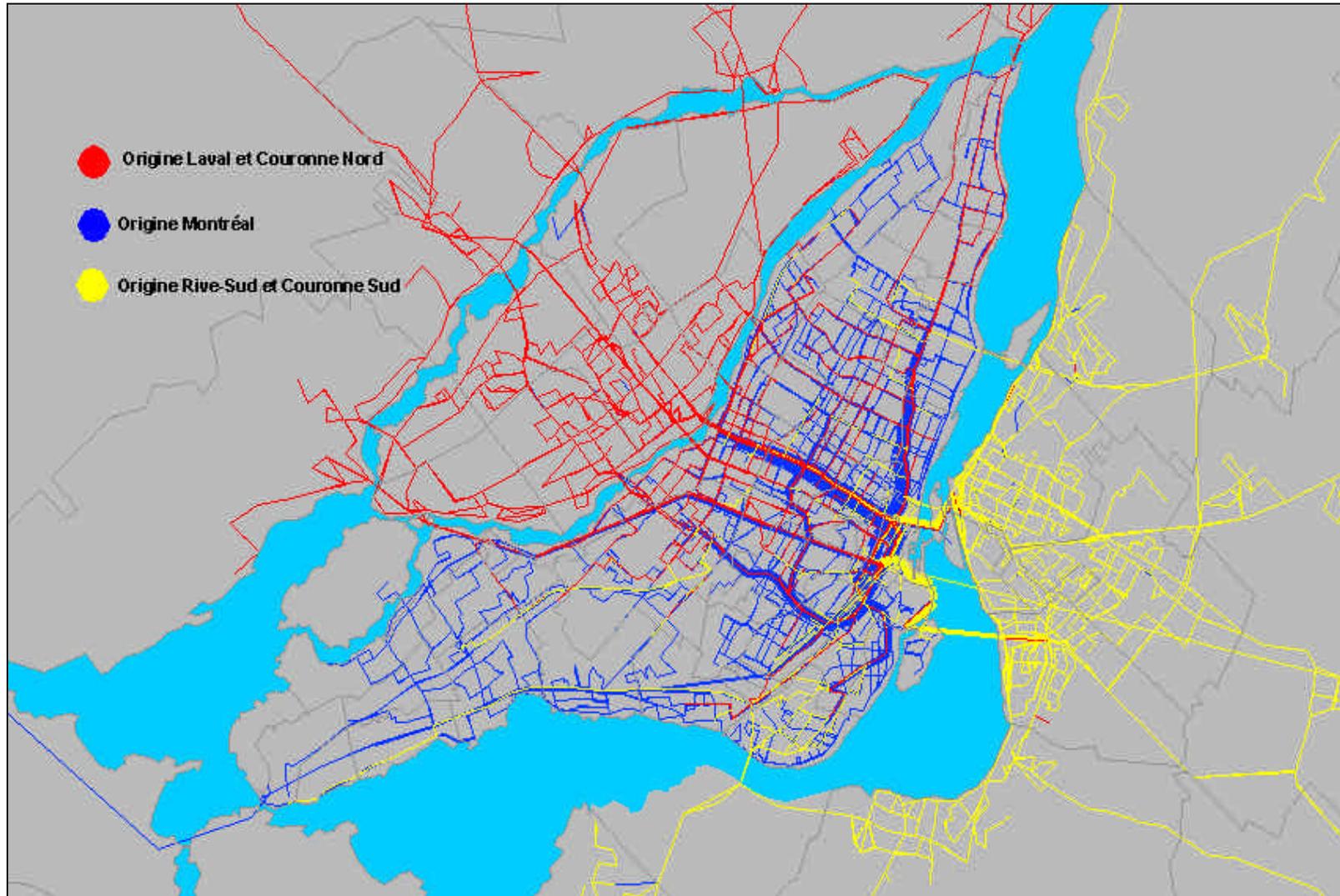
- Travail d'équipe
- Rigueur
- Respect
- Responsabilisation
- Persévérance

PHILOSOPHIE DE GESTION

Elle repose sur trois axes, ayant pour but de faire converger tous ses efforts vers la clientèle en :

- **Mobilisant** les ressources humaines
- **Maximisant** les processus et les façons de faire
- **Mesurant** les résultats

Volumes de déplacements en transport en commun par territoire d'origine



2.3 RÉSEAU ET INFRASTRUCTURES

➤ Réseau du métro

Le réseau du métro est composé de quatre lignes, totalisant 66 kilomètres de tunnels 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.

Le métro dispose en 2004 d'un budget d'exploitation de 189,1 millions de dollars et compte sur 2 212 personnes pour assurer l'ensemble de ses activités.

➤ Réseau d'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. Réparti dans sept centres de transport, ces autobus desservent quotidiennement 165 lignes d'autobus, dont 98 sont accessibles aux fauteuils roulants, et 20 lignes en 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. Le réseau d'autobus dispose en 2004 d'un budget d'exploitation de 320,3 millions de dollars et compte sur 3 947 personnes pour assurer l'ensemble de ses activités.

➤ 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 près de 6 000 par jour. Le service porte à porte est assuré par un parc de 93 minibus adaptés aux besoins de la clientèle. De plus, un service de taxi est offert par plus de 1 000 chauffeurs de taxis réguliers formés, ainsi que par taxis accessibles, adaptés aux fauteuils roulants, par le biais de 35 ententes de service. Le transport adapté couvre l'ensemble du territoire de la Ville de Montréal et effectue également des déplacements interrives. Le service de transport adapté dispose d'un budget d'exploitation de 32,1 millions de dollars et compte sur 228 employés pour effectuer l'ensemble de ses activités.

2.4 DÉMARCHE DE PLANIFICATION

La STM révisé régulièrement l'organisation de ses services pour suivre l'évolution des besoins de la clientèle tout en respectant la capacité de payer des clients et des contribuables.

➤ Besoins de la clientèle

L'enquête Origine-Destination est la source d'information la plus complète sur les besoins de la clientèle. Elle identifie les générateurs de déplacements, les lignes de tendance et les origines et destinations par secteur. Cette enquête de portée régionale est effectuée tous les cinq ans.

La STM dispose également de comptes aux tourniquets du métro, de même que de comptages automatisés à bord des autobus. De plus, les différents comptes voyageurs et enquêtes spécifiques effectués auprès de la clientèle, ainsi que les commentaires émis tant par les clients que par les arrondissements, viennent compléter cette information.

➤ Adaptation du réseau d'autobus

L'adaptation du réseau d'autobus prend en considération l'évolution des besoins de la clientèle ainsi que les commentaires des partenaires (arrondissements, agents de développement, comités de citoyens, etc.). Les scénarios de réseau proposés intègrent l'évaluation autant des impacts sur la clientèle que des impacts opérationnels et budgétaires. Ils sont par la suite discutés avec l'ensemble des intervenants avant d'être soumis pour approbation au conseil d'administration de la STM.

Leur implantation nécessite également la préparation de plans de communication interne et externe, l'installation du mobilier urbain, la production des horaires et assignations ainsi que des outils d'information à la clientèle. Un plan de suivi intégrant des objectifs mesurables est déposé.

➤ Plan de transport annuel

Le plan de transport annuel précise les principales composantes de l'offre de service planifiée – le réseau de lignes d'autobus et de lignes de métro, les normes de service, les kilomètres de service, les heures de service, le parc d'autobus et de voitures de métro ainsi que les ressources matérielles et humaines requises – et permet de mesurer les écarts entre le service réellement livré chaque jour et le service planifié.

Enquête Origine-Destination 2003

Les résultats de la dernière enquête, réalisée à la fin de 2003, sont prévus à l'été 2004.

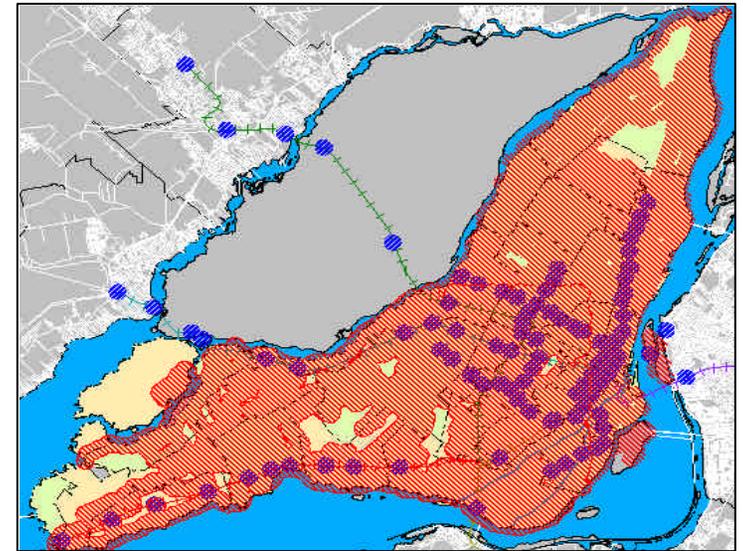
➤ **Normes de service**

L'adéquation entre la satisfaction des besoins de la clientèle et l'affectation des ressources financières requises est obtenue par l'application des normes de service qui sont adoptées par le conseil d'administration de la STM. Les normes peuvent parfois faire l'objet de dérogations soit par le biais de pistes d'ajustements intégrées au plan de transport, soit par le biais de recommandations permettant le maintien d'un service minimal dans certains secteurs ou à certaines périodes de la journée.

Au réseau des autobus, les normes en vigueur sont :

- la norme d'accès qui fixe la distance de marche acceptable (500 m) pour se rendre de tout point du territoire de la Ville de Montréal au plus proche arrêt d'une ligne d'autobus. La presque totalité des zones urbaines sont couvertes comme l'indique la figure ci-jointe;
- les normes de charge, présentées dans le tableau qui suit;
- la norme d'intervalle maximum fixée à 30 minutes pour l'ensemble du réseau d'autobus, ce qui est généralement en vigueur dans l'industrie nord-américaine du transport en commun. Cet intervalle ne dépasse pas 60 minutes dans le réseau de nuit;
- une norme de performance qui établit la valeur en deçà de laquelle la STM questionne le maintien en service d'une ligne. Elle est définie par le nombre de passagers transportés par véhicule-heure en service et a été fixée à 25 pour le réseau de jour et à 10 pour le réseau de nuit.

Territoire desservi par la STM
à distance de marche de 500 m des arrêts



Normes de charge du réseau des autobus

Type de service	Semaine		Fin de semaine Toute la journée
	Pointe	Hors pointe	
Lignes régulières	65	45	45
Lignes express	45		
Métrobus (réseau autoroutier)	55		
Métrobus (réseau urbain)	65		
Circuits scolaires	55		

Au réseau du métro, les paramètres d'offre de service sont basés sur deux normes de planification du service :

- une norme de charge qui prévoit que le nombre moyen de passagers à bord d'une voiture de métro, par période de 15 minutes, ne dépasse pas 100 durant les périodes de pointe de semaine, et 85 pendant les périodes hors pointe et les fins de semaine;
- une norme d'intervalle maximum qui établit que le temps de passage entre les trains ne dépasse pas 10 minutes, sauf sur les lignes 1 et 2 où elle est portée à 12 minutes en fin de soirée tous les jours de la semaine et avant 8 heures du matin les jours de fin de semaine.

3 TENDANCES DU TRANSPORT EN COMMUN

Ce chapitre fournit un éclairage sur les tendances qui affecteront le transport en commun au cours des prochains vingt ans. Les données présentées proviennent des résultats des enquêtes Origine-Destination de 1998 et des années antérieures — les résultats de l'enquête de 2003 n'étaient pas disponibles au moment de la rédaction du plan — ainsi que des prévisions du ministère des Transports publiées en mai 2001.

L'évolution du transport en commun dans l'agglomération est soumise à divers facteurs socio-économiques et socio-démographiques. Cette évolution est marquée par les aspects commerciaux de ce service public en concurrence avec l'automobile et qui touchent les attentes et la satisfaction de la clientèle par rapport au service offert et sur lesquels la STM joue un rôle prépondérant.

3.1 ÉVOLUTION ET TENDANCE DE LA DEMANDE

➤ Population de l'agglomération

La population de l'agglomération est l'une des composantes qui exerce une influence sur les besoins en déplacements. Entre 1987 et 1998, elle a augmenté de 10 %. L'hypothèse avancée avec les données de recensement de 2001 est que la population de l'agglomération devrait continuer à croître pour les prochains vingt ans, mis à part Longueuil où il y aurait une diminution de population de 1,5 %. Pour l'ensemble de la région métropolitaine, la croissance prévue est de 218 000 personnes, soit 6,4 %. Près de la moitié de cette hausse proviendrait de la Ville de Montréal alors que l'autre partie reposerait sur une croissance de la population de 9 % à Laval et de 12 % et 8 % respectivement dans les couronnes Nord et Sud.

À moyen terme, cette croissance engendrera une hausse du marché des déplacements. Le transport en commun pourrait bénéficier d'une hausse de clientèle, issue de l'immigration et de jeunes adultes qui lui est traditionnellement fidèle. Toutefois, à plus long terme, le vieillissement de la population, de surcroît fortement motorisée et localisée davantage en périphérie, influencera de manière négative la position relative du transport en commun. Si bien que, si rien n'est fait, globalement il ne réussirait qu'à tout juste maintenir sa position actuelle.

➤ Marché des déplacements

Selon les données publiées par l'Association canadienne du transport urbain, c'est à Montréal où s'enregistre la plus grande consommation de transport en commun au Canada avec 196 déplacements *per capita*, comparativement à 167 à Toronto et à

la moyenne canadienne de 77,7. Depuis 1993, la STM a même réussi à hausser sa performance de 3,6 % à cet égard, contrairement aux autres grandes villes ainsi qu'à la moyenne canadienne.

Malgré cette performance qui illustre sa popularité, en particulier depuis 1995 où l'achalandage a enregistré une hausse de 9 %, la baisse relative de l'utilisation du transport en commun dans le marché des déplacements de la région s'est accentuée depuis 1987 comme le montre le graphique ci-après. La part modale est en effet passée de 23 % en 1987 à 19 % en 1993 puis à 17 % en 1998, confirmant ainsi la tendance lourde de la baisse de l'utilisation du transport en commun par rapport à l'automobile dans la région montréalaise. Cette baisse est encore plus accentuée sur le territoire de Montréal, puisqu'elle est passée de 35 à 26 % au cours de cette même période, une perte de 9 % comparativement à 6 % pour l'ensemble de la région.

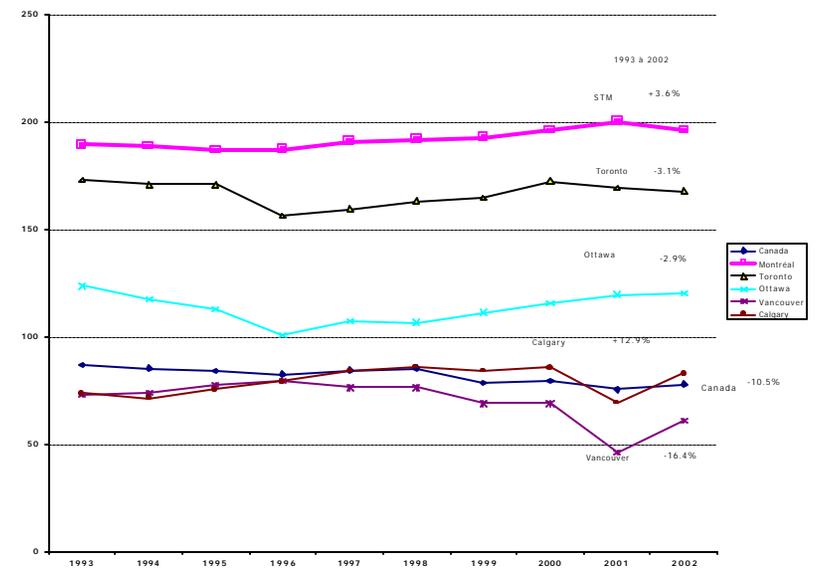
Cette baisse de la part de marché s'explique à la fois par la hausse des déplacements générés par l'augmentation de la population dans les couronnes, ce qui entraîne une plus forte motorisation, par la modification dans la chaîne des trajets effectués ainsi que par les changements dans les motifs d'utilisation du transport en commun.

La hausse de 24 % du nombre de véhicules dans la région de Montréal entre 1987 et 1998 s'explique en partie par les phénomènes mentionnés au paragraphe précédent et par la croissance de 14 % du nombre de ménages dont la taille a par ailleurs diminué de 5 %. En outre, durant cette période, le nombre d'automobiles par ménage a enregistré une croissance de près de 10 %.

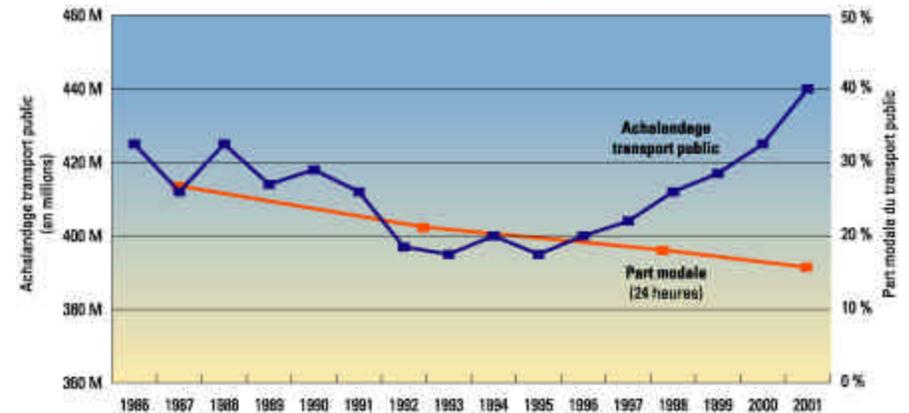
Avec l'évolution démographique, les scénarios prévoient que ces facteurs négatifs au transport en commun iront en s'accroissant.

Les secteurs centraux de la Ville de Montréal perdront leur attrait pour le motif « travail » dans un marché global en croissance. D'ailleurs, comme le montrent les deux graphiques ci-après, de 1987 à 1998, le marché des déplacements pour le travail est en croissance de 8,2 % pour l'ensemble de la région, alors que le transport en commun enregistre une baisse de

Évolution du nombre de déplacements *per capita*

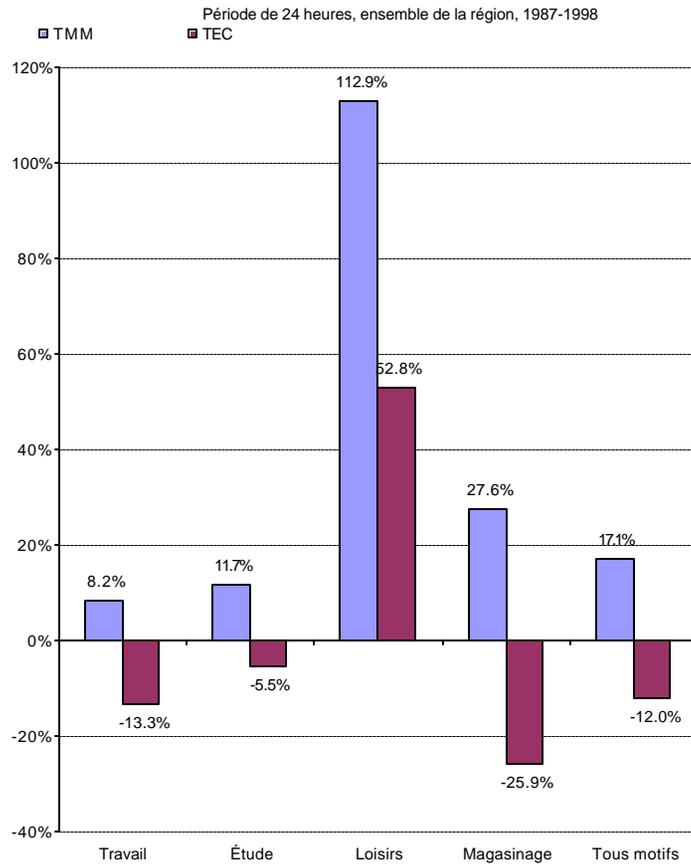


Évolution de l'achalandage et de la part modale du transport en commun dans la région de Montréal

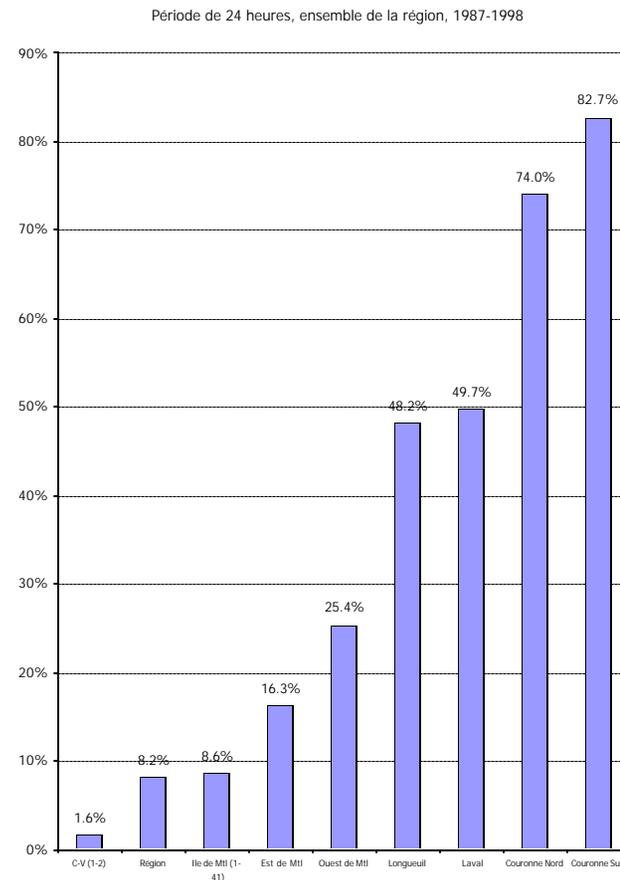


13,3 % pour ce même motif. Sur l'île de Montréal, qui conserve 71 % de la part des déplacements pour le motif travail, la croissance est de 8,6 % mais elle est de 16,3 % et 25,4 % respectivement pour l'Est et l'Ouest de l'île. Au même moment, Laval, la Rive-sud et les couronnes Nord et Sud enregistrent des croissances variant de 48 % à 83 %.

Évolution des motifs et parts des déplacements



Déplacements motif "travail"



➤ Attentes de la clientèle

Pour exercer son choix modal pour ses déplacements, plusieurs facteurs entrent en jeu dans l'esprit du voyageur et influencent son choix. Les sondages effectués auprès de la clientèle au cours des dernières années ont fait ressortir les éléments marquants qui ont trait **aux attentes** du client :

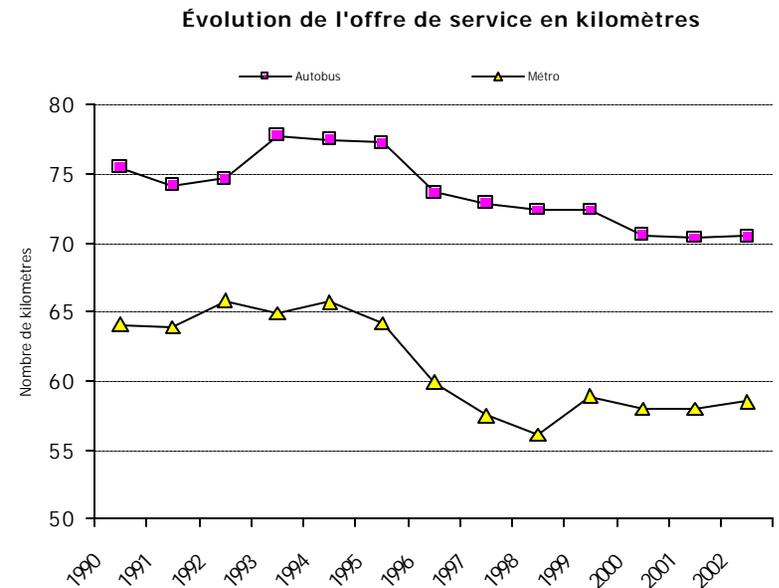
- la conduite sécuritaire des chauffeurs d'autobus;
- la sécurité à l'intérieur et aux abords des installations;
- la ponctualité des autobus;
- la fréquence de passage des rames de métro;
- la fiabilité du service;
- la courtoisie du personnel;
- l'information à la clientèle lors de pannes.

3.2 ÉVOLUTION DE L'OFFRE DE SERVICE

Après une période d'expansion des services entre 1990-1994 avec la mise en œuvre d'un plan de relance du transport en commun, il y a eu, entre 1995-1999, une période d'optimisation du réseau pour améliorer sa performance. D'importantes modifications aux normes de service, aux périodes de service et aux procédures d'exploitation, dont l'amélioration du service dans la direction de la charge (interligne), ont été mises de l'avant. Ces changements ont eu pour conséquence l'abolition, la fusion ou la réduction de service sur certaines lignes, entraînant au cours de cette période une baisse de 760 000 heures de service, soit 15,6 %. Au métro, la réduction du service pour demeurer à l'intérieur des budgets s'est effectuée en période hors pointe. Exprimée en kilomètres, cette diminution est de l'ordre de 10 % pour chacun des modes depuis 1993.

Entre 2000-2002, le niveau de service a légèrement été augmenté avec la mise en œuvre du plan stratégique Vision 2002.

Par ailleurs, les baisses ont été compensées par la mise en service de meilleurs systèmes d'information à la clientèle sur les trajets et les horaires, tels que Tous azimuts, Telbus, STM-INFO, le site Internet et les Planibus. Paradoxalement, c'est durant cette période de variation à la baisse de l'offre de service que l'achalandage connaissait une légère remontée.



4 ENJEUX

Ce chapitre présente les enjeux auxquels la STM sera confrontée au cours des prochaines années. Ils sont déterminants dans le cadre de la préparation du plan stratégique de développement de la STM et sont essentiellement liés au positionnement de l'entreprise, à la nécessité de consolidation, au développement de ses services et à son cadre financier et institutionnel.

4.1 POSITIONNEMENT DE LA STM

Depuis ces dernières années, la STM évolue dans un environnement politique mouvant dans lequel la définition d'orientations claires est parfois difficile. En effet, elle a assisté à l'élection d'un nouveau gouvernement à Québec, à la mise en place de structures régionales et à la fusion des municipalités de son territoire en une seule ville, tout en faisant face à des difficultés financières importantes.

4.1.1 MISSIONS DIFFICILEMENT CONCILIALES

La STM agit à différents niveaux. Sa mission d'entreprise précise qu'«elle développe et exploite pour sa clientèle un réseau intégré». Elle est donc d'abord de nature commerciale. Un des défis majeurs qui s'offre à elle est de veiller à adapter adéquatement son offre de service aux besoins de la clientèle, d'une part pour la fidéliser et pour accroître l'achalandage, et d'autre part pour tenir compte de l'évolution prévue du profil de la clientèle.

Cependant, elle assume également un important rôle social. En effet, près du tiers des ménages de la Ville de Montréal n'ont pas de voiture et doivent compter sur le service de transport en commun pour se déplacer. Par ailleurs, une partie de la population, comme entre autres les personnes âgées et les étudiants, bénéficient de tarifs réduits. Enfin, la STM participe à l'intégration des personnes handicapées en mettant à leur disposition un service de transport adapté ainsi qu'un certain nombre de lignes du réseau d'autobus accessibles aux personnes en fauteuil roulant.

Ce double rôle différencie la STM de la plupart des autres entreprises publiques et la place dans une position où elle a constamment à trouver le juste équilibre.

4.1.2 COMPLEXITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

La STM doit transiger avec de nombreux intervenants qui ont tous leurs propres priorités. Les différentes instances publiques de la région reconnaissent que l'utilisation accrue de l'automobile a des conséquences néfastes pour la collectivité sur le plan

de la congestion routière, de la hausse des coûts d'entretien des réseaux routiers, de l'accroissement des temps de déplacement et de l'augmentation de la pollution atmosphérique.

Le **gouvernement fédéral** s'est engagé à protéger l'environnement et la santé des Canadiens en faisant la promotion des solutions de transport durable. Sa vision nationale des transports en commun jusqu'en 2020 vise entre autres le développement des réseaux en vue de concurrencer plus efficacement l'automobile et d'augmenter le nombre de déplacements en transport collectif.

Plus précisément, le transport en commun a été identifié comme un acteur déterminant dans l'atteinte des objectifs de réduction des émissions polluantes définis dans le cadre du protocole de Kyoto. D'abord, il permet d'améliorer la qualité de l'environnement et de préserver les ressources énergétiques. De plus, l'utilisation du transport en commun réduit les encombrements routiers, de même que les coûts de construction et d'entretien des voies publiques, et par ricochet ceux du transport de marchandises. Une plus grande fluidité de la circulation est en soi une source supplémentaire de réduction des émissions polluantes.

Pour sa part, le **gouvernement du Québec** a déposé, au début des années 2000, un plan de gestion des déplacements des personnes et a proposé un cadre d'aménagement métropolitain ayant parmi leurs objectifs l'augmentation de la part du transport en commun dans la région de Montréal.

Le cadre d'aménagement métropolitain 2001-2021 du **ministère des Affaires municipales et de la Métropole** a pour objectif d'assurer la cohérence et de faciliter la coordination des interventions gouvernementales dans la région métropolitaine. Il propose un nouveau modèle de développement urbain articulé autour des infrastructures lourdes de transport collectif. Il préconise également des mesures adéquates de contrôle du développement urbain et de densification ainsi que des mesures visant à freiner l'utilisation individuelle de l'automobile.

Le «*Plan de gestion des déplacements de la région métropolitaine de Montréal*» préparé par le **ministère des Transports du Québec (MTQ)** identifie des grands projets d'infrastructures à réaliser au cours des prochaines années. De plus, reconnaissant qu'«une simple augmentation de l'offre en transport en commun ne réussira pas à faire augmenter le nombre d'usagers au point d'inverser les tendances actuelles», il envisage l'implantation de mesures de gestion de la demande. Ce plan n'a cependant pas été entériné par le ministre actuel.

De même, le plan stratégique de **l'Agence métropolitaine de transport (AMT)** s'articule autour de la relance du transport en commun.

La **Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)**, quant à elle, veut être reconnue en 2025 comme celle qui «a pris le virage du transport collectif en développant un réseau accessible, rapide, attrayant et flexible qui a diminué significativement l'usage de l'automobile». Elle compte dès maintenant examiner les impacts du développement du réseau de transport sur l'aménagement de la région.

Le plan d'urbanisme de la **Ville de Montréal** va dans le même sens en positionnant le transport collectif au premier rang de ses priorités en matière de transport. Sur la base des enjeux associés à la croissance soutenue de l'utilisation de l'automobile ainsi que des impacts qui en découlent sur le développement économique et sur la qualité de vie des résidents, le plan reconnaît la nécessité d'une planification intégrée de l'urbanisation et des réseaux de transport. Il envisage de nouvelles dessertes de transport collectif venant renforcer les échanges entre les différents secteurs de la ville et prévoit une politique de stationnement favorisant l'utilisation du transport collectif. De plus, parallèlement au présent exercice, la Ville procède au développement d'un plan de transport en soutien aux orientations du plan d'urbanisme et qui devra tenir compte des orientations de la STM.

Si la reconnaissance du rôle que joue le transport en commun en ce qui concerne la vitalité de la région est acquise à tous les niveaux politiques, il reste à assurer la cohérence et la concertation des actions découlant des stratégies des différents intervenants ainsi qu'à déterminer le financement requis.

4.2 NÉCESSITÉ DE CONSOLIDATION

La STM a clairement identifié dans son plan d'affaires 2004-2008 la nécessité de consolidation avec des engagements d'amélioration de satisfaction de la clientèle et d'efficacité de l'entreprise. Leur réalisation représente une étape importante préalable à celle du développement du transport en commun.

4.2.1 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Les actions menées par la STM au cours des dernières années ont permis, conformément aux attentes prioritaires de la clientèle, d'améliorer plusieurs aspects du service. Par contre, ces efforts ne sont pas toujours perceptibles aux yeux des clients. En effet, les choix difficiles auxquels a dû se résoudre la STM ces dernières années, en ce qui a trait à la livraison du service et à la tarification, ont été perçus par une portion de la clientèle comme une forme de détérioration du service.

Un des défis majeurs de l'entreprise est de se donner les moyens d'adapter son offre de service aux besoins de la clientèle, d'une part pour fidéliser la clientèle actuelle et d'autre part pour être en mesure de répondre à la croissance naturelle de la demande. La STM doit donc viser une meilleure connaissance des marchés afin de cerner les besoins de ses différentes clientèles et de se concentrer sur les cibles d'amélioration qui répondent à leurs attentes prioritaires.

4.2.2 PERFORMANCE DE L'ENTRETIEN DES AUTOBUS

La maîtrise de l'entretien des autobus assurant la disponibilité et la fiabilité des véhicules est un élément préalable à un service d'autobus ponctuel. La STM a éprouvé ces dernières années quelques difficultés à maintenir un taux d'immobilisation (proportion des autobus non disponibles pour le service) et une moyenne de bon fonctionnement –MDBF– (distance moyenne parcourue entre deux pannes) comparables aux résultats des entreprises performantes. Pour faire face à cette situation, elle s'est donc engagée dans une révision de l'ensemble des activités d'entretien.

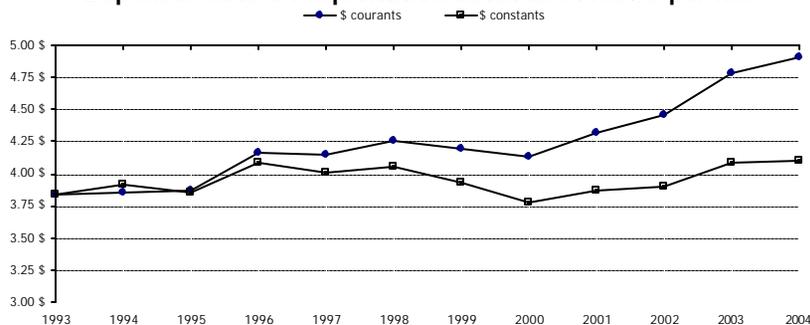
Les gains d'efficacité anticipés grâce à l'implantation de nouvelles méthodes de travail, à l'amélioration des installations, à une meilleure planification des activités et à la mise en place d'un contrôle rigoureux vont permettre de faire tendre le coût d'entretien des autobus vers la norme de coût kilométrique des meilleures pratiques reconnues.

Par contre, il est clair que cette amélioration de la performance de l'entretien des autobus ne peut se réaliser sans des investissements dans les systèmes informatiques, dans le développement de nouveaux indicateurs, ainsi que dans la formation des employés.

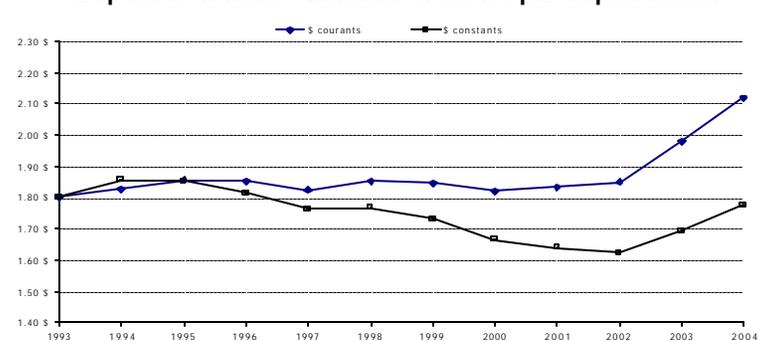
4.2.3 RÉDUCTION DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT

La STM évolue depuis plus d'une décennie dans un contexte de rareté des ressources. Des gestes concrets d'optimisation de ses processus d'affaires ont déjà été effectués. Des efforts additionnels sont cependant nécessaires pour améliorer l'efficacité, puisque depuis 1993, la STM n'a pas été en mesure de réduire, en termes constants, le coût au kilomètre du service d'autobus et de métro. Malgré le fait qu'elle ait pu bénéficier d'un congé de contribution à la caisse de retraite du personnel en 2000, 2001 et 2002, l'introduction des autobus à plancher surbaissé et les efforts additionnels requis pour pallier le vieillissement des

Dépenses liées à l'exploitation autobus et métro par km



Dépenses totales - autobus et métro par déplacement



installations, des équipements et des infrastructures, ont contrebalancé les efforts de réduction de coûts. Toutefois, depuis 1993, la hausse de l'achalandage combinée à la diminution de l'offre du service offert pour une partie de la clientèle ont permis d'atteindre une réduction du coût par déplacement de 6,1 %.

Il est clair que l'ambition que s'est donnée la STM dans son plan d'affaires 2004-2008 de devenir la meilleure société de transport en Amérique du Nord ne peut se réaliser sans la poursuite des efforts de réduction des coûts tant sur le plan de l'exploitation que de l'administration. Dans ce sens, l'étude de la performance qu'entreprend la STM va l'amener à revoir certains grands secteurs d'activités. Des efforts d'optimisation des processus, d'amélioration et de recherche de nouveaux indicateurs, notamment avec des exercices de balisage, vont permettre une amélioration de l'efficacité et de l'efficacéité de l'entreprise. Cet exercice nécessite l'évaluation de la pertinence de chacune des activités à la lumière de la mission de l'entreprise ainsi que l'identification d'opportunités de développement.

4.2.4 FIABILITÉ DU MÉTRO

Selon les résultats du groupe de benchmarking international auquel il participe, la performance du réseau du métro de la STM se compare très avantageusement à celle d'autres réseaux du monde. Pourtant, ses infrastructures ont souffert d'une longue période de non-investissement, la STM n'ayant d'autre choix pour équilibrer son budget d'année en année.

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 de son parc de voitures sont en service depuis 38 ans déjà et certaines 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.

De plus, la STM devra procéder à l'achat de nouveau matériel roulant pour remplacer les voitures de 1^{ère} génération et au réaménagement intérieur des voitures de 2^e génération pour faire face aux augmentations d'achalandage et au prolongement du métro à Laval.

Globalement, la somme des investissements requis au cours de la prochaine décennie atteint les 2,4 milliards \$.

4.3 DÉVELOPPEMENT DU TRANSPORT EN COMMUN

Le rôle déterminant que joue le transport en commun dans la compétitivité de la région ne peut être pleinement assumé sans envisager un développement à la hauteur des objectifs du plan d'urbanisme de la Ville de Montréal et intégrant les besoins futurs de la population.

4.3.1 ARRIMAGE AVEC LE PLAN D'URBANISME DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Le Sommet de Montréal, tenu au printemps 2002, a établi au chapitre du transport en commun l'importance d'investir dans le renouvellement des infrastructures, l'urgence d'établir un cadre financier permettant d'explorer de nouvelles sources de revenus et la nécessité d'obtenir l'engagement des gouvernements.

Dans cette foulée, le plan d'urbanisme de la Ville de Montréal a placé le transport collectif au premier rang de ses priorités en matière de transport. Les enjeux associés à la croissance soutenue de l'utilisation de l'automobile et ses impacts sur le développement économique et la qualité de vie des résidants favorisent une planification intégrée de l'urbanisation et du transport collectif.

Ainsi, le plan d'urbanisme préconise une urbanisation favorisant l'utilisation accrue des infrastructures de transport collectif. Il reconnaît ainsi les abords des stations de métro et des gares de train de banlieue ainsi que les grands corridors de transport collectif comme des secteurs à fort potentiel de consolidation des activités urbaines.

Le plan d'urbanisme envisage par ailleurs le développement de nouvelles dessertes de transport collectif allant du prolongement du réseau de métro à l'implantation de systèmes légers sur rail en passant par la mise en place de mesures préférentielles. La STM doit coordonner ses interventions sur l'offre de service en soutien aux orientations du plan d'urbanisme, dans la mesure de ses moyens.

4.3.2 ARRIMAGE AUX BESOINS FUTURS DES CLIENTÈLES

Les besoins de la population en matière de transport sont en constante évolution. Plusieurs phénomènes importants, découlant des tendances qui ont été présentées précédemment, caractérisent ces changements. La STM doit veiller à adapter le service de transport en commun aux différents segments de sa clientèle. Par exemple, le vieillissement de la population devra être pris en considération par la STM tant dans l'amélioration de l'accessibilité de ses réseaux d'autobus et de métro que sur le plan de sa capacité à répondre à la demande croissante des services de transport adapté.

De plus, la chaîne de déplacement s'est complexifiée, obligeant ainsi le client à mieux planifier le temps consacré à chacune de ses activités. Ainsi, la disponibilité du service, la rapidité du déplacement ainsi que la qualité de l'information fournie au public voyageur deviennent des éléments déterminants.

4.4 CADRE INSTITUTIONNEL ET FINANCIER

4.4.1 INADÉQUATION DU MODÈLE D'AFFAIRES DU TRANSPORT EN COMMUN DANS LA RÉGION DE MONTRÉAL

Depuis les dernières décennies, le marché des déplacements s'est progressivement étendu sur l'île de Montréal et dans les régions avoisinantes, tout en se complexifiant de plus en plus tel qu'illustré précédemment. Au cours de cette période, les déplacements se sont modifiés en un marché sans frontières pour la clientèle, alors que dans cette même région coexistent quelque vingt organisations dédiées au transport en commun qui sont susceptibles d'interagir entre elles sans réelle ligne directrice.

La création de l'AMT en 1996 a permis des progrès dans le développement, la coordination et la mise en place de services métropolitains. Cependant, les rôles et responsabilités multiples liés à la planification et à l'exploitation de services confiés à l'organisme, souvent en porte-à-faux avec les entités locales, et combinés avec le tarissement des sources de financement dédiées au transport en commun, exacerbent les tensions entre les organisations en place. À titre d'exemple, les règles de financement des coûts importants liés au développement des trains de banlieue, qui requièrent la participation de la Ville de Montréal au déficit, privent celle-ci de ressources financières pour son propre réseau. L'ensemble de ces facteurs nuit finalement à la croissance du transport en commun.

La Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), avec pour mandat d'assurer un meilleur arrimage des interventions en transport collectif avec les stratégies adoptées en matière d'aménagement, d'environnement et de développement économique, amorce son rôle dans la région.

Cette fragmentation des ressources conduit nécessairement à un éparpillement des efforts et constitue une perte nette pour le développement du transport en commun dans une perspective d'ensemble pour la région. Cette situation entraîne également une perte de synergie et de concertation des efforts en vue d'améliorer la performance générale de l'ensemble du réseau des déplacements. L'organisation actuelle, qui repose sur plusieurs organismes avec différentes priorités, empêche vraisemblablement une réduction potentielle des coûts de planification et d'exploitation que permettraient un réseau et un service à la clientèle mieux intégrés et davantage orientés en fonction des besoins du client.

4.4.2 INSUFFISANCE ET INSTABILITÉ DU FINANCEMENT

Depuis une décennie, les changements d'orientations politiques se sont traduits par un désengagement dans le financement de l'exploitation du transport collectif. Ce transfert de responsabilité vers les municipalités a réduit la capacité de la STM à développer son service dans le but de maintenir sa part dans le marché de déplacements des personnes.

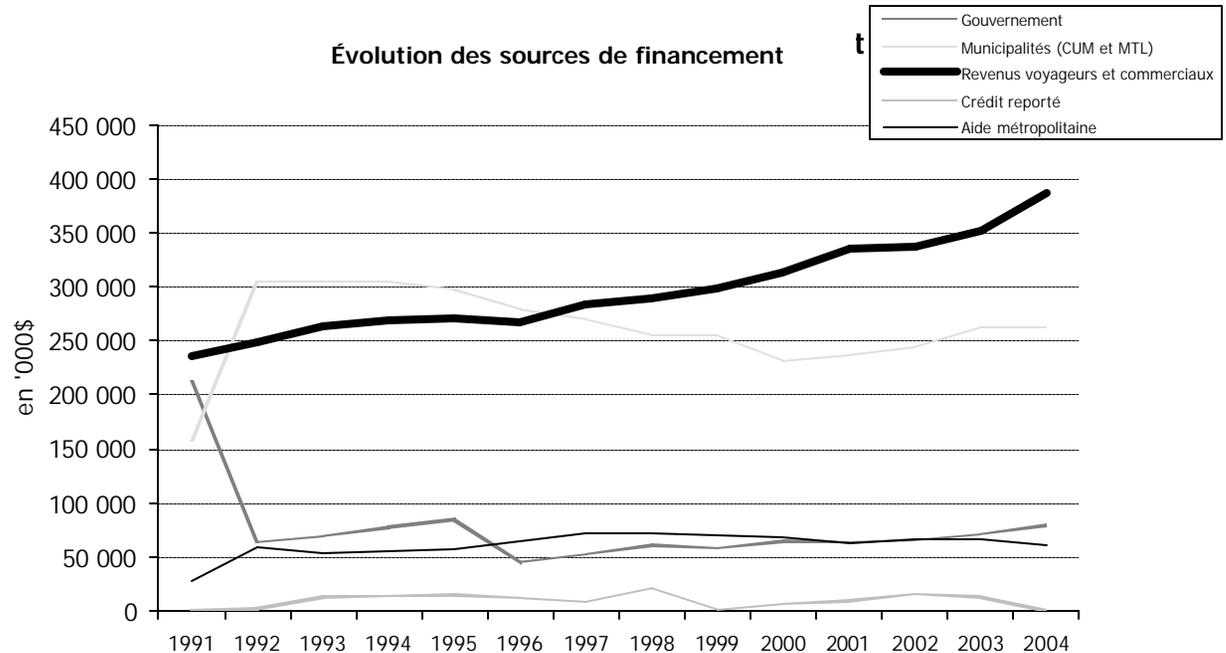
➤ **AU NIVEAU DE L'EXPLOITATION**

Ainsi, la part de financement du gouvernement du Québec, qui était de 33,5 % en 1991, n'était plus que de 9,0 % en 2002, passant de 213 M\$ à 65 M\$. En 1992, la STM était parvenue à réduire sa masse salariale, et les municipalités de la CUM avaient épongé le reste de la facture du retrait gouvernemental, leur contribution passant de 24,8 % à 45,1 %. Toutefois, depuis 1992, leur contribution a diminué de 61 M\$, passant de 45,1 % à 33,5 %.

Depuis lors, les contributions annuelles de la Ville de Montréal au transport en commun doivent être négociées dans un contexte difficile, celle-ci étant elle-même aux prises avec des difficultés financières majeures. De même, le support financier irrégulier apporté au fil des ans par l'AMT a privé la STM de revenus, l'obligeant à supporter un manque à gagner de près de 80 M\$ depuis 1996.

En parallèle, la STM a effectué des réductions de service, a diminué le nombre d'employés, a révisé ses façons de faire et a augmenté de 20 % la part des revenus provenant des clients et de ses autres revenus autonomes. Malgré toutes ces actions, l'équilibre financier demeure encore précaire. Dans le contexte des ressources financières actuelles, la STM doit accepter qu'un certain nombre de lignes ne respectent pas ses normes de service et qu'elles aient dû ainsi faire l'objet de dérogations.

De surcroît, une pression additionnelle sur les services de la STM provient de l'accroissement, surtout aux périodes de pointe, de l'achalandage issu des améliorations de service apportées dans les régions riveraines. Bien qu'elle n'exerce aucun contrôle sur ces services, ils ont pour effet d'accentuer davantage la pression sur le niveau de service que la STM doit offrir et par conséquent sur ses finances.



De plus, le fait qu'une part importante de la clientèle du métro ne réside pas sur le territoire de la Ville de Montréal et, par conséquent, ne participe pas à son financement met en relief la problématique financière des effets réseaux du marché des déplacements.

➤ **AU NIVEAU DES INVESTISSEMENTS**

De 1996 à 2003, seulement 2,3 % des sommes prévues au programme triennal d'investissements (PTI) de la STM ont pu être dédiées au développement du service, la priorité allant au maintien des infrastructures. Or, au cours de la même période, des investissements majeurs ont été effectués par l'AMT pour améliorer les services en région. L'analyse des investissements démontre que seulement le tiers des projets bénéficient à la clientèle de la Ville de Montréal, privant ainsi la STM d'une plus juste part de ressources financières dont elle aurait besoin pour maintenir ses infrastructures et améliorer son réseau ainsi que son service à la clientèle.

Par rapport au programme d'investissements de la STM de 1,52 milliard \$ pour la période de 2004 à 2008, les projets de développement du service ne représentent que 10,7 % de l'enveloppe globale, soit 162,9 M\$. De plus, 70 % de ce montant est affecté au système de vente et perception qui se chiffre à 115 M\$. Les autres projets d'une valeur de 48 M\$ visent l'implantation de mesures préférentielles pour les autobus, l'optimisation des terminus et des points d'attente ainsi que l'amélioration de l'accessibilité au métro telle que l'ajout de tuiles avertissantes. La réalisation de ces projets dépend toutefois des disponibilités du support financier issu du programme d'aide gouvernementale aux infrastructures du transport en commun.

5 OBJECTIF ULTIME : AUGMENTER LA PART DE MARCHÉ DU TRANSPORT EN COMMUN

Depuis plusieurs années, le marché des déplacements est en croissance alors qu'on assiste à un affaiblissement de la part modale du transport en commun et de son rôle dans la région de Montréal. À ce rythme, le transport en commun n'assurera plus que 18,5 % des déplacements motorisés de pointe en 2011, alors qu'il en assurait près de 28 % en 1987.

À elle seule, la STM ne peut parvenir à modifier ces tendances. Les orientations d'aménagement du territoire ainsi que les politiques mises de l'avant par les différentes instances de la région sont déterminantes dans l'accroissement de la part de marché du transport en commun.

C'est en s'appuyant sur l'ensemble des démarches de planification amorcées par ses partenaires institutionnels, dont les objectifs convergent tous vers le développement du transport en commun dans la région, et en considérant les enjeux auxquels elle est confrontée, que la STM a élaboré son plan stratégique de développement.

Par conséquent, l'objectif visé par ce plan au cours de la prochaine décennie est d'**augmenter la part de marché du transport en commun**. Il se concrétisera en deux temps. La première phase, qui correspond à peu près au plan d'affaires 2004-2008 de l'entreprise, en sera une de consolidation. Cette étape permettra de préparer l'entreprise à aborder, dans la seconde partie de son plan stratégique, une phase de développement. Les stratégies qui traduisent cet objectif sont au nombre de trois.

STRATÉGIES :

- **AMÉLIORER LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE**
- **ADAPTER L'OFFRE AUX BESOINS FUTURS**
- **ÉLABORER ET METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE DE SENSIBILISATION ET DE COMMERCIALISATION DU TRANSPORT EN COMMUN**

5.1 AMÉLIORER LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

5.1.1 AMÉLIORATION DES NORMES DE SERVICE

La disponibilité du service varie sur l'ensemble du territoire montréalais. Ainsi, le réseau qualifié de supérieur étant principalement axé sur le centre-ville, la clientèle se déplaçant à l'extérieur du périmètre central ne bénéficie pas des mêmes niveaux de service que celle qui se dirige au centre-ville.

Les normes de service assurent une répartition de l'offre de service sur le territoire. La bonification du programme de *mesure et d'évaluation de la performance du réseau* permettra d'agir sur les niveaux de service et de confort des réseaux du métro et des autobus. Une conséquence directe de ce programme, dont le détail est présenté à l'annexe 1, est l'ajout annuel de près de 21 000 heures de service au réseau des autobus de 2005 à 2008 et de 500 000 km par année au réseau du métro à partir de 2004, auquel s'ajoutera un second 500 000 km en 2006.

5.1.2 IMPLANTATION D'UN SYSTÈME D'AIDE À L'EXPLOITATION ET D'INFORMATION À LA CLIENTÈLE

La poursuite de l'implantation d'un système d'aide à l'exploitation et d'information à la clientèle au réseau des autobus, dont les différentes phases s'échelonneront jusqu'en 2007, permet d'effectuer une gestion optimale de la livraison du service, d'évaluer de façon plus pointue la performance du réseau et de fournir à la clientèle de l'information en temps réel sur les variations de service.

La STM profitera également du remplacement des équipements désuets dans le réseau du métro pour rejoindre les standards internationaux en matière d'information à la clientèle, notamment en ce qui concerne la sonorisation et l'affichage de l'information. La STM évaluera aussi la possibilité d'introduire la communication par le biais de la téléphonie cellulaire.

5.1.3 MODERNISATION DES INSTALLATIONS D'ENTRETIEN ET DE REMI SAGE DU RÉSEAU DES AUTOBUS

La STM est confrontée au vieillissement et à la désuétude de certaines de ses infrastructures autobus. C'est le cas de l'usine Crémazie et de deux centres de transport. L'agrandissement et la réorganisation de ces installations, intégrant entre autres la mise en place de zones polyvalentes pour les activités d'entretien, la réingénierie des processus de production des pièces et la réduction de la durée d'immobilisation des véhicules, permettent d'adapter ces infrastructures aux activités futures.



5.1.4 RENOUELEMENT DES INFRASTRUCTURES ET DES ÉQUIPEMENTS FIXES DU MÉTRO

La clientèle de la STM s'attend à avoir un service de métro qui lui permet de se déplacer sans délais occasionnés par des pannes. Le renouvellement des infrastructures et des équipements fixes du métro, qui ont atteint et même dépassé la fin de leur vie utile, permet de préserver la fiabilité du métro.

Le programme Réno-Stations phase II, qui vise à rénover les stations des prolongements du réseau du métro ainsi que les structures auxiliaires s'y rattachant, permet de maintenir l'intégrité des bâtiments.

Le programme de maintien du patrimoine des équipements fixes du métro, Réno-systèmes, incluant les installations motorisées, le centre de contrôle, les télécommunications, l'énergie d'exploitation, les équipements de voie et le contrôle des trains, comporte plusieurs phases qui s'échelonnent jusqu'en 2015.

5.1.5 RENOUELEMENT DU MATÉRIEL ROULANT

Le renouvellement du matériel roulant permet d'accroître le confort des passagers. Soucieuse de répondre aux attentes de la clientèle ainsi qu'à la hausse d'achalandage du métro, la STM débute dès 2004 la rénovation et le réaménagement intérieur des voitures de seconde génération (MR-73) afin d'en augmenter la capacité de 10 %. Ce programme s'échelonne jusqu'en 2007 et requiert un investissement de 33,3 M\$.

La STM poursuit dans cette veine avec l'acquisition de nouveau matériel roulant pour remplacer les voitures de première génération (MR-63). Ce programme, qui représente un investissement de 1,1 milliards \$, permet d'augmenter la capacité et la convivialité des trains ainsi que la fiabilité du matériel roulant avec l'ajout d'outils de diagnostic facilitant le règlement rapide des problèmes générant des arrêts de service.



5.2 ADAPTER L'OFFRE AUX BESOINS FUTURS

Le plan de développement de la STM, dans un contexte d'augmentation de la demande de mobilité, vise avant tout à mettre en place des réseaux adaptés et efficaces pouvant conserver la clientèle actuelle et inciter un maximum de déplacements à s'effectuer en transport public plutôt qu'en automobile. La disponibilité de services de qualité et la rapidité de déplacement représentent des enjeux importants pour le client des années 2000.

5.2.1 DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE DE MARCHÉ

L'entreprise adopte l'approche de l'intelligence de marché reposant sur la connaissance des besoins, des attentes et des comportements de la clientèle et qui se situe en soutien à l'exploitation. Pour ce faire, l'implantation d'un outil de recherche permettant la segmentation de la clientèle est prévue au cours de 2004.

Les attentes prioritaires de la clientèle, mesurées en 1999, sont confirmées en 2004. Les normes de service qui se définissent selon quatre aspects – le service de référence, le degré d'exigence, les situations inacceptables et les mesures – sont élaborées et communiquées à la clientèle au cours de 2004. Ce développement représente la première étape vers un engagement de conformité de service rendu envers la clientèle. Par la suite, trois mesures de la satisfaction de la clientèle sont prises annuellement.

5.2.2 IMPLANTATION DU RÉSEAU PRIORITAIRE MONTRÉALAIS (RPM)

Le *Réseau prioritaire montréalais* (RPM), ayant comme noyau principal les réseaux du métro et de trains de banlieue ainsi que les voies réservées aux autobus, a été élaboré en lien avec les orientations du plan d'urbanisme de la Ville de Montréal et sera implanté selon trois axes de développement. Le premier consiste à *protéger les acquis* dans les corridors où le transport en commun joue un rôle très important, mais où il a connu une baisse de part de marché au cours des dernières années. En effet, une dégradation de la pénétration du transport en commun, là où il est traditionnellement bien implanté, serait une menace à son existence. Le deuxième axe de développement vise à *renforcer la position* du transport en commun dans les corridors où sa part modale est déjà élevée mais où en même temps la congestion des voies de circulation est importante. Enfin, le troisième axe de développement suggère d'*exploiter les potentiels* dans les secteurs où la croissance des flux de déplacements est très importante.

Dans la première phase du plan stratégique de développement de la STM, le RPM intègre la mise en place de mesures préférentielles aux autobus et de lignes d'autobus express ainsi que le prolongement de la ligne 2 du métro à Laval. L'ensemble de ces interventions assurent une réduction de 10 à 20 % du temps de déplacement sur les artères ciblées. Le service offert à la clientèle autobus est ainsi augmenté de 21 000 heures chaque année entre 2005 et 2008, ce qui représente cumulativement à terme l'ajout de 210 000 heures de service.

➤ Réseau d'axes rapides

Le RPM intègre des lignes d'autobus dont le nombre d'arrêts est limité afin de favoriser la desserte rapide des grands pôles de destination. Les gains obtenus en matière de régularité et de vitesse permettent d'optimiser l'utilisation des autobus et de

générer des économies qui sont réinvesties dans le service d'autobus. Par ailleurs, un certain nombre d'interventions sont prévues pour améliorer les dessertes dans l'est et dans l'ouest de la Ville de Montréal.

➤ **Mesures préférentielles pour autobus**

La mise en place d'un éventail de mesures préférentielles en vigueur toute la journée, permettant d'accroître la fluidité des déplacements, contribue à donner au transport en commun un avantage concurrentiel par rapport à l'automobile, qui est par ailleurs susceptible de s'accroître avec l'augmentation de la congestion automobile.

Carte du Réseau prioritaire montréalais (RPM)



➤ Prolongement de la ligne 2 du métro à Laval

Ce prolongement, dont la mise en service est planifiée pour 2007, favorise le développement des échanges économiques entre Montréal, Laval et la couronne Nord. L'ouverture de stations à Laval vient ainsi compléter le réseau actuel du métro.

Les changements dans la structure des déplacements touchant la station Henri Bourassa et la variation du point de charge maximum sur le tronçon est de la ligne 2 ont été considérés et feront l'objet de mesures d'atténuation, dont une offre de service variable pour le tronçon desservant les stations de Laval, afin de minimiser les impacts sur la clientèle.

Dans la seconde phase du plan stratégique de développement de la STM, le déploiement du *Réseau prioritaire montréalais* se poursuit avec la réalisation de prolongements du réseau du métro et l'implantation de modes intermédiaires.

➤ Développement du réseau du métro

La STM a contribué aux études d'opportunité et de faisabilité des grands projets d'infrastructures pour les dix prochaines années. Il est clair que des investissements dans le réseau du métro verront à protéger les acquis sur des axes où le transport en commun joue un rôle important mais où il a subi une perte de part modale au fil des années.

Bien qu'elle n'ait pas la responsabilité de formuler les recommandations finales dans ce dossier, la STM a cependant clairement identifié ses priorités. D'une part, le prolongement de la ligne 5 vers l'Est à Anjou augmentera la fréquentation quotidienne du réseau du métro et permettra en particulier de mieux alimenter le centre-ville de Montréal, secteur de destination pour lequel la part du transport en commun a diminué depuis les dernières années. D'autre part, le développement de la ligne 2 Ouest à Bois-Franc viendra renforcer la position du transport en commun dans un axe où la congestion des voies de circulation est importante.

➤ Intégration de modes intermédiaires

Certains axes du Réseau prioritaire montréalais présentent une forte concentration d'achalandage qui se traduit par une offre de service élevée, comme dans le cas de l'avenue du Parc et du boulevard René-Lévesque. Ces artères sont desservies par des lignes aux fréquences élevées pour lesquelles il est parfois difficile de maintenir la qualité du service à la clientèle en ce qui a trait à la ponctualité, à la régularité et à l'entassement.

Ces axes qui font déjà l'objet de traitement préférentiel pour le transport en commun, par le biais de voies réservées aux autobus en rive, présentent des possibilités de migration vers un niveau de capacité intermédiaire. Ce niveau



peut être atteint par l'introduction de véhicules à plus grande capacité tels des autobus articulés, des tramways modernes, des systèmes légers sur rails (SLR), ou encore par l'aménagement de traitements prioritaires en site propre combinés à des mesures préférentielles pour la circulation.

Des études récentes de la STM et de l'AMT ont démontré la faisabilité d'implantation de tels projets. La STM a identifié en priorité les axes de l'avenue du Parc/boulevard René-Lévesque, du boulevard Henri-Bourassa et du boulevard Pie-IX.

5.2.3 AMÉLIORATION DE LA CONVIVIALITÉ ET DE L'INTERMODALITÉ

Des améliorations en matière de confort, de sécurité et, éventuellement, d'activités commerciales sont prévues aux terminus d'autobus actuels. L'ajout de nouveaux points d'attente permet à la clientèle de se déplacer plus efficacement grâce à des correspondances plus rapides et plus conviviales.

De plus, un programme d'implantation de stationnements incitatifs harmonisé avec la politique de stationnement de la Ville de Montréal permet d'offrir à un plus grand nombre de Montréalais l'occasion de quitter leur voiture au cours de leur chaîne de déplacements.

L'implantation de stationnements incitatifs s'inscrit dans une démarche globale pour favoriser le transfert modal des automobilistes vers le transport en commun. Ces aménagements temporaires doivent toutefois être identifiés comme une phase initiale dans le but de migrer vers le développement planifié d'aménagements permanents et structurants conformes aux orientations du plan d'urbanisme de la Ville de Montréal afin d'assurer la densification urbaine aux points d'entrée du réseau supérieur.

Depuis le début des années 90, la STM a conclu des ententes de partenariats commerciaux lui permettant d'octroyer une valeur ajoutée à l'offre de service tout en assurant une croissance des revenus provenant de la vente de produits publicitaires. À titre d'exemple, l'ajout d'abribus par le biais de ce programme améliore les conditions d'attente du client en ce qui concerne le confort et la sécurité.

Au cours des prochaines années, l'entreprise veut structurer, à partir de l'encadrement juridique requis, un programme d'opportunités d'affaires favorisant une amélioration de l'ambiance du réseau pour la clientèle et une augmentation de revenus pour la STM. La première phase comprend le déploiement dans les stations de métro d'espaces commerciaux et de panneaux d'affichage numérique incorporant de l'information à la clientèle sur l'état du service. La seconde phase vise la valorisation commerciale de la carte à puce ainsi que l'intégration des télécommunications sans fil dans le réseau du métro.

5.2.4 ADAPTATION DU PARC D'AUTOBUS AUX BESOINS DE LA CLIENTÈLE

Des ajustements sont apportés à la conception de l'autobus à plancher surbaissé afin d'en accroître la fiabilité, le confort et la capacité. Le renouvellement du parc intègre, en fonction du niveau de la demande, différents types d'autobus dont des autobus articulés sur les axes à fort achalandage et des taxis dans les quartiers peu denses.



Dans le cadre de son plan de gestion du parc de véhicules, la STM procède à l'intégration d'autobus articulés à son service à partir de 2008 sur les lignes présentées dans la figure suivante.



Cette diversification de son parc d'autobus, ajoutée à la mise en service de véhicules mus par systèmes de propulsion électrique ou hybride, à condition que le financement soit disponible, permettra à la STM de contribuer davantage à la réduction de la pollution atmosphérique. Un programme de formation des chauffeurs d'autobus a d'ailleurs été prévu à cet effet. C'est d'ailleurs dans ce contexte que s'est inscrit la participation de la STM au projet Biobus, au cours duquel le biodiesel, source d'énergie moins polluante, a été expérimenté comme source alternative de carburant.

5.2.5 AMÉLIORATION DE L'ACCESSIBILITÉ POUR LES PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE

La STM a adopté au début des années 90 une politique d'accessibilité pour favoriser l'intégration sociale des personnes handicapées et pour répondre au phénomène de vieillissement de la population. L'augmentation de la population âgée de plus de 65 ans, dont les besoins en transport diffèrent de ceux de l'ensemble de la clientèle, représente un enjeu de taille pour l'entreprise.

➤ Des ajustements à l'offre de transport adapté

Depuis la mise sur pied du service de transport adapté, la demande n'a cessé de croître et tout indique que cette tendance ira en s'accroissant avec le vieillissement de la population. Le nombre de déplacements effectués au transport adapté est passé, de 1983 à 2003, de 210 000 à 1,45 million, soit une augmentation de plus de 600 %.

Devant cette situation, la STM entend apporter des améliorations sur le plan de la livraison du service, ce qui permettra de réduire les coûts et de répondre en partie à l'augmentation de la demande. Des efforts particuliers sont prévus, en collaboration avec l'industrie du taxi, pour améliorer la disponibilité des ressources et la qualité de la livraison du service par taxi.

Par contre, la STM doit pouvoir compter sur des interventions concrètes de la part de ses partenaires.

➤ Accessibilité au réseau régulier

L'implantation des mesures d'amélioration de l'accessibilité au réseau régulier pour les personnes à mobilité réduite se poursuit dans le cadre du plan stratégique de développement de la STM conformément à sa politique d'accessibilité initiée en 1991. La STM est la seule entreprise de transport collectif au Québec à exploiter un réseau d'autobus accessible aux personnes en fauteuil roulant.



Il est déjà prévu que les trois stations du prolongement de la ligne 2 à Laval seront accessibles aux personnes en fauteuil roulant. Quant au réseau actuel, la STM est en attente d'une décision du ministère des Transports du Québec quant aux fonds disponibles.

5.2.6 INTRODUCTION DE NOUVEAUX PRODUITS TARIFAIRES

Le renouvellement des équipements de vente et de perception représente un projet d'envergure avec des impacts majeurs tant pour les clients que pour les employés. Tout en étant plus convivial pour la clientèle, il fournit à l'entreprise une meilleure connaissance de ses habitudes de déplacement et favorise l'introduction de nouveaux produits tarifaires.

Dans le but de développer de nouveaux segments de marché, le nouveau système pourrait permettre une tarification différenciée en fonction du service rendu au client (mode, période, ou type de service, par exemple). Cette orientation peut dorénavant se concrétiser avec l'implantation d'un système intégré de vente et de perception. Le système choisi reconnaîtra la carte à puce sans contact, la carte à bande magnétique pour les tickets et le paiement comptant. Ce système entraîne l'automatisation de la vente dans le métro et dans les agences. Les prototypes seront mis à l'essai en 2004 avant la mise en service du système prévue en 2006. De nouvelles tarifications peuvent être envisagées à partir de 2007.



L'installation de boîtes de perception automatisées dans les autobus et de nouveaux tourniquets dans le métro assure un contrôle automatisé de la perception. Une vérification peut ainsi être effectuée auprès du client à n'importe quel moment de son déplacement puisqu'il a en sa possession une preuve de paiement. Ce système permet à l'entreprise de résorber le manque à gagner résultant de la désuétude des équipements et des lacunes dans les processus actuels.

5.2.7 DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS DE SERVICE

La STM entend continuer le développement d'ententes de partenariats de service avec des entreprises afin d'offrir un service de transport en commun qui répond à un besoin particulier de desserte qui ne pourrait être envisagé avec l'application des normes d'exploitation en vigueur. Le risque financier du nouveau service est ainsi partagé entre la STM et ses partenaires, ceux-ci en assumant le coût jusqu'à ce que la norme de performance soit atteinte ou que les coûts et revenus s'équilibrent. La ligne mise en service est intégrée au réseau d'autobus et prise en charge au niveau des coûts par la STM à condition que l'achalandage soit conforme à la norme de performance pendant une période de six mois consécutifs. La souplesse de ce mode de partenariat a le double avantage de permettre à la STM de s'adapter à l'évolution du marché et de satisfaire les besoins de ses partenaires économiques tout en réduisant sa participation financière.

5.3 ÉLABORER ET METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE DE SENSIBILISATION ET DE COMMERCIALISATION DU TRANSPORT EN COMMUN

5.3.1 MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE D'INFLUENCE, DE SENSIBILISATION ET DE PROMOTION DU TRANSPORT EN COMMUN

L'augmentation de la part de marché du transport en commun implique des changements de comportement majeurs qui nécessitent des efforts importants de sensibilisation. La STM doit créer des liens stratégiques avec de nouveaux alliés et sensibiliser les élus pour qu'ils défendent et soutiennent le transport en commun.

La STM entend redéfinir son image et se doter des leviers nécessaires pour susciter un changement de perception dans l'opinion publique. À partir de 2005, la STM assurera une plus grande présence dans les médias. Un volet d'affaires publiques permet de positionner l'entreprise auprès des institutions, des agents économiques et de la population, de promouvoir son rôle et d'accroître sa notoriété. Des programmes de sensibilisation ainsi que des campagnes d'information et de promotion auprès des différents publics cibles sont mis en place. L'organisation de tournées dans les écoles, la diffusion d'informations auprès des personnes âgées, le rapprochement des communautés ethniques sont quelques exemples d'une plus grande présence sur le terrain.

La STM est active dans la communauté et s'engage dans les causes qui sont en rapport avec ses objectifs. Ainsi, la STM entend développer ses contacts avec les groupes d'opinion et multiplier les occasions d'associer le transport en commun aux différents événements qui se déroulent à Montréal.

Les initiatives adoptées par la STM de même que les progrès accomplis sont diffusés auprès de la population et des partenaires du développement à long terme du transport en commun.



5.3.2 DÉVELOPPEMENT D'UN PLAN DE COMMERCIALISATION

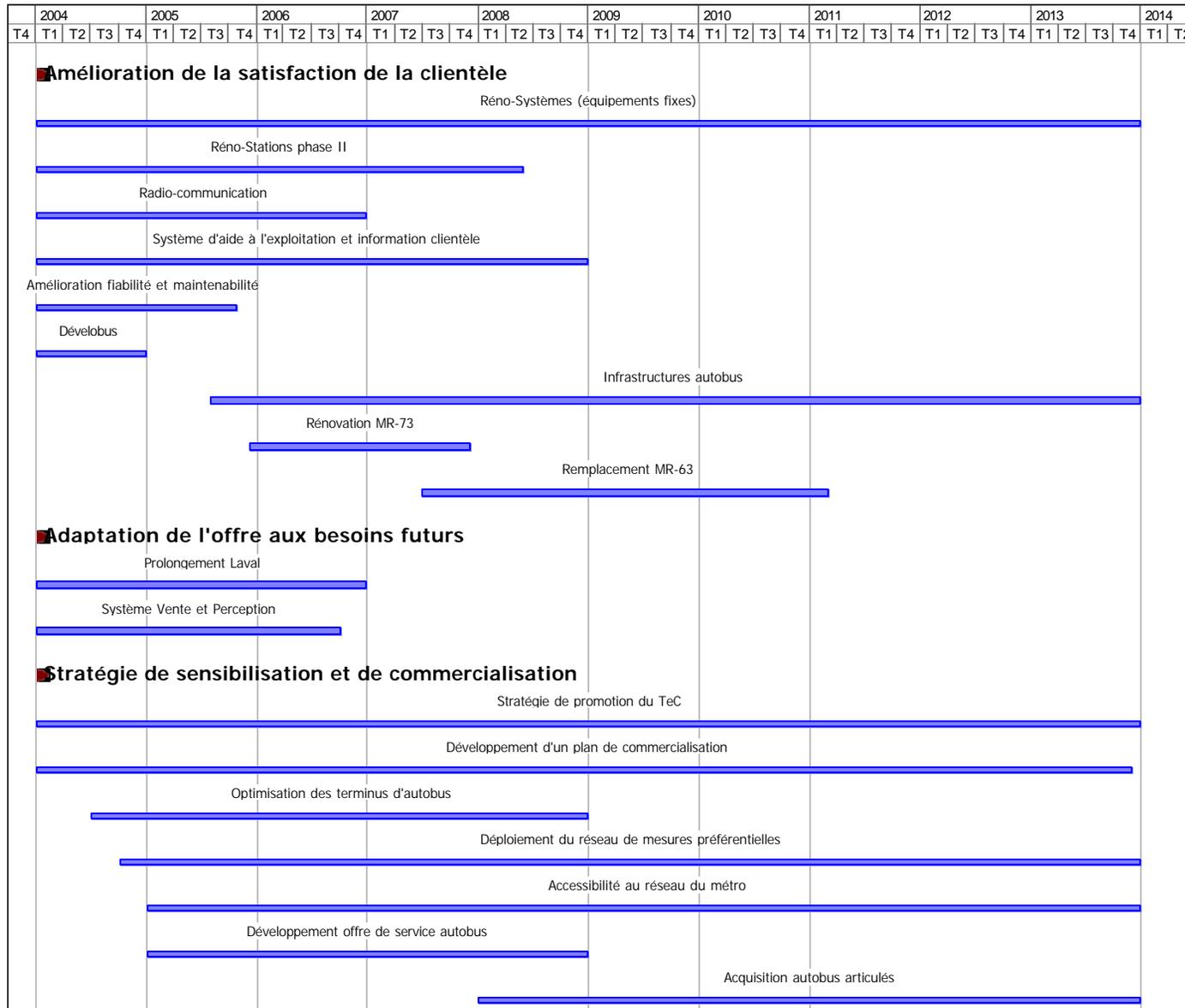
La STM veut accroître la fidélisation de sa clientèle et développer ses activités en soutien au développement urbain, par la connaissance de nouveaux marchés ainsi que de l'évolution des comportements et des attentes de la clientèle.

Le plan de commercialisation de la STM repose sur un cycle continu de développement et d'amélioration de ses services afin de lier l'expansion de ses réseaux à une commercialisation centrée sur le client. Cette dimension sera dominante dans ses activités fondamentales comme la gamme tarifaire, l'amélioration de la qualité de son exploitation et de l'information clientèle, ainsi que dans le développement de ses infrastructures (terminus et stations de métro), de ses équipements (systèmes de perception et de communication, par exemple) et du matériel roulant (voitures de métro et autobus).

Enfin, la STM désire profiter de sa notoriété et de sa visibilité dans la communauté pour promouvoir ses activités et développer de nouveaux produits et services par la formation de partenariats promotionnels privés et publics.

Le schéma qui suit présente les principales interventions que la STM prévoit réaliser au cours de la prochaine décennie afin d'augmenter la part de marché du transport en commun.

Schéma des investissements sur 10 ans



6 CONCLUSION : VERS UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES DU TRANSPORT EN COMMUN

La période 2004-2008 représente pour la STM une phase de consolidation des acquis telle que définie dans son plan d'affaires. C'est durant cette période que les partenaires de la STM devront prendre un engagement sans équivoque en faveur du transport en commun. Cet engagement devra se traduire par la mise en place d'un soutien financier suffisant et stable. Cette période permettra également au transport en commun de se repositionner favorablement auprès de sa clientèle et du public en général, avec la mise en service du prolongement du métro à Laval, les améliorations à l'aménagement intérieur des voitures de type MR-73 et l'introduction d'un changement majeur en matière de vente et de perception des titres. Ces améliorations de service donneront un nouvel élan de modernité aux installations.

L'ambition de la STM de devenir la meilleure entreprise de transport en commun en Amérique du Nord la conduira à exercer un meilleur contrôle sur ses coûts, en améliorant ses indicateurs et ses suivis d'objectifs. De plus, afin d'améliorer le service à la clientèle, les économies générées seront réinvesties. Toutes ces mesures seront cruciales durant la période du plan d'affaires pour tenter de maintenir les acquis du transport en commun.

Toutefois, cela ne sera pas suffisant pour réellement inverser la tendance de perte de marché du transport en commun. Afin d'illustrer¹ l'ampleur des efforts nécessaires pour hausser la part modale de seulement 1 % en pointe du matin par rapport à 1998, il faudrait que d'ici 2016 le transport en commun soit capable d'absorber près de 57 000 déplacements additionnels, ce qui correspond à **une croissance de 17 % de l'achalandage actuel**. Cela équivaldrait à retirer de la circulation quelque 45 000 automobiles durant cette période.

La STM ne pourra arriver seule à un tel résultat : des modifications majeures au modèle d'affaires et au financement du transport en commun sont nécessaires.

➤ **Au plan structurel**

L'arrimage de l'organisation régionale et l'exploitation des différents modes de transport en commun à la réalité régionale du marché des déplacements apparaît incontournable pour atteindre l'objectif. Il ne s'agit pas ici de multiplier les structures, mais

¹ Évaluation à partir des données de l'enquête OD-98 et des prévisions du MTQ.

au contraire de les simplifier en vue d'obtenir le maximum de fluidité dans toute la chaîne de l'organisation globale du transport en commun.

C'est la seule issue pour que celui-ci soit à la fois en symbiose avec le développement urbain de la métropole et des agglomérations, un partenaire à part entière du développement socio-économique, plus attentif aux attentes et aux besoins actuels et futurs des clients et, finalement, commercialement plus agressif. Cette proposition d'adapter la gouvernance du transport en commun à la nouvelle réalité du marché des déplacements est parfaitement en harmonie avec les efforts d'intégration et de concertation dans la grande région de Montréal.

À court et à moyen termes, il faudra s'assurer que l'organisation de ce service public soit en mesure de mieux canaliser les ressources qui lui sont dédiées pour trouver les meilleures solutions possibles aux problèmes des déplacements et de leur fluidité. Il faudra lui donner aussi les moyens d'attirer de nouvelles clientèles pour augmenter sa part de marché, le tout dans un cadre cohérent, intégré et économiquement efficace.

Concrètement, il sera nécessaire d'éventuellement intégrer les réseaux et les modes de transport en commun, la tarification et la planification des services offerts. L'organisation et l'ensemble des activités du transport en commun devront continuer d'être redevables tant au public qu'aux utilisateurs et d'être cohérents avec les objectifs gouvernementaux de réduction des gaz à effet de serre.

➤ **Au plan financier**

Les stratégies et les projets présentés dans ce plan de développement sont à la base du programme d'investissements de 3,3 milliards \$ de la STM réparti sur dix ans, soit 335 M\$ par année, et présenté à l'annexe 2. De toute évidence, ce programme ne pourra supporter une croissance de la part de marché du transport en commun, puisque moins de 3 % des sommes sont consacrées à des projets porteurs de développement. D'autant plus que le maintien des paramètres de l'aide financière du gouvernement ne peut être tenue pour acquise et que cela pourrait remettre en cause certains de ces projets. Dans ce programme, la priorité est donc d'assurer d'abord la pérennité des infrastructures et des équipements pour garantir le niveau actuel des services.

Pour atteindre l'objectif de croissance de la part de marché, le soutien financier au transport en commun devra non seulement assurer à la fois l'exploitation d'un service efficace et acceptable pour la clientèle, mais il devra également pouvoir favoriser la réalisation de projets porteurs de changement de comportements des non-utilisateurs du transport en commun. De plus, à la lumière des constats et dans le contexte actuel expliqué précédemment, la STM ne pourra pas à elle seule assurer une croissance de la part de marché du transport en commun à l'intérieur du modèle d'affaires et des modalités de financement actuels.

Les sources de financement devront être revues, élargies et haussées de manière à assurer au transport en commun des entrées d'argent neuf, sur une base régulière et stable. C'est la condition essentielle pour une exploitation efficace de l'ensemble des services de transport en commun, tout en assurant le maintien de la qualité du service et du patrimoine. Ce nouvel apport financier devra permettre de générer des ressources additionnelles pour développer de nouveaux services, implanter de nouvelles technologies et supporter des projets expérimentaux. En somme, ce soutien financier devra permettre au transport en commun de mieux répondre aux attentes de la population et être en lien avec l'objectif ultime de croissance de la part de marché.

La provenance de financement de sources multiples – utilisateurs, non-utilisateurs, entreprises, municipalités, gouvernements provincial et fédéral – devra être structurée en une seule unité de gestion multipartite et publique. Cette gestion devra garantir la cohérence, l'efficacité et l'économie des ressources financières.

➤ **En conclusion**

Les impacts négatifs de la croissance soutenue de l'utilisation de l'automobile sur le développement économique et la qualité de vie, de même que la prise de conscience collective favorisant davantage le transport durable sont des facteurs clés favorables au développement du transport en commun.

La conjoncture actuelle commande de revoir les façons de faire pour améliorer l'efficacité et l'efficacé de ce service public, d'orienter les efforts de l'ensemble des ressources vers de nouveaux buts communs, d'augmenter le soutien financier et le rendement des investissements et d'explorer des partenariats avec le secteur privé. Il faut positionner le transport en commun pour qu'il développe une meilleure alliance avec l'aménagement du territoire, l'urbanisme, la qualité de l'environnement et la complémentarité des modes de transport. Ce sont les ingrédients essentiels pour sortir le transport en commun de l'ornière dans laquelle ce service public majeur est contraint depuis plus d'une décennie, pour garantir la pérennité de ses services et pour en assurer la compétitivité.

ANNEXE 1 - AMÉLIORATION DE L'OFFRE DE SERVICE AUTOBUS 2004-2008

	2004	2005	2006	2007	2008	2004-2008
Secteurs	Projets	Projets	Projets	Projet	Projets	Véhicules-heures

Nouveaux services - heures sur une base annuelle

Est	Desserte locale de Rivière-des-Prairies		Desserte locale de Pointe-aux-Trembles			19 000
Centre		Desserte industrielle de Saint-Léonard et d'Anjou Adaptation du réseau aux nouveaux besoins	Adaptation du réseau aux nouveaux besoins	Express Dorval/Côte-Vertu	Express Viau et Pie IX Adaptation du réseau aux nouveaux besoins	44 000
Ouest	Taxi collectif Gare de Lachine	Express Pierrefonds Express Lachine Ouest				21 000
TOTAL		21 000	21 000	21 000	21 000	84 000

Amélioration des normes de services - heures sur une base annuelle (intervalle et nombre de passagers à bord)

TOTAL	0	21 000	21 000	21 000	21 000	84 000
--------------	----------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Grand total - heures sur une base annuelle

0	42 000	42 000	42 000	42 000	168 000
----------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

ANNEXE 2 - TABLEAU DES INVESTISSEMENTS – 2004-2013

PROJETS						Total 2004-2008						Total 2004- 2013	% des dépenses totales
	2004	2005	2006	2007	2008		2009	2010	2011	2012	2013		
RÉSEAU DES AUTOBUS													
Acquisition d'autobus urbains	37,3	43,4	36,6	26,5	34,0	177,8	6,1	2,3	18,1	28,6	28,6	261,4	7,8%
Acquisition d'autobus articulés							42,7	93,7	12,0			148,4	4,4%
Radiocommunication - autobus	1,0	8,5	8,5			18,0						18,0	0,5%
Réparations majeures des autobus (PEPM)	6,7	8,0	7,3	4,5	4,4	30,9	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	60,9	1,8%
Infrastructures RDA	9,9	58,9	67,6	16,5	0,0	152,9	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	177,9	5,3%
Total - Réseau des autobus	54,9	118,8	120,0	47,5	38,4	379,6	59,8	107,0	41,0	39,6	39,6	666,6	19,9%
RÉSEAU DU MÉTRO													
Rénovation et réaménagement intérieur des voitures de métro MR-73	7,4	14,0	9,4	2,5		33,3						33,3	1,0%
Remplacement des MR-63*	8,4	8,8	51,0	56,5	163,9	288,6	228,7	445,2	176,7	0,9	0,4	1140,5	34,0%
Acquisition de véhicules de service sur rails	4,7	3,8	1,0	1,0	0,5	11,0	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	16,7	0,5%
Remplacement des équipements fixes	18,1	10,1	6,1	3,8	3,8	41,9	8,5	8,5	8,5	8,5	8,1	84,0	2,5%
Réno-Systèmes phase 1	141,3	69,5	5,0	1,4	0,0	217,2						217,2	6,5%
Réno-Systèmes phases 2 et 3		2,0	60,9	82,0	87,3	232,2	105,0	105,0	105,0	105,0	100,0	752,2	22,4%
Programme Réno-Stations II	11,1	14,3	14,2	12,3	10,5	62,4	5,0	5,0	5,0	2,5	2,5	82,4	2,5%
Réparation majeure et équipements divers (PEPM et petits projets)	16,2	7,9	4,8	2,7	2,8	34,4	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	52,4	1,6%
Total - Réseau du métro	207,2	130,4	152,4	162,2	268,8	921,0	352,9	568,7	300,2	120,9	115	2378,7	71,0%
DÉVELOPPEMENT DU SERVICE													
Mesures préférentielles	3,3	5,0	4,0	2,5	2,5	17,3	5,0	4,0	4,0	4,0	4,5	38,8	1,2%
Optimisation des terminus	2,4	6,7	16,9	0,7	0,7	27,4						27,4	0,8%
Accessibilité au réseau métro	0,6	0,6	2,0			3,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	8,2	0,2%
Système de vente et de perception	21,6	66,3	27,1			115,0	16,0					131,0	3,9%
Total - Développement du service	27,9	78,6	50	3,2	3,2	162,9	22,0	5,0	5,0	5,0	5,5	205,4	6,1%
Autres													
Développement informatique	8,6	6,2	0,5	0,0	0,0	15,3	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	25,3	0,8%
Fonds de roulement	3,5	2,2	2,1	2,3	2,3	12,4	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	25,4	0,8%
Normes environnementales et santé sécurité	7,1	6,0	5,0	3,6	3,6	25,3	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	50,3	1,5%
Total-Autres	19,2	14,4	7,6	5,9	5,9	53,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	101,0	3,0%
GRAND TOTAL	309,2	342,2	330	218,8	316,3	1516,5	443,718	689,68	356,243	175,5	170,1	3351,7	100,0%

