

PLAN STRATÉGIQUE 2020



MOUVEMENT COLLECTIF



Le *Plan stratégique 2020* de la STM est publié conformément à la *Loi sur les sociétés de transport* (L.R.Q., chapitre S-30.01). Il présente une perspective de développement du transport collectif sur une période de dix ans pour tous les modes de transport ainsi que pour tous les équipements et toutes les infrastructures. Il est déposé auprès de la Ville de Montréal, de l'agglomération de Montréal, de la Communauté métropolitaine de Montréal et du ministère des Transports du Québec et n'entre en vigueur qu'après l'approbation de la Ville de Montréal et de la Communauté métropolitaine de Montréal. Par ailleurs, il sera revu tous les ans et mis à jour tous les cinq ans.

Le *Plan stratégique 2020* de la STM a été adopté par son conseil d'administration le 7 septembre 2011 sous la résolution CA-2011-280, par le comité exécutif de la Ville de Montréal le 21 septembre 2011 sous la résolution CE11 1509, par le conseil d'agglomération de Montréal le 27 octobre 2011 sous la résolution CG11 0358 et finalement par le conseil de la Communauté métropolitaine de Montréal le 14 juin 2012 sous la résolution CC12-017.

Société de transport de Montréal

Juin 2012

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Quatorzième entreprise en importance du Québec, la STM assure quelque 1,2 million de déplacements par jour. Elle emploie plus de 9 000 employés, dont plus de la moitié travaille directement avec la clientèle. En 2011, son budget représente plus de 1,15 G\$ et la valeur de remplacement de ses actifs, quelque 14,5 G\$. Depuis plusieurs années, la STM est reconnue pour sa gestion rigoureuse notamment par la firme Moody's, qui lui accorde la cote de crédit Aa2, ce qui la place dans le peloton de tête des sociétés de transport les mieux gérées en Amérique du Nord.

Acteur incontournable dans le secteur des transports terrestres de personnes, la STM assure plus de 80% des déplacements en transport collectif dans la région de Montréal et plus de 70% de tous ceux qui sont effectués au Québec.

Pour soutenir l'achalandage du transport collectif, l'entreprise possède, administre et développe un service de bus et de métro sur le territoire de l'île de Montréal. En outre, elle assure un transport adapté aux personnes ayant des limitations fonctionnelles au moyen de minibus et de services de taxi. Également, elle offre un service de transport collectif par taxi dans certains secteurs à faible densité de population afin de développer la demande pour un futur service de bus.

En plus d'être au cœur du développement économique de Montréal depuis 150 ans, la STM joue un rôle prépondérant dans le développement durable de la métropole. En assurant des déplacements fiables et sécuritaires, elle contribue à la protection de l'environnement et à la qualité de vie des citoyens.

Ses clients, ses employés et ses partenaires institutionnels et commerciaux sont fiers d'être associés à la STM car elle est synonyme de qualité de service à juste coût.

Le réseau de bus



Le parc de bus compte 1 680 véhicules, dont 140 bus articulés et 8 bus hybrides. Le réseau couvre l'île de Montréal, soit près de 500 km², et compte 209 lignes. De ce nombre, 156 lignes sont accessibles aux personnes se déplaçant en fauteuil roulant et 23 lignes sont dédiées au service de nuit. Le réseau compte également 101,4 kilomètres de voies réservées favorisant la rapidité des déplacements. En 2010, l'offre de service a atteint près de 81,1 millions de kilomètres, soit une hausse d'environ 15% par rapport à 2006. La STM offre également dix services de transport collectif par taxi.

Le réseau de métro



Inauguré en 1966, le métro comporte quatre lignes d'une longueur totale de 71 kilomètres qui desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 759 voitures soit 336 MR-63 et 423 MR-73. Les distances parcourues en 2010 s'élèvent à 76,6 millions de kilomètres, soit une hausse de quelque 30% comparativement à 2006.

Le transport adapté

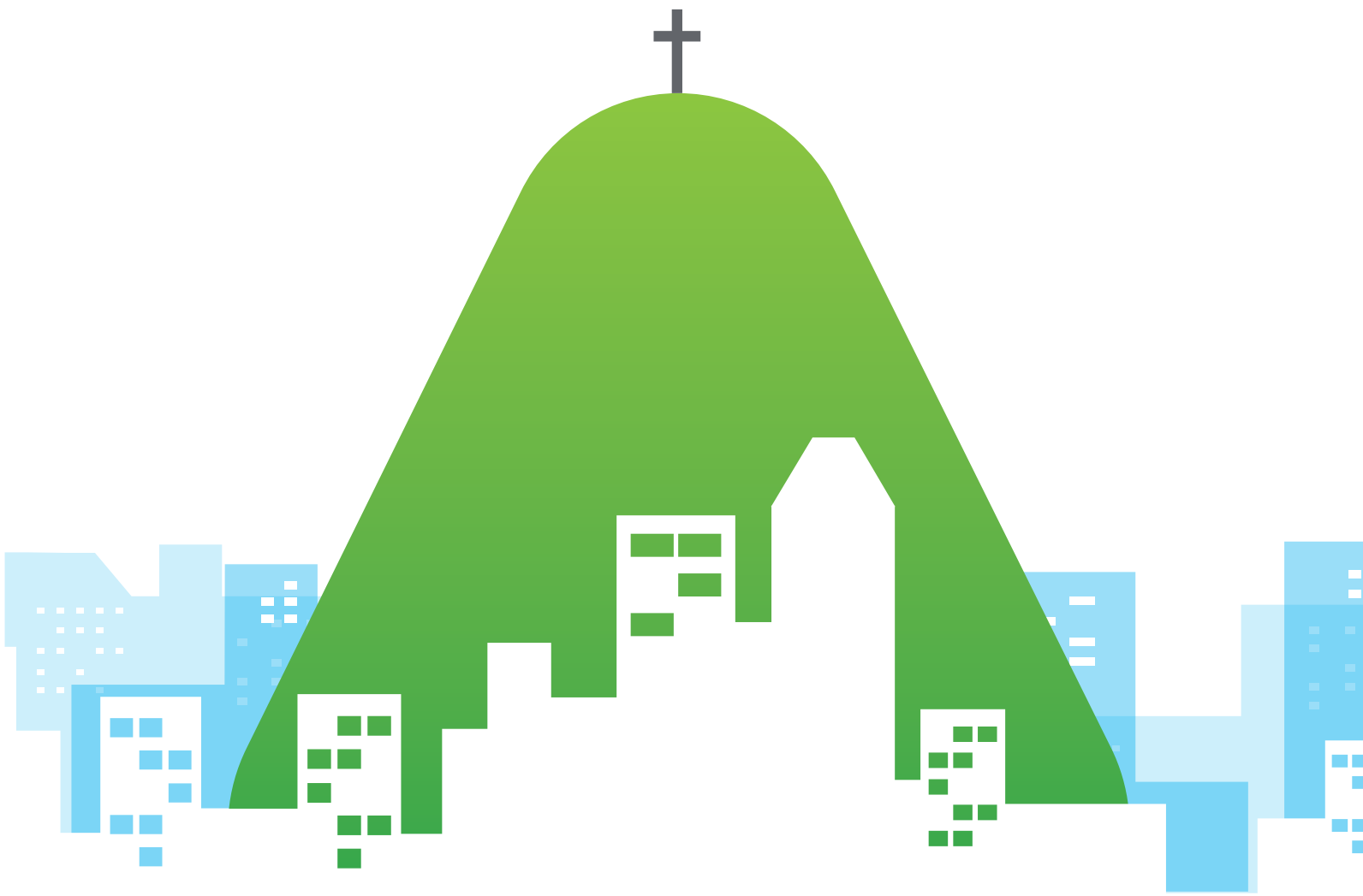


Pour ce service porte-à-porte, sur réservation, destiné aux personnes ayant des limitations fonctionnelles, la STM dispose d'un parc de 86 minibus et compte sur les services de 16 fournisseurs de services de taxis ordinaires et accessibles. Annuellement, le Transport adapté dessert plus de 21 000 clients et effectue 2,7 millions de déplacements sur l'île de Montréal et en périphérie.

TABLE DES MATIÈRES

LA VISION DE LA STM	5
MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	7
PARTIE I	
LA VISION D'ENTREPRISE À L'HORIZON 2020	9
PARTIE II	
LES FACTEURS D'INFLUENCE	19
PARTIE III	
LES PRIORITÉS, LES STRATÉGIES ET LES ACTIONS	30
PRIORITÉ 1	
DÉVELOPPER LES SERVICES	33
▶ RÉNOVER, PROLONGER LE RÉSEAU DE MÉTRO ET AUGMENTER L'OFFRE DE SERVICE	35
▶ DIVERSIFIER ET AMÉLIORER L'OFFRE DE SERVICE DU RÉSEAU DE SURFACE	38
▶ METTRE EN SERVICE LA PREMIÈRE LIGNE DE TRAMWAY	48
▶ COLLABORER À LA MISE EN PLACE DE TOUT PROJET DE TRANSPORT COLLECTIF SUR LE TERRITOIRE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL	49
▶ RENFORCER L'OFFRE DE SERVICE EN TRANSPORT ADAPTÉ	51
PRIORITÉ 2	
AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT ET LA MISE EN MARCHÉ	53
▶ DÉVELOPPER L'IMAGE DE MARQUE <i>MIEUX RESPIRER</i>	54
▶ IMPLANTER UN PROGRAMME SUR LA QUALITÉ DE SERVICE	56
▶ AMÉLIORER LA FIABILITÉ ET LA PONCTUALITÉ DU SERVICE	57
▶ AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'INFORMATION CLIENTÈLE	58
▶ OFFRIR UN ENVIRONNEMENT SÉCURITAIRE, CONVIVIAL ET AGRÉABLE	59
▶ APPLIQUER LES MESURES D'ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE	61
▶ DIVERSIFIER L'OFFRE TARIFAIRE	62

PRIORITÉ 3	
ATTIRER, DÉVELOPPER ET MOBILISER LES TALENTS	65
▶ DÉPLOYER DES MOYENS NOVATEURS POUR RECRUTER DU PERSONNEL ET DÉVELOPPER LEURS COMPÉTENCES ...	66
▶ POURSUIVRE L'EFFORT DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS ET DES GESTIONNAIRES	70
▶ POURSUIVRE LA DYNAMIQUE COLLABORATIVE DES RELATIONS DE TRAVAIL	72
▶ CONTRIBUER À CRÉER UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN, SÉCURITAIRE ET INCLUSIF	73
PRIORITÉ 4	
OPTIMISER LA GESTION DES INVESTISSEMENTS	77
▶ GÉNÉRER DE LA VALEUR AJOUTÉE LORS DU RENOUVELLEMENT DES ACTIFS	77
▶ OPTIMISER LA GESTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS ET AMÉLIORER LA RÉALISATION DES PROJETS	78
PRIORITÉ 5	
AMÉLIORER DAVANTAGE LA PERFORMANCE	85
▶ AUGMENTER ET DIVERSIFIER LES REVENUS	87
▶ EXERCER UN CONTRÔLE RIGoureux DES DÉPENSES	88
PRIORITÉ 6	
FAIRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE L'ÉLÉMENT CENTRAL DE TOUTES LES DÉCISIONS	91
▶ PARTICIPER À L'EFFORT GOUVERNEMENTAL D'ÉLECTRIFICATION DES TRANSPORTS	92
▶ RÉDUIRE L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE	93
▶ PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE	97
PARTIE IV	
LES PERSPECTIVES FINANCIÈRES	97
PARTIE V	
LES QUATRE CONDITIONS POUR RÉUSSIR LE <i>PLAN STRATÉGIQUE 2020</i> ET FAIRE DU TRANSPORT UN SUCCÈS DURABLE	109
ANNEXES	113

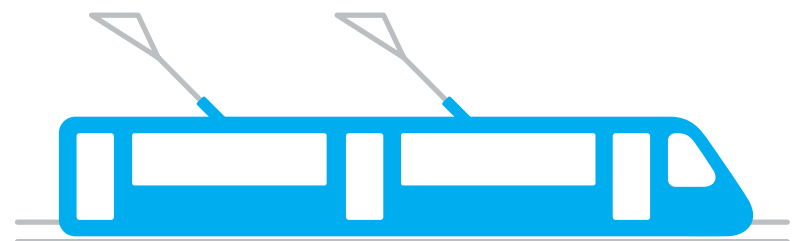


VISION D'ENTREPRISE

«Assurer les besoins de mobilité de la population en offrant le réseau de transport collectif le plus performant en Amérique du Nord afin de contribuer à faire de l'agglomération de Montréal un endroit reconnu pour sa qualité de vie ainsi qu'un pôle économique prospère et respectueux de son environnement.

Cette performance s'appuie sur une expérience client bonifiée en ce qui a trait à la fréquence, la rapidité, la ponctualité et le confort. Elle est soutenue par d'importants investissements dans le maintien de ses équipements et par des investissements stratégiques liés à une croissance de plus de 30 % de l'offre de service, à la diversification et à l'électrification des modes de transport. À partir de 2025, la STM se dotera uniquement de véhicules 100 % électriques.

Conjuguée à un ensemble de mesures visant à réduire l'utilisation de l'auto solo, qui seront mises en place avec l'aide de la Ville de Montréal et du gouvernement du Québec, cette approche permettra d'augmenter l'achalandage de 40 % et d'atteindre 540 millions de déplacements en 2020, tout en réduisant de façon appréciable la dépendance à l'auto.»





Yves Devin

Michel Labrecque

Station de métro Guy-Concordia

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Au moment de la publication de son *Plan d'affaires 2007-2011*, la STM bénéficiait d'appuis particulièrement favorables. Le gouvernement du Québec venait d'adopter la première *Politique québécoise du transport collectif*, et la Ville de Montréal faisait connaître la vision de son ambitieux *Plan de transport*. Après quatre ans, non seulement les résultats du Plan d'affaires sont-ils spectaculaires, mais le contexte demeure toujours aussi prometteur pour la mise en œuvre du *Plan stratégique 2020* de la STM.

Le Plan stratégique propose un objectif de développement de l'offre de service qui permettra à la STM de réaliser 540 millions de déplacements en 2020, soit une hausse de plus de 40% comparativement à l'achalandage actuel. Il contribuera par la même occasion à l'atteinte des cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal d'ici 2020, qui sont respectivement de 20% et 30%, par rapport à 1990.

Préparé avec le concours de tous les gestionnaires de l'entreprise et des membres du conseil d'administration, le *Plan stratégique 2020* s'inscrit dans la foulée du *Plan d'affaires 2007-2011*, puisqu'il s'appuie sur les mêmes priorités. Forts de nos excellents résultats des quatre premières années du Plan d'affaires, nous avons convenu de maintenir le cap tout en augmentant la cadence. Ainsi, notre engagement collectif pour les dix prochaines années reposera sur des priorités déjà établies.

Au cours des derniers mois, la STM a consulté une centaine de partenaires ainsi que sa clientèle afin d'obtenir leur adhésion aux objectifs et aux priorités inscrits dans le *Plan stratégique 2020*. L'entreprise a tenu compte de leurs commentaires et de leurs suggestions pour mettre au point ses stratégies.



Michel Labrecque
Président du conseil
d'administration



Yves Devin
Directeur général



HONORE-BEAUGRAND →
← MONTMORENCY

HONORE-BEAUGRAND →
← MONTMORENCY

HONORE-BEAUGRAND

SCENSEUR

PARTIE I

LA VISION D'ENTREPRISE À L'HORIZON 2020

VERS DE NOUVEAUX RECORDS D'ACHALANDAGE

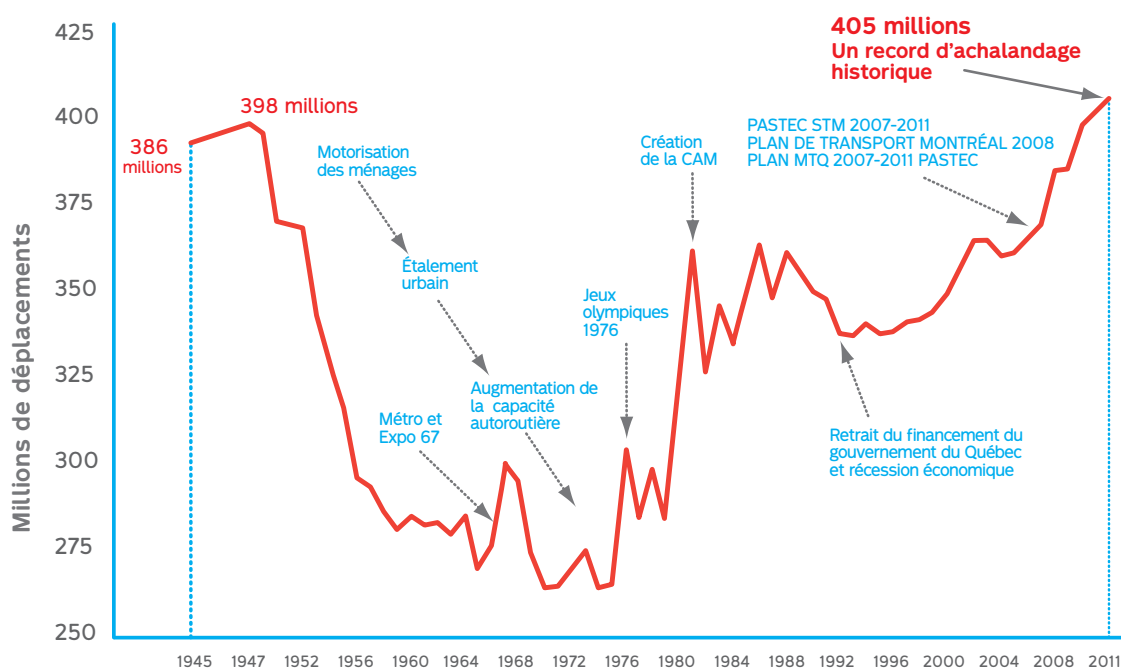
En 2006, le gouvernement du Québec lançait sa *politique québécoise du transport collectif*, qui visait à hausser l'offre de transport collectif de 16 % et l'achalandage de 8 % à l'horizon 2011. Par ailleurs, à la suite d'une vaste consultation publique, la Ville de Montréal a adopté en 2008 un Plan de transport qui mettait le transport collectif au premier rang de ses priorités.

Parallèlement, la STM amorçait une réflexion sur les moyens à prendre pour améliorer et optimiser ses services, puis élaborait un diagnostic détaillé des services offerts sur l'île de Montréal. Ensuite, elle a préparé son *Plan d'affaires 2007-2011*, mettant le développement durable au cœur de ses priorités.

En 2007, la STM instaurait son *Programme d'amélioration de service en transport en commun (PASTEC)*, comportant une série de mesures tirées du cinquième chantier du *Plan de transport 2008 – Réinventer Montréal*, de la Ville de Montréal. Financé à parts égales par le ministère des Transports du Québec et la Ville de Montréal, le PASTEC s'inspire des meilleures pratiques dans le monde en matière de transport collectif. Il vise une modification en profondeur de l'offre de service à moyen et à long termes, de manière à attribuer au transport collectif la place qui lui revient.

Grâce aux efforts déployés par la STM au cours des dernières années, le niveau de fréquentation du transport collectif a dépassé celui de la période qui a précédé le retrait du gouvernement du Québec du financement en 1991. Soutenue financièrement depuis par les gouvernements et l'agglomération de Montréal, l'entreprise a relancé le transport collectif de manière à atteindre 405 millions de déplacements en 2011, dépassant ainsi le record établi en 1947.

ÉVOLUTION DE L'ACHALANDAGE DE LA STM 1945-2011



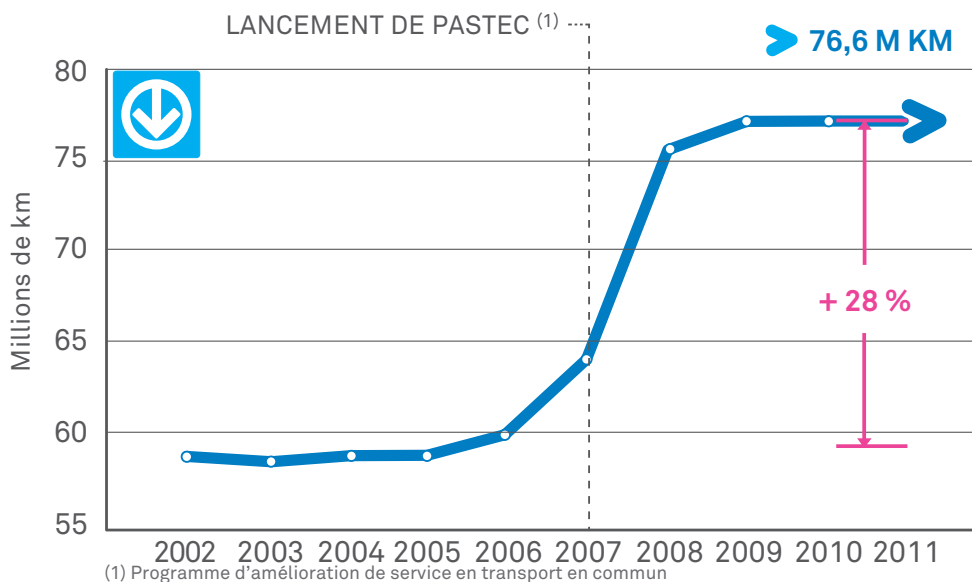
En 1862-1863, la Montréal City Passenger Railway Company a effectué un million de déplacements.

DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS

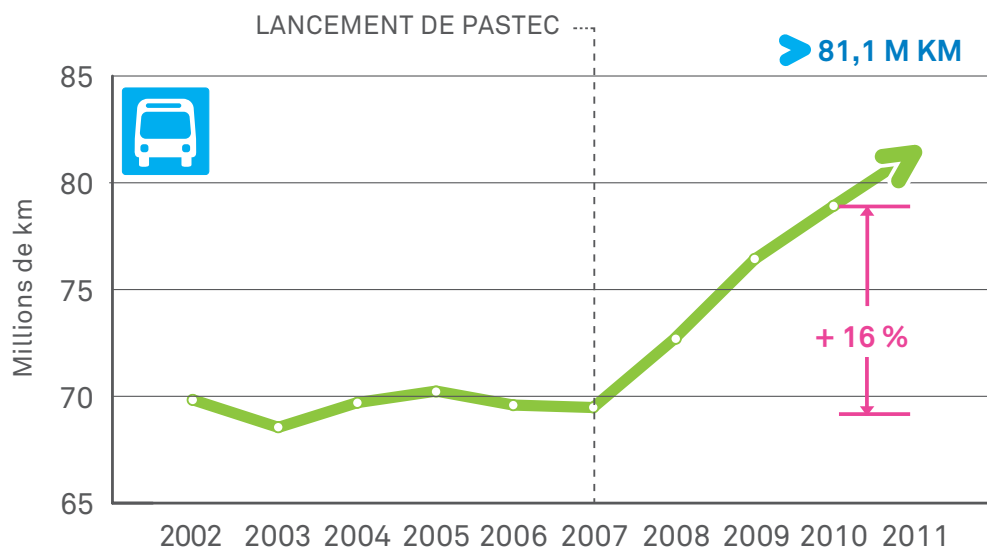
L'entreprise a réalisé et même dépassé les objectifs de son *Plan d'affaires 2007-2011* et ceux du *Plan de transport 2008 - Réinventer Montréal*. Pour la période s'échelonnant de 2006 à 2010, les résultats sont encourageants, voire exceptionnels, à commencer par l'achalandage, qui a fait un bond de 7 % pour atteindre 388,6 millions de déplacements. En 2010, l'entreprise avait réalisé à 99 % l'objectif du gouvernement du Québec en augmentant son offre de service ainsi :

- Une offre de service globale, dont l'objectif était fixé à 16 %, s'est accru de 22 % pour atteindre 157,7 millions de kilomètres.
- Une offre de service de métro qui a atteint 76,6 millions de kilomètres, soit une hausse de plus de 28 % par rapport à 2006. Faits à noter, trois nouvelles stations à Laval et de nouveaux services particulièrement en dehors des heures de pointe se sont ajoutés.
- Une offre de service de bus qui s'est établie à 81,1 millions de kilomètres, soit une hausse de près de 16 % par rapport à 2006. De nouvelles lignes de transport local et de services rapides par bus se sont ajoutés. De nouvelles Navettes Or ont été mises en place de même que la création de parcours de taxis collectifs.

ÉVOLUTION DE L'OFFRE DE SERVICE DE MÉTRO, 2002-2010



ÉVOLUTION DE L'OFFRE DE SERVICE DE BUS, 2002-2010



LES ASSISES DU PLAN STRATÉGIQUE 2020

Le transport collectif, un moyen de transport privilégié

Les propositions de la STM présentées dans son plan s'inscrivent dans la foulée des orientations énoncées dans la *Politique québécoise du transport collectif* du ministère des Transports du Québec, dans le *Plan de transport* de la Ville de Montréal, dans le *Plan de développement durable de la collectivité montréalaise* et dans la *Vision 2025* de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) qui visent notamment à faire du transport collectif le moyen de transport privilégié de déplacement dans la grande région de Montréal.

Avec le dépôt de son Plan d'urbanisme en 2004, la Ville de Montréal prônait déjà certaines orientations pour une meilleure intégration de l'aménagement de son territoire avec des réseaux de transport structurants, efficaces et bien intégrés au tissu urbain.

Publiée en 2006, la *Politique québécoise du transport collectif* du gouvernement visait un objectif global, soit l'accroissement de l'utilisation du transport collectif, et fixait comme cible une augmentation de l'achalandage du transport en commun de 8 % d'ici 2012 de manière à en accroître la part modale¹. Pour atteindre cette cible, le gouvernement offrait une aide financière directe à l'amélioration des services et renforçait l'aide gouvernementale aux immobilisations.

De son côté, la Ville de Montréal a rendu public en 2008 le *Plan de transport* dans lequel elle affiche sa volonté d'assurer les besoins de mobilité de tous les Montréalais, en faisant de l'agglomération un endroit agréable à vivre ainsi qu'un pôle économique prospère et respectueux de son environnement. Le plan précise que pour atteindre cet objectif, Montréal doit réduire de manière significative sa dépendance à l'automobile par des investissements massifs dans les modes de transport collectif et actifs tels le tramway, le métro, l'autobus performant, le train, le vélo et la marche, ainsi que sur des usages mieux adaptés de l'automobile tels le covoiturage, l'autopartage et le taxi².

Le Plan de transport compte notamment onze grands chantiers impliquant la STM, dont la plupart se traduisent en stratégies dans le *Plan stratégique 2020* :

- Planter un réseau de tramways au centre de l'agglomération;
- Moderniser le réseau de métro de Montréal;
- Prolonger le métro vers l'Est;
- Améliorer les services de la STM pour accroître l'achalandage de 8 % en cinq ans;
- Installer une plus grande capacité en transport collectif dans le corridor pont Champlain - Bonaventure;
- Planter un réseau de transport rapide par autobus en site propre (SRB);
- Planter des mesures prioritaires pour autobus sur 240 kilomètres d'artères;
- Élaborer la planification locale des déplacements;
- Moderniser la rue Notre-Dame;
- Revoir la gouvernance;
- Se donner les moyens de nos ambitions.

Enfin, dans l'énoncé de sa *Vision 2025*, la CMM indiquait qu'en 2025, la communauté montréalaise aura pris le virage du transport collectif en développant adéquatement un réseau accessible, rapide, attrayant et flexible qui aura su répondre aux besoins des usagers et qui diminuera significativement l'usage de l'automobile³.

¹ Ministère des Transports, *Le transport de personnes au Québec: pour offrir de meilleurs choix aux citoyens. La politique québécoise du transport collectif*, 2006.

² Ville de Montréal, *Plan de transport, Réinventer Montréal*, 2008, p. 13.

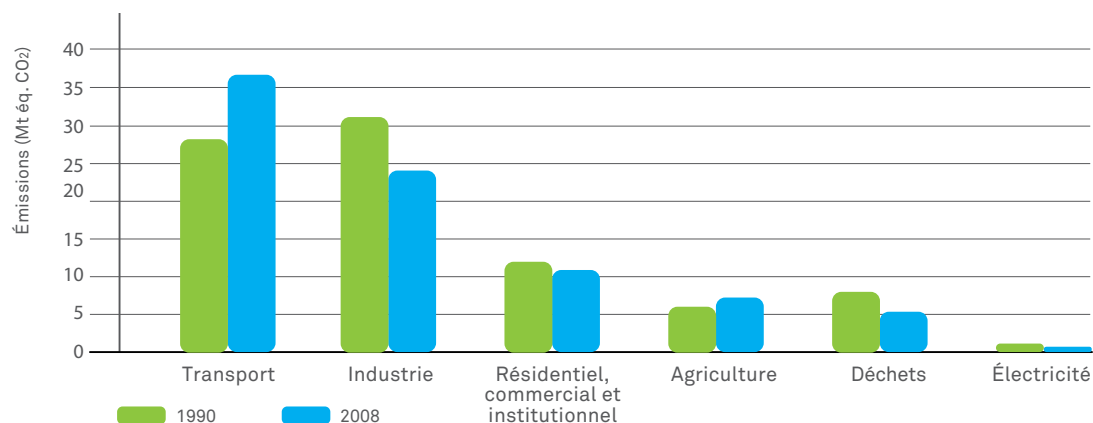
³ Communauté métropolitaine de Montréal, *Projet de Plan métropolitain d'aménagement et de développement Un grand Montréal attractif, compétitif et durable*, avril 2011.

Le rôle stratégique du transport collectif dans la réduction des émissions de GES

Tous reconnaissent l'urgence d'agir en matière de réchauffement climatique. Lors de la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques en 2005, la Ville de Montréal s'engageait, en signant la *Déclaration des maires et des dirigeants municipaux sur les changements climatiques*, à réduire de 30 % les émissions de gaz à effet de serre (GES) pour 2020, engagement du *Plan du développement durable de la collectivité montréalaise 2010 -2015*. À la suite de la Conférence de Copenhague en 2009, ce fut au tour du gouvernement du Québec de se fixer une cible, soit 20 % de réduction pour 2020 (par rapport à 1990). Pour sa part, la STM, une entreprise engagée, a signé la Charte de développement durable de l'Union internationale des transports publics (UITP) et souscrit aux objectifs gouvernemental et municipal de réduction des émissions de GES et d'électrification des véhicules.

Au Québec, le secteur des transports est le premier grand responsable des émissions de GES dans une proportion de 43 % des GES émis au Québec en 2008. Le transport routier représentait 77,8 % des émissions du secteur transport, soit 33,7 % des émissions totales de la province. Les bilans des dernières années indiquent une forte progression des émissions de GES largement imputables à l'auto. Malgré les améliorations technologiques qui ont permis d'accroître la performance énergétique des véhicules, le secteur des transports a connu une progression de 28,6 % des émissions de GES passant de 27,8 à près de 36 millions de tonnes entre 1990 et 2008.

ÉMISSIONS DE GES AU QUÉBEC PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ EN 1990 ET 2008 (ÉMISSIONS (Mt éq. CO₂))



Source : Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2008 et évolution depuis 1990 (Novembre 2010)

Depuis quelques années, les innovations technologiques permettant d'améliorer la performance des véhicules sont importantes. Mais comme l'ont démontré les tendances des 20 dernières années, notamment au plan de la progression du parc automobile combinée à l'accroissement des distances parcourues, ces gains se sont annihilés. Afin de renverser cette tendance, il est plus que jamais nécessaire de mettre en place des systèmes et des mesures encore plus structurants en matière de co-voiturage ainsi que de transport collectif et actif.

Vers un transport collectif électrifié, une première en Amérique du Nord !

Conformément à la volonté du gouvernement du Québec d'encourager le développement d'une filière de transport électrique et au nouveau Plan d'action 2011 - 2020 sur les véhicules électriques, visant l'électrification des transports collectifs pour 95 % des déplacements d'ici 2030, la STM prévoit instaurer de nouveaux modes de transport électrifié, lesquels génèrent peu d'émissions de GES ou de contaminants atmosphériques.

Déjà, sur le plan environnemental, la STM affiche une excellente performance grâce au métro de Montréal qui, alimenté à l'électricité depuis son inauguration en 1966, ne génère aucune émission directe de GES. L'ensemble des déplacements en métro représente la moitié des déplacements en transport collectif au Québec. Le réseau de métro représente une assise solide pour poursuivre les efforts d'électrification des transports collectifs. En outre, pour améliorer davantage sa performance, la STM a entrepris de remplacer ses 759 voitures de métro par de nouvelles voitures consommant moins d'électricité et dont la capacité est supérieure de 15 % à celle des voitures de première génération. Les divers prolongements de métro, présentement à l'étude à l'Agence métropolitaine de transport (AMT), viendront renforcer la position du Québec dans l'atteinte de ses objectifs de réduction des émissions de GES et de réduction de sa dépendance envers le pétrole. À la demande du gouvernement, la STM a commencé par ailleurs à étudier, en partenariat avec l'AMT, divers scénarios de prolongements et plus particulièrement le prolongement de la ligne bleue vers l'Est.

La STM prévoit que tous les nouveaux véhicules seront à propulsion électrique à compter de 2025. Dès 2011, elle a amorcé la transition vers l'électrification de son réseau en prévision de la mise en exploitation de trolleybus, en raison de leur grande capacité, sur les parcours les plus achalandés. Dès 2013, elle testera les premiers bus hybrides (biodiésel et électrique) utilisant la technologie du biberonnage et, à moyen terme, intégrera progressivement des bus électriques à batteries rechargeables progressivement sur ses lignes régulières.

Projet piloté par la Ville de Montréal en collaboration avec la STM, le tramway réapparaîtra dans les rues à Montréal, après plus de 50 ans d'absence. Une première ligne de tramway sera mise en service en 2017 dans l'axe Côte-des-Neiges-Centre-ville. D'autres lignes de tramway font actuellement l'objet d'études. La STM devient ainsi la première société de transport en Amérique du Nord à dévoiler un plan d'électrification de son réseau, assorti d'un échéancier de travaux.

D'ici 2025, la STM devra tout de même augmenter son parc et remplacer ses vieux bus. Elle veillera à ce que tous ces nouveaux bus soient dotés des technologies écologiques les plus à jour. Ainsi, dès 2013, tous les nouveaux bus réguliers seront de type hybride diesel – électrique et consommeront 30 % moins de carburant. Les nouveaux bus articulés livrés à partir de 2013 seront aussi de type hybride.

Pour accroître son parc de bus au-delà de 1 590 véhicules en 2007, la STM doit augmenter la capacité de ses centres de transport. C'est pourquoi elle a entrepris l'agrandissement du centre de transport Legendre en 2009 et la réfection du centre de transport Frontenac.

Le transport collectif, un acteur important de l'économie du Québec

Le transport collectif engendre à lui seul une activité économique importante pour le Québec. Selon l'étude publiée en novembre 2010 par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, les organismes de transport collectif de la seule région métropolitaine ont injecté dans l'économie 1,8 G\$, ce qui a généré une valeur ajoutée de 1,1 G\$ et soutenu 14 110 emplois-années, dont 10 595 emplois directs et 3 515 emplois indirects chez leurs fournisseurs¹.

L'étude souligne également d'autres bénéfices économiques liés au transport collectif :

- Son impact sur l'économie québécoise est près de trois fois supérieur à celui du transport privé par automobile, en raison du taux d'importation beaucoup plus faible;
- Le coût unitaire d'un déplacement d'un passager par kilomètre est trois fois moins élevé que le transport privé en automobile, ce qui fait économiser près de 800 M\$ en frais de déplacement aux utilisateurs montréalais. Une économie qui se traduit par un pouvoir d'achat accru des ménages qui peut être consacré à l'alimentation, au logement ou aux loisirs, et par des retombées économiques deux fois plus importantes pour la région de Montréal.
- Son bénéfice sur les recettes du gouvernement du Québec est évalué à 217 M\$ et s'élève à 86 M\$ pour le gouvernement du Canada;
- Le coût global de la congestion dans la région de Montréal est évaluée à 1,4 G\$ du PIB et représente une augmentation annuelle de 10,5 % au cours de la période 1995-2000.

De plus, le transport collectif contribue à l'activité économique en facilitant les déplacements de personnes, ce qui peut contribuer à réduire la congestion routière et les effets néfastes associés aux déplacements urbains et, ainsi à améliorer la qualité de vie des citoyens. Il a également un effet positif autant sur le développement urbain que sur la valeur foncière des bâtiments situés à proximité.

Enfin, le transport collectif est une composante reconnue de la compétitivité des régions métropolitaines et il contribue positivement au pouvoir d'attraction des investissements et de la main-d'œuvre spécialisée.

LA STM ET LA CRÉATION D'EMPLOIS

Les dépenses d'exploitation et d'investissement de la STM sur le territoire montréalais se traduisent par quelque 12 303 emplois directs et indirects qui totalisent 740 M\$ en salaires et 950 M\$ en valeur ajoutée. Ses projets d'investissement ont entraîné une importante augmentation dans l'acquisition de biens et de services qui profite à plus de 2 100 fournisseurs².

Les investissements reliés au *Plan stratégique 2020* auront un impact considérable sur l'économie du Québec. Sur une période de dix ans, la STM réalisera des projets qui généreront 4 500 emplois directs et indirects par année. Avec l'acquisition de biens et de services, elle suscitera la création de quelque 1 900 emplois par année auprès de ses fournisseurs.

Note : L'évaluation des retombées a été réalisée sur la base de 11 G\$ de projets d'investissements.

¹Chambre de commerce du Montréal métropolitain et SECOR, *Le transport en commun. Au cœur du développement économique de Montréal*, novembre 2010, p. 19.

²Association du transport urbain du Québec (ATUQ), *Impacts économiques et contribution au développement durable de la Société de transport de Montréal (STM)*, 2010.

LES OBJECTIFS DU *PLAN STRATÉGIQUE 2020*

540 millions de déplacements, un objectif ambitieux et durable

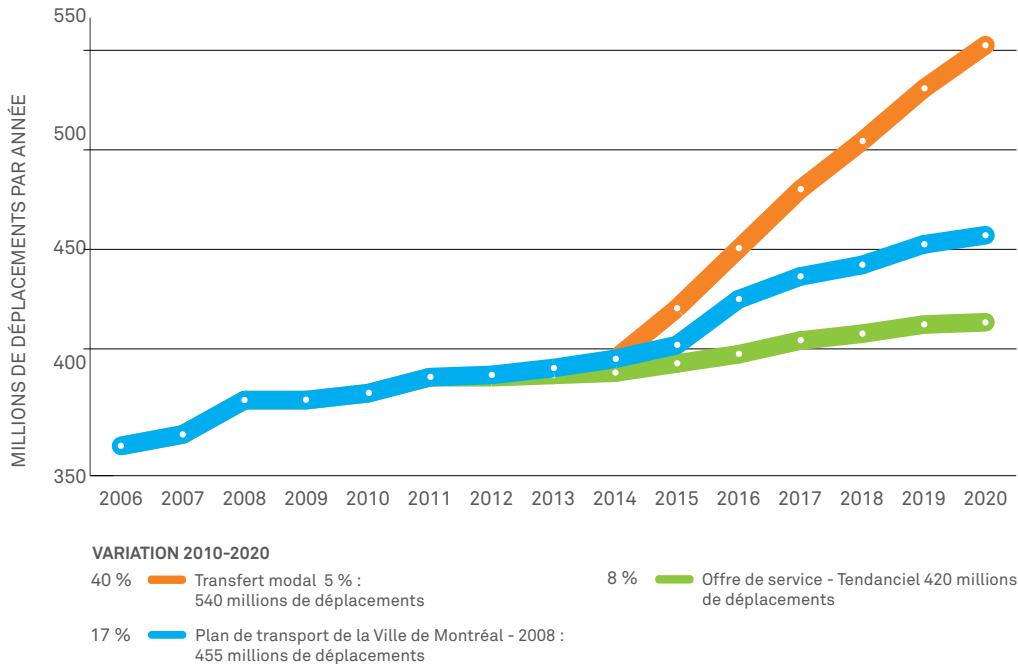
Si l'on tient compte des seuls projets de maintien et d'optimisation du réseau, la STM atteindrait 420 millions de déplacements par année à l'horizon 2020, une cible qui s'inscrit dans la continuité de ses résultats depuis 2006. En y ajoutant les projets de développement comme le tramway et les prolongements de métro, cette cible atteindrait 455 millions, correspondant à l'objectif du *Plan de transport 2008 – Réinventer Montréal*, soit une croissance de 17 % par rapport à 2010 (ou de 26 % entre 2008 et 2021).

La STM entend faire davantage : elle vise à aller au-delà de l'objectif du Plan de transport de la Ville de Montréal, qui est de 455 millions de déplacements par année en 2020. De fait, elle a fixé l'objectif de son Plan stratégique à 540 millions de déplacements annuellement, soit une hausse de 40 % par rapport à 2010. Pour atteindre cet objectif, elle mise sur un transfert modal de 5 % vers le transport collectif et, pour ce faire, elle compte améliorer son offre de service du réseau de métro de 26 % et celle des bus de 32 %. En ce qui a trait aux projets de développement, ceux-ci consisteraient principalement à prolonger les lignes de métro vers Anjou et Bois-Franc, à réaliser la première phase d'un réseau de tramway et à augmenter le parc de bus de plus de 400 véhicules pour un total de 2 089.

LE TRANSFERT MODAL

Le transfert modal est la transition d'une personne pour une partie ou la totalité de ses déplacements, d'un mode de transport vers un autre, par suite de l'instauration de conditions rendant l'utilisation du transport collectif plus alléchante que l'utilisation de l'auto solo. Il peut s'agir d'une offre de transport améliorée, d'une proposition de déplacement dans de plus courts délais ou de l'imposition de contraintes à l'utilisation de l'auto solo.

TROIS SCÉNARIOS DE CROISSANCE DE L'ACHALANDAGE 2006-2020



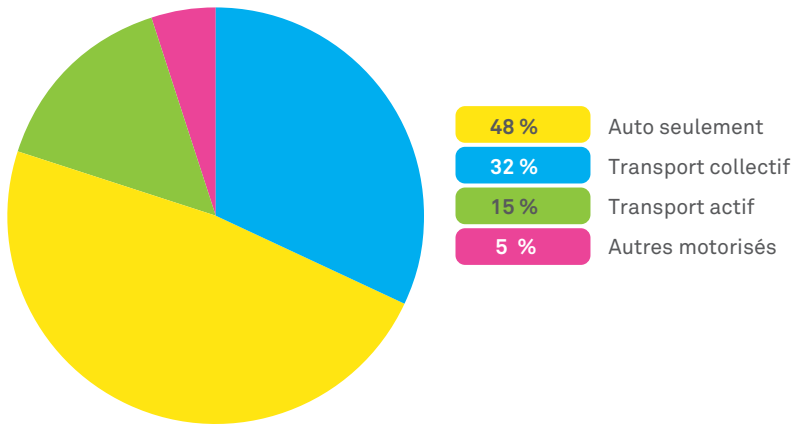
Cet objectif est certes ambitieux et pour le réaliser, la STM comptera sur l'engagement de tous ses partenaires et œuvrera avec les municipalités de l'agglomération de Montréal et de la Communauté métropolitaine de Montréal et le gouvernement du Québec pour que soient développés des services de transport assortis de mesures, qui viendront à la fois améliorer la compétitivité des solutions de rechange à l'auto et freiner les déplacements en auto solo.

La STM souscrit ainsi aux objectifs de réduction de GES du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal, respectivement de 20 % et de 30 % (par rapport à 1990) d'ici 2020. L'atteinte de 540 millions de déplacements annuellement en 2020 aura pour effet d'alléger la congestion sur le réseau routier montréalais, dont le seuil de sa capacité maximale dépasse déjà plus de 160 000 véhicules, évitant par le fait même des émissions nettes de 760 000 tonnes de GES.

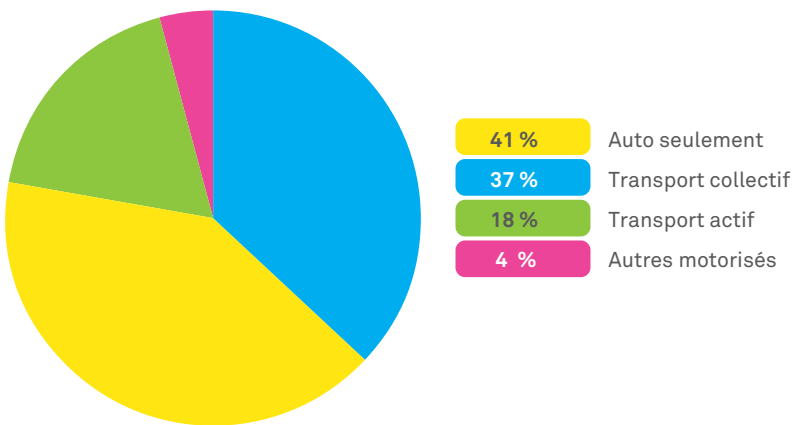
La STM prévoit que la part modale du transport collectif, tous modes confondus, passera de 32 % à 37 % en 2020.

PART MODALE DANS L'ÎLE DE MONTRÉAL- 2008-2020

2008



2020





PARTIE II

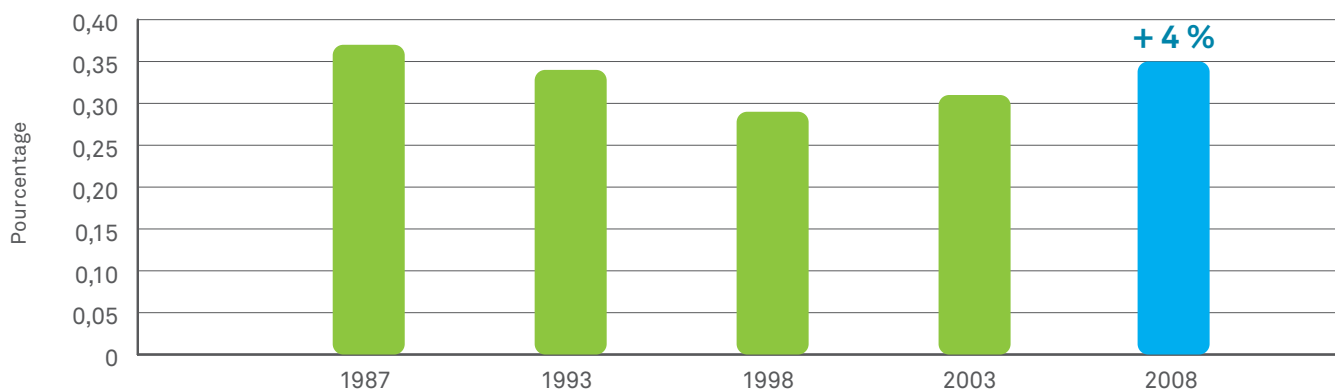
LES FACTEURS D'INFLUENCE

Pour atteindre ses objectifs, la STM devra sans cesse adapter ses services et ses pratiques aux différents facteurs qui auront un impact déterminant sur ses activités. Parmi les nombreux facteurs d'influence, la présente section traite de ceux qui auront un effet direct sur la composition de la demande de transport et conséquemment sur son offre de service et son achalandage, notamment la tendance observée dans le marché des déplacements, l'urbanisation du territoire, les facteurs démographiques, le marché de l'emploi, les caractéristiques de Montréal et les tendances possibles de l'évolution des prix du pétrole.

LA TENDANCE PASSÉE DES DÉPLACEMENTS DE PERSONNES

Selon l'enquête *Origine-Destination 2008*, la part modale du transport collectif est en constante progression sur le territoire de la région de Montréal. Cette progression va à l'encontre d'une tendance observée depuis 1970 dans la grande région de Montréal. En effet, la part modale du transport collectif atteint 25 % de tous les déplacements en période de pointe du matin par rapport à 22 % en 2003 pour des territoires comparables. Ce gain est important par rapport aux années antérieures, où la part modale du transport collectif en pointe du matin atteignait 21 % en 1998 et 29 % en 1987. Quant aux déplacements en auto, ils ont chuté de 1 % entre 2003 et 2008.

PART MODALE DU TRANSPORT COLLECTIF SUR LE TERRITOIRE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL, 1987-2008

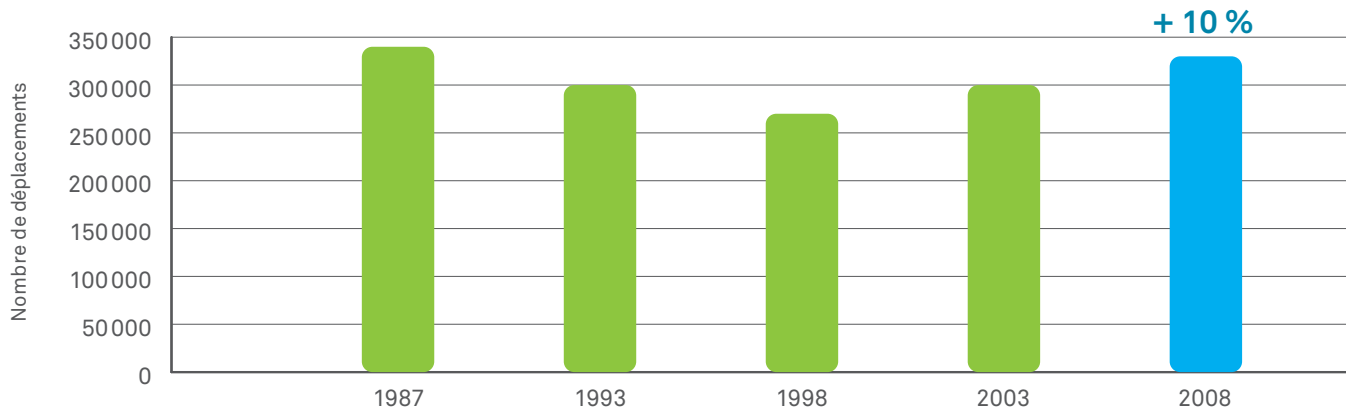


Source : Enquêtes *Origine-Destination 1987-2008*. Mobilité des résidents de l'Île de Montréal en heure de pointe du matin.

En raison de la configuration géographique et de la densité du territoire à desservir et de l'importance de son offre de service, la STM joue un rôle prépondérant dans la mobilité des personnes. Pour ce qui est de l'île de Montréal, les résultats sont éloquentes. D'après l'enquête *Origine-Destination 2008*, près de 36 % des Montréalais utilisent le transport collectif en période de pointe du matin, dont 42 % dans les quartiers du centre. En cinq ans, la part modale du transport collectif pour les modes motorisés durant la pointe du matin a augmenté de 4 % passant de 32 % (263 200 personnes) en 2003 à 36 % (290 000 personnes) en 2008, expliquée par une hausse de 10 % des déplacements en transport en commun et une baisse de 6 % des déplacements en auto.

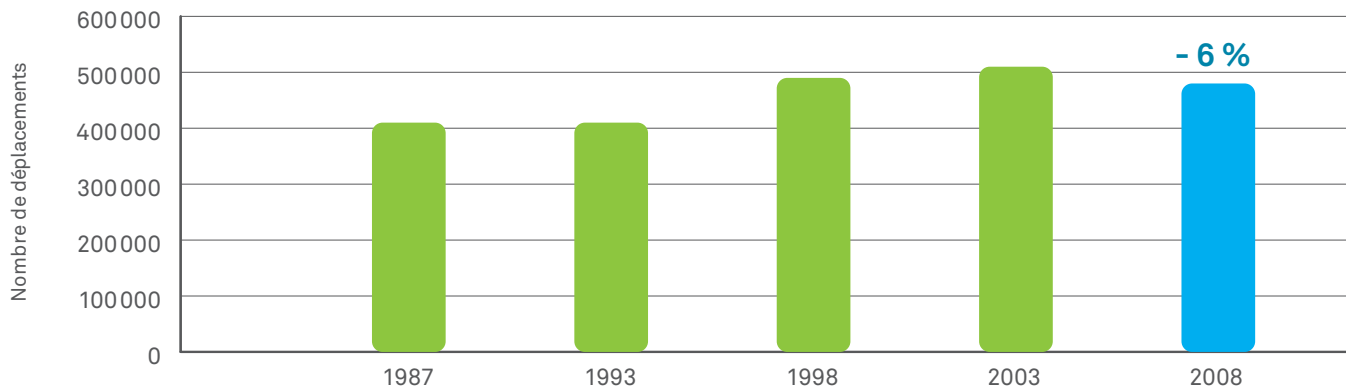
En outre, il est important de souligner que plus de 66 % des déplacements vers le centre-ville sont effectués en transport collectif, soit une hausse de 10 % par rapport à 2003.

MONTRÉLAIS UTILISANT LE TRANSPORT COLLECTIF 1987 - 2008



Source : Enquêtes *Origine-Destination* 1987-2008. Mobilité des résidents de l'Île de Montréal en heure de pointe du matin.

DÉPLACEMENTS DES MONTRÉLAIS EN AUTO, 1987-2008



Source : Enquêtes *Origine-Destination* 1987-2008. Mobilité des résidents de l'Île de Montréal en heure de pointe du matin.

Par ailleurs, il est important de préciser que le transport actif (marche et vélo) a connu une hausse de 15%, passant de 123 600 à plus de 142 000 personnes. Ainsi, la tendance observée depuis 1987, montrant une baisse constante de la part modale du transport collectif, est inversée. C'est une première.

L'URBANISATION DU TERRITOIRE

La région de Montréal, définie comme étant le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal, représente une zone de 4 360 km² pour 82 municipalités. Elle regroupe près de 3,7 millions de personnes et 1,5 million de ménages (2006). L'île de Montréal seulement abrite 52 % de cette population et 56 % de ces ménages. L'activité économique de la région de Montréal, dont le produit intérieur brut dépasse les 120 G\$, constitue 49 % de l'activité économique du Québec (2009).

L'étalement urbain observé dans la région de Montréal depuis l'après-guerre s'apparente à celui d'autres grandes villes américaines. L'étalement entraîne une forte dépendance à l'endroit de l'automobile, plus de déplacements et des déplacements plus longs, et rend le transport en commun moins efficace avec des fréquentations plus faibles et une offre de service devant couvrir de nombreuses destinations réparties sur de vastes territoires. Un déplacement des ménages et des emplois du centre de l'agglomération vers la périphérie entraîne une augmentation du nombre et de la distance moyenne des déplacements qui peuvent difficilement être réalisés en transport collectif.

Selon les données de l'enquête *Origine-Destination 2008*, la population de l'agglomération de Montréal aurait augmenté à un rythme annuel de 0,4 % entre 2003 et 2008 et de 0,2 % entre 1987 et 2003. Les populations de Laval et Longueuil ont connu, quant à elles, une croissance moyenne annuelle de 1,5 % et 0,8 % respectivement entre 2003 et 2008 et de 1,4 % et 0,5 % pour la période 1987-2003. Les municipalités des couronnes Nord et Sud ont connu des croissances respectives de 2,0 % et 2,2 % entre 2003 et 2008 et de 2,6 % à 3,5 % entre 1987 et 2003.

Les effets induits de l'étalement urbain se sont traduits par une augmentation de la densité brute moyenne de l'espace résidentiel. L'agglomération de Montréal a une densité de 48,1 logements à l'hectare, la ville de Laval de 21 logements à l'hectare, l'agglomération de Longueuil de 22 logements à l'hectare, la couronne Nord de 12,9 logements à l'hectare et la couronne Sud de 10,7 logements à l'hectare¹.

¹ Plan métropolitain d'aménagement et développement de la Communauté métropolitaine de Montréal, Version de consultation, avril 2011.



Sources : Institut de la statistique du Québec, *Estimation de la population des municipalités du Québec au 1^{er} juillet des années 1996 à 2009*; Statistique Canada, *Recensement 2006*. Traitement CMM 2010.

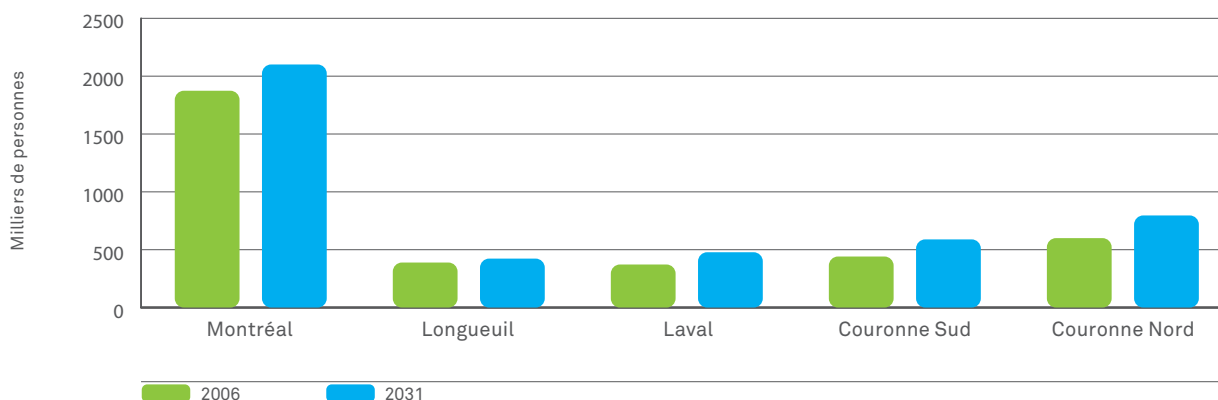
¹ La répartition de la population et des ménages est tirée respectivement des données de 2006 et 2009.

LES PERSPECTIVES DÉMOGRAPHIQUES

Selon l'Institut de la statistique du Québec, la population de la région de Montréal augmentera au cours de la période 2006-2031 de plus de 700 000 personnes pour atteindre 4,3 millions, soit une hausse d'environ 20%. Cette croissance se répartira ainsi :

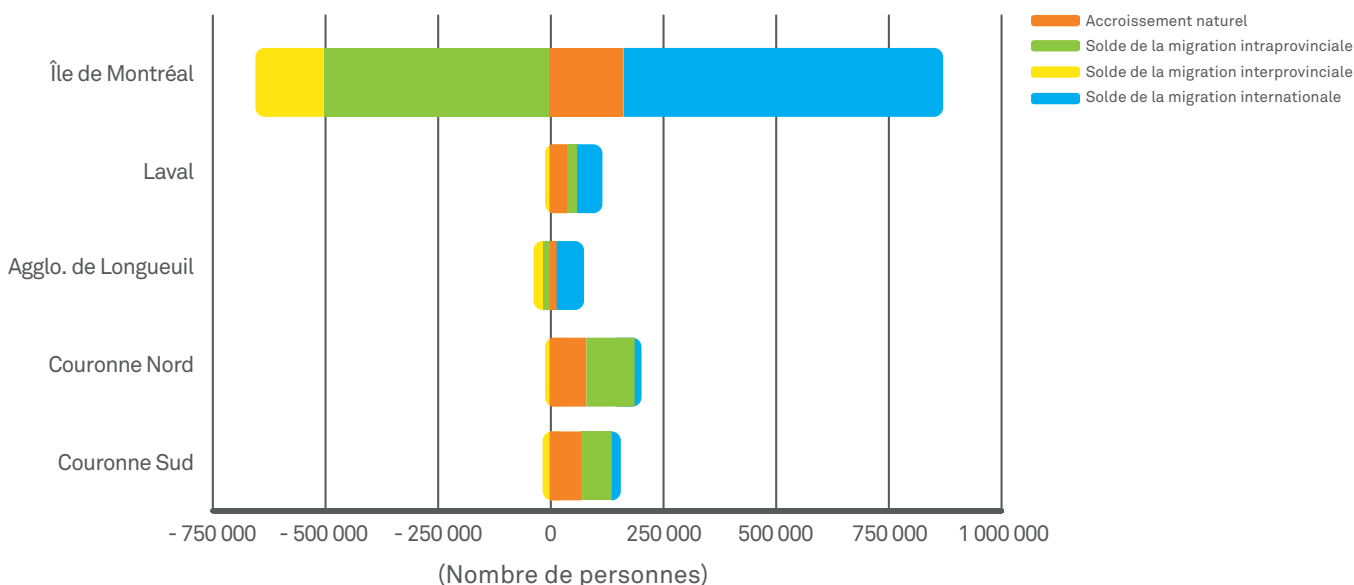
- ▶ en zones périphériques, une hausse de plus de 480 000 personnes. Les populations de Laval et des couronnes Sud et Nord augmenteraient de quelque 30%;
- ▶ sur l'île de Montréal, une hausse d'au moins 225 000 personnes, ou 12 %¹. À l'horizon 2031, les Montréalais représenteraient moins de la moitié de la population de la région.

PRÉVISION DE LA POPULATION DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE RECENSEMENT (RMR)



Or, une telle croissance démographique entraînera nécessairement une augmentation des déplacements, ajoutant de la pression sur les réseaux routiers artériels et supérieurs de Montréal et du transport collectif déjà saturés à maints endroits. Pour la région métropolitaine, la croissance démographique et plus particulièrement celle de l'agglomération de Montréal devrait être stimulée principalement par l'immigration internationale selon les prévisions de l'Institut de la statistique du Québec. La proportion de la population immigrante passera de 20,7 % en 2006 à plus de 30,3 % en 2031.

PRÉVISION DES MOUVEMENTS MIGRATOIRES DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE RECENSEMENT (RMR)²



¹ Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056* – Édition 2009. Traitement CMM 2010.

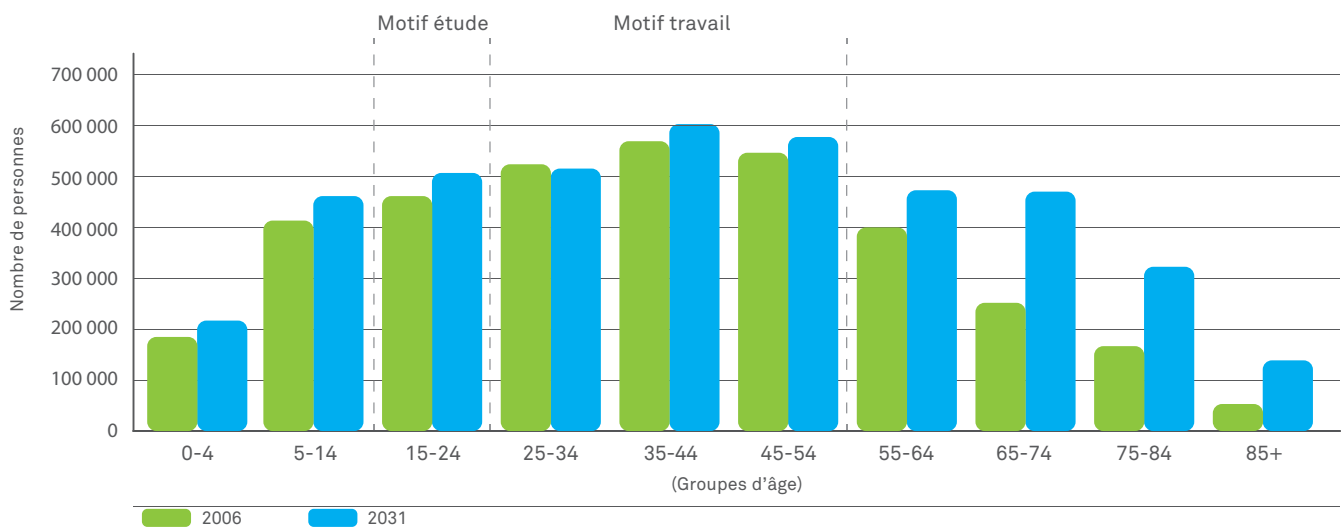
² *Plan métropolitain d'aménagement et développement de la Communauté métropolitaine de Montréal*, Version de consultation, avril 2011.

LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Toujours selon l'Institut de la statistique du Québec, la proportion des personnes de 65 ans et plus vivant sur l'île de Montréal passerait de 15 à 21 % durant la période 2006-2031¹ tandis que celle de la région de Montréal augmenterait de 13 à 22 %. Le groupe des 25 ans et moins progresserait également. Étant donné l'incidence de l'âge sur les habitudes de déplacement, le bassin de la clientèle type du transport collectif croîtrait en proportion. Le transport collectif serait donc une solution de rechange valable au déplacement en auto en milieu urbain. Les besoins de transport des aînés de demain iront bien au-delà de l'accessibilité, de la facilité et de la rapidité du transport en commun. Les prochaines générations de personnes âgées pourraient avoir des besoins plus variés en matière de mobilité et de déplacements où primeront les critères d'autonomie et de choix.

Selon les données de l'enquête *Origine-Destination 2008*, le travail représente le principal motif de déplacements dans une proportion de 51 % des déplacements en pointe du matin dans la région métropolitaine. Les études représentent 29 % des déplacements. D'ici 2031, la population composant les strates d'âges 35-44 ans et 45-54 ans, associés au travail, sera plus nombreuse. Il en va de même pour la clientèle étudiante 15-24 ans.

PROJECTION DE LA POPULATION DU GRAND MONTRÉAL SELON LE GROUPE D'ÂGE, 2006-2031



Source : Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056* – Édition 2009. Traitement STM 2010.

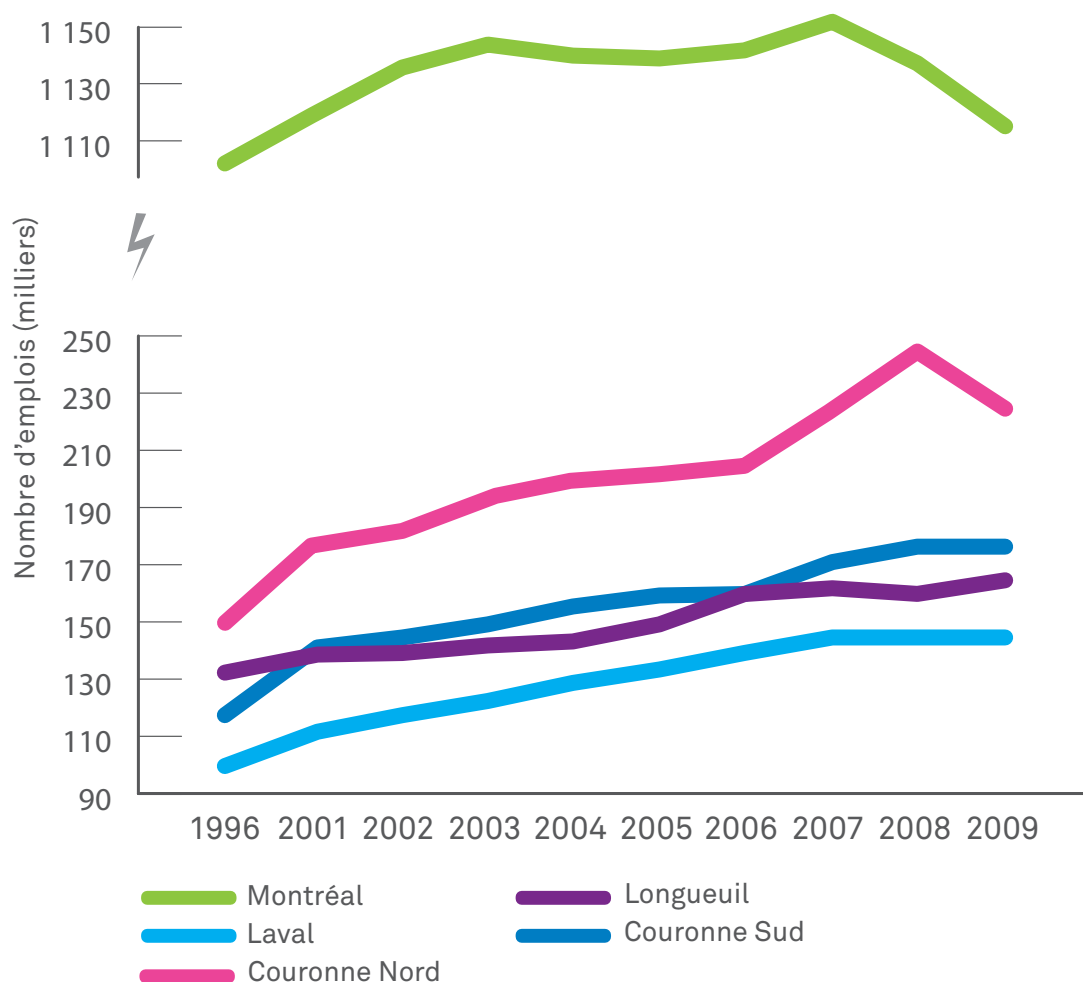
¹ Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056* – Édition 2009. Traitement STM 2010.

L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

Le bassin d'emplois de la région de Montréal se chiffre à 1,7 million, dont 1,1 million (63 %) est concentré sur l'île de Montréal. Le centre-ville représente à lui seul près de 250 000 emplois, ce qui lui confère le titre de premier pôle d'emploi de la région. Quant au centre élargi (arrondissements de Ville-Marie, Côte-des-Neiges–Notre-Dame-Grâce, Rosemont, Plateau Mont-Royal et Sud-Ouest), il compte près de 500 000 emplois et plus de 150 000 étudiants. Le nombre d'emplois dans la région de Montréal ne cesse d'augmenter alors qu'il est stable depuis le début des années 2000 sur l'île de Montréal. En revanche, la situation de l'emploi dans la couronne Nord, à Longueuil et à Laval a continuellement progressé pour la même période.¹

Dans la région de Montréal, les besoins de déplacement pour le travail sont très élevés, surtout de la périphérie vers le centre. La morphologie urbaine explique en partie le taux élevé de la part modale du transport collectif à Montréal. La Communauté métropolitaine de Montréal prévoit une croissance moyenne de 7 500 emplois par année pour atteindre près de 2 millions d'emplois en 2031. Cette croissance sera combinée à une transformation de l'économie régionale vers plus d'activités de services à la population et aux entreprises et moins dans le secteur manufacturier. Parmi les secteurs géographiques de la région, c'est l'île de Montréal qui affichera le plus faible taux de croissance entre 2011 et 2031, tandis que la couronne Nord affichera la croissance la plus forte, soit 0,2 % par année. Par conséquent, la STM devra adapter son offre de service afin de mieux desservir les pôles d'emplois sur l'île de Montréal.

ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION DES EMPLOIS DE LA RMR 1996-2009



Source : Consortium de la Communauté métropolitaine de Montréal, L'emploi local 2009 dans la région métropolitaine Montréal.

¹ Plan métropolitain d'aménagement et développement de la communauté métropolitaine de Montréal, Version de consultation, avril 2011.

LES SPÉCIFICITÉS DU MILIEU URBAIN MONTRÉALAIS

D'après une étude (2008) de l'Institut Fraser, ce sont les Québécois qui utilisent le transport collectif le plus au Canada. Au Québec, 10,7 personnes effectuent 1 000 déplacements en transport collectif, contre 12,50 en Ontario et 17,1 en Colombie-Britannique¹. Les Montréalais représentent une forte proportion de ce nombre. De fait, ils effectuent annuellement 204 déplacements en transport collectif, par rapport aux Torontois avec 188 et aux résidents des grandes villes américaines avec une moyenne de 93. Par contre, les résidents des villes de New York, de Portland, de San Francisco et de Washington utilisent davantage le transport collectif que les Montréalais.

Par ailleurs, pour ce qui est de l'utilisation de l'auto dans les quartiers urbains, elle a augmenté durant la période 1992-2005. La proportion des 18 ans et plus s'étant déplacée en auto, comme conducteur ou comme passager, est passée de 68 % à 74 %. Quant aux résidents de Montréal, la proportion s'est établie à 65 %.

Toujours à Montréal, dans un rayon de moins de 5 km du centre-ville, la dépendance à l'auto est plus faible avec 29 % tandis que dans un rayon de 5 à 9 km, elle grimpe à 54 %². Ainsi, plus le lieu de résidence est rapproché du centre-ville, plus grande est l'utilisation du transport collectif et actif.

La forte densité résidentielle, soit le nombre de personnes au kilomètre carré, explique le taux d'utilisation élevé du transport collectif. La densité de population de la ville-centre de la région (4 458 habitants/km²)³ se démarque par rapport à la majorité des villes-centres des 32 autres régions métropolitaines nord-américaines comparables au Grand Montréal (moyenne de 2 930 habitants/km²)⁴.

Des facteurs comme les rues difficiles d'accès, les longues distances à parcourir, la faible densité de population associée à un taux élevé de possession d'autos (supérieur à trois véhicules par ménage) rendent difficile le développement optimal du transport collectif. L'accroissement de la densité résidentielle aux différents points d'accès des réseaux de transport de Montréal permet une meilleure accessibilité et représente un levier important de lutte contre les émissions de GES.

¹ Institut Fraser, *Studies in Transportation & Infrastructure*, octobre 2008.

² *La vie dans les régions métropolitaines – Dépendance à l'auto dans les quartiers urbains*. Tendances sociales canadiennes, Été 2008, n° 85.

³ *Portrait du Grand Montréal*, Communauté métropolitaine de Montréal, Édition 2010.

⁴ *Plan métropolitain d'aménagement et développement de la Communauté métropolitaine de Montréal*, Version de consultation, avril 2011.

MOTORISATION DES MÉNAGES

Au cours de la période 2006-2010, le nombre de véhicules de promenade (camions légers et autos) en circulation dans la région de Montréal a augmenté de 9,6 % pour atteindre plus de 2,4 millions de véhicules. Les territoires de la couronne nord, de Laval et de la Montérégie (incluant l'agglomération de Longueuil), ont connu des variations respectives de 13 %, 10,25 % et 10,47 %. Quant au territoire de l'île de Montréal, la variation a été la plus faible avec 5,5 % pour totaliser près de 715 000 véhicules de promenade, soit un peu moins du tiers de la grande région de Montréal. Par ailleurs, la popularité des camions légers se poursuit. Au cours des cinq dernières années, leur nombre a augmenté entre 24 % et 29 % sur tous les territoires de la région de Montréal.

Si la tendance se maintient, avec un taux de 370 véhicules pour 1 000 habitants (2010)¹, le parc de véhicules de promenade sur l'île de Montréal devrait s'accroître de plus de 83 000 véhicules d'ici 2031. Il est à noter que près du tiers des ménages montréalais ne possède pas de voiture.

De fait, le grand nombre de voitures en circulation dans la région de Montréal exerce une pression considérable sur le réseau routier, entraînant d'importants problèmes de congestion. En conséquence, l'heure de pointe du matin commence de plus en plus tôt.

Selon le ministère des Transports du Québec, la gestion du réseau routier coûte annuellement 1,4 G\$, dont 1,2 G\$ en heures perdues directement imputables à la congestion. L'étalement urbain compte parmi les causes de la congestion routière. Les autres frais indirects de la congestion sont les coûts d'utilisation des véhicules pour 114 M\$, le carburant pour 40 M\$, les coûts reliés aux émissions polluantes de 15 M\$ et de gaz à effet de serre de 8 M\$. Quant aux retards causés par les travaux routiers et les accidents, ils sont estimés à 3 G\$ et sont en progression constante.

Pour la STM et la Ville de Montréal, cette croissance représente un enjeu majeur, le réseau de bus risquant d'être de plus en plus affecté par la congestion routière. C'est pourquoi d'importants efforts doivent être consentis dans la mise en place de voies réservées pour rendre le transport collectif plus efficace et plus attrayant.

ÉVOLUTION DES COÛTS DE CONGESTION DE LA RÉGION DE MONTRÉAL, 1993-2009

1993	550 M\$
2004	780 M\$
2009	1,4 G\$

Source : Évaluation des coûts de la congestion routière dans la région de Montréal pour les conditions de référence de 2003, ministère des Transports du Québec, 2009.

¹ Société de l'assurance automobile du Québec, Dossier statistique, Bilan, 2007-2010, juin 2011.

L'ÉVOLUTION DU PRIX DU PÉTROLE

En août 2008, le prix de détail de l'essence atteignait des sommets dans la région de Montréal. Depuis, les prix à la pompe sont devenus extrêmement volatils. Les facteurs qui font varier les prix à l'échelle mondiale sont la spéculation sur les marchés à terme, la variation de la capacité de raffinage de l'industrie pétrolière, la demande globale des produits dérivés du pétrole et les besoins énergétiques pour le transport.

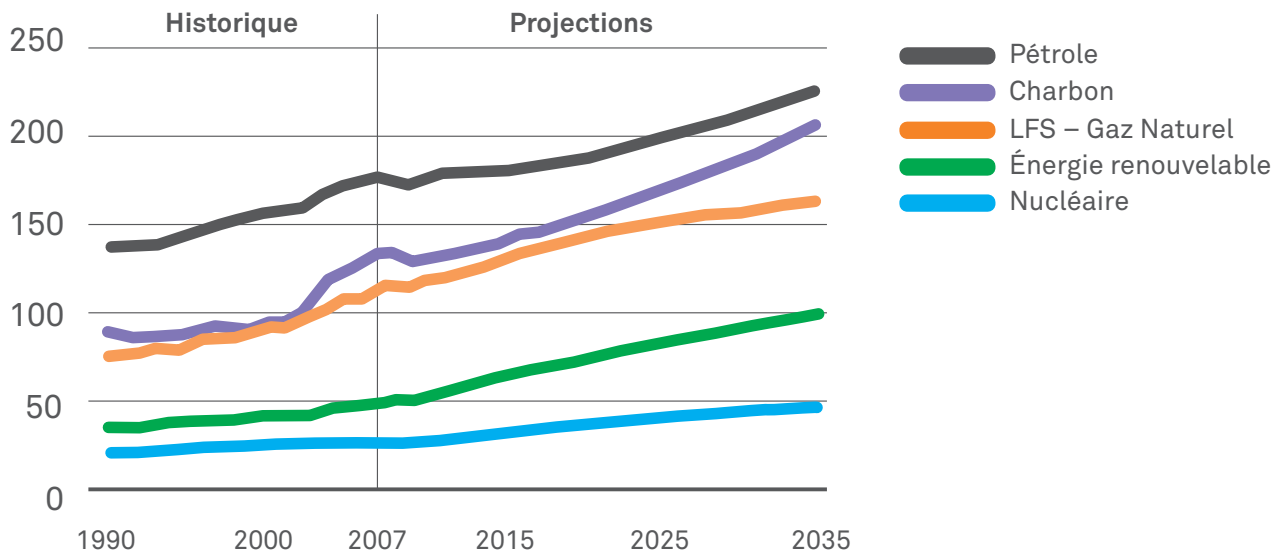
Selon les prévisions du Department of Energy des États-Unis, les besoins énergétiques mondiaux (par rapport à 2007) pourraient hausser de 10 % d'ici 2015 et de 20 % d'ici 2020. À l'horizon 2035, ils pourraient augmenter de 50 % pour atteindre 740 quadrillions de BTU. Même si la demande en énergies renouvelables progresse fortement, le pétrole et le charbon demeureront les principales sources d'énergie.

D'après leurs prévisions, le prix de référence du baril de pétrole à l'horizon 2020 fluctuerait de 52 \$ à 186 \$ US, selon le scénario de référence de 100 \$ US le baril. À l'horizon 2035, il pourrait fluctuer entre 51 \$ et 210 \$ US avec un scénario de référence de 133 \$ US le baril (dollars constants de 2008).

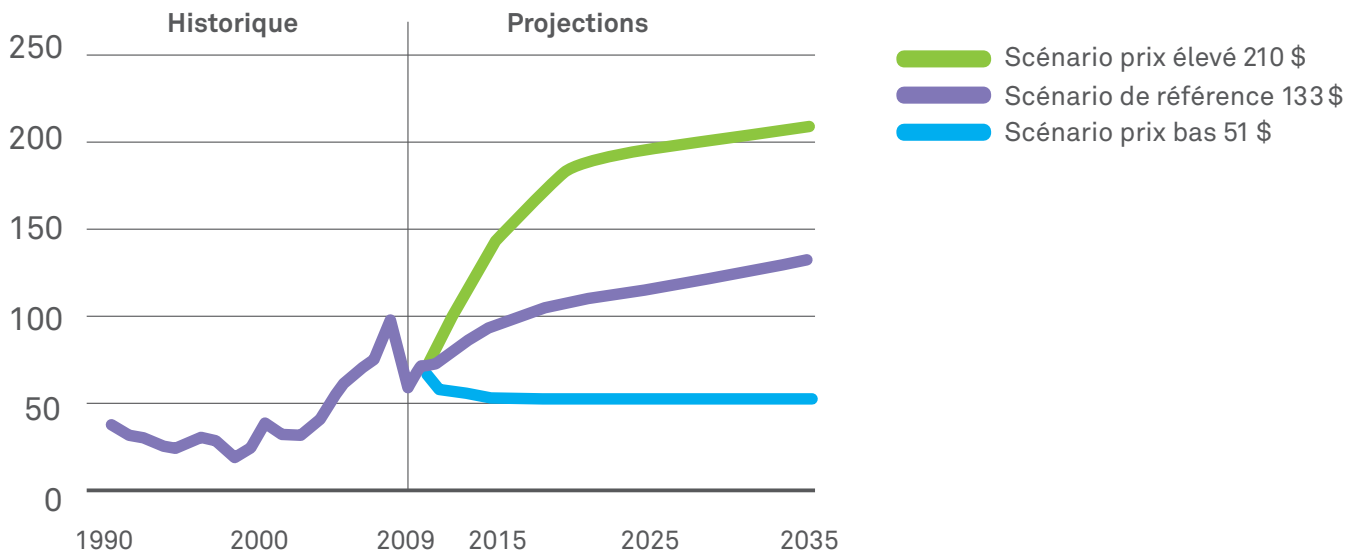
Quoi qu'il en soit, le prix du pétrole, qui est élevé et qui le restera, constitue un facteur déterminant dans les choix économiques des consommateurs et dans les habitudes de déplacement des automobilistes.

Pour les organismes de transport, le prix élevé du pétrole pourrait avoir un double effet : une pression à la hausse sur le coût du service et une pression à la baisse sur les revenus provenant de la taxe sur l'essence, due à un fléchissement de la demande en essence. Pour se prémunir contre de tels risques, la STM désire lancer son projet d'électrification du réseau de transport de manière à en disposer dès 2025.

BESOINS ÉNERGÉTIQUES MONDIAUX PAR SOURCES D'ÉNERGIE, 2007-2035 (QUADRILLIONS DE BTU)



ÉVOLUTION DU PRIX DU PÉTROLE, 1990-2035*



* Pétrole à basse teneur en soufre en \$ US de 2008.

PARTIE III

LES PRIORITÉS, LES STRATÉGIES ET LES ACTIONS



PRIORITÉ 1

Développer les services



PRIORITÉ 2

Améliorer l'expérience client et la mise en marché



PRIORITÉ 3

Attirer, développer et mobiliser les talents

STRATÉGIES

1. Rénover, prolonger le réseau de métro et augmenter l'offre de service
2. Diversifier et améliorer l'offre de service du réseau de surface
3. Mettre en service la première ligne de tramway
4. Collaborer à la mise en place de tout projet de transport collectif sur le territoire de l'île de Montréal
5. Renforcer l'offre de service en transport adapté
6. Développer l'image de marque *Mieux respirer*
7. Implanter un programme sur la qualité de service
8. Améliorer la fiabilité et la ponctualité du service
9. Améliorer la qualité de l'information clientèle
10. Offrir un environnement sécuritaire, convivial et agréable
11. Appliquer les mesures d'accessibilité universelle
12. Diversifier l'offre tarifaire
13. Déployer des moyens novateurs pour recruter du personnel et développer leurs compétences
14. Poursuivre l'effort de mobilisation des employés et des gestionnaires
15. Poursuivre la dynamique collaborative des relations de travail
16. Contribuer à créer un milieu de travail sain, sécuritaire et inclusif



PRIORITÉ 4

Optimiser la gestion des investissements



PRIORITÉ 5

Améliorer davantage la performance



PRIORITÉ 6

Faire du développement durable l'élément central de toutes les décisions

STRATÉGIES

- 17. Générer de la valeur ajoutée lors du renouvellement des actifs
- 18. Optimiser la gestion du portefeuille de projets et améliorer la réalisation des projets

- 19. Augmenter et diversifier les revenus
- 20. Exercer un contrôle rigoureux des dépenses

- 21. Participer à l'effort gouvernemental d'électrification des transports
- 22. Réduire l'empreinte écologique de l'entreprise
- 23. Promouvoir le développement durable



PRIORITÉ 1

DÉVELOPPER LES SERVICES

La STM a pour objectif d'augmenter de 40 % l'achalandage du transport collectif à l'horizon 2020, pour atteindre 540 millions de déplacements locaux et régionaux par année. À cet effet, l'entreprise vise à améliorer son offre combinée de 30 % sur ses réseaux de bus, de métro et de transport adapté. Plus particulièrement, elle vise à augmenter sa capacité de transport, en prolongeant les lignes Bleue et Orange du métro, en intégrant la première ligne de tramway et en instaurant de nouveaux systèmes rapides par bus sur le territoire montréalais. En plus de maintenir en bon état son matériel roulant et son patrimoine immobilier, la STM a l'intention d'acquérir de nouveaux véhicules et de créer de nouveaux services. Pour soutenir sa croissance, elle compte également améliorer la performance et la disponibilité de ses équipements.

STRATÉGIES

- 1 RÉNOVER, PROLONGER LE RÉSEAU DE MÉTRO ET AUGMENTER L'OFFRE DE SERVICE
- 2 DIVERSIFIER ET AMÉLIORER L'OFFRE DE SERVICE DU RÉSEAU DE SURFACE
- 3 METTRE EN SERVICE LA PREMIÈRE LIGNE DE TRAMWAY
- 4 COLLABORER À LA MISE EN PLACE DE TOUT PROJET DE TRANSPORT COLLECTIF SUR LE TERRITOIRE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL
- 5 RENFORCER L'OFFRE DE SERVICE EN TRANSPORT ADAPTÉ

PRIORITÉ 1 – PRINCIPAUX INDICATEURS

Indicateurs	2006 Réel	2009 Réel	2010 Réel	2015 Cible	2020 Cible
Achalandage (millions de déplacements)	363,3	382,8	388,6	423,3	540,0
Offre de service (millions de kilomètres)					
▶ Métro	59,8	76,3	76,6	77,9	97,2
▶ Bus	69,8	77,3	81,1	95,4	107,4
▶ Tramway	-	-	-	-	1,6
▶ Total	129,6	153,6	157,7	173,3	206,2
Achalandage du transport adapté (millions de déplacements)	2,0	2,4	2,7	3,4	4,3
Mesures préférentielles pour bus (kilomètres)	61,6	99,0	101,6	320,0	370
Parc de Bus	1 679	1 679	1 680	1 868	2 089

La STM appuie sa stratégie de croissance de l'offre de service sur l'amélioration de son réseau métro et bus et sur le développement de nouveaux systèmes tels que le tramway. La planification des interventions sur l'ensemble de ses réseaux est illustrée sommairement dans les prochaines sections. Pour ce qui est du réseau de métro, les projets de prolongement de la ligne Bleue vers Anjou et de la ligne Orange vers Bois-Franc, qui s'achèveront en 2016 et en 2019 respectivement, généreront un ajout d'environ 20 millions de kilomètres. Quant au réseau de tramway, la mise en service de la première ligne sera inaugurée en 2017 et représente à l'horizon 2020 une capacité additionnelle de 1,6 million de kilomètres.

En ce qui a trait au réseau de bus, la STM augmentera son parc de véhicules de plus de 430 nouveaux bus et les distances parcourues augmenteront de 16 millions de kilomètres par année. Elle mettra en service de nouveaux systèmes rapides (SRB) sur les boulevards Pie-IX et Henri-Bourassa, en 2014 et en 2018 respectivement, qui totaliseront quelque 10 millions de kilomètres supplémentaires. Quant aux mesures préférentielles pour Bus (MPB), elles seront implantées sur près de 370 kilomètres en 2020.

STRATÉGIE 1

RÉNOVER, PROLONGER LE RÉSEAU DE MÉTRO ET AUGMENTER L'OFFRE DE SERVICE

Le réseau de métro est l'épine dorsale du transport collectif à Montréal. Son arrivée en 1966 a entraîné plusieurs effets bénéfiques : le développement du centre-ville, la création d'un des plus vastes réseaux piétonniers souterrains au monde et la mise en place d'un système de transport très performant – à un coût peu élevé par kilomètre-passager.

En 2010, le métro a permis 239,3 millions de déplacements, dont près de 80% ont été effectués par des Montréalais. Malgré la saturation à l'heure de pointe de certains de ses tronçons depuis quelques années, le métro demeure le moyen privilégié pour desservir le centre-ville et sa périphérie.

Les municipalités de la Communauté métropolitaine de Montréal reconnaissent dorénavant le rayonnement du métro au-delà de l'agglomération de Montréal comme un équipement stratégique pour le développement social, économique et durable de la grande région de Montréal. C'est à ce titre que les municipalités acceptent de contribuer directement à son financement.

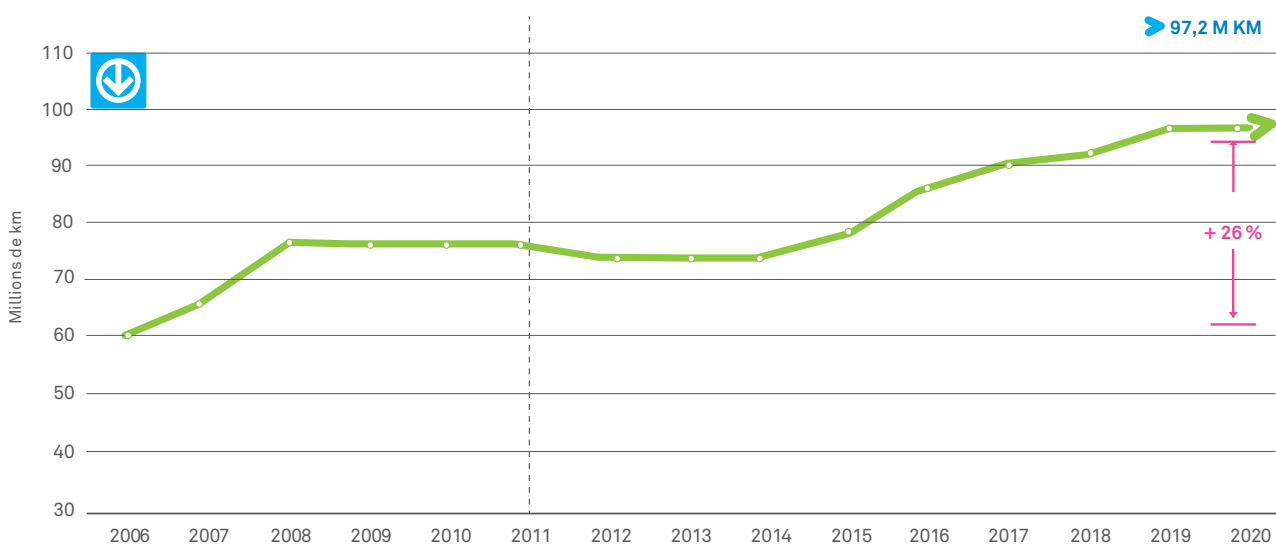
En développant son réseau de métro, la STM offre un service de transport plus rapide, plus flexible et plus attrayant pour l'ensemble de la région afin de développer ou requalifier certains secteurs géographiques de l'île et éventuellement de la région. De plus, elle contribue ainsi à réduire de façon importante l'usage de l'auto solo.

► Remplacer les voitures de métro et augmenter la capacité de transport

Le parc du métro est constitué de 759 voitures, soit 336 MR-63 et 423 MR-73. La STM a entrepris de renouveler l'ensemble de son parc et, dès 2014, les voitures de première génération feront place au nouveau modèle de voiture MPM 10. Ces nouvelles voitures, qui permettront l'intercirculation, viendront augmenter la capacité de transport de 15% et améliorer la fiabilité du service et le confort des clients, lesquels auront en outre accès à une information en temps réel. De plus, ces voitures seront conformes aux critères d'accessibilité universelle et de sécurité et bénéficieront d'une meilleure ventilation.

Avec l'arrivée et la mise en service des nouvelles voitures ainsi que la rénovation des ateliers d'entretien, l'offre de service sera maintenue à 75 millions de kilomètres en 2012 et 77 millions de kilomètres en 2013. Par la suite, elle augmentera graduellement pour atteindre 77,9 millions de kilomètres en 2015 et 97,2 millions de kilomètres en 2020.

ÉVOLUTION DE L'OFFRE DE SERVICE MÉTRO 2006-2020



► Prolonger le métro

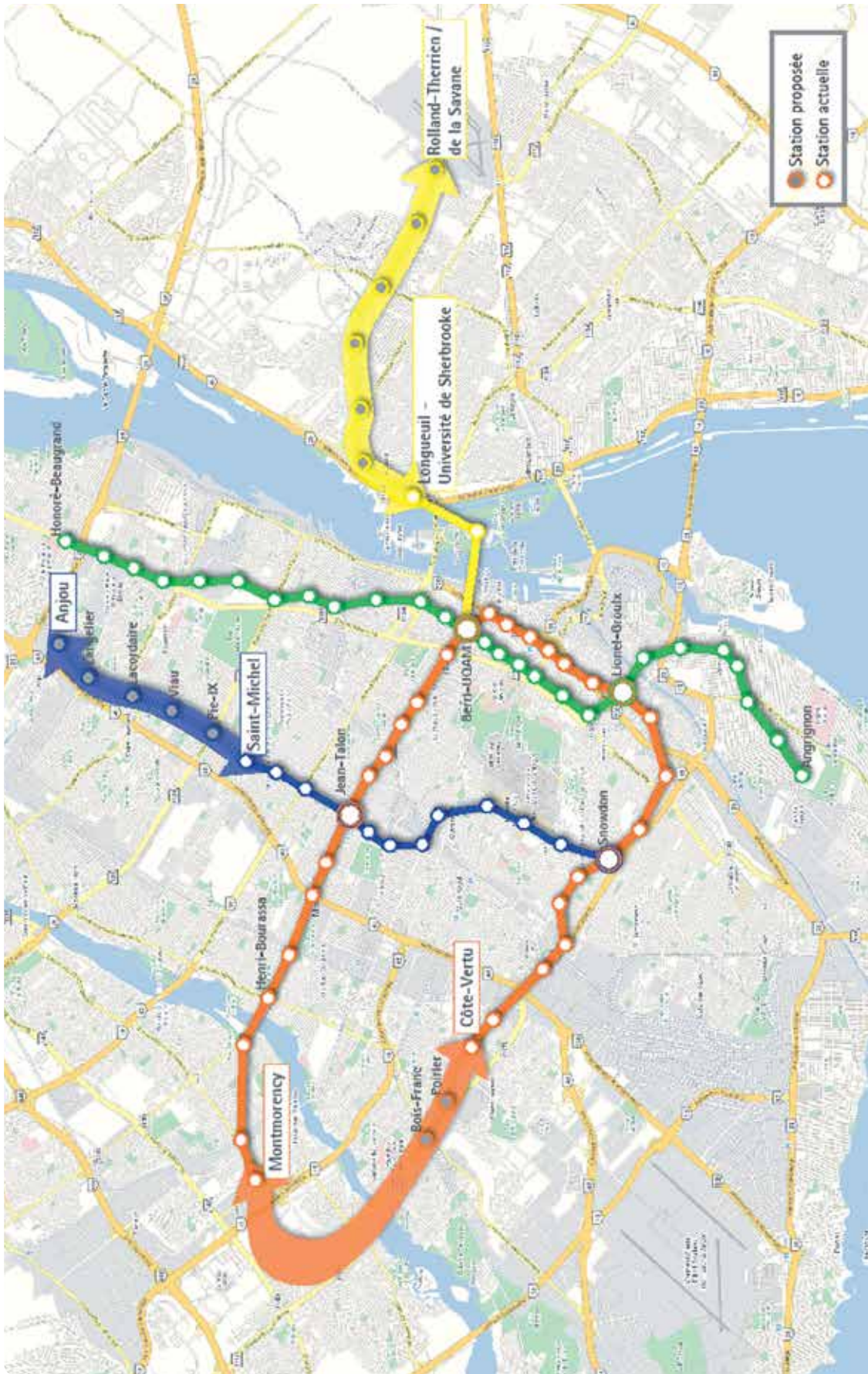
Un protocole d'entente a été signé en 2009 par les maires des villes de Laval, de Longueuil et de Montréal pour demander au gouvernement du Québec le parachèvement du réseau métropolitain du métro. Il prévoit le scénario suivant : la ligne Bleue sera prolongée vers Anjou; la ligne Orange sera raccordée entre la station Côte-Vertu à Montréal et la station Montmorency à Laval ; et la ligne Jaune sera prolongée jusqu'au chemin de la Savane, à Longueuil.

La STM prévoit mettre en service cinq nouvelles stations en 2016 – Provencher, Viau, Lacordaire, Langelier et Anjou – sur la ligne Bleue, totalisant 6,1 kilomètres. Première à être réalisée, la station Provencher sera située stratégiquement à l'intersection du boulevard Pie-IX et de la rue Jean-Talon, pour faciliter la correspondance entre les services actuels et futurs, dont le Système rapide par bus (SRB) Pie-IX et le Train de l'Est.

Le métro étant prolongé jusqu'au boulevard des Galeries-d'Anjou, les arrondissements d'Anjou et de Saint-Léonard seront mieux desservis. De plus, les nouvelles stations favoriseront l'intermodalité avec les axes nord-sud de l'Est de Montréal.

Quant à la ligne Orange, son prolongement entre les stations Côte-Vertu et Bois-Franc donnera accès dès 2019 à la ligne de train de banlieue Deux-Montagnes. L'arrondissement de Saint-Laurent sera ainsi mieux desservi d'autant plus que sa population et son activité économique sont en croissance continue.

Les études de prolongements de la ligne Jaune du côté de Longueuil ainsi que de la ligne Orange (stations Bois-Franc et Montmorency) du côté de Laval, jugés prioritaires par la Communauté métropolitaine de Montréal, devront être complétées au cours de la période 2011-2020.



STRATÉGIE 2

DIVERSIFIER ET AMÉLIORER L'OFFRE DE SERVICE DU RÉSEAU DE SURFACE

À l'instar d'autres sociétés de transport nord-américaines, la STM diversifiera sa gamme de services et ses modes de transport afin d'améliorer la compétitivité et l'attractivité du transport collectif par rapport à l'auto solo.

Les modes de transport en surface envisagés

► Minibus et midibus

Pour la STM, le midibus est le moyen de transport idéal pour desservir les secteurs à faible densité de population ou pour répondre à des besoins particuliers comme les dessertes industrielles, le service de nuit, les services aux personnes ayant des limitations fonctionnelles, aux personnes âgées et à la clientèle touristique.

► Bus régulier et articulé

Associé à des infrastructures de service rapide, le bus reste la meilleure solution pour desservir les secteurs à population moyenne et les grands axes urbains. Il constitue un moyen flexible et peu coûteux d'améliorer la qualité et l'efficacité du transport collectif.

► Trolleybus

Quant au trolleybus (véhicule à traction électrique avec fils aériens), un moyen de transport de grande qualité, il peut offrir un service à haute fréquence sur de grands axes urbains. Mis en opération sur des voies réservées ou en site propre avec stations et équipés de véhicules articulés, le trolleybus peut être classé également comme un mode de transport intermédiaire.

► Tramway

Pour ce qui est du tramway (véhicule automoteur sur rail), il fournit une plus grande capacité de places assises que le bus et présente une attractivité et un rayonnement plus importants. Il joue un rôle de premier plan dans le développement urbain et contribue à la revitalisation des quartiers. Il influence positivement la perception du transport en proposant une nouvelle image et agit comme un vecteur de développement.

L'augmentation de l'offre de service Bus

Dans la foulée de son *Plan de développement des réseaux 2007-2011*, la STM s'est engagée à multiplier ses efforts pour relever les défis que représentent l'amélioration de l'offre de service et la diversification du réseau de bus. Ces efforts sont d'autant plus importants que la fréquentation des bus a augmenté moins rapidement que celle du métro.

La STM bonifiera son offre de service en ce qui a trait aux véhicules disponibles (augmentation de son parc et diminution de son taux d'immobile) et sur divers plans, soit la fréquence, l'accessibilité, la rapidité et la fiabilité. En outre, elle mettra l'accent sur des aspects tels que la convivialité, le confort, la facilité d'utilisation et l'électrification.

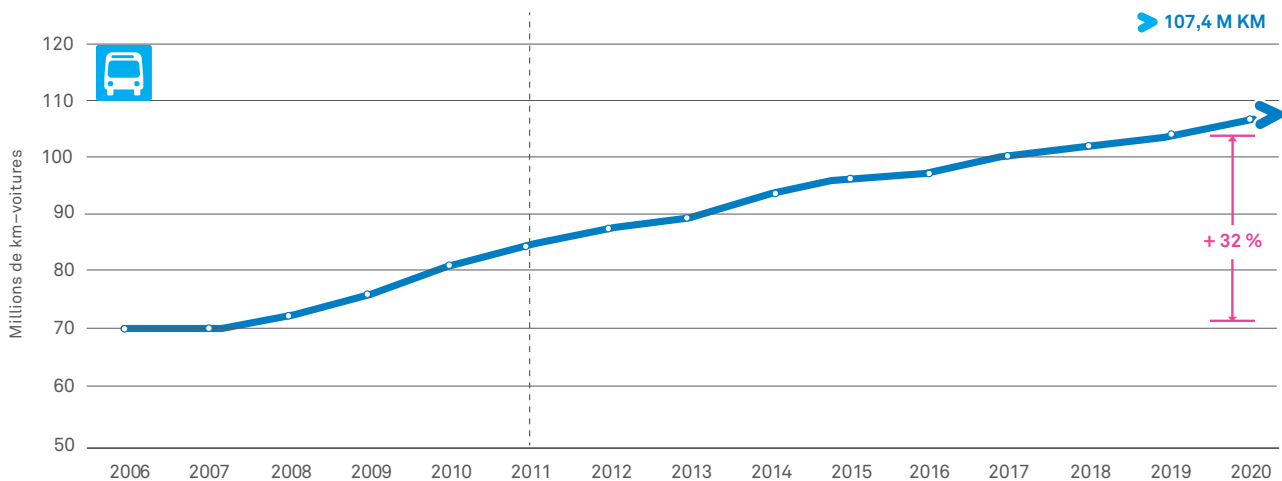
TABLEAU DE COMPARAISON DES MODES DE TRANSPORT

MODES	LÉGERS				INTERMÉDIAIRE		LOURD
	MIDIBUS	BUS	BUS ARTICULÉ	TROLLEYBUS	SRB	TRAMWAY	
							
GABARIT (LONGUEUR)	8 à 11 mètres	12 mètres	18 mètres	18 mètres	18 mètres	(1 élément = 1 voiture) 30 à 40 mètres	1 train = 9 voitures (Lignes Verte et Orange) 1 train = 6 voitures (lignes Bleue et Jaune)
CAPACITÉ PLACES ASSISSES	20	30	54	54	47	75	306 (34 par voiture)
CAPACITÉ MAXIMALE	35	75	105	105	105	200	1 200
PASSAGERS HEURE/DIRECTION DE POINTE	De 500 à 750	De 1 000 à 1 500	De 1 500 à 2 000	De 1 500 à 2 000	De 2 000 à 3 000	De 2 000 à 4 000	De 20 000 à 30 000
DISTANCE INTER ARRÊT	De 250 à 500 mètres	De 250 à 500 mètres	De 250 à 500 mètres	De 250 à 500 mètres	De 400 à 500 mètres	De 400 à 500 mètres entre les stations	950 mètres entre les stations
VITESSE COMMERCIALE	De 10 à 25 km/h	De 10 à 25 km/h	Entre 10 et 25 km/h	Entre 10 et 25 km/h	Entre 17 et 25 km/h	De 17 à 25 km/h	De 35 à 38 km/h
DURÉE DE VIE	De 12 à 16 ans	16 ans	16 ans	16 ans	16 ans	25 ans	40 ans
COÛT UNITAIRE DE BASE DU VÉHICULE	550 000 \$ 670 000 \$ (propulsion hybride)	470 000 \$ (propulsion diesel) 900 000 \$ (propulsion hybride)	700 000 \$ (propulsion diesel) 900 000 \$ (propulsion hybride)	1 000 000 \$	2 000 000 \$ (propulsion diesel) 3 000 000 \$ (propulsion hybride)	Environ 2 000 000 \$	Entre 2 000 000 \$ à 3 000 000 \$
ÉMISSION DE GES (g eq. CO ₂ /km)	Environ 900 (propulsion hybride)	1 453 (propulsion diesel) 1 023 (propulsion hybride)	2 099 (propulsion diesel) 1 561 (propulsion hybride)	Aucune	2 099 (propulsion diesel) 1 561 (propulsion hybride)	Aucune	Aucune

Par ailleurs, la STM prévoit réaliser 85,3 millions de kilomètres à la fin de 2011, soit une hausse de 22 % par rapport à 2006. Son objectif passera à 32 % en 2020 pour atteindre 107,4 millions de kilomètres, soit une hausse annuelle de 2,6 % par rapport à 2010.

Compte tenu d'une capacité additionnelle et d'un taux d'immobilité moins élevé, le nombre de sorties de bus en période de pointe du matin augmenterait d'ici dix ans à quelque 1 820 (équivalents de bus de 40 pieds), correspondant à 6,5 millions d'heures de service par année. Quant au parc de bus, il passerait de 1 705 à 2 089 véhicules, incluant 400 bus articulés. À la fin de 2020, les bus articulés représenteront près de 25 % de l'offre kilométrique.

ÉVOLUTION DE L'OFFRE DE SERVICE BUS 2006-2020



Les mesures prévues s'articulent autour de cinq axes d'intervention :

- Améliorer la desserte du centre-ville;
- Utiliser le transport collectif comme mesure de mitigation lors des chantiers routiers majeurs;
- Améliorer la compétitivité du transport collectif sur les axes à fort achalandage;
- Adapter le réseau et le service aux besoins des secteurs en développement;
- Adapter l'offre aux besoins des clientèles spécifiques.

Depuis 2007, la STM a réalisé une multitude de travaux pour améliorer plus de la moitié de ses lignes de bus, générant une hausse de l'achalandage sur ces lignes. Afin de poursuivre ses efforts d'amélioration et de rehausser l'attrait du bus, l'entreprise mettra en place une série de nouvelles mesures.

Par ailleurs, de nouveaux systèmes rapides de bus parallèles au métro verront le jour, et un ensemble de mesures sera appliqué en vue de diminuer la saturation du réseau du métro aux heures de pointe tout au long de la période critique de 2012 à 2015.

Avec l'intégration des données du système de vente et de perception à celles du futur système iBus, un système de gestion et d'information à la clientèle en temps réel, l'entreprise sera en mesure d'améliorer la planification détaillée des itinéraires et de connaître avec précision les titres de transport utilisés. Ainsi, elle disposera de données utiles pour adapter plus finement ses services aux besoins réels de la population montréalaise.

► Créer des liens rapides et directs vers le centre-ville

Afin d'accroître la rapidité du service de bus, la STM augmentera la fréquence sur ses lignes directes vers le centre-ville et en périphérie. Rappelons que, dès sa mise en service, la ligne 427 – Express Saint-Joseph, reliant l'arrondissement de Rosemont – La Petite Patrie et le plateau Mont-Royal, a eu une moyenne de 30 passagers par voyage, un franc succès.

Autre franc succès, la ligne 747 – Express Bus, offrant un service à toute heure du jour et à longueur d'année entre la Gare d'autocars de Montréal (station Berri-UQAM) et l'aéroport Montréal-Trudeau, répond aux attentes des employés de l'aéroport et des voyageurs. Grâce à la collaboration d'Aéroports de Montréal, la «747» a transporté durant sa première année plus d'un million de passagers.

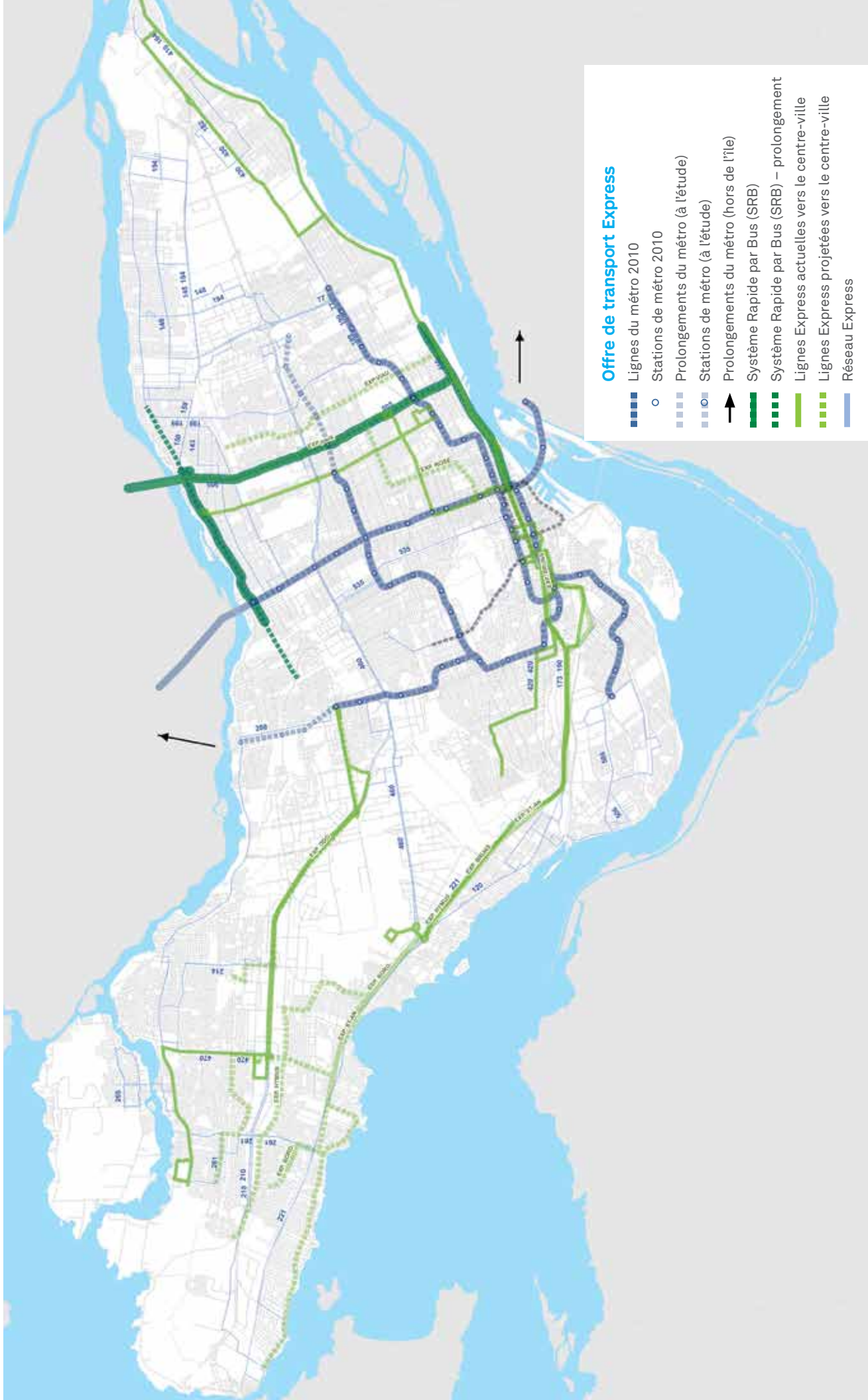
La STM déterminera d'autres axes de transport pour la mise en place de lignes à arrêts limités et sans correspondance vers le centre-ville. Les secteurs centraux de l'île de Montréal seront priorisés, étant donné leur potentiel de déplacements et la configuration orthogonale du réseau de transport, qui nécessitent des correspondances vers le centre-ville. À moyen terme, l'entreprise reverra entièrement la desserte rapide de l'ouest du territoire afin de profiter des occasions offertes par la future navette entre l'aéroport Montréal-Trudeau et la gare Centrale de Montréal.

En outre, la STM prévoit créer d'autres liens rapides complémentaires au réseau de métro. Compte tenu de la saturation de la branche Est de la ligne Orange (Montmorency – Berri-UQAM) et de l'arrivée de nouvelles voitures dès 2014, elle désire augmenter son offre de service de bus pour transporter une partie de la clientèle de ce tronçon de métro afin d'en améliorer le confort. La mise en place de lignes de bus à arrêts limités sur les artères nord-sud parallèles à la ligne Orange, ou de lignes express sur les axes est-ouest, qui se rendent directement au centre-ville, permettra d'offrir des solutions de rechange en appui au métro.

Les travaux de reconstruction de l'échangeur Turcot sont un exemple probant et illustrent l'ampleur des efforts déployés par la STM pour offrir aux résidents de l'ouest de l'île, de Lachine, de LaSalle et en périphérie de la zone de travaux, une desserte rapide grâce aux voies réservées.

Prévu de 2012 à 2016, le projet de l'échangeur Turcot sera probablement suivi du projet de réparation dans l'échangeur Saint-Pierre. Dans ce contexte, la STM propose des mesures de mitigation en amont des travaux pour inciter les automobilistes à utiliser le transport collectif, dont plus de 60 % proviennent de l'ouest de l'autoroute 13, dans le but de favoriser un véritable transfert modal et ainsi diminuer la circulation auto dans la zone des travaux.

Pour accompagner ces projets qui occasionnent au moment de leur réalisation des problèmes de congestion et pour offrir une solution de rechange aux déplacements en auto solo, la STM mettra en place dès juin 2012, pour desservir le centre-ville, cinq nouvelles dessertes express sur près de 100 km de voies réservées dans l'ouest de l'île. Ces dessertes procureront aux utilisateurs des économies de temps de 10 minutes en moyenne par rapport aux temps de déplacement actuels. La STM devra également majorer de 10 % à 20 % son offre de service sur les lignes rapides en provenance de Lachine, de LaSalle et de Notre-Dame-de-Grâce. Ces améliorations représenteront plus de 95 000 heures de service additionnelles par année et nécessiteront le recours à des bus supplémentaires.

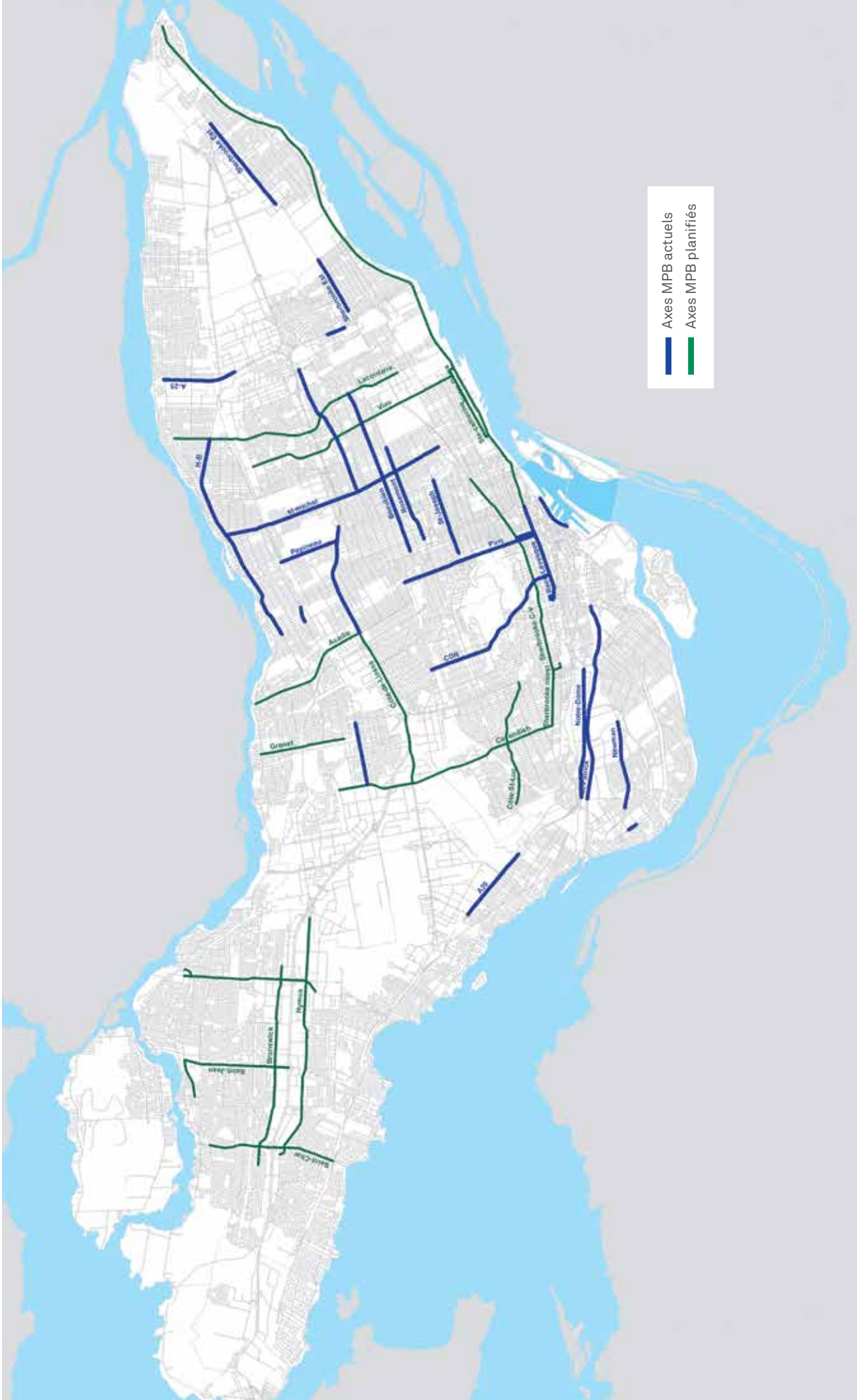


► Implanter de nouvelles mesures préférentielles pour bus

La STM instaurera des mesures préférentielles pour bus qui rendront le service plus fiable, plus ponctuel, plus rapide et plus écologique. Ces mesures consistent à créer des voies réservées, à modifier les feux de circulation (priorité au départ ou prolongation de la durée du feu vert) et à modifier également la géométrie routière et le marquage de la chaussée. La STM a commencé à implanter ces mesures en collaboration avec la Ville de Montréal, conformément au *Plan de transport 2008 – Réinventer Montréal*.

Pour ce qui est des voies réservées, elles passeront de 101 km à plus de 370 km d'ici 2020. La STM a déjà appliqué des mesures préférentielles dans l'axe des boulevards Saint-Joseph, Saint-Michel et Rosemont ainsi que sur la rue Beaubien. D'autres axes achalandés feront éventuellement l'objet de telles mesures : Sherbrooke, Saint-Jean et Pierrefonds, A-20 (Turcot), Saint-Patrick, Notre-Dame Est, Côte-de-Liesse, Jean-Talon et Viau.

INTERVENTIONS SUR LE RÉSEAU DE BUS



➤ Mettre en place de nouvelles familles de service

Afin d'augmenter la fréquentation de son réseau de bus, la STM a commencé à revoir ses familles de services pour en simplifier l'utilisation. À cet effet, elle a regroupé ses 209 lignes de bus en cinq familles et leur a attribué une identité propre, en leur réservant des couleurs et des numéros distincts.

D'ici le début de 2012, la STM terminera la constitution des familles de services : les lignes locales, les lignes Express, les lignes de nuit, les lignes dédiées à des clientèles précises (dessertes de proximité, navettes destinées aux événements, services touristiques, etc.) et les lignes les plus achalandées qui constituent le Réseau 10 minutes Max. Ce réseau, qui est accessible à près de 90 % des Montréalais à une distance de marche de 1 km, devient ainsi complémentaire aux réseaux de métro et de service rapide de bus.

APPROCHE SIMPLIFIÉE

5 TYPES DE SERVICE

- **Réseau local = Proximité** : Une centaine de lignes locales de bus et de taxis collectifs, donnant accès à plus de 98 % des lieux de résidence, de travail ou d'études, à moins de 500 mètres de marche.
- **Réseau 10 minutes Max = Fréquence** : Les 31 lignes les plus fréquentées du réseau local, offrant un minimum de six passages à l'heure, de 6 h à 21 h pour un temps d'attente minimisé.
- **Réseau de nuit = Nocturne** : Une vingtaine de lignes, permettant de se déplacer sur l'ensemble du territoire durant les heures de fermeture du métro.
- **Réseau Express = Rapidité** : Une trentaine de lignes Express, Métrobus, Trainbus et R-Bus, comportant des arrêts limités vers le centre-ville, le métro ou les trains pour un temps de déplacement minimisé.
- **Réseau dédié = Commodité** : Une vingtaine de lignes, dont le service et les horaires répondent aux besoins des personnes âgées et de la clientèle touristique ou sont adaptés aux grands événements culturels ou sportifs de Montréal.

► Mettre en service le Système rapide par bus sur les boulevards PIE-IX et Henri-Bourassa

Pour améliorer la compétitivité du transport collectif sur les axes à fort achalandage, la STM privilégie le Système rapide par bus (SRB). Selon le Transport Research Board, le SRB représente un excellent compromis entre les bus et le métro ou le tramway, tout en offrant un service attrayant et à moindre coût.

En règle générale, le SRB requiert des voies réservées, des stations et des véhicules modernes, ayant une identité propre (logos et couleurs personnalisés) et un système d'information clientèle performant. Par ailleurs, il offre la possibilité d'intégrer d'autres lignes de bus afin de réduire le temps de déplacement d'un maximum de clients.

Le premier SRB sera mis en place sur l'axe Pie-IX en 2014, reliant Laval au centre-ville de Montréal via le boulevard Pie-IX. Il comprendra un corridor de deux voies bidirectionnelles au centre du boulevard, deux îlots sécurisés pour l'embarquement de part et d'autre du boulevard et une vingtaine de stations réparties sur 10 km. Sur son parcours, l'environnement fera l'objet d'un aménagement de qualité, convivial et sécuritaire.

D'ici 2020, la STM travaillera à étendre son réseau de SRB et, pour ce faire, elle réalisera des analyses en vue d'identifier les axes à fort potentiel. Elle a déjà prévu aménager un SRB sur l'axe Henri-Bourassa en 2018 en raison d'un niveau d'achalandage quotidien de plus de 70 000 passagers. Fait à souligner, des véhicules hybrides et par la suite entièrement électriques circuleront sur tous les nouveaux axes de SRB.

► Établir de nouvelles normes de service

En 2011, la STM établira de nouvelles normes de service, dont le nombre le nombre maximum de personnes par véhicule, afin d'offrir un meilleur confort à ses clients, autant pour le service normal que pour le service rapide associé aux déplacements plus longs.

Sur la période du Plan stratégique, l'entreprise élaborera aussi de nouvelles normes de charge pour chaque catégorie de nouveaux véhicules, tels que les minibus, les midibus, les trolleybus et tramways, chacune des catégories étant adaptée aux secteurs desservis.

► Mettre en service des midibus

Afin de desservir les secteurs à faible population ou à rues étroites, la STM souhaite intégrer à son parc de bus des midibus, soit des véhicules de plus petite capacité que les bus classiques et mieux adaptés à certaines particularités.

Le midibus, mesurant de 8 à 11 mètres, accueille une vingtaine de passagers. Entre autres avantages, il peut desservir des secteurs résidentiels ou industriels inaccessibles aux bus classiques. Il offre également un meilleur confort ainsi qu'un service personnalisé et convivial aux personnes âgées et aux parents accompagnés d'enfants.

Grâce à ce type de véhicule, la STM sera en mesure d'offrir un meilleur service aux clients du transport adapté, du service de nuit, des Navettes Or ou encore des circuits récréo-touristiques, culturels ou patrimoniaux. Elle pourra également desservir les lignes à plus faible achalandage. En marge de ses efforts d'électrification des transports, la STM lancera un projet pilote de sept midibus électriques sur la ligne Vieux-Montréal – Vieux-Port.

TRACÉ DU SRB PIE-IX



► Redéfinir le réseau de nuit

La STM a revu son réseau de nuit afin de bonifier son offre de service étant donné la hausse depuis quelques années des besoins de déplacement de clients aux horaires atypiques. L'entreprise entend minimiser les correspondances et mieux situer les emplacements de ses terminus. Des améliorations ont été apportées à cet égard dès 2011.

Toutes les nuits de la semaine, la STM offre une plus grande fréquence de passage après la fermeture du métro. Le réseau de nuit offre des dessertes plus directes entre les extrémités de l'Île et le centre-ville.

► Développer le réseau de navettes de quartier

La STM souhaite offrir un service mieux adapté aux personnes âgées. Déjà, en 2008, elle mettait en place le service Navette Or, qu'elle envisage maintenant d'améliorer sous divers aspects : l'accessibilité, la sécurité, le confort, la convivialité et la qualité de service.

Grâce aux Navettes Or, les personnes âgées qui éprouvent des difficultés à utiliser le réseau régulier voient augmenter leur mobilité. Par exemple, elles peuvent par ce moyen se rendre dans des établissements de santé ainsi que dans des centres commerciaux et communautaires. Entre autres effets bénéfiques, ce type de service permet de lutter contre l'exclusion sociale des personnes âgées en favorisant leur participation à la vie de quartier.

Présentement, onze circuits de Navette Or sont en exploitation, soit Montréal-Nord, Saint-Michel, Rosemont, Rivière-des-Prairies, Mercier-Ouest, Hochelaga-Maisonneuve, LaSalle, Cartierville-Bordeaux, Côte-Saint-Luc, Anjou et Baie D'Urfé.

► Améliorer l'intermodalité et favoriser le cocktail transport

La STM a l'intention de renforcer l'intermodalité sur son réseau de transport. Pour ce faire, elle prévoit conjuguer diverses mesures, y compris les stationnements incitatifs et les terminus multimodaux, en vue de faciliter le transfert de l'auto solo vers le transport collectif. Déjà, elle a commencé à synchroniser ses horaires de bus avec ceux des trains de banlieue.

En offrant un cocktail de moyens de transport, la STM permet l'utilisation de divers modes au cours d'un même déplacement. Les déplacements en transport collectif, qui deviendraient ainsi plus directs et plus fluides, pourraient être plus compétitifs que l'auto par rapport au temps de déplacement. La STM considère les autres modes de transport comme le vélo, les taxis, le covoiturage ou l'autopartage, complémentaires à son offre de service. Elle souhaite en faire la promotion et développer des offres combinées en collaboration avec différents partenaires, tels que BIXI, Communauto, Vélo-Québec, les centres de gestion de déplacements du Grand Montréal et l'industrie du taxi. Son but est d'offrir aux clients une panoplie d'options, y compris celle du taxi pour leurs déplacements.

En tant que principale entreprise de transport collectif à Montréal, la STM peut en étroite collaboration avec la Ville de Montréal jouer un rôle de premier plan dans la planification des réseaux (bus, métro et taxis) et dans la promotion de l'ensemble des transports collectifs. Cela favorise une meilleure planification et une meilleure coordination des services de transport, dans le respect de sa propre mission et de celle de l'industrie du taxi. L'idée d'arrimer le transport collectif et le transport par taxi permettrait d'offrir aux Montréalais une combinaison attrayante de modes de transport tout en donnant l'occasion à l'industrie du taxi d'augmenter ses revenus et d'accroître sa visibilité.

STRATÉGIE 3

METTRE EN SERVICE LA PREMIÈRE LIGNE DE TRAMWAY

Durant la période couverte par le *Plan stratégique 2020*, la STM fera progresser le transport collectif de manière à faire diminuer l'utilisation de l'auto solo, surtout dans les secteurs achalandés de Montréal.

Dans son *Plan de transport 2008 – Réinventer Montréal*, la Ville propose d'investir massivement dans l'élaboration de nouveaux modes de transport collectif. La STM, pour sa part, souhaite que lui soit confiée l'exploitation du nouveau réseau de tramway, ce qui en faciliterait l'intégration aux réseaux de bus et de métro.

Le tramway représente à la fois un mode de transport performant, un instrument de requalification urbaine, d'embellissement et d'amélioration de la qualité de vie des quartiers qu'il dessert. Il représente aussi un levier de développement pour le centre de l'agglomération.

Entre autres avantages, le tramway offre la sécurité et le confort des voitures sur rail, l'accessibilité universelle, une grande capacité de transport ainsi qu'une image de modernité et de durabilité. Il est particulièrement adapté aux secteurs à forte densité de population et avec une grande diversité d'activités, ce qui génère des besoins de déplacement durant toute la journée. L'arrivée d'un tramway serait aussi l'occasion d'un nouveau partage de la chaussée (retranchement de voies de circulation ou de places de stationnement) et d'une revitalisation urbaine importante.

L'aménagement d'un tramway sur le territoire représente un projet majeur. Le réseau initial est estimé à 22 km et l'achalandage annuel, à 32 millions de passagers. Dès la première phase, le tramway de Montréal se classerait troisième en importance en Amérique du Nord, après ceux de Boston et de Calgary. Le réseau initial comprend trois lignes :

- sur le chemin de la Côte-des-Neiges, qui se poursuit sur le boul. René-Lévesque au centre-ville;
- la boucle du centre-ville, qui relie le centre-ville au Vieux-Montréal;
- l'avenue du Parc, qui se prolonge sur le boul. René-Lévesque.

En plus de desservir de grands axes, ces lignes traversent des secteurs stratégiques : le centre des affaires, le Havre de Montréal, le Vieux-Montréal, le Quartier des spectacles et le Quartier international.

➤ Implanter une première ligne reliant le centre-ville au chemin de la Côte-des-Neiges

Le plan de réalisation de la première ligne de tramway, reliant le centre-ville au chemin de la Côte-des-Neiges, a été élaboré conjointement avec la Ville de Montréal et Hydro-Québec.

Pour le déploiement initial du réseau, les études recommandent de fusionner les lignes du chemin de la Côte-des-Neiges et du centre-ville, comprenant une trentaine d'arrêts. Cette nouvelle ligne prend son départ sur la rue Jean-Talon, suit le chemin de la Côte-des-Neiges jusqu'au boulevard René-Lévesque, puis se prolonge vers l'est. Empruntant la rue Berri, elle emprunte la rue de la Commune, en direction ouest vers le Vieux-Port, puis remonte la rue Peel jusqu'au boulevard René-Lévesque, venant ainsi boucler ce circuit.

L'offre de service estimé serait aux 4 minutes lors des heures de pointe (avant-midi et après-midi), aux 8 minutes lors des périodes creuses et aux 10 minutes durant les autres périodes et la nuit. Le tramway aurait une vitesse commerciale de 18 km/heure. Puisque le boulevard René-Lévesque représente une destination pour l'emploi et que le centre-ville est à la fois une destination pour les loisirs, les services et l'emploi, il est estimé que cette première ligne de 12,5 kilomètres générerait 70 000 voyageurs par jour, soit 27 millions de déplacements annuellement. Ce fort achalandage s'explique en raison du grand nombre de points d'intérêt disséminés sur son parcours. Au nord du mont Royal, il y a l'Université de Montréal, l'École de gestion HEC Montréal, l'Hôpital général juif, le Centre hospitalier de St. Mary et le CHU Sainte-Justine. Au sud, il y a le centre-ville, le Vieux-Montréal, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal, le Quartier de la santé, le Vieux-Port, la Cité du multimédia et le secteur Griffintown. La première ligne de tramway contribuera à l'essor de la métropole en créant un circuit névralgique au cœur de l'avenir économique, social, culturel, technologique et médical de Montréal.

Par ailleurs, la ligne traversera des secteurs offrant un bon potentiel de développement, soit 220 hectares de terrains vacants ou sous-utilisés, une possibilité de 30 000 logements et 1,6 million de mètres carrés de surface pour les commerces ou les bureaux. Aux environs de la ligne se trouverait une population d'au moins 100 000 résidents, de même qu'un bassin de 320 000 emplois.

La ligne Centre-ville – Côte-des-Neiges permettra des correspondances avec les lignes Bleue, Orange et Verte du métro ainsi qu'avec plusieurs gares de train de banlieue.

Achevée au début de 2011, la deuxième phase d'études portait sur le tracé de la ligne, la définition des principes d'aménagement et la conception des infrastructures, et comportait des analyses financières et économiques. Le début des travaux d'infrastructures s'amorcerait au cours de 2013. Quant à la mise en service, elle est prévue en 2017.



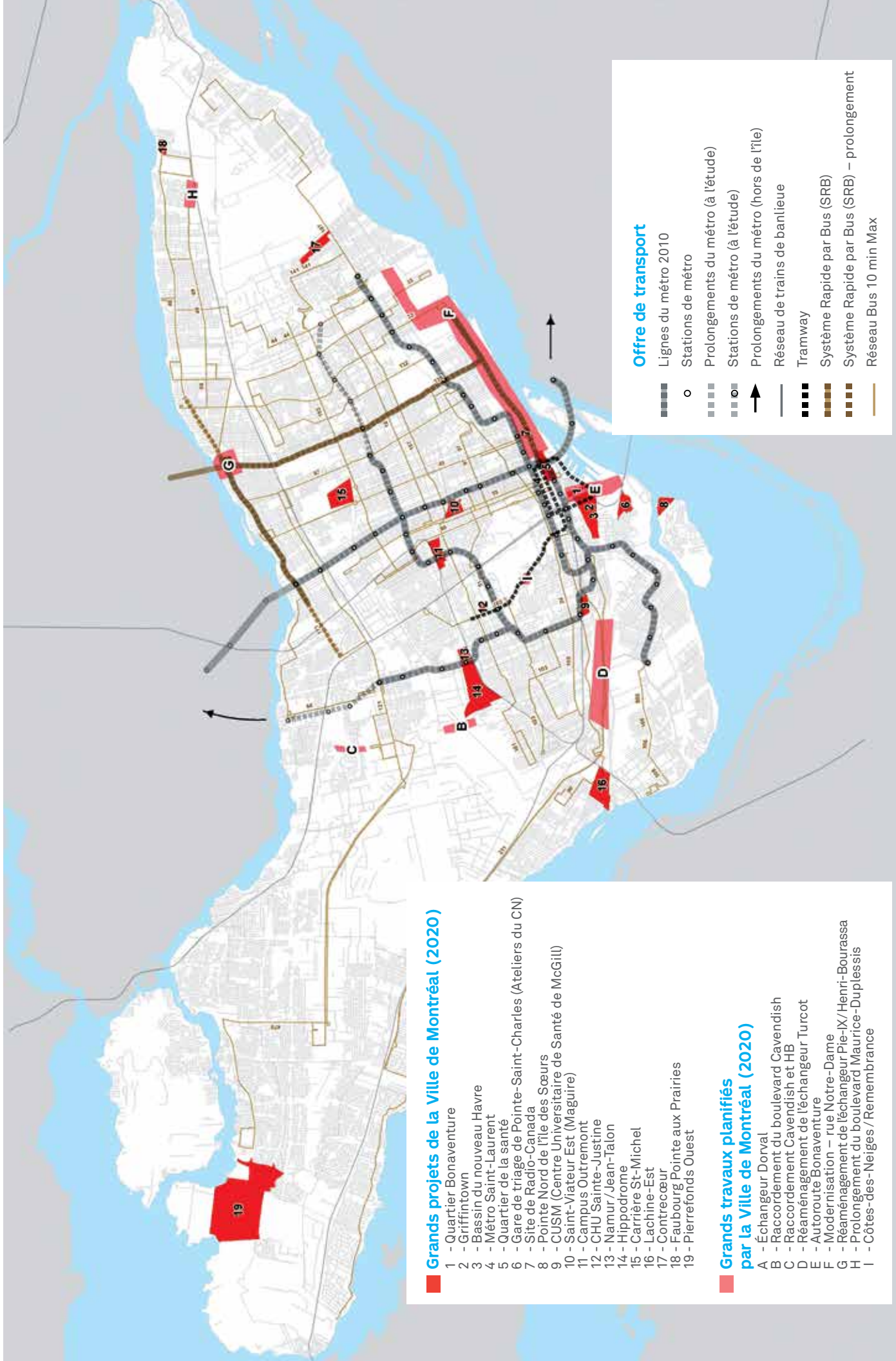
STRATÉGIE 4 COLLABORER À LA MISE EN PLACE DE TOUT PROJET DE TRANSPORT COLLECTIF SUR LE TERRITOIRE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL

- ▶ Participer à tout projet d'amélioration ou de développement des transports collectif et actif

La STM poursuivra sa collaboration avec ses partenaires pour les projets de transport collectif qui ne relèvent pas de sa responsabilité. Entre autres projets, il y a la création du corridor Dalhousie, de voies réservées pour bus sur le réseau autoroutier montréalais, de la navette entre l'aéroport Montréal-Trudeau et la gare Centrale, de la nouvelle ligne du Train de l'Est, de même que l'amélioration du service de train de banlieue desservant la portion ouest du territoire de la STM.

La STM pourrait également établir des partenariats avec d'autres organismes de transport collectif devant parcourir le territoire de Montréal. De plus, la STM et la Ville de Montréal travaillent en étroite collaboration pour répondre à la demande en transport collectif liée aux grands projets montréalais d'ici 2020.

GRANDS PROJETS DE LA VILLE DE MONTRÉAL



Grands projets de la Ville de Montréal (2020)

- 1 - Quartier Bonaventure
- 2 - Griffintown
- 3 - Bassin du nouveau Havre
- 4 - Métro Saint-Laurent
- 5 - Quartier de la santé
- 6 - Gare de triage de Pointe-Saint-Charles (Ateliers du CN)
- 7 - Site de Radio-Canada
- 8 - Pointe Nord de l'île des Soeurs
- 9 - CUSM (Centre Universitaire de Santé de McGill)
- 10 - Saint-Viateur Est (Maguire)
- 11 - Campus Outremont
- 12 - CHU Sainte-Justine
- 13 - Namur/Jean-Talon
- 14 - Hippodrome
- 15 - Carrière St-Michel
- 16 - Lachine-Est
- 17 - Contrecoeur
- 18 - Faubourg Pointe aux Prairies
- 19 - Pierrefonds Ouest

Grands travaux planifiés par la Ville de Montréal (2020)

- A - Échangeur Dorval
- B - Raccordement du boulevard Cavendish
- C - Raccordement Cavendish et HB
- D - Réaménagement de l'échangeur Turcot
- E - Autoroute Bonaventure
- F - Modernisation - rue Notre-Dame
- G - Réaménagement de l'échangeur Pie-IX/ Henri-Bourassa
- H - Prolongement du boulevard Maurice-Duplessis
- I - Côtes-des-Neiges / Remembrance

Offre de transport

- Lignes du métro 2010
- o Stations de métro
- Prolongements du métro (à l'étude)
- Stations de métro (à l'étude)
- Prolongements du métro (hors de l'île)
- Réseau de trains de banlieue
- Tramway
- Système Rapide par Bus (SRB)
- Système Rapide par Bus (SRB) - prolongement
- Réseau Bus 10 min Max

STRATÉGIE 5

RENFORCER L'OFFRE DE SERVICE EN TRANSPORT ADAPTÉ

Destiné aux personnes ayant des limitations fonctionnelles importantes, le transport adapté répond aux besoins de déplacements fréquents, occasionnels et métropolitains et fournit aussi du transport de groupe. Il s'agit d'un service porte-à-porte, sur réservation, qu'effectue la STM en partie en régie avec ses minibus et de concert avec l'industrie du taxi. Près de 2,68 millions de déplacements en transport adapté ont été réalisés en 2010. Ce service dessert environ 21 000 clients. Au cours des dernières années, la STM a vu augmenter de façon importante la clientèle et les déplacements (croissance moyenne annuelle de 8 %) associés au transport adapté.

Du côté financier, la productivité s'est grandement améliorée, le coût par déplacement diminuant de 18 % sur dix ans. Compte tenu des tendances de la démographie, de la mobilité, des habitudes de la clientèle et du développement urbain, la demande de transport devrait croître à un rythme annuel de 6,3 % pour atteindre 4,3 millions de déplacements en 2020. Pour satisfaire la demande, la STM mise sur la continuité du modèle d'affaires actuel tout en sollicitant davantage le partenariat avec l'industrie du taxi. Afin de répondre à la croissance de la demande prévue, elle compte sur l'amélioration des technologies et vise à favoriser l'intermodalité avec son réseau intégré de bus et de métro et son service de transport adapté.

► Implanter des technologies pour optimiser les déplacements et absorber une portion de la croissance

À ce jour, c'est grâce à l'utilisation de moyens technologiques que la qualité du service du transport adapté s'est améliorée, de même que la satisfaction des clients. Pour être plus performante, la STM devra investir des efforts dans les technologies pour son système de planification et de répartition de transport de porte-à-porte, la localisation des véhicules, la répartition électronique et l'information en temps réel. Déjà en cours d'implantation dans l'industrie du taxi, ces outils permettront à l'entreprise d'absorber une partie de la croissance de la demande, tout en améliorant la qualité de son service.

► Évaluer le bassin de fournisseurs de services, tout en se gardant une marge de manœuvre avec suffisamment de véhicules pour assurer le service

Pour assurer le service du transport adapté et faire face à la croissance de la demande, la STM doit continuellement adapter son offre de service en ce qui a trait aux ressources véhiculaires. Dans l'intention de maintenir son offre de service prioritaire pour répondre aux besoins d'une certaine catégorie de la clientèle, la STM souhaite maintenir un parc de véhicules exploités en régie interne. De plus, largement tributaire de l'industrie du taxi, elle souhaite poursuivre son partenariat avec l'industrie du taxi et collaborer avec les parties prenantes dans le but de garantir l'émission d'un nombre suffisant de permis de taxi pour répondre aux besoins de transport.

► Développer l'intermodalité pour répondre aux besoins de certains clients

L'amélioration de l'accessibilité des réseaux de bus et de métro permet à des personnes ayant des limitations fonctionnelles de se déplacer plus librement. De par sa nature, le transport adapté contribuera aux initiatives d'accessibilité universelle du réseau de transport régulier.

La STM souhaite faciliter les correspondances entre ses réseaux régulier et adapté. En plus de répondre à une partie de la croissance, l'intermodalité offrira une plus grande flexibilité et une diversité de moyens de déplacement. L'offre de service pour les déplacements métropolitains s'en trouvera ainsi bonifiée.



PRIORITÉ 2

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT ET LA MISE EN MARCHÉ

Au cours des dernières années, la STM a mis en place un certain nombre de mesures au plan de la qualité du service et de l'information afin de créer un environnement convivial durant les déplacements de sa clientèle. Elle a diversifié également son offre tarifaire pour répondre aux besoins de ses différentes catégories de clientèles. La STM poursuivra ses efforts par la mise en œuvre d'une série de nouvelles stratégies et d'actions afin de fidéliser ses clients et d'en attirer de nouveaux.

Selon un sondage réalisé en 2009, les principales attentes de la clientèle pour le métro sont la fiabilité et la fréquence du service de même que la diffusion d'information lors de pannes. Pour les bus, les principales attentes sont la ponctualité et la fréquence du service ainsi que l'accueil et la qualité de la conduite des chauffeurs.

La STM s'engage donc à mieux connaître ses clients et leurs besoins, à bonifier la qualité de son service et à poursuivre l'amélioration du service. Les clients pourront ainsi compter sur des services encore plus confortables, fiables, ponctuels et sécuritaires.

STRATÉGIES

- 6 DÉVELOPPER L'IMAGE DE MARQUE *MIEUX RESPIRER*
- 7 IMPLANTER UN PROGRAMME SUR LA QUALITÉ DE SERVICE
- 8 AMÉLIORER LA FIABILITÉ ET LA PONCTUALITÉ DU SERVICE
- 9 AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'INFORMATION CLIENTÈLE
- 10 OFFRIR UN ENVIRONNEMENT SÉCURITAIRE, CONVIVAL ET AGRÉABLE
- 11 APPLIQUER LES MESURES D'ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE
- 12 DIVERSIFIER L'OFFRE TARIFAIRE

PRIORITÉ 2 – PRINCIPAUX INDICATEURS

Indicateurs		2006	2009	2010	2015	2020
		Réel	Réel	Réel	Cible	Cible
Satisfaction générale STM	(%)	84	86	87	88	90
Clients à l'heure dans le métro ¹	(%)	97,8	97,9	97,9	97,5	98,1
Ponctualité des bus ²	(%)	83,8	83,6	83,3	88,0	90,0
Taux d'immobiles – métro	(%)	17,1	13,4	13,5	16,0	12,0
Taux d'immobiles – bus	(%)	23,7	20,4	17,5	17,3	17,5
Taux d'immobiles – transport adapté	(%)	10,9	21,4	27,0	18,0	15,0

¹ Normes de service : + 5 minutes.

² Normes de service : - 1 minute + 3 minutes.

STRATEGIE 6

DÉVELOPPER L'IMAGE DE MARQUE *MIEUX RESPIRER*

Afin d'atteindre son objectif de croissance de 40 %, la STM doit notamment convaincre un certain nombre d'automobilistes de modifier leurs habitudes de déplacements en optant davantage pour le transport collectif. Pour ce faire, elle entend établir son positionnement sur la base des bénéfices environnementaux du transport collectif. Combiné aux gains liés à la rapidité, à la fiabilité et à la ponctualité du service, le transport collectif devient pour l'utilisateur plus qu'un choix de transport économique et efficace pour ses déplacements, mais un choix qui lui donne le sentiment de faire sa part pour la planète.

L'adoption en 2009 du positionnement de marque *Mieux respirer* a été une occasion pour la STM de revoir ses façons de communiquer avec sa clientèle. Elle cherche ainsi à être perçue non seulement comme une entreprise honnête et responsable, mais aussi comme une entreprise engagée socialement. La même année, elle lançait le Mouvement collectif, visant à rallier les citoyens et ses différents partenaires à la cause du transport collectif et de l'environnement.

Le positionnement de la STM

La promesse de marque *Mieux Respirer* vise à rendre le choix du transport collectif l'un des premiers gestes à poser pour l'environnement. Ce positionnement définit l'engagement et les actions de la STM ainsi que sa personnalité et le ton de ses communications.

➤ Je respire parce qu'en empruntant la STM, je fais ma part pour l'environnement

Les faits sont connus : un bus équivaut à 50 voitures de moins sur la route, et trois bus éliminent 1 km d'embouteillage. L'impact sur l'environnement qu'entraîne l'utilisation du transport collectif par une seule personne est important et représente un argument suffisant pour inciter un plus grand nombre de Montréalais à délaissier leur voitures pour des modes de transport plus écologiques.

➤ Je respire parce que je sais que la STM agit de façon responsable

L'environnement, voire le développement durable, est à la base de toutes les actions menées par la STM, de ses projets de développement à ses activités courantes. Quant aux citoyens, leur message est clair : ils veulent faire leur part pour l'environnement, mais ne veulent pas être les seuls à agir. Il s'agit donc pour la STM de faire connaître les gestes qu'elle pose au chapitre de l'environnement. Elle en a fait d'ailleurs une priorité.

➤ Je respire parce que je voyage sans stress, parce que la STM offre un service prévisible, sécuritaire et efficace ainsi qu'un environnement propre et accueillant

Pour voyager en toute quiétude, le client doit se sentir en sécurité, se déplacer dans un environnement propre et accueillant et compter sur la ponctualité du service – sans ressentir le stress que cause la conduite d'une auto en ville. C'est pourquoi la STM veut que l'expérience client soit réussie sur tous les plans, soit la prévisibilité, la sécurité, l'efficacité, la propreté et la convivialité.

À cet effet, l'entreprise améliorera son service, mettra à la disposition des clients de nouveaux outils technologiques, augmentant l'efficacité des déplacements, et veillera à la propreté des installations. Également, elle établira une relation de proximité avec ses clients.

Par ailleurs, la STM s'appliquera à maintenir son excellent taux de satisfaction. En instaurant une nouvelle démarche qui vise la qualité du service, elle entend, entre autres, améliorer de façon constante son offre de service tout en mesurant sa performance, notamment sur les plans de la ponctualité des bus, de la fiabilité du métro, de l'accueil et de l'information clientèle.

➤ Poursuivre les campagnes de motivation favorisant l'utilisation du transport collectif

Pour convaincre un plus grand nombre de Montréalais d'utiliser le transport collectif de façon régulière, la STM poursuivra ses campagnes de motivation et offrira des mesures incitatives aux clients occasionnels et aux non-utilisateurs. Ces campagnes, multi-supports (réseau STM, quotidiens, affichage, télé, radio, internet, médias sociaux et autres), l'aideront à demeurer en communication constante avec les Montréalais.

En outre, la STM présentera à sa clientèle actuelle et potentielle ses nouveaux services et ses améliorations. Elle mettra l'accent sur les avantages environnementaux du transport collectif et sur les solutions de remplacement de l'auto solo.

➤ Accroître la visibilité de la STM en tant que leader environnemental

Résolument tournée vers l'environnement, la STM vise à être reconnue comme une entreprise ayant fait du développement durable la pierre angulaire de son *Plan stratégique 2020*. Elle a l'intention de poursuivre ses différents partenariats, en particulier dans le domaine de l'environnement.

➤ Établir un contact direct avec les clientèles ciblées

La STM continuera de multiplier les occasions d'être en contact direct avec les clientèles ciblées afin de leur proposer des solutions de transport suivant leurs besoins.

Pour mieux connaître ses clients et s'adresser à eux de façon personnalisée, l'entreprise a commencé en 2010 à développer une stratégie de marketing social. La mise en place d'une base de données sur la clientèle et des activités ciblées, allant des communications électroniques jusqu'au porte-à-porte, feront partie des moyens privilégiés pour communiquer avec ses clients.

Par ailleurs, la STM maintiendra sa présence dans une cinquantaine d'événements artistiques, culturels ou sportifs montréalais générateurs de déplacements, tels que la Nuit blanche, le Salon de l'environnement et la Coupe Rogers. Ces événements seront autant d'occasions d'être en contact avec les gens lors de leurs sorties.

➤ Rallier les partenaires et les citoyens au Mouvement collectif

La STM souhaite rallier le plus grand nombre de Montréalais à la solution du transport collectif. Elle encourage les commerces et les regroupements sociaux à se joindre au Mouvement collectif. Par l'entremise de son site Web mouvementcollectif.org, de son activité sur les réseaux sociaux et de ses programmes destinés aux commerçants, la STM invite tous les Montréalais à manifester leur engagement.

STRATÉGIE 7

IMPLANTER UN PROGRAMME SUR LA QUALITÉ DE SERVICE

La qualité de service reçoit une attention constante des employés et se situe au cœur des décisions prises par les gestionnaires de l'entreprise. En 2010, la STM implantait un programme portant sur la qualité de service. Ce faisant, la Société démontrait sa volonté de placer la qualité de service au centre des décisions prises par les gestionnaires de l'entreprise au cours de la prochaine décennie. La STM compte plus que jamais offrir à ses clients un service sécuritaire, fiable, rapide, propre et accueillant. Les employés des différents secteurs de l'entreprise sont résolument tournés vers l'amélioration continue du service conformément aux préoccupations des clients.

➤ Suivre le déploiement de la phase 1 du programme sur la qualité de service

Ayant pour principal objectif d'améliorer la perception et la satisfaction de la clientèle, le programme se compose de normes visant dans un premier temps, quatre aspects du service: la ponctualité des bus, la fiabilité du métro, l'accueil de la clientèle et l'information à la clientèle. Il s'inspire d'une approche internationale en application dans plusieurs pays européens. Ainsi, dix-huit normes ont été développées pour la phase 1, des objectifs de performance ont été fixés et sont dorénavant suivis et mesurés.

La mesure de la performance est réalisée en continu par des indicateurs opérationnels et des sondages menés auprès de clients mystères qui observent les différents aspects du service à bord des bus et du métro.

➤ Diffuser les résultats

En 2011, la STM diffusera auprès de sa clientèle l'information relative au programme *Ensemble pour la qualité de service*. Divers outils de communication seront mis de l'avant pour expliquer la démarche, préciser les aspects du service retenus à chaque phase de déploiement et informer des résultats obtenus. À cela s'ajouteront des campagnes promotionnelles et des campagnes comportementales qui seront également diffusées en soutien à la démarche.

➤ Poursuivre le programme sur la qualité de service

De nouvelles normes seront développées au cours des prochaines années pour d'autres aspects du service tels que la propreté, la sécurité, la fiabilité des équipements (escaliers mécaniques, ascenseurs, etc.), la conduite, l'information en temps réel et la signalétique. En 2011, l'entreprise se penchera sur la notion de propreté et le Service de transport adapté se penchera sur la démarche pour éventuellement l'appliquer à son secteur d'activités.

Cette démarche d'amélioration continue du service à la STM vise l'excellence opérationnelle au quotidien pour l'ensemble des clients et permet au transport collectif de devenir un mode de transport de choix dans l'esprit de la population montréalaise.

STRATÉGIE 8

AMÉLIORER LA FIABILITÉ ET LA PONCTUALITÉ DU SERVICE

► Poursuivre les efforts d'amélioration concernant la disponibilité des équipements et la fiabilité du service

Pour se déplacer, la clientèle a besoin de services fiables et ponctuels. C'est pourquoi la disponibilité des bus et des véhicules de transport adapté ainsi que la fiabilité du métro sont primordiales pour la STM.

Pour augmenter la fiabilité des bus et des véhicules de transport adapté, la STM compte sur ses programmes d'entretien, sur ses nouveaux programmes de partage de gains de performance et sur les nouvelles technologies applicables aux systèmes d'exploitation et d'information clientèle en temps réel. Ces nouveaux systèmes, implantés à partir de 2015, amélioreront la régularité du service et la qualité de l'information clientèle ainsi que la sécurité des clients et des chauffeurs, en plus de réduire les coûts d'entretien.

L'amélioration de la fiabilité du réseau de métro, dont les équipements sont vieillissants, demeure un défi de taille dans un contexte d'accroissement de l'offre de service. Aussi, les programmes de maintien se poursuivront au cours des prochaines années. L'arrivée de nouvelles voitures de métro viendra également appuyer les efforts d'amélioration. Par contre, les travaux d'adaptation des ateliers à ce nouveau matériel roulant auront pour effet d'affecter la capacité d'entretien de l'entreprise.

► Poursuivre les efforts d'amélioration de la ponctualité du service

Grâce à de nouveaux programmes concernant la qualité du service et la ponctualité, les employés et les clients seront au fait des objectifs de ponctualité du service régulier de bus et du transport adapté et informés des résultats en tout temps. En outre, les employés seront formés et sensibilisés à divers aspects de leur travail, tels que la présence au travail, la ponctualité, le service à la clientèle et la réduction des accidents de la route.

Par ailleurs, le remplacement graduel des bus à plancher surbaissé de première génération contribuera à diminuer les coûts d'entretien ainsi que le taux d'immobiles. Le taux d'immobiles ciblé en 2018 est de 17 % pour les bus de 12 mètres et de 20 % pour les bus de 18 mètres.

Quant aux voitures de métro, le principal défi sera de maintenir le taux actuel d'immobiles jusqu'à l'arrivée des nouvelles voitures, taux associé à la composition et à l'âge du parc de voitures. L'arrivée des nouvelles voitures aura un effet positif sur le taux d'immobiles malgré le vieillissement des voitures MR-73 de deuxième génération qui, dès 2016, approcheront la fin de leur vie utile.

STRATÉGIE 9

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'INFORMATION CLIENTÈLE

Avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, les usagers veulent disposer d'une information en temps réel pour faire des choix plus judicieux quant à leurs déplacements. Pour satisfaire ces nouvelles attentes, la STM compte profiter des technologies émergentes et modifier sa façon de communiquer avec ses clients. Informés en temps réel sur la disponibilité du service, les clients sauront mieux planifier leurs déplacements. La STM entend demeurer à l'affût des nouvelles technologies.

➤ Améliorer et développer l'information clientèle en temps réel

Depuis 2009, les interruptions du service de métro de plus de 20 minutes sont communiquées par médias sociaux, Twitter et Facebook, par Internet ou par téléphone. En 2011, la STM mettra en place un service d'information gratuit par SMS pour informer sa clientèle de perturbations dans le métro.

➤ Développer des applications mobiles pour téléphones polyvalents

Pour aider ses clients à planifier leurs déplacements, la STM développera des applications mobiles donnant accès à des fonctions telles que le planificateur de trajet. Depuis avril 2011, ces applications offrent aux clients un aperçu visuel des points de départ et des destinations de leurs déplacements, des arrêts ou des stations de métro se trouvant sur leur trajet et ce, dès avril 2011.

➤ Implanter le système iBus et poursuivre le développement de l'information clientèle

L'installation d'un nouveau système de gestion d'information à la clientèle en temps réel (iBus) dans les bus du transport régulier et les véhicules du transport adapté viendra renforcer la sécurité des clients et des chauffeurs. Ainsi, la gestion et la coordination des véhicules s'en trouveront améliorées, de même que la régularité du service et la réaction aux événements.

Le projet iBus constitue la pierre d'assise de l'information en temps réel pour le réseau STM. Grâce à ce projet, l'information pourra être diffusée à l'aide de bornes d'information dans certains abribus, d'afficheurs dans les bus, mais également par sms, portail mobile, système téléphonique et Internet. Ultimement, le client pourra recevoir une information personnalisée en fonction de ses habitudes de déplacements.

➤ Accroître la présence dans les médias sociaux

Souhaitant encourager l'échange avec ses clients, la STM intensifiera sa présence notamment dans les médias sociaux, tels que Facebook et Twitter. L'entreprise pourra ainsi prendre le pouls de la clientèle et adapter son service et ses initiatives selon les commentaires et les suggestions reçus. Elle pourra aussi expliquer les gestes qu'elle pose et transmettre une information précieuse à ses clients.

➤ Mettre en ligne un nouveau site Internet

La STM lancera un nouveau site Internet de deuxième génération en 2012 et y ajoutera graduellement de nouvelles fonctionnalités jusqu'en 2013. Les clients pourront ainsi effectuer des transactions, comme l'achat de titres de transport, s'abonner à une infolettre, avoir leur page personnelle sur le site, disposer d'une information améliorée pour optimiser leurs déplacements et connaître en temps réel l'état du réseau.

STRATÉGIE 10

OFFRIR UN ENVIRONNEMENT SÉCURITAIRE, CONVIVAL ET AGRÉABLE

La STM a placé le client au cœur de ses réflexions et de ses projets d'amélioration. Afin d'offrir un environnement sécuritaire, convivial et agréable, l'entreprise mènera des actions portant sur la propreté des véhicules, la sécurité des lieux, l'intermodalité des modes de transport et le confort des véhicules pour clientèle ciblée.

Au chapitre du confort des bus, la STM reverra ses normes de charge pour offrir un plus grand nombre de places assises et réduire l'entassement à bord. Cette action est d'autant plus importante que les distances de déplacement en bus sont en moyenne beaucoup plus élevées que les distances de déplacement en métro.

À court et à moyen termes, la STM introduira d'autres initiatives afin d'améliorer la convivialité et le confort à bord des véhicules.

➤ Améliorer la propreté

Pour améliorer la propreté des installations et des véhicules, la STM établira un programme grâce auquel le nettoyage et l'entretien seront plus fréquents. L'intervalle d'entretien des abribus sera réduit, et des équipes dédiées à l'entretien aux abords des stations seront créées. Le programme portera également sur la prévention et présentera des solutions au vandalisme.

➤ Améliorer la courtoisie et l'accueil

La STM offre à son personnel, dès l'embauche et en cours d'emploi, des programmes de formation en vue d'améliorer la courtoisie et l'accueil de la clientèle. L'entreprise met aussi à la disposition des employés des outils de gestion de situations difficiles. De plus, elle effectue un suivi rigoureux de la qualité du service et mène régulièrement des campagnes auprès des clients sur les comportements appropriés.

➤ Améliorer la sécurité

Au plan de la sécurité des déplacements, la STM a établi le plan *Sécurité et Sûreté Exploitation*, en plus d'adopter les normes du programme canadien Sûreté Transit. En outre, le Service de police de la Ville de Montréal patrouille constamment les installations et les véhicules. Quant au transport adapté, la STM s'assurera auprès des chauffeurs d'une conduite et d'un accompagnement sécuritaire de la clientèle.

➤ Améliorer la signalétique

Une étude réalisée en 2010 a permis de revoir la signalétique en fonction des différents besoins des clients. La nouvelle signalétique statique et dynamique, qui sera déployée au cours de 2011, respectera le principe d'accessibilité universelle, en plus d'intégrer la nouvelle image de marque de l'entreprise.

➤ Ajouter de nouveaux abribus

Au cours des prochaines années, plus de 850 nouveaux abribus, transparents, éclairés et mieux intégrés au paysage urbain, seront installés sur l'île de Montréal. Ce nouveau modèle d'abribus, issu d'un concours mené conjointement en 2009 avec Design Montréal, comprend des technologies sans fil Wi-Fi. Il intègre aussi une interface numérique interactive, permettant aux utilisateurs d'interroger le système ou d'entrer en contact avec un agent de sécurité en cas d'urgence.

➤ Implanter le réseau cellulaire dans l'ensemble du réseau de métro

La STM prévoit installer des équipements de téléphonie cellulaire dans les stations et les voitures de métro. Les clients pourraient donc émettre et recevoir des appels et utiliser la messagerie texte. Des études de faisabilité portant sur les infrastructures requises sont en cours. Ce réseau pourrait être opérationnel en 2012.

➤ Mettre en place le service Vélo-bus

La STM a lancé en juin 2011 un projet pilote concernant l'installation de supports à vélo sur les bus afin d'en évaluer les effets sur l'entretien et l'exploitation des équipements ainsi que sur la sécurité des clients et des employés. Elle prévoit en installer à moyen terme sur une partie de son parc de bus qui circule sur certaines lignes pertinentes pour ce type de complémentarité modale et ajouter des supports près des terminus et des stations de métro.

Les supports à vélo assurent une meilleure complémentarité entre le réseau de transport collectif et le réseau de pistes cyclables. Grâce à ces accessoires, les cyclistes peuvent franchir plus rapidement de grandes distances et des obstacles difficilement contournables ou relier deux tronçons de pistes cyclables discontinus.

➤ Améliorer le confort des véhicules du transport adapté

Au chapitre du confort des véhicules du transport adapté, la STM mènera un projet de démonstration en vue de déterminer le type de véhicule qui offrira un confort égal ou supérieur à celui des bus du service régulier. Soucieuse d'améliorer l'expérience client en attendant l'arrivée d'un nouveau type de véhicule, la STM fera l'acquisition de minibus classiques, équipés cependant d'un moteur moins bruyant et d'une suspension pneumatique à l'arrière, lesquels devraient améliorer le confort des clients.

➤ Améliorer le confort des bus

En plus de réviser ses normes de charge, la STM procèdera en 2011 et 2012 à des essais en vue d'évaluer la pertinence de climatiser l'ensemble ou une partie de ses bus.



STRATÉGIE 11

APPLIQUER LES MESURES D'ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE

La STM privilégie des mesures qui visent à rendre ses installations et ses équipements accessibles en fonction des besoins de ses clients ayant des limitations fonctionnelles.

En 2009, la STM s'est dotée d'une politique visant à accroître l'accessibilité de l'ensemble des services. La Société veut demeurer un transporteur d'avant-garde en matière d'accessibilité universelle et faire bénéficier toute la population d'un service de transport collectif efficace. L'entreprise s'engage, en fonction des ressources dont elle dispose, à intégrer systématiquement l'accessibilité universelle dans tous ses nouveaux projets et à développer des mesures spécifiques d'adaptation à titre de transporteur, d'employeur et d'acteur social.

En partenariat avec les regroupements associatifs représentant l'ensemble des personnes ayant des limitations fonctionnelles, l'entreprise a mis en place un projet d'amélioration de l'information clientèle sur la ligne 467 Express Saint-Michel, notamment l'ajout d'écrans et d'annonces sonores des prochains arrêts. De plus, elle a élaboré le réaménagement des voitures MR-63 afin d'augmenter leur capacité d'accueil et le nombre de sièges réservés aux personnes à mobilité réduite et d'améliorer la visibilité des barres de préhension.

Par ailleurs, les voitures MPM-10 qui feront leur arrivée à partir de 2014 représentent un pas de plus vers l'atteinte des objectifs d'accessibilité universelle de la STM, notamment en raison des aménagements intérieurs, de l'intercirculation entre les voitures et du projet de modification des quais pour donner accès aux personnes en fauteuil roulant. À chaque étape du projet, les groupes associatifs sont consultés et les préoccupations d'accessibilité universelle sont prises en considération.

En 2010, la STM mettait en service quatre ascenseurs à la station Henri-Bourassa. Cela porte à sept le nombre de stations accessibles aux personnes à limitations fonctionnelles sur la ligne Orange, après les stations Montmorency, de la Concorde, Cartier, Berri-UQAM, Bonaventure et Lionel-Groulx. La STM s'engage à poursuivre les efforts pour doter d'ascenseurs d'autres stations de métro au cours des prochaines années. Un comité de travail a d'ailleurs reçu le mandat de prioriser les stations à munir d'ascenseurs. En outre, elle a poursuivi l'installation de tuiles avertissantes en bordure des quais dans les stations de métro. Des efforts continus en matière d'accessibilité universelle sont également réalisés dans les réseaux de transport normal et de transport adapté.

POLITIQUE D'ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE

ÉNONCÉ

La STM incorpore, dans l'exercice de ses activités quotidiennes, les moyens qui favorisent et encouragent l'accessibilité universelle dans tous les domaines de ses opérations, que ce soit dans ses infrastructures, ses véhicules ou tout autre équipement et installation, ainsi que dans l'ensemble des services qu'elle offre à la population tout en respectant les ressources dont elle dispose.

PRINCIPES DIRECTEURS

Afin de s'assurer que les considérations d'accessibilité universelle sont présentes à toutes les étapes de prise de décision, la STM adopte les principes suivants :

- Planifier, concevoir et réaliser l'ensemble de ses activités et diffuser ses programmes et ses services en se préoccupant d'intégrer aux processus les éléments applicables de l'accessibilité universelle selon des plans de réalisation qui respectent les ressources qui lui sont confiées.
- S'assurer que l'accessibilité universelle est une préoccupation collective et partagée par ses employés.
- Favoriser et valoriser toute initiative en matière d'accessibilité universelle.
- Être proactif dans le domaine et assurer un leadership en impliquant ses partenaires dans le développement de l'accessibilité universelle en lien avec son rôle et sa mission dans une perspective d'amélioration continue.

STRATÉGIE 12

DIVERSIFIER L'OFFRE TARIFAIRE

La STM prendra un virage important sur le plan de sa tarification. Grâce aux nouvelles technologies de vente et de perception, l'entreprise explorera diverses avenues pour améliorer son offre tarifaire et faciliter l'achat et l'utilisation des titres de transport.

➤ Introduire de nouveaux produits tarifaires flexibles et adaptés

Une fois le système de cartes à puce implanté, les possibilités en matière d'innovation tarifaire se sont considérablement multipliées. Par exemple, il est désormais possible de créer des titres à tarif avantageux valides seulement à l'extérieur des heures de pointe, tel que le titre Soirée illimitée, dont l'objectif sera de favoriser la croissance de l'achalandage lors des périodes creuses. Aussi, les titres mensuels et hebdomadaires tels qu'on les connaît pourraient faire place à des titres 30 jours et 7 jours activés à la date choisie par les clients, permettant ainsi de mieux répondre à leurs besoins en leur procurant une plus grande flexibilité d'utilisation. Concernant les titres à passage unitaire, l'introduction du produit « 2 passages » visant à favoriser l'achat de l'aller-retour et à diminuer le paiement en argent comptant dans les bus amènera à revoir entièrement ce type de produits (2 passages, 6 passages ou 10 passages) selon les habitudes d'achat des clients.

Grâce à l'arrivée de la carte à puce occasionnelle, il sera plus facile de créer une multitude de nouveaux titres à usage ponctuel, notamment pour la clientèle touristique et lors d'événements spéciaux.

➤ Développer un programme de fidélisation

La STM compte lancer au cours des prochaines années un programme de fidélisation de sa clientèle dont la première étape consistera à collecter des données sur les habitudes de déplacement de ses clients. En échange, divers incitatifs pourraient être offerts, le tout soutenu par une campagne de promotion.

➤ Promouvoir et bonifier le programme d'abonnement à OPUS

Le programme OPUS à l'année compte déjà plus de 2 000 abonnés, qui apprécient le fait de ne plus avoir à se soucier de recharger leur carte. Afin d'accroître le nombre d'abonnés, des réductions tarifaires pourraient être offertes, soutenues par une campagne de promotion massive.

➤ Introduire une tarification de type universelle avec les universités « CAMPUS »

En 2011, la STM a lancé un projet pilote de tarification universelle pour les étudiants de l'Université de Montréal. À la lumière des résultats obtenus, la STM envisage d'étendre ce programme à d'autres institutions d'enseignement post-secondaire. Concrètement, ce programme offre d'intégrer aux frais de scolarité le coût du transport collectif pour une session, à prix moindre pour l'ensemble des étudiants admissibles. Cette initiative pourrait avoir pour effet, auprès des étudiants, d'augmenter le nombre de leurs déplacements en bus ou en métro, de modifier leurs habitudes de déplacement et de les fidéliser, une fois rendus sur le marché du travail.

➤ Utiliser les nouvelles technologies comme supports transactionnels et de rechargement

La STM examinera diverses solutions technologiques en matière de gestion et de rechargement des titres à distance, pour que les clients puissent se procurer des titres de transport sans avoir à se déplacer. À cet effet, la STM a procédé dès le mois d'août 2011 à l'expérimentation d'un appareil de recharge à distance qui sera testé auprès de quelques centaines de clients réels. Par la suite, cette technologie sera offerte à l'ensemble de la clientèle intéressée. Cet exemple d'innovation technologique contribuera à faciliter l'accès aux titres de transport pour tous les clients, et en particulier pour ceux du transport adapté.

UNE OFFRE TARIFAIRE DIVERSIFIÉE

LA CARTE OPUS

Avec l'arrivée de la carte OPUS, la STM a lancé plusieurs promotions tarifaires répondant aux besoins spécifiques de ses différentes catégories de clientèles.

LE PROGRAMME *SORTIES EN FAMILLE*

Depuis 2008, le programme *Sorties en famille* permet à un adulte qui détient un titre de transport valide et à cinq enfants de moins de 12 ans l'accompagnant de se déplacer gratuitement les fins de semaine et les jours fériés. En 2010, il a généré plus d'un million de déplacements additionnels.

TITRES 1 JOUR ET 3 JOURS

Le titre 1 jour est devenu valide pour une durée de 24 heures, ce qui rend son utilisation beaucoup plus flexible. La STM a réalisé ce changement, notamment pour bien desservir la nouvelle clientèle de la navette aéroportuaire 747 Express bus qui a effectué un million de déplacements en un an.

ABONNEMENT : OPUS À L'ANNÉE

Le programme OPUS à l'année offre un abonnement à la carte mensuelle à tarif ordinaire pour une période de douze mois consécutifs. Depuis le début de 2010, la STM permet à ses clients de s'y inscrire en ligne, leur évitant d'avoir à recharger leur carte tous les mois.

TITRE 4 MOIS À TARIF RÉDUIT

Afin de répondre aux besoins des étudiants qui utilisent le transport collectif pour les déplacements scolaires, la STM a introduit un titre 4 mois prépayé, à tarif réduit (au prix de l'année précédente). Les clients n'ont à recharger leur carte qu'une fois par session.

TITRE DE GROUPE

Pour répondre aux besoins de déplacement de groupes dans le cadre de sorties scolaires et de camps de jour, la STM offre un titre de groupe depuis 2010. Elle permet ainsi à dix enfants de 13 ans et moins, accompagnés d'un adulte, de se déplacer en utilisant un seul titre. En conséquence, la gestion des titres par l'adulte est plus simple et l'embarquement, plus facile et plus rapide.

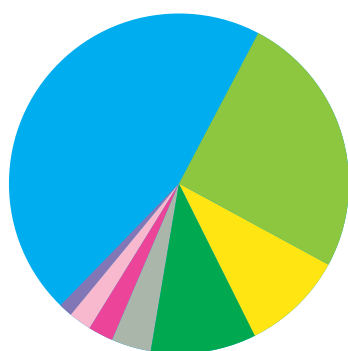


PRIORITÉ 3

ATTIRER, DÉVELOPPER ET MOBILISER LES TALENTS

Les employés sont au cœur de la réussite de la mission de l'entreprise. C'est pourquoi la STM met tout en œuvre pour permettre à chacun de ses 9 000 employés de contribuer au succès du *Plan stratégique 2020*. Elle a mis de l'avant quatre stratégies concernant la main-d'œuvre : le recrutement et le développement des talents, la mobilisation des employés et des gestionnaires, les relations de travail, la santé et la sécurité au travail, ainsi que l'accueil et l'intégration de l'ensemble du personnel.

RÉPARTITION DES EMPLOIS EN 2010



45,7 %	Chauffeurs, opérateurs et autres
27,2 %	Employés d'entretien
9,3 %	Gestionnaires, gestionnaires de 1 ^{er} niveau – transport et entretien
8,9 %	Personnel administratif et de soutien syndiqué
3,4 %	Professionnels syndiqués
2,3 %	Commis divisionnaires et autres
1,9 %	Inspecteurs
1,3 %	Professionnels et employés de bureau non syndiqués

STRATÉGIES

- 13 DÉPLOYER DES MOYENS NOVATEURS POUR RECRUTER DU PERSONNEL ET DÉVELOPPER LEURS COMPÉTENCES
- 14 POURSUIVRE L'EFFORT DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS ET DES GESTIONNAIRES
- 15 POURSUIVRE LA DYNAMIQUE COLLABORATIVE DES RELATIONS DE TRAVAIL
- 16 CONTRIBUER À CRÉER UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN, SÉCURITAIRE ET INCLUSIF

PRIORITÉ 3 – PRINCIPAUX INDICATEURS

Indicateurs	2006	2009	2010	2015	2020
	Réel	Réel	Réel	Cible	Cible
Indice global de mobilisation*	-4	+23	-	+30	+40
Nombre d'heures de formation/employé	24	27	29	29	30
Nombre d'accidents du travail**	11,0	7,7	7,0	6,0	5,50

* La firme Secor réalise aux trois ans un sondage auprès des employés de la STM qui permet de mesurer l'état du climat de travail (baromètre) et le niveau d'engagement des employés envers l'organisation par l'Indice de Mobilisation de l'Entreprise (IME global).

** (Nombre d'accidents avec perte de temps cumulé/Nombre d'heures travaillées cumulées) x 200 000.

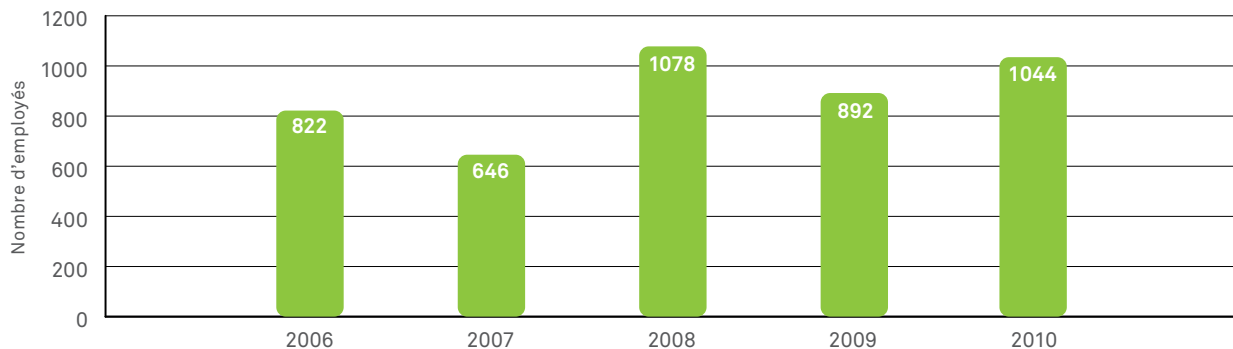
STRATÉGIE 13

DÉPLOYER DES MOYENS NOVATEURS POUR RECRUTER DU PERSONNEL ET DÉVELOPPER LEURS COMPÉTENCES

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de départs massifs à la retraite, le recrutement constitue un véritable défi pour la STM. Comme c'est le cas pour plusieurs autres entreprises de la région de Montréal, cette problématique est particulièrement préoccupante pour ce qui est des emplois plus spécialisés, le nombre de finissants étant restreint et les employeurs se livrant une vive concurrence pour les attirer. Afin de faire face à la situation, la STM s'est donnée différentes stratégies de recrutement.

En 2010, la STM compte près de 9 000 employés. Depuis 2006, elle a accueilli plus de 4 480 nouveaux employés. Le remplacement d'employés ayant pris leur retraite (plus de 1 660) représente plus de 37 % des embauches et l'arrivée de nouveaux diplômés, environ 19 %. En 2010 seulement, près de 1 050 nouveaux employés ont été embauchés.

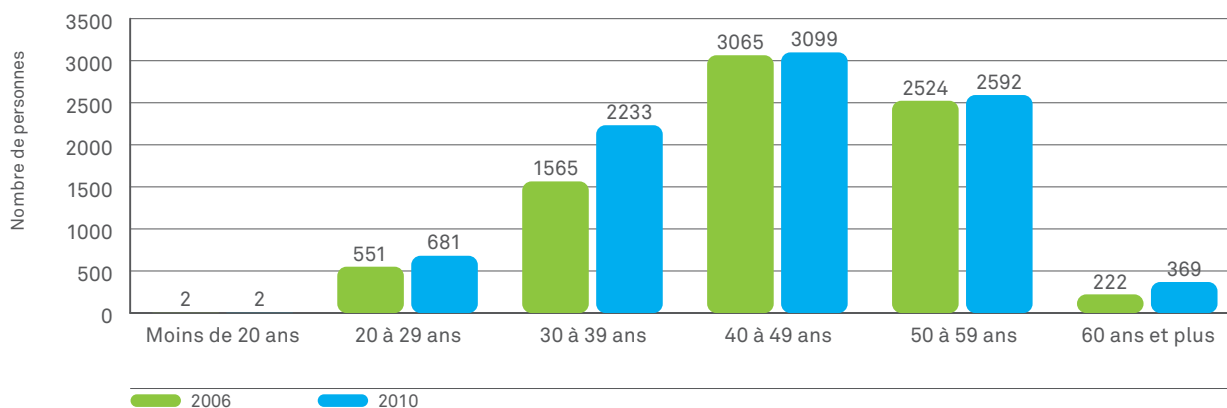
NOMBRE D'EMBAUCHES ENTRE 2006 ET 2010¹



¹ Les données comprennent l'embauche des étudiants.

L'effectif total ayant augmenté de plus de 1 000 employés depuis 2006, le profil de la main-d'œuvre a beaucoup évolué, notamment par rapport à la moyenne d'âge et à la moyenne des années de service. En effet, la moyenne d'âge, qui atteint 44,5 ans, et la moyenne des années de service, qui est de 11,3 ans, sont en constante diminution. Près de 35 % de l'effectif a moins de quatre ans de service.

RÉPARTITION DES EMPLOYÉS PAR GROUPES D'ÂGE



► Élaborer un plan de visibilité positionnant la STM comme un employeur de choix

Par son orientation en faveur du développement durable et ses nombreux projets de développement, la STM se révèle comme une entreprise branchée, moderne et dynamique. En se présentant comme un employeur de choix, elle cherche à attirer un personnel compétent et qualifié.

Les outils de communication et les nouvelles technologies seront utilisés. L'entreprise prévoit créer de nouveaux outils de communication pour des emplois spécifiques et renouveler l'ensemble de ses publications ainsi que la présentation de ses kiosques d'information sur l'emploi. Avec ces nouveaux outils, elle présentera une grande variété d'emplois, les nouvelles technologies utilisées et différents projets en cours de réalisation ou à venir. Son site Web de recrutement sera revu de manière à ce que les candidats y trouvent les informations pertinentes sur les emplois offerts et les documents utiles pour se préparer aux entrevues et aux examens. En outre, une section s'adressant directement aux étudiants et aux stagiaires sera mise en ligne.

Par ailleurs, la STM continuera de participer à diverses foires de l'emploi et de visiter les organismes communautaires et les écoles pour faire connaître ses possibilités d'emploi et ses perspectives de carrière. L'entreprise a déjà mis en place différentes stratégies de recrutement, et ce sont chaque année près de 8 000 candidats qu'elle reçoit en processus de sélection pour combler ses postes vacants. Ces activités sont autant d'occasions de créer une passerelle avec la relève. En outre, la STM continuera d'accueillir annuellement un grand nombre de stagiaires œuvrant dans diverses disciplines.

► Réviser les stratégies de sélection

Afin de recruter les meilleurs candidats, la STM doit ajuster continuellement ses stratégies de sélection. Elle reverra les profils de compétence de certains postes afin de garantir une adéquation optimale entre les postulants et les besoins de l'organisation. Les outils de sélection seront également révisés et adaptés, afin d'obtenir la meilleure évaluation possible des postulants.

Par ailleurs, la STM ajoutera des étapes complémentaires à ses processus de sélection, telles que le dépistage de drogues pour les postes à risque et la certification d'écoles de conduite pour les candidats chauffeurs. L'objectif est d'embaucher du personnel compétent et qualifié, qui répond aux besoins de la clientèle et aux objectifs de la STM. Elle mesurera l'efficacité de ses stratégies de sélection à l'aide d'indicateur de performance.

➤ Optimiser le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés

L'intégration dans son milieu de travail est essentielle au succès de l'employé. C'est pourquoi la STM améliorera ses processus d'accueil et d'intégration. Tous les moyens seront mis en place à chaque étape de l'accueil d'un nouvel arrivant pour favoriser une bonne compréhension de l'entreprise, de son histoire, de sa culture et de ses nombreux projets. La STM soutient ses gestionnaires au moment de l'accueil des nouveaux employés, en leur procurant les outils et l'accompagnement nécessaires à la réussite d'une intégration harmonieuse.

L'entreprise sondera régulièrement ses nouveaux employés à l'égard des processus d'accueil et d'intégration afin de s'assurer d'un taux de satisfaction élevé. Ainsi, en veillant à la qualité de l'accueil et de l'intégration, elle renforcera le sentiment d'appartenance et de fierté auprès des nouveaux employés.

➤ Développer et implanter des stratégies de développement et de maintien des compétences

Pour assurer le développement des compétences, la STM mettra en place des programmes de formation sur mesure et en mode continu. Les activités de formation seront offertes sous différentes formes : la façon traditionnelle, le compagnonnage ou l'apprentissage en ligne.

La STM veut adapter ses programmes de formation de base et en continu selon ses orientations stratégiques et ses normes de qualité de service. Elle souhaite également développer de nouvelles approches de formation, après avoir analysé en profondeur les besoins en la matière de ses différents secteurs d'activité.

De plus, la STM élaborera des indicateurs de performance, notamment afin de mesurer auprès des employés la maîtrise des nouvelles techniques. Pour mieux gérer la planification et la formation, elle développera des outils électroniques à cet effet.

➤ Implanter une nouvelle stratégie de formation à l'entretien des bus

La STM a réalisé une analyse des écarts entre la formation des employés et les besoins de formation à l'entretien des bus. Dans le cadre d'exercices et d'ateliers de travail, des employés et des gestionnaires ont élaboré une démarche de formation adaptée à l'entretien des bus, selon la technique du compagnonnage.

Le répertoire de formation est découpé en modules pour permettre une livraison au bon moment (juste à temps) et sur le bon contenu (juste requis). Dès avril 2011, un projet pilote sera déployé graduellement dans tous les centres de transport. Cette nouvelle stratégie de formation permettra d'optimiser les activités de formation tout en ayant un effet positif sur la mobilisation des employés.

Dans la foulée de la nouvelle approche de formation déployée à l'entretien des bus, des projets d'optimisation de la formation seront également mis en œuvre à l'entretien du réseau de métro.

➤ L'apprentissage en ligne

Une équipe d'experts en contenu et en développement a été formée pour le projet des nouvelles voitures de métro MPM-10. Elle a élaboré une solution technologique en utilisant une nouvelle technique pédagogique, soit l'apprentissage en ligne. Plus précisément, elle a revu ses programmes de formation relatifs aux voitures MR-63 et MR-73, présentés en mode traditionnel, et l'a convertie en mode *e-learning*. Cette nouvelle technique pédagogique représente une réduction de six jours de la durée de formation habituelle. L'entreprise envisage d'adapter d'autres activités de formation à l'apprentissage en ligne, considérant l'importance des projets à venir et l'arrivée de nouvelles technologies.

➤ Utiliser la rémunération globale comme un levier d'attraction et de rétention

La rémunération globale des employés de la STM représente près de 60 % de son budget total. Comme les stratégies de rémunération demeurent un élément essentiel pour attirer et retenir les meilleures ressources, la STM doit s'assurer que son offre de rémunération globale lui permet de se démarquer dans un marché en forte concurrence.

Elle effectuera une vigie rigoureuse sur le marché de l'emploi en vue d'évaluer et de maintenir concurrentiels ses programmes de rémunération et d'avantages sociaux. Elle développera et implantera des outils permettant de positionner et de structurer son offre de rémunération globale. Des analyses spécifiques seront réalisées pour la révision et l'harmonisation des politiques relatives à la rémunération.

➤ Améliorer les stratégies d'apprentissage et de soutien à la performance

Pour soutenir la performance des employés, la STM mise sur le développement en continu. L'entreprise implantera donc des stratégies d'apprentissage et de transfert des connaissances novatrices et mieux adaptées aux besoins de ses différents secteurs d'activité. Elle préparera également des programmes de formation spécifiques pour répondre à des besoins pointus, tels que le programme Sécuribus pour la prévention des agressions et la gestion du stress.

Depuis 2006, le nombre d'heures de formation a augmenté de près de 50 000. Cette hausse s'explique par la mise en place d'activités de formation en continu pour les secteurs bus et métro et par l'instauration de la technique du compagnonnage. Cette nouvelle technique d'apprentissage a nécessité une augmentation de quatre à seize du nombre de compagnons à l'entretien des bus à temps plein.

ÉVOLUTION DE L'EFFORT DE FORMATION 2006-2010

Année	2006	2009	2010
Heures de formation (N ^{bre})	180 187	215 861	248 846
Variation par rapport à 2006 (%)	-	20	38

La STM estime que la durée de formation annuelle par employé passera de 26,7 à 29,5 heures entre 2009 et 2020.

➤ Optimiser la performance organisationnelle par le développement des compétences des gestionnaires et des professionnels

Grâce à la mise en place d'un programme de formation pour les gestionnaires et les professionnels, la STM compte optimiser l'apprentissage dans l'action. Ce programme s'appuiera sur des parcours de carrière ainsi que sur la gestion des compétences et des savoirs.

Par ailleurs, la STM continuera d'améliorer la formation liée aux communications interpersonnelles et à la reconnaissance du personnel destinée aux gestionnaires. À court terme, des programmes de formation novateurs seront élaborés, favorisant l'apprentissage dans l'action.

Des programmes structurés d'accompagnement élaborés par la STM seront appliqués afin de favoriser le développement des gestionnaires et des professionnels. Des partenariats avec des entreprises spécialistes seront conclus afin d'implanter rapidement ces programmes.

STRATÉGIE 14

POURSUIVRE L'EFFORT DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS ET DES GESTIONNAIRES

La STM compte sur tous ses employés pour réaliser sa mission. C'est pourquoi elle mène différentes actions et utilise divers outils pour rallier les employés et les gestionnaires autour de ses objectifs d'affaires. La communication, l'engagement et la reconnaissance sont les moyens privilégiés pour mobiliser les employés.

Selon l'évolution de l'indice de mobilisation (IME de Secor), la mobilisation des employés s'est considérablement accrue entre 2006 et 2009. L'indice global est passé de - 4 à + 23, une progression de 27 points en trois ans.

➤ Renforcer le style de gestion

Le style de gestion est un élément important de la mobilisation des employés. En 2007, la STM adoptait un style de gestion axé sur la communication, l'engagement et la reconnaissance des employés.

À court terme, la STM mettra à la disposition des gestionnaires des outils adaptés à leurs besoins et à ceux de l'organisation. Les gestionnaires seront accompagnés, en vue de les aider à améliorer leurs habiletés à communiquer, à s'engager et à reconnaître le travail des employés.

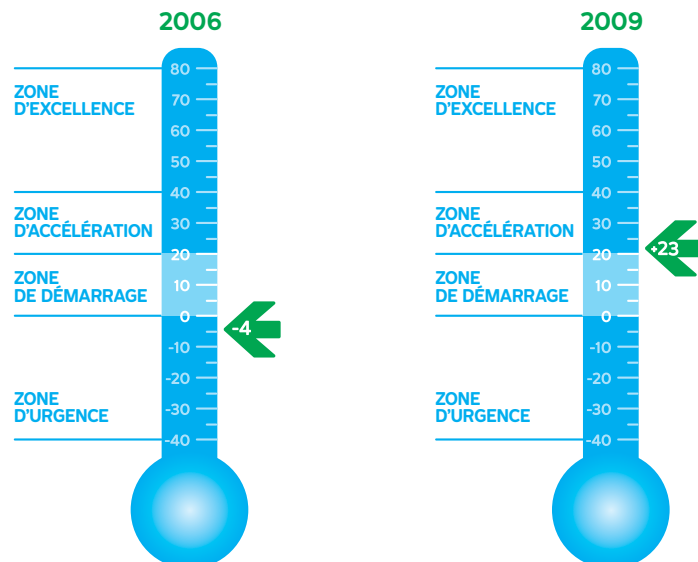
➤ Améliorer la reconnaissance des employés

Pour reconnaître les efforts, les compétences et les résultats des personnes et des équipes, la STM mettra en place des actions à l'échelle de l'entreprise. Elle poursuivra notamment l'organisation d'activités de reconnaissance corporative pour souligner les réalisations des employés (actes de bravoure, prudence au volant, etc.) et les grandes étapes de leur carrière (25 ans de service, départ à la retraite, etc.). Ces activités seraient autant d'occasions de faire valoir l'expertise et les compétences ainsi que la contribution du personnel à la réalisation du *Plan stratégique 2020*.

La STM continuera d'encourager l'engagement social et philanthropique de ses employés et soulignera les bénéfices du bénévolat et du volontariat. Elle veillera à ce que la tradition d'altruisme de ses employés se poursuive en soutenant la campagne de générosité annuelle et les collectes de fonds associées. Par ailleurs, la STM poursuivra l'organisation d'activités sociales pour les employés, les retraités et leur famille (célébration des anniversaires, journée à La Ronde et concours). La réalisation de ce type d'activités a pour effet de renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise.

ÉVOLUTION DE L'INDICE GLOBAL (IME DE SECOR)

En 2009, l'indice global IME se situe dans la zone d'accélération, en hausse de 27 points par rapport à 2006



► Améliorer les communications auprès des employés

La STM veillera à diffuser le *Plan stratégique 2020* auprès de son personnel. Elle assurera également le suivi de la réalisation du plan et informera tous les employés de l'état d'avancement, des résultats obtenus et des changements importants à apporter. Elle continuera de mettre en valeur l'expertise des employés et donnera une visibilité aux réalisations des personnes et des équipes en utilisant les outils de communication interne, en plus de reconnaître les bons coups et les défis à relever.

Les gestionnaires seront invités à s'engager et à devenir de meilleurs relais dans la communication de cette information. D'une part, les liens entre les objectifs du Plan stratégique et ceux de chaque unité administrative seront clairement établis. D'autre part, la pertinence et la qualité des informations à transmettre aux employés seront revues. Également, les informations sur les attentes, la satisfaction ainsi que les commentaires de la clientèle seront communiqués aux employés pour qu'ils en tiennent compte dans leurs plans d'amélioration respectifs.

Par ailleurs, l'entreprise rendra plus efficaces ses communications opérationnelles avec la livraison du service afin de générer un impact positif sur son engagement envers le client. Elle poursuivra son soutien aux gestionnaires dans leur rôle de communicateur en mettant à leur disposition l'information appropriée afin d'agir rapidement et de répondre adéquatement aux questions de leurs employés.

La STM continuera de sonder l'intérêt et la compréhension des employés par rapport aux changements et aux projets qui les concernent, en vue de bien cerner leurs attentes et leurs besoins d'information. Elle restera à l'écoute et adoptera de nouvelles façons de faire afin de faciliter l'échange et le dialogue entre les niveaux hiérarchiques et les différents secteurs d'activité.

► Concevoir et mettre en œuvre des plans d'action sectoriels de mobilisation

Une analyse des résultats d'un sondage effectué en 2009 par secteurs d'activité permettra aux gestionnaires de relever le défi de la mobilisation, de déterminer les enjeux, les actions prioritaires, les moyens utilisés et les résultats attendus.

Pour aider les gestionnaires à atteindre leurs objectifs de mobilisation et à réaliser leur plan d'action, la STM mettra à leur disposition les outils et les ressources appropriés. En outre, les résultats seront périodiquement mesurés afin d'évaluer les progrès et l'efficacité des actions ciblées.

STRATÉGIE 15

POURSUIVRE LA DYNAMIQUE COLLABORATIVE DES RELATIONS DE TRAVAIL

► Promouvoir la collaboration et la recherche de solutions

La STM continuera à faire évoluer ses façons de faire en matière de gestion des relations de travail. L'entreprise préconise des relations de travail harmonieuses, axées sur la recherche de solutions communes et novatrices. En outre, elle met l'accent sur des communications ouvertes, franches et respectueuses entre gestionnaires, employés et syndicats.

La STM cherche à entretenir un climat de travail serein. C'est pourquoi elle encourage les discussions et les échanges en continu avec les syndicats et organise régulièrement des rencontres à des fins d'information ou de consultation. De plus, elle favorise la consultation et l'engagement des employés afin de maintenir et d'améliorer le climat de travail.

► Favoriser la stabilité des ententes collectives de travail

Plus de 8 000 employés de la STM sont régis par six conventions collectives. Pour cinq d'entre elles, l'échéance arrive en janvier 2012, et pour la sixième, en janvier 2013.

La préparation des contrats de travail et le déroulement des négociations mettent à contribution de nombreuses personnes de diverses unités, qui s'efforcent d'offrir un service de qualité.

► Mettre en place des programmes de partage de gains d'amélioration de la performance

La STM entend déployer des programmes de partage de gains d'amélioration de la performance à l'échelle de l'organisation. Les résultats d'un tel programme, expérimenté auprès de l'équipe d'entretien du réseau de bus, ont été concluants tant pour l'entreprise et les employés que pour la clientèle. En effet, la disponibilité des bus a augmenté, le coût d'entretien par kilomètre parcouru a diminué et le service s'est amélioré. Ces résultats ont permis aux employés de bonifier leurs conditions salariales dans le respect des limites du cadre financier et, pour la STM, de réduire ses coûts et d'offrir à la clientèle un meilleur service.

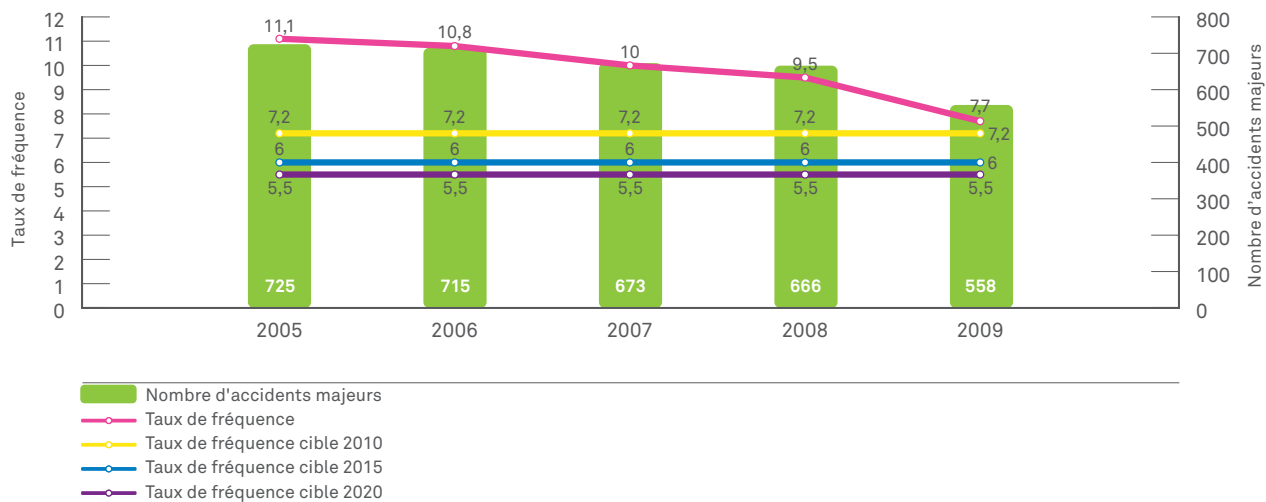
Par ailleurs, ces programmes favorisent le développement d'une culture axée sur la performance, où la contribution des employés est associée aux résultats et où les gains de performance bénéficient à la fois à l'organisation, au personnel et à la clientèle.

STRATÉGIE 16

CONTRIBUER À CRÉER UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN, SÉCURITAIRE ET INCLUSIF

Le nombre d'accidents de travail et le taux de gravité par année ont énormément diminué au cours des cinq dernières années. Au cours de la période 2005-2009, le nombre d'accidents avec perte de temps est passé de 725 à 558. Quant au taux de gravité, il est passé de 36,4 jours d'absence en moyenne par accident à 28,1 jours. Pour maintenir cette performance, la STM lancera de nouvelles activités portant sur la gestion de la santé et de la sécurité au travail, en s'inspirant de pratiques reconnues dans le monde en vue de réduire à la source les risques d'accident.

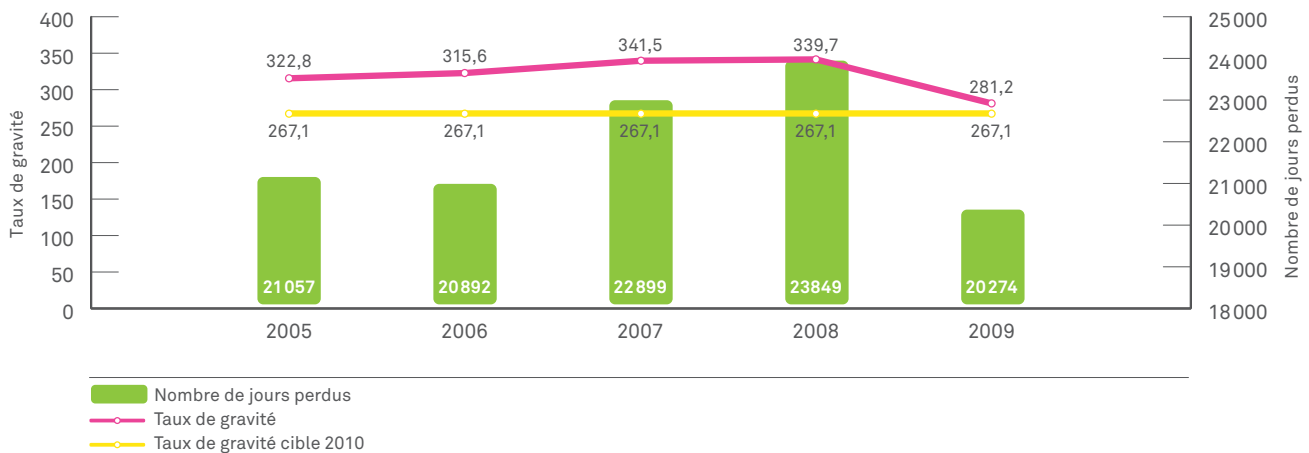
NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL ET TAUX DE FRÉQUENCE, 2005-2009



Accident majeur : Accident accepté ou en attente de décision de la CSST avec absence.

Taux de fréquence : Nombre d'accidents majeurs divisé par heures travaillées et multiplié par 200 000 heures.

TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DE TRAVAIL ET NOMBRE DE JOURS PERDUS, 2005-2009



Taux de gravité : Nombre de jours perdus multiplié par 200 000 heures et divisé par le nombre d'heures travaillées.

► Développer une culture de santé et de la sécurité au travail (SST)

Pour la STM, la santé et la sécurité des employés sont d'une importance capitale. Le fait d'investir dans la santé et la sécurité, en plus de favoriser la sécurité du travail, suscite la mobilisation des employés. Poursuivant ses efforts en ce sens, l'entreprise vise le développement d'une culture telle en trois volets :

► LEADERSHIP DE LA DIRECTION ET DES GESTIONNAIRES

- Une politique de la santé et de la sécurité, définissant les rôles et les responsabilités, sera diffusée auprès des gestionnaires de tous les niveaux ainsi qu'auprès de l'ensemble des employés.
- Une formation d'appoint sera donnée aux gestionnaires sur le leadership en matière de santé et de sécurité, présentant les rôles et les responsabilités ainsi qu'une technique d'intervention en milieu de travail (influence et responsabilisation).

► PRISE EN CHARGE PAR LES MILIEUX DE TRAVAIL

Au chapitre de la prévention, la STM mettra en place un programme d'activités obligatoires en santé et en sécurité afin d'améliorer sa performance. À partir de la réalité de chacun des secteurs d'activité, des actions seront déterminées en fonction des risques qui y sont associés :

- Un système d'information de suivi permettra de bien comprendre les efforts investis en matière de prévention.
- La performance en matière de santé et de sécurité est directement associée à la participation des employés aux activités de prévention. Une gestion consultative, des mécanismes adaptés aux différents milieux de travail et la responsabilisation des gestionnaires sont des facteurs de succès.

► PROGRAMMES ET STRUCTURES

- Les critères et les programmes liés aux risques de blessures graves seront revus.
- Les programmes de formation aidant les employés à reconnaître le danger et à adopter les bons comportements pour éviter les accidents seront actualisés.
- Un programme de reconnaissance et d'innovation en matière de santé et de sécurité sera mis sur pied.
- Une analyse sur la pertinence d'instaurer un système de type ISO pour évaluer les dangers sera effectuée.

La STM renforcera la collaboration entre tous les acteurs œuvrant dans le secteur de la santé et de la sécurité, soit les comités paritaires, la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, les représentants syndicaux et les organismes pouvant aider à l'implantation d'une telle culture.

Par ailleurs, la gestion des lésions professionnelles et de l'absentéisme sera revue selon un mode d'amélioration continue, à partir de barèmes mesurables. Des audits sur la gestion des réclamations orienteront ces efforts. Un processus d'amélioration continue sera également mis en place, comportant des objectifs clairs et respectueux des valeurs de l'entreprise.

► Gérer dans un contexte de diversité

La STM reconnaît l'importance de la diversité de sa main-d'œuvre, qu'il s'agisse, entre autres, de culture, de génération, de genre ou de limitation fonctionnelle. Grâce à un ambitieux programme d'accès à l'égalité, l'entreprise a pu assurer au cours des ans la diversification de son personnel.

ÉVOLUTION DU PROFIL DE LA MAIN-D'ŒUVRE, 2006-2015

Année	2006	2007	2010	2015
Proportion de minorités visibles et ethniques (%)	11,7	17	19	22,5

➤ Poursuivre les efforts dans la gestion de la diversité, le co-développement et le mentorat

La STM considère le genre, le handicap et le contexte intergénérationnel et interculturel de son environnement de travail. Elle tient à offrir à son personnel un milieu inclusif, où le travail d'équipe et le respect sont encouragés, de même que le partage de points de vue, d'expériences et de compétences.

L'entreprise continuera de développer des outils de sensibilisation et de formation en rapport avec la diversité, l'inclusion, les préjugés et la discrimination. Elle s'assurera que les gestionnaires et les équipes de travail sont accompagnés dans la réalisation de diagnostics visant à rendre le milieu de travail plus inclusif. Elle verra également à ce qu'un outil de mesure soit développé pour raffiner la démarche de diagnostic.

Un guide d'accueil et d'intégration sera élaboré, visant à faire connaître la culture organisationnelle aux nouveaux employés. Pour favoriser le développement des compétences et des connaissances, des techniques d'apprentissage, telles que le co-développement et le mentorat, seront mises de l'avant. En outre, la gestion de la diversité sera intégrée au profil de compétence des gestionnaires.

Par ailleurs, la STM produira un bilan annuel des activités, permettant l'analyse des besoins des employés. Elle réalisera aussi un balisage des pratiques auprès d'entreprises innovantes pour s'assurer de la qualité des outils et des méthodes d'intervention développées à l'interne.

➤ Poursuivre et améliorer les services d'aide aux employés

La STM accorde une importance particulière à la santé psychologique des employés ainsi qu'à celle de leurs proches. Le Service d'aide aux employés permet à ceux qui le désirent d'obtenir du soutien dans un cadre professionnel, personnalisé et confidentiel. D'autre part, le succès du groupe Les aidants EMR (entretien et matériel roulant) encouragera la création de groupes similaires dans d'autres milieux de travail de l'entreprise. Ce mouvement d'écoute et de partage entre collègues offre un soutien pour affronter les difficultés personnelles et professionnelles.

Afin d'aider les gestionnaires et les conseillers confrontés à des situations de crise, le Service d'aide aux employés continuera de déployer divers outils d'accompagnement, en plus d'offrir un service sur mesure.

➤ Maintenir les efforts pour la protection de la personne

En 2010, la STM a révisé sa politique de respect de l'intégrité physique et psychologique de la personne, en y apportant des changements quant à la prise en charge des situations conflictuelles et des plaintes des employés. L'entreprise y a réaffirmé sa volonté de maintenir un milieu de travail sain, respectueux et exempt de toute forme de harcèlement, de violence ou de discrimination.

En plus de maintenir les services habituels de résolution de conflit, de médiation, de services-conseils, la STM offre un service de protection de la personne, en toute confidentialité. Elle offre également la possibilité d'accompagner les gestionnaires et les équipes de travail dans l'identification des sources de tension et dans l'établissement d'un plan d'action. L'objectif est d'assurer le rétablissement durable d'un climat de travail harmonieux, tout en outillant les différents acteurs dans la prise en charge de situations de conflit éventuelles.



PRIORITÉ 4

OPTIMISER LA GESTION DES INVESTISSEMENTS

La STM a la responsabilité de gérer, d'exploiter et d'entretenir un important patrimoine constitué de véhicules, d'infrastructures, d'équipements et d'appareillages ainsi que de systèmes d'exploitation. Au cours de la prochaine décennie, une grande partie de ces actifs fera l'objet de travaux de renouvellement et de modernisation. L'entreprise compte profiter de ces travaux pour générer de la valeur ajoutée, optimiser sa gestion de portefeuille et améliorer la réalisation de ses projets.

STRATÉGIES

17 GÉNÉRER DE LA VALEUR AJOUTÉE LORS DU RENOUVELLEMENT DES ACTIFS

18 OPTIMISER LA GESTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS ET AMÉLIORER LA RÉALISATION DES PROJETS

PRIORITÉ 4 – INDICATEUR

Indicateur	2006 Réel	2009 Réel	2010 Réel	2015 Cible	2020 Cible
Taux de réalisation des dépenses d'investissement (%)	65,5	57,9	63,0	69,0	70,0

STRATÉGIE 17

GÉNÉRER DE LA VALEUR AJOUTÉE LORS DU RENOUVELLEMENT DES ACTIFS

D'ici 2020, la STM investira quelque 6,2 G\$ dans le renouvellement d'actifs, soit près de 43 % de la valeur des actifs établie à 14,5 G\$. Les nouveaux actifs, qui seront équipés de technologies de pointe, assureront la pérennité des réseaux de bus, de métro et de transport adapté. Pour réaliser ces travaux, l'entreprise a développé une approche de gestion de projets et dispose d'une organisation de travail bien rodée.

➤ Améliorer la connaissance des actifs à renouveler et concevoir un plan d'investissement

À partir de l'inventaire de ses actifs, la STM a élaboré un plan d'investissement global, établissant les priorités d'intervention selon l'état de désuétude et le niveau de criticité des actifs. Elle a tenu compte de l'arrivée sur le marché des nouveaux produits, des nouveaux matériaux ou encore des innovations technologiques.

Pour chaque projet prioritaire, une évaluation des risques sera effectuée. En collaboration avec les secteurs d'activité touchés, la STM pourra clairement déterminer les actions requises pour maintenir ses actifs en bon état et planifier leur remplacement au moment opportun. Toutes les directions concernées seront en mesure de coordonner la réalisation de leurs projets de maintien de façon à assurer la fiabilité et la sécurité de l'ensemble des actifs de l'entreprise.

➤ Maintenir et mettre en valeur le patrimoine

Le métro de Montréal est aussi une galerie d'art. Une centaine de murales, de vitraux et de sculptures ont été installées au fil des ans dans 54 des 68 stations. La STM a la responsabilité d'entretenir et de mettre en valeur ce patrimoine artistique. La STM a d'ailleurs récemment créé un comité du conseil d'administration sur l'art et le patrimoine.

STRATÉGIE 18

OPTIMISER LA GESTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS ET AMÉLIORER LA RÉALISATION DES PROJETS

Connaissant bien l'état de ses actifs, la STM utilise une approche de gestion par portefeuille afin de faciliter la priorisation des projets, tout en considérant les contraintes financières et humaines.

➤ Renforcer les mécanismes de gestion du portefeuille de projets

En utilisant la gestion du portefeuille de projets, la STM est en mesure de mettre en place des mécanismes aussi rigoureux qu'innovateurs. La gestion de portefeuille comporte les avantages suivants :

- l'uniformisation de la présentation des projets ;
- l'évidence de la correspondance des projets avec les orientations stratégiques ;
- une attribution optimisée des ressources ;
- une meilleure coordination et une meilleure synergie entre les projets.

En optimisant sa gestion de portefeuille, la STM garantit ainsi la mise en priorité des projets d'investissement et permet une optimisation des bénéfices prévus aux projets.

Par ailleurs, l'entreprise planifie, conçoit et réalise ses projets dans un cadre de développement durable, car elle tient compte des impacts de ses projets sur la société, l'environnement et l'économie. Par exemple, elle veille à générer des retombées économiques pour la région métropolitaine et voit à la performance énergétique de ses actifs.

➤ Réaliser les projets des secteurs métro, bus, transport adapté et tramway

Pour la durée du Plan stratégique, la STM prévoit investir 11,5 G\$, dont 6,2 M\$ pour assurer la pérennité des réseaux, 4,2 G\$ pour le développement de nouveaux services et 1,1 G\$ pour réaliser la première ligne du réseau de tramway.

Il est important de préciser que les coûts associés au prolongement du métro de 1,6 G\$ pour les stations sur le territoire de l'île de Montréal et ceux des prolongements sur les territoires de Longueuil et Laval ainsi que ceux pour les infrastructures nécessaires à la mise en place du Système rapide par bus dans l'axe Pie-IX seront assumés par l'Agence métropolitaine de transport, dans le cadre de son *Programme triennal d'immobilisation*. Il est à noter que les coûts mentionnés sont des extrapolations des coûts passés.

LE RÉSEAU DE MÉTRO

Le réseau de métro représente un patrimoine évalué à 12,8 G\$ en valeur de remplacement et les investissements planifiés s'élèvent à 7,3 G\$ de déboursés pour la période 2011-2020.

► MATÉRIEL ROULANT

Pour la durée du Plan stratégique, les principaux travaux de maintien consisteront à remplacer les 363 voitures de métro MR-63 et une partie des 436 MR-73. Ces travaux de remplacement ainsi que les modifications à apporter aux ateliers et aux équipements totalisent plus de 2,7 G\$, soit près de 37 % de tous les investissements prévus dans le secteur métro.

► ÉQUIPEMENTS FIXES

La majorité des équipements fixes ont atteint la fin de leur vie utile et les problèmes dus à l'obsolescence d'équipements ou de systèmes sont de plus en plus fréquents. Au plan des systèmes en soutien au service à la clientèle et à la sécurité des clients, la STM poursuivra ses programmes Réno-Systèmes, qui totaliseront d'ici 2020 plus de 1,1 G\$.

► INFRASTRUCTURES

Les stations de métro et les structures auxiliaires, dont les postes de ventilation, les garages et les tunnels, font partie d'une classe d'actifs dont la valeur de remplacement représente plus de 6,1 G\$. D'une part, divers éléments de structure, d'architecture et de systèmes de bâtiment ont atteint la fin de leur vie utile. D'autre part, les infiltrations d'eau et le sel de déglacage accélèrent la détérioration des structures de béton et de leur armature. Pour assurer la pérennité de ces actifs, ce qui requiert près de 704 M\$, la STM poursuivra ses programmes Réno-Stations II et démarrera phases 1 et 2 du programme de Réno-Infrastructures.

INVESTISSEMENTS DU SECTEUR MÉTRO – HORIZON 2020

	Maintien	Développement	en M\$	
			Total	% Total
MATÉRIEL ROULANT				
Nouvelles voitures MPM-10 et modification des ateliers	1775	557	2 332	31,8
Remplacement des voitures de métro MR-73	917		917	12,5
Ajout de capacité aux ateliers et des équipements	0	654	654	8,9
	2 692	1 211	3 903	53,1
ÉQUIPEMENTS FIXES				
Réno-Systèmes – Phases 1 et 2 et autres	129		129	1,8
Réno-Systèmes – Phase 3	488		488	6,6
Réno-Systèmes – Phase 4	500		500	6,8
	1 117		1 117	15,2
INFRASTRUCTURES				
Autres projets sectoriels	60		60	0,8
Réfection de la station Berri-UQAM – Phase 1A	86		86	1,2
Réno-Infrastructures – Phase 1	250		250	3,4
Réno-Infrastructures – Phase 2	250		250	3,4
Technologie informatique	58	10	68	0,9
	704	10	714	9,7
PROLONGEMENTS DE MÉTRO¹				
		1 610	1 610	21,9
TOTAL DES DÉBOURSÉS	4 513	2 831	7 344	100

¹ Cet investissement n'inclut pas le coût des voitures de métro.

LE RÉSEAU DE BUS

D'une valeur de 1,7 G\$, le réseau de bus comporte principalement trois catégories d'actifs : 1680 bus, les sept centres de transport ainsi que leurs équipements et infrastructures. D'ici 2020, l'offre de service augmentera de 32 % pour atteindre 6,5 millions d'heures et plus de 107 millions de kilomètres parcourus.

Pour satisfaire la demande, la STM devra bonifier son parc de bus et en modifier la composition si elle veut atteindre ses cibles environnementales. L'entreprise investira donc près de 3 G\$ dans différents travaux, notamment le remplacement et l'ajout de véhicules, la construction ou la modernisation de centres de transport et la mise en place de systèmes rapides de bus, de mesures préférentielles, de systèmes d'information, de terminus et d'abribus.

► MATÉRIEL ROULANT

Au cours des prochaines années, le nombre total de bus du parc passera de 1 680 à 2089, grâce en partie à l'ajout de 262 bus articulés, faisant passer leur nombre de 140 à 402. Depuis 2011, le parc de véhicules comportera uniquement des bus à plancher surbaissé. Les investissements de maintien et de développement s'élèveront à 1,3 G\$.

Bien que les trois quarts des véhicules actuels soient munis de rampes d'accès, tout nouveau bus depuis 2009 est doté d'une rampe avant qui offre une performance accrue. Par ailleurs, dans une approche de cocktail transport, 350 bus seront équipés de supports à vélo sur des lignes pertinentes à ce type de complémentarité modale. De plus, le nombre de minibus augmentera pour satisfaire aux besoins accrus des Navettes Or, un service dédié aux personnes âgées.

► CENTRES DE TRANSPORT

Pour accroître son parc de bus au-delà de 1 590 véhicules (capacité de 2007), la STM doit augmenter la capacité de ses sept centres de transport. C'est pourquoi elle a entrepris l'agrandissement du centre de transport Legendre en 2009 et la réfection du centre de transport Frontenac en 2010.

De plus, deux nouveaux centres de transport verront le jour en 2013 et en 2016, augmentant la capacité de 1 705 à 2 089 bus. Par ailleurs, le centre de transport Saint-Denis sera reconstruit en 2015 sur un site adjacent, et le centre de carrosserie Crémazie demeurera en exploitation jusqu'en 2017. Quant au centre de transport Mont-Royal, il sera modifié ou relocalisé à proximité afin d'accueillir les bus électriques ou les trolleybus dans le cadre du programme d'électrification de bus. Les investissements atteindront 700 M\$.

► ÉQUIPEMENTS ET INFRASTRUCTURES

La STM consacrera 900 M\$ à plusieurs projets de maintien et de développement dont la mise en place de mesures préférentielles, tout particulièrement les voies réservées, et de détection aux feux de signalisation ainsi que l'installation de systèmes rapides par bus sur les boulevards Pie-IX et Henri-Bourassa, prévue en 2013 et en 2018 respectivement.

INVESTISSEMENTS DU SECTEUR BUS – HORIZON 2020

		en M\$		
	Maintien	Développement	Total	%Total
MATÉRIEL ROULANT				
Bus articulés 2008-2012	38	18	56	1,9
Remplacement de bus APS-1	107		107	3,6
Bus de 12 mètres et de 18 mètres	570	546	1 116	37,4
Véhicules de service, minibus et midibus	32	4	36	1,2
	747	568	1 315	44,1
ÉQUIPEMENTS ET INFRASTRUCTURES				
SRB – Axe Henri-Bourassa		307	307	10,3
Projet iBus	199		199	6,7
Rénovation de terminus	61		61	2,0
Mesures préférentielles Bus		153	153	5,1
Acquisition d'abribus	7	15	22	0,7
Machinerie et équipements	25		25	0,8
Technologie informatique	0	12	12	0,4
Autres projets	165		165	5,5
	457	487	944	31,7
CENTRES DE TRANSPORT				
Reconstruction de l'atelier Crémazie	252		252	8,5
Nouveaux centres de transport I et II		278	278	9,3
Reconstruction du centre de transport Saint-Denis	192		192	6,4
	444	278	722	24,2
TOTAL DES DÉBOURSÉS	1 648	1 333	2 981	100

LE RÉSEAU DE TRANSPORT ADAPTÉ

D'ici dix ans, les investissements dans le réseau de transport adapté totaliseront 35 M\$. De ce montant, 20 M\$ serviront au renouvellement du parc de minibus.

Afin de répondre à une croissance soutenue de la demande, la STM compte sur l'arrivée de nouveaux véhicules pour améliorer à la fois sa capacité de transport et le confort de la clientèle. Elle étudie présentement la pertinence de climatiser les bus du transport adapté. Elle compte également sur les nouvelles technologies, telles que les terminaux véhiculaires, pour optimiser les déplacements, aider les clients à mieux planifier leurs déplacements, réduire les temps d'attente et fournir une information clientèle en temps réel.

INVESTISSEMENTS DU SECTEUR TRANSPORT ADAPTÉ – HORIZON 2020

	Maintien	Développement	Total	% Total
MATÉRIEL ROULANT				
Minibus	22		22	59,5
INFRASTRUCTURES				
Systèmes d'exploitation	15		15	40,5
TOTAL DES DÉBOURSÉS	37	0	37	100

LE RÉSEAU DE TRAMWAY

La première ligne du projet de tramway à Montréal représente des investissements de 1,1 G\$. Cette première ligne comprend 12,5 kilomètres de nouvelles infrastructures, un parc de 26 rames, un centre de transport d'une superficie de 7,5 hectares et un stationnement incitatif de 300 places.

INVESTISSEMENTS DU SECTEUR TRAMWAY – HORIZON 2020¹

	Maintien	Développement	en M\$	
			Total	% Total
MATÉRIEL ROULANT ET INFRASTRUCTURES				
Boucle Centre-ville avec antenne Côte-des-Neiges	0	1 122	1 122	100
TOTAL DES DÉBOURSÉS	0	1 122	1 122	100

¹ Le projet est évalué sur la base d'un coût kilométrique de 85 M\$ (en dollars de 2010, incluant contingences et taxes).



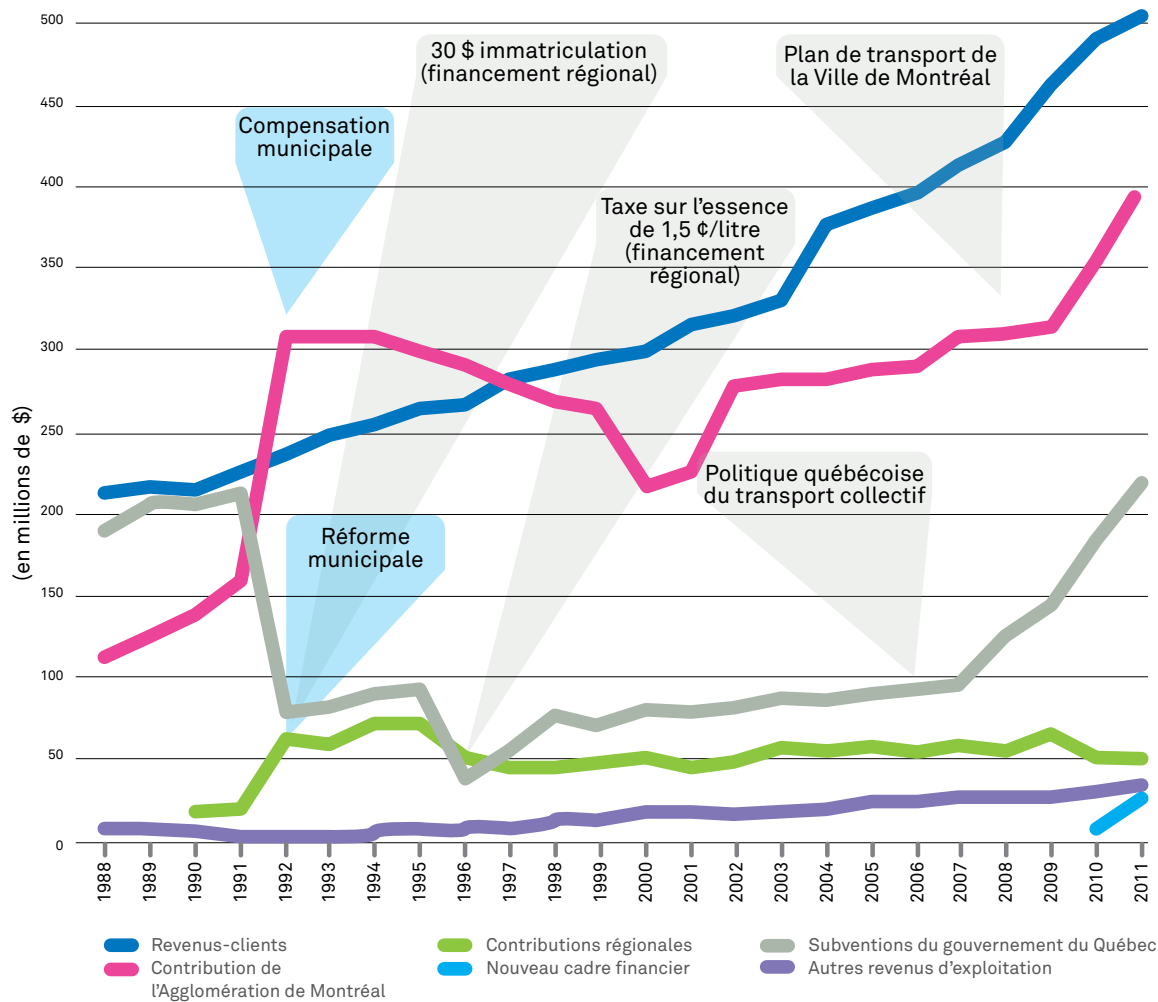
PRIORITÉ 5

AMÉLIORER DAVANTAGE LA PERFORMANCE

Pour la STM, la question du sous-financement est un enjeu capital. Pour l'année 2010, l'entreprise a atteint l'équilibre financier grâce à la majoration de la taxe sur l'essence de 1,5 ¢ le litre appliquée à la région métropolitaine.

Dès le début des années 2000, les revenus provenant de la clientèle, principale source de financement, ont augmenté de 59%. Depuis le creux historique de l'an 2000, la contribution de l'agglomération de Montréal a augmenté de 64%. Les subventions du gouvernement du Québec ont augmenté de telle sorte qu'elles devraient surpasser à court terme celles de 1992, année du retrait du financement de l'exploitation du transport collectif. Compte tenu des investissements de 12 G \$ nécessaires au maintien et au développement de l'offre de service, toutes ces hausses ne suffiront pas à couvrir à l'horizon 2020 les coûts d'exploitation et les besoins d'investissement. Pour arriver à un équilibre financier, la STM doit optimiser ses sources de revenus et exercer un contrôle rigoureux de ses dépenses.

STM – ÉVOLUTION DES DIFFÉRENTES SOURCES DE REVENUS, 1988-2011



STRATÉGIES

19 AUGMENTER ET DIVERSIFIER LES REVENUS

20 EXERCER UN CONTRÔLE RIGOUREUX DES DÉPENSES

PRIORITÉ 5 – PRINCIPAUX INDICATEURS

	2006	2009	2010	2015	2020
Indicateurs	Réel	Réel	Réel	Cible	Cible
Taux d'autofinancement % ¹	59,9	58,5	58,2	56,6	58,2
Part des revenus-clients % ²	47,4	46,3	45,9	45,5 ⁷	47,7 ⁷
Coûts d'exploitation/déplacement \$ ³	1,91	2,18	2,28	2,66	2,83
Coûts d'exploitation/kilomètre \$ ⁴	5,34	5,44	5,62	6,71	7,25
Revenus commerciaux nets M \$ ⁵	14,8	15,3	17,1	28,0	35,0
Service de la dette net/dépenses d'exploitation nettes % ⁶	–	7,7	8,74	9,9	11,8

¹ Taux d'autofinancement : Indicateur de gestion mesurant la capacité à générer des revenus autonomes provenant des clients et des activités commerciales pour couvrir les dépenses d'exploitation. (revenus d'exploitation / dépenses d'exploitation);

² Part des revenus – clients : indicateur de gestion mesurant la part de la contribution des revenus clients par rapport aux revenus totaux

³ Coûts d'exploitation / déplacement : Indicateur de performance mesurant le coût d'exploitation de chaque déplacement effectué;

⁴ Coûts d'exploitation / kilomètre : Indicateur de performance mesurant le coût d'exploitation pour chaque kilomètre parcouru des réseaux bus et métro;

⁵ Revenus commerciaux nets : Indicateur de gestion mesurant les revenus commerciaux générés autres que les revenus clients de l'entreprise

⁶ Service de la dette net / dépenses d'exploitation nettes : indicateur de gestion mesurant les coûts annuels à la charge de la STM consacrés aux investissements par rapport à l'ensemble des charges d'exploitation;

⁷ Avant de nouvelles sources de financement.

STRATÉGIE 19

AUGMENTER ET DIVERSIFIER LES REVENUS

Pour obtenir l'équilibre financier, la STM doit optimiser toutes ses sources de revenus que représentent ses clients et ses activités commerciales ainsi que ses partenaires municipaux et gouvernementaux.

➤ Maintenir la contribution de la clientèle

Principale source de financement, les revenus provenant de la clientèle, en hausse constante et pondérée, représentent 44 % des revenus totaux en 2010. Pour augmenter ses revenus, la STM élaborera une stratégie tarifaire à long terme, en tenant compte notamment des critères suivants : les indices inflationnistes généraux et spécifiques aux produits pétroliers, les rabais consentis sur les titres de transport et les améliorations de l'offre de service et l'impact sur l'achalandage. Ces revenus cumulés aux revenus commerciaux nets devraient équivaloir à 50 %.

Grâce à la mise en place du système de vente et de perception et à la mise en marché de la carte OPUS, l'entreprise peut déjà mieux contrôler la perception et ainsi réduire la fraude.

➤ Développer une stratégie tarifaire pour les déplacements métropolitains en transport adapté

En ce qui a trait au transport adapté, la STM développera une nouvelle grille tarifaire pour tous les déplacements métropolitains provenant de l'île de Montréal. Pour ce faire, elle entreprendra des discussions avec les autres organismes de transport de la région.

➤ Augmenter les revenus commerciaux nets

En 2003, la STM créait la société Transgesco, qui a pour mission de développer le potentiel commercial de la STM (publicité dans les stations de métro, sur les bus et dans les abribus, journaux gratuits, afficheurs sur les quais, téléphone cellulaire et Wi Fi, partenariats promotionnels et de développement durable).

Une étude de balisage réalisée par le Collège impérial de Londres confirmait récemment que le faible niveau de revenus commerciaux générés par les autorités de la STM était inférieur par rapport aux autres sociétés de transport comparables. L'entreprise entend donc poursuivre ses partenariats avec le secteur privé pour maximiser les retombées de nouveaux projets de développement, de manière à doubler ses revenus commerciaux nets d'ici 2020.

► Proposer un nouveau modèle de financement gouvernemental pour le transport adapté

D'ici dix ans, la demande de transport adapté augmentera considérablement, influencée par divers facteurs tels que le vieillissement de la population et les efforts de la communauté pour combattre l'exclusion sociale. Rappelons que le transport adapté entre 2000 et 2011 a connu une forte augmentation.

Afin de s'adapter à ce nouveau contexte, la STM reverra son approche clientèle, ses normes de service et les moyens techniques et technologiques de soutien au service. Elle repensera et adaptera ses différents modes de transport à la nouvelle réalité.

Pour ce qui est des coûts d'exploitation et d'achat des véhicules, ils sont financés à un taux équivalent de 70% par le ministère des Transports du Québec, dans le cadre de son programme d'aide. Dans un contexte de croissance annuelle de 6,3% des déplacements au cours des dix prochaines années comparativement à 7,8% (taux de croissance annualisé) pour la décennie précédente, la STM a l'intention de proposer au ministère de nouvelles modalités de financement afin de mieux répondre aux besoins sans cesse croissants de sa clientèle.

► Bonifier la contribution de l'agglomération de Montréal et les subventions du gouvernement du Québec

Depuis 2005, les revenus provenant de la clientèle ont augmenté de 102,5 M\$, soit 27 %, résultat combiné de l'augmentation du nombre de déplacements et des tarifs. La contribution de l'agglomération de Montréal a augmenté de plus de 84 M\$, soit une croissance de près de 30 %, atteignant des niveaux historiques. Quant aux subventions du ministère des Transports, elles ont été haussées de plus de 92 M\$, soit une hausse de 106 %. Grâce à cet important soutien financier, la STM a pu contribuer à la relance du transport collectif au Québec et dans la région de Montréal, comme en témoignent les résultats de l'enquête *Origine-Destination 2008*.

Le financement régional versé par l'Agence métropolitaine de transport, dont les sources proviennent principalement des contributions des automobilistes (taxe sur l'essence de 1,5 ¢ le litre et droits d'immatriculation de 30 \$ perçus dans la région de Montréal), a stagné durant la période 1996-2005. Depuis 2005, il a diminué de 8 % pour s'établir à 51 M\$. À l'opposé, l'indice des prix à la consommation pour la région de Montréal a augmentée de 1,8 % en moyenne annualisée entre 1996-2010.

Le budget 2010-2011 du gouvernement du Québec est venu corriger cette situation de sous-financement régional avec la majoration de 1,5 ¢ le litre d'essence dans la région de Montréal à partir du 1^{er} mai 2010.

Par ailleurs, le budget annonçait la création du Fonds des infrastructures routières et de transport en commun (FORT), doté notamment d'une source de financement dédiée, pouvant atteindre une hausse de 4 ¢ le litre d'essence sur quatre ans à l'échelle du Québec, laissant entrevoir de nouvelles sources de financement.

Compte tenu d'une hausse substantielle de l'offre de service, de l'obligation d'entretenir et de maintenir les actifs de la STM et de développer de nouveaux services et de nouveaux systèmes, des efforts financiers additionnels seront requis de la part de tous les partenaires et de nouvelles sources de revenus directes, indexées et récurrentes, devront être trouvées.

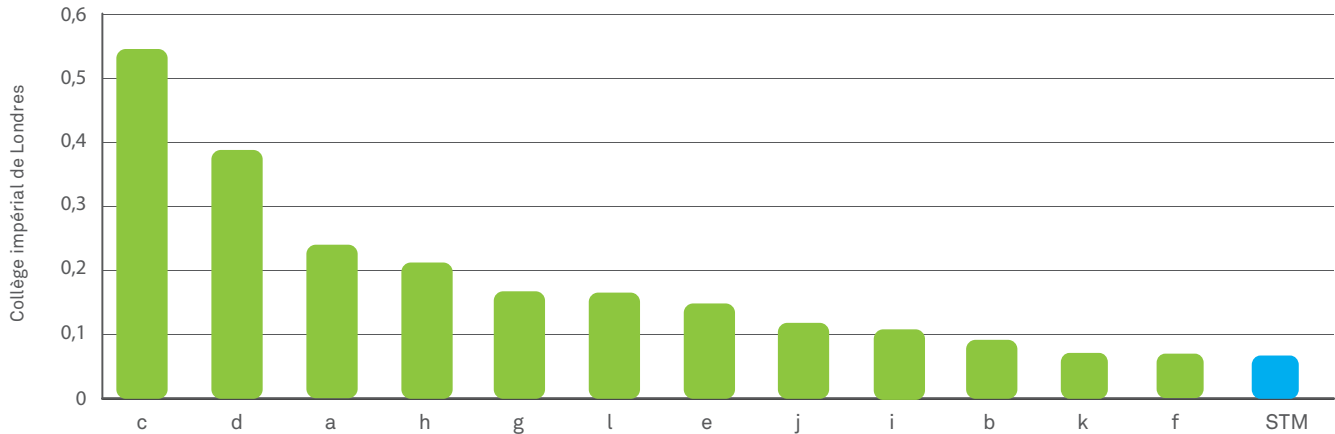
STRATÉGIE 20 EXERCER UN CONTRÔLE RIGOUREUX DES DÉPENSES

Le *Plan stratégique 2020* comporte d'importants défis d'ordre financier. Le déploiement de cette stratégie passe, entre autres, par l'amélioration de la productivité et l'implantation d'une culture d'amélioration continue, tout en maintenant les dépenses d'exploitation au niveau optimal. La STM a considérablement optimisé sa performance opérationnelle au cours des dernières années comme en témoignent les résultats des différentes études de balisage et les rapports des agences de notation. Ces agences font grand état de la gestion rigoureuse des affaires et du contrôle serré des coûts et lui attribuent d'excellentes notations de crédit.

➤ Améliorer la productivité et implanter une culture d'amélioration continue

Depuis plusieurs années, la STM voit reconnaître les efforts qu'elle a investis dans l'amélioration de sa performance opérationnelle et financière par diverses instances internationales. Le Collège impérial de Londres a d'ailleurs reconnu la STM comme étant la Société avec la meilleure productivité métro.

ÉTUDE DE BALISAGE : PRODUCTIVITÉ PAR KILOMÈTRE-VOITURE (2008 ou plus récent)



➤ Réduire le plus possible les dépenses d'exploitation

La STM continuera d'exercer un contrôle serré de ses coûts d'exploitation. Pour appuyer ses efforts, elle a choisi d'améliorer en priorité sa performance financière et d'optimiser la gestion de chacun de ses secteurs d'activité. À titre d'exemple, lorsqu'elle fait l'acquisition de biens et de services, elle recourt à des regroupements de fournisseurs et d'industries, ce qui lui procure des économies importantes.

Soucieuse de s'améliorer constamment, elle a récemment mis sur pied une nouvelle fonction « Contrôle » dont la responsabilité sera d'améliorer davantage la réduction des coûts d'exploitation par déplacement et par kilomètre au cours des prochaines années.

➤ Optimiser les processus administratifs et décisionnels de l'organisation

La STM a décidé également d'alléger son processus décisionnel afin de réduire les délais administratifs. En réévaluant les processus, activités et façons de faire, elle compte optimiser la performance de chacun de ses secteurs d'activité en mobilisant les employés autour d'enjeux comme la planification des besoins en main-d'œuvre, l'information de gestion et la disponibilité du matériel.

➤ Sensibiliser les employés aux questions d'éthiques

Au début de 2011, la STM a bonifié son code d'éthique afin d'y inclure de nouvelles mesures qui renforcent certaines dispositions. Ces modifications serviront à mieux outiller les employés et à instaurer avec eux un dialogue continu concernant les questions d'éthique.

➤ Améliorer le suivi de la performance dans tous les secteurs d'activité

Afin de suivre leur performance et de faciliter la prise de décision, la STM dotera tous ses secteurs d'activité d'outils de gestion, tels que des tableaux de bord et des indicateurs.

➤ Gérer les risques

Afin d'atteindre les objectifs de son Plan stratégique, la STM a mis sur pied une nouvelle unité administrative dont la mission première sera de sensibiliser et d'obtenir l'engagement des diverses entités de l'entreprise à la gestion des risques et au renforcement de la performance en fonction des cibles établies au cours des prochaines années.



PRIORITÉ 6

FAIRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE L'ÉLÉMENT CENTRAL DE TOUTES LES DÉCISIONS

Depuis plusieurs années, une multitude d'analyses, d'études d'impact et de rapports publiés dans le monde reconnaissent les bienfaits du transport collectif sur la qualité de vie des populations. Les gouvernements et la majorité des acteurs socio-économiques reconnaissent que le transport collectif contribue à une utilisation rationnelle de l'énergie ainsi qu'à la réduction des émissions de GES et des contaminants atmosphériques. En outre, le transport collectif est vu comme un outil privilégié dans la lutte contre l'exclusion sociale, par le fait qu'il offre une option valable de déplacement dans les centres urbains, notamment pour les ménages ne possédant pas d'auto, les personnes âgées et les personnes à limitations fonctionnelles.

La STM place le développement durable au centre de ses préoccupations et de ses décisions. Elle vise à réduire son empreinte écologique et à contribuer au développement durable de Montréal. Elle compte également investir dans ses véhicules et ses infrastructures afin d'appuyer le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal à atteindre leur objectif de réduction des émissions de GES et de réduction de consommation de pétrole.

STRATÉGIES

- 21 PARTICIPER À L'EFFORT GOUVERNEMENTAL D'ÉLECTRIFICATION DES TRANSPORTS
- 22 RÉDUIRE L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE
- 23 PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

PRIORITÉ 6 – PRINCIPAUX INDICATEURS

	2006	2009	2010	2015	2020
Indicateurs	Réel	Réel	Réel	Cible	Cible
Intensité des émissions de GES (g éq. CO ₂ /km-passager)	52	49	49	42	39
Taux de récupération des matières résiduelles non dangereuses %	41	59	59	70	80
Proportion des projets faisant l'objet d'une évaluation sur le plan du développement durable %	–	27	30	100	100

STRATÉGIE 21

PARTICIPER À L'EFFORT GOUVERNEMENTAL D'ÉLECTRIFICATION DES TRANSPORTS

À compter de 2025, la STM a l'intention d'acquérir uniquement des bus à zéro émission et silencieux, ce qui représente sur le plan du développement durable :

- une réduction substantielle des émissions de GES et des autres contaminants atmosphériques ;
- le recours à une source d'énergie renouvelable, l'hydroélectricité ;
- l'amélioration de l'efficacité énergétique.

Le gouvernement du Québec a prévu dans son budget 2010-2011 une mesure financière visant le développement au Québec d'un bus urbain tout électrique d'ici 2013. Cette mesure vient soutenir son objectif de réduction d'émissions de GES pour 2020. Par ailleurs, Hydro-Québec a inscrit dans son *Plan stratégique 2009-2013* un plan d'action sur l'électrification des transports, qui prévoit un soutien financier au développement d'infrastructures pour le transport collectif.

Au cours des dernières années, la STM a toujours fait preuve d'innovation en investissant dans des projets de démonstration de nouvelles technologies. Elle veut poursuivre dans cette voie pour appuyer le gouvernement dans son projet spécifique d'électrifier le transport collectif. Par exemple, elle acquerra uniquement des bus hybrides (électricité et diesel) entre 2013 et 2017 et mènera en parallèle un projet de démonstration de bus électriques. Par ailleurs, à compter de 2025, tout nouveau véhicule comportera un mode de propulsion entièrement électrique.

L'utilisation des bus hybrides et la technique du biberonnage ainsi que l'implantation de la première ligne de tramway et éventuellement du trolleybus permettront à la STM d'amorcer son virage vers l'électrification de son réseau de surface.

➤ Abandonner progressivement le bus diesel

Pour s'assurer que son réseau de transport sera tout électrique dès 2025, la STM a commencé à acquérir des bus hybrides (électricité et diesel), soit une technologie de transition comme dans l'industrie de l'auto. À l'économie de carburant de 30 % correspond une réduction proportionnelle des émissions de GES et des contaminants atmosphériques. En ajoutant à ces bus des ventilateurs de refroidissement électriques, il serait même possible d'obtenir des économies de carburant de plus de 40 % et une réduction d'émission de GES.

➤ Réaliser des projets de démonstration de bus électriques

La STM s'intéresse notamment à la technologie du biberonnage, qui consiste à alimenter les bus en électricité au moyen de dispositifs installés à certains arrêts. Ces dispositifs permettraient aux bus de parcourir de longues distances avant de devoir recharger complètement leur batterie. L'entreprise prévoit réaliser dès 2012, en collaboration avec Transports Québec, la Ville de Montréal et les autres membres de l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ), Société de gestion et d'acquisition de véhicules de transport (AVT), Hydro-Québec, BC Transit et Novabus, un projet de démonstration de cette technologie.

➤ Étudier l'implantation d'un réseau de trolleybus

En partenariat avec la Ville de Montréal, Hydro-Québec et l'AMT, la STM prévoit implanter un réseau initial composé d'une centaine de trolleybus sur l'Île de Montréal à l'horizon 2016-2017. Elle identifiera et définira les meilleurs scénarios d'implantation pour la clientèle tout en évaluant les coûts d'exploitation et d'entretien d'un tel réseau.

STRATÉGIE 22

RÉDUIRE L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE

En 2010, la STM a adopté une politique de développement durable. En plus de contribuer au premier Plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise 2005 - 2009 et au second plan couvrant la période 2010-2015, elle entend multiplier ses efforts pour réduire son empreinte écologique.

Pour ce faire, la STM agira sur tous les fronts : les émissions atmosphériques des bus et des installations, la consommation d'énergie de sources non renouvelables, les sites contaminés et les matières résiduelles dangereuses ou non. Pour la durée du Plan stratégique, elle devra diminuer ses rejets dans l'air, l'eau et le sol ainsi que sa production de matières résiduelles. Elle devra également maîtriser ses passifs environnementaux, dont plusieurs remontent à quelque 150 ans.

► Réduire les émissions de gaz à effet de serre et les principaux contaminants atmosphériques

Les activités de la STM ne génèrent que 0,2 % des émissions de GES au Québec, alors qu'elle évite aux usagers du transport collectif des émissions de plus de 660 000 tonnes par année. Bien que ses activités soit en croissance continue, l'entreprise s'engage à réduire considérablement ses émissions de GES. En fonction des résultats de 2010, soit une intensité d'émissions de 49 g éq. CO₂/km-passager, elle s'est fixée pour 2020 une cible de 39 g éq. CO₂/km-passager, et ce, en tenant compte d'une hausse de 30 % de son offre de service.

Avec sa cible de 540 millions de déplacements en 2020, la STM contribuera à la réalisation des objectifs du Québec et de Montréal par l'évitement des émissions de GES associées. L'objectif de la Ville repose sur une réduction de 1,2 million de tonnes des émissions de GES du secteur des transports terrestres à l'horizon 2020. Le gain net de 241 000 tonnes équivaut à 20 % de l'objectif municipal. Cela démontre bien l'importance du transport collectif dans la lutte contre les changements climatiques.

CONTRIBUTION DE LA STM À L'OBJECTIF DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES DE LA VILLE DE MONTRÉAL

	2008	Tendanciel	Cible du Plan stratégique 2020
Déplacements (millions)	383,5	420	540
Équivalent des émissions générées par l'auto (tonnes)	666 000	731 000	940 000
Émissions de la STM (tonnes)	147 000	172 000	180 000
Émissions évitées nettes (tonnes)	519 000	559 000	760 000
Gain net par rapport à 2008 (tonnes)	s. o.	40 000	241 000

Par ailleurs, le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs prépare son prochain plan d'action sur les changements climatiques pour la période 2013-2020. Pour atteindre sa cible, le gouvernement continuera d'instaurer des conditions favorables au développement d'énergies renouvelables et de nouvelles technologies visant la réduction des émissions de GES. Le secteur des transports terrestres fera l'objet d'une attention particulière dans cette démarche.

Grâce à diverses mesures, la STM, avec sa clientèle, pourra réduire son empreinte de carbone. Dans un premier temps (2012-2017), elle réalisera plusieurs actions : installer sur les véhicules des transmissions à programmation optimisée (TopoDyn), des ventilateurs électriques et des moteurs hybrides, encourager ses chauffeurs à la conduite écologique, réaliser le projet iBus, qui porte sur un nouveau système de gestion en temps réel, etc. Dans un deuxième temps (2016-2020), elle intégrera au réseau des véhicules tout électriques comme les trolleybus, les bus alimentés par biberonnage et les tramways. Par ailleurs, tous les nouveaux bus sont équipés de filtres à particules et sont conformes à la norme américaine EPA 2010 sur les contaminants atmosphériques.

➤ Gérer les sols contaminés

La STM possède et gère de nombreux sites qui servent à l'entretien, dont certains ont été construits au début du XX^e siècle, à l'entreposage, au nettoyage et au ravitaillement des véhicules. Consciente du passif environnemental de certains sites, l'entreprise a réalisé en 2009 un inventaire des terrains contaminés, et les 27 terrains considérés à risque feront l'objet d'un programme de caractérisation environnementale d'ici 2013. Un registre des passifs environnementaux que représentent les sols contaminés verra le jour, et les sites contaminés seront réhabilités.

➤ Améliorer la gestion environnementale de l'entreprise

Depuis 2000, la STM possède une politique de protection de l'environnement. En 2010, elle a adopté sa *Politique de développement durable*. Un exercice interne de priorisation, réalisé à la fin de 2009 avec la collaboration de plusieurs unités administratives, a fait ressortir la nécessité d'améliorer la gestion environnementale de l'entreprise. La STM entreprendra donc en 2011 la mise en place d'un cadre de gestion plus rigoureux afin de mieux partager les responsabilités entre les différentes unités, d'améliorer sa conformité légale et d'assurer une gestion intégrée de ses aspects environnementaux en s'inspirant des meilleures pratiques dans le domaine.

En s'inspirant de la norme ISO 14001, l'entreprise commencera, dès la mise en oeuvre de son Plan stratégique, par améliorer son système de gestion environnementale.

➤ Augmenter le taux de récupération des matières résiduelles

Le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal se sont fixés des objectifs ambitieux de récupération des matières résiduelles. En effet, la *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles* comporte un objectif général de récupération de 70 % en 2015 alors que l'objectif de la Ville est de 80 % en 2019.

En 2009, la STM et ses usagers présentaient un taux de récupération des matières résiduelles non dangereuses de 59 %, soit une progression de 40 % depuis 2007. La STM vise les mêmes objectifs que le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal. Pour y parvenir, elle améliorera ses systèmes de mesures et ses pratiques de réductions à la source, de réemploi, de recyclage et de valorisation («3RV»). Dès 2011, la STM procédera à l'implantation d'îlots de récupération multi-matières dans le métro de Montréal.

➤ Réaliser des projets durables

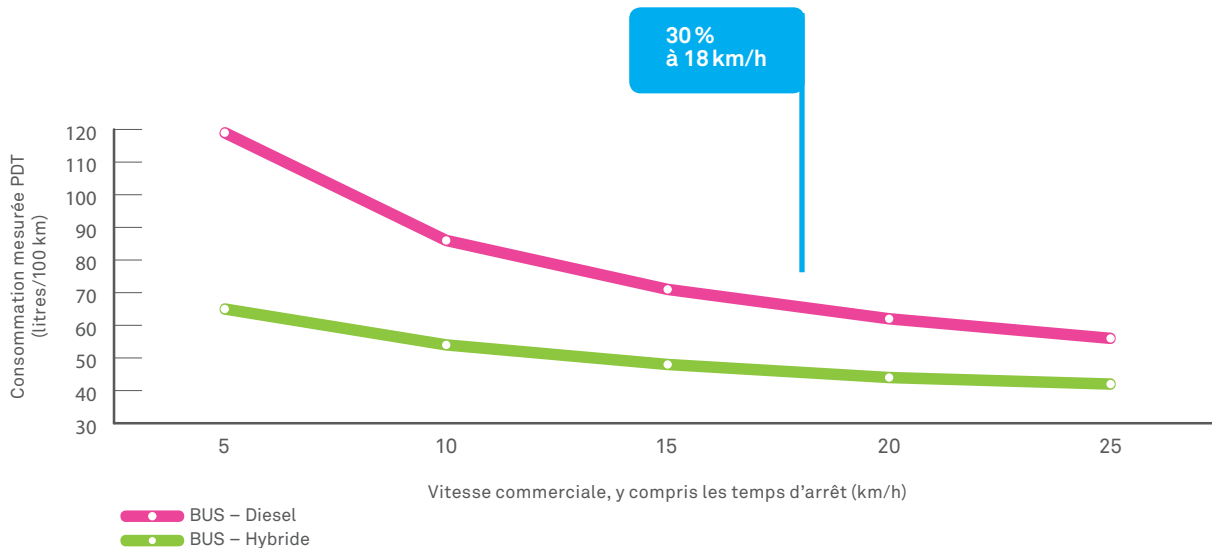
Le *Plan stratégique 2020* comprend la réalisation d'un grand nombre de projets qui touchent la croissance de l'entreprise, l'acquisition de matériel roulant et le maintien des actifs. La STM veillera à ce que ses projets soient planifiés, conçus et réalisés dans le respect du développement durable, en s'inspirant des meilleures pratiques particulièrement dans les domaines de l'environnement et de l'efficacité énergétique.

La STM entend construire à l'avenir des bâtiments LEED¹, c'est-à-dire qui sont performants selon les critères suivants : aménagement écologique des sites, gestion efficace de l'eau, énergie et atmosphère, matériaux et ressources ainsi que qualité des environnements intérieurs.

Sur le plan environnemental, la STM réduira sa consommation de carburant avec la mise en service de nouveaux véhicules hybrides, moins énergivores. De plus, l'implantation de nouvelles mesures préférentielles et tout particulièrement des voies réservées augmentera la vitesse commerciale de ses bus générant ainsi une économie additionnelle de consommation de carburant telle qu'illustré dans le graphique ci-dessous. En augmentant la vitesse commerciale des bus à 18 km/h, la STM diminuerait de 30 % sa consommation de carburant.

1 L'acronyme LEED vient de Leadership in Energy and Environmental Design.

LA CONSOMMATION PAR RAPPORT À LA VITESSE COMMERCIALE



D'ici 2015, la totalité de ses projets feront l'objet d'une évaluation en considérant les critères associés au développement durable. Les critères environnementaux, sociaux et économiques seront développés et considérés dans l'analyse.

STRATÉGIE 23 PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En faisant la promotion du développement durable, la STM assure son leadership en ce domaine et incite son personnel, sa clientèle ainsi que la population en général à adopter des comportements de plus en plus responsables sur les plans environnemental, social et économique.

► Sensibiliser les employés au développement durable

Le succès d'une démarche de développement durable repose essentiellement sur la mobilisation des employés autour des principes du développement durable, sur leur connaissance des enjeux associés et sur leur façon d'en tenir compte dans leur travail. Le programme de sensibilisation au développement durable se poursuivra au cours des prochaines années.

► Se positionner comme une entreprise responsable et engagée

D'une part, la STM offre à ses clients, en les encourageant à utiliser le transport collectif, de poser un geste en faveur de l'environnement et de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des Montréalais. D'autre part, elle tient à informer les parties prenantes sur sa façon de réaliser sa mission selon les principes du développement durable. À cet effet, elle intensifiera ses efforts de communication et de dialogue avec les parties prenantes internes et externes. Pour cela, elle participera activement aux travaux d'associations dont elle est membre, comme l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ), l'Association canadienne du transport urbain (ACTU), l'American Public Transportation Agency (APTA) et l'Union internationale des transports publics (UITP).

En outre, la STM s'efforcera de sensibiliser davantage les autres entreprises et le milieu des affaires aux avantages du cocktail transport. Elle accroîtra les partenariats à caractère commercial, avec des entreprises d'autopartage (Communauto), de vélos en libre service (BIXI), de transport de personnes (trains, autobus interurbains et de taxis) et d'association de cyclistes (Vélo-Québec).

MOVEMENT
COLLECTIF



CE CE CO

PARTIE IV

LES PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Pour réaliser les objectifs du *Plan stratégique 2020*, la STM compte sur l'appui financier de ses partenaires, les gouvernements du Québec, du Canada, la Ville de Montréal, l'agglomération de Montréal et la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM).

LES PARTENAIRES FINANCIERS

LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (CONTRIBUTIONS DE 184 M\$ EN 2011)

Le gouvernement du Québec a toujours fait figure de proue dans le domaine du développement durable, notamment sur le plan de la protection de l'environnement. Par ses choix énergétiques et ses orientations environnementales, il est devenu rapidement une source d'inspiration pour bien d'autres gouvernements.

Société de financement des infrastructures locales du Québec (SOFIL)

La SOFIL, financée à 81 % par les revenus de la taxe fédérale sur l'essence et à 19 % par le gouvernement provincial et l'ensemble des municipalités du Québec, vient alléger les coûts d'investissement en maintien d'actifs pour les organismes de transport. Des sommes recueillies, 23 % est alloué au transport collectif et réparti entre les organismes selon les critères d'achalandage.

Politique québécoise du transport collectif

Avec l'adoption de sa *Politique québécoise du transport collectif (PQTC)*, le gouvernement du Québec reconnaît la contribution du transport collectif et du transport actif à la lutte contre le réchauffement climatique et vient la renforcer en établissant des cibles de croissance de l'achalandage de 8 % et de 16 % pour l'offre de service au cours de la période 2007-2011.

Pour donner suite à la PQTC, le gouvernement du Québec a instauré le *Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration des services de transport en commun (PAGAST)*. Ce programme comprend une subvention de 100 M\$ par année, une somme qui provient du Fonds vert financé par la taxe sur les hydrocarbures de 0,008 \$ le litre d'essence (0,00938 \$ le litre de diesel) vendu au Québec. Il permet de financer à 50 % les coûts liés à l'augmentation de l'offre de service. Le solde est financé par les contributions des municipalités et /ou par la hausse des revenus-clients.

Programme d'aide gouvernemental au transport collectif de personnes

En plus de son programme pour le transport adapté, le gouvernement du Québec a également bonifié son programme d'aide aux immobilisations en élargissant les critères d'admissibilité de nouvelles catégories d'immobilisations, telles que les technologies d'information, les toitures des bâtiments, les abribus et les véhicules de service.

Le gouvernement du Québec a introduit la déductibilité du laissez-passer de transport collectif pour les employeurs afin de stimuler la demande en transport collectif et le remboursement de la taxe d'accise sur le diesel afin de réduire les coûts d'approvisionnement en carburant des organismes de transport.

Fonds des infrastructures routières et de transport en commun

L'aide financière provient également du *Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration de l'efficacité énergétique* dans le transport routier des personnes ainsi que du *Fonds des infrastructures routières et de transport en commun (FORT)*. Ce dernier s'appuiera sur diverses sources de financement, dont la taxe sur l'essence prélevée sur l'ensemble du territoire et pouvant atteindre 0,04 \$ le litre.

LA VILLE DE MONTRÉAL ET L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL (CONTRIBUTIONS DE 390 M\$ EN 2011)

La Ville de Montréal s'est donnée le défi de proposer des solutions pour assurer la mobilité des personnes et le transport des marchandises, intégrant les enjeux du développement durable, y compris la préservation de l'environnement et de la qualité de vie des résidents. Pour le relever, elle a élaboré une vision qu'elle a inscrite dans son *Plan de transport 2008 – Réinventer Montréal*, une première.

Depuis que le gouvernement du Québec s'est retiré du financement de l'exploitation du transport collectif à l'exception du service de transport adapté, en 1992, la Ville de Montréal et l'agglomération de Montréal sont devenues d'importants partenaires financiers de la STM. Depuis 2002, les municipalités de l'île de Montréal ont augmenté leurs contributions annuelles de base de près de 60 %, passant de 244 M\$ à 388 M\$.

La Ville de Montréal a pu accroître son soutien en partie grâce aux pouvoirs habilitants octroyés en juin 2008 par la loi 22. En 2010, la Ville a imposé une nouvelle taxe sur le stationnement au centre-ville de Montréal. Poursuivant ses efforts pour le maintien et le développement du transport collectif, elle percevra des revenus de 45 \$ par année en provenance de la taxe sur les véhicules immatriculés sur son territoire à compter de juillet 2011.

Les municipalités de l'île de Montréal sont également d'importants bailleurs de fonds pour les activités d'exploitation et de développement des réseaux de métro et de train de banlieue ainsi que pour le développement et l'exploitation des équipements métropolitains.

LA COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL (CONTRIBUTIONS DE 90 M\$ EN 2011)

En 2007, la CMM et le ministère des Transports du Québec ont conclu une entente de principe d'une durée de cinq ans, jusqu'à la fin de 2011, pour financer le déficit d'exploitation et d'investissement du réseau de métro de Montréal.

Cette entente reconnaît le métro de Montréal comme un équipement de nature métropolitaine. Elle reconnaît également l'existence du déséquilibre financier entre l'agglomération de Montréal et la région métropolitaine.

Une fois le transport collectif devenu un enjeu prioritaire, les élus de la CMM ont poursuivi leur réflexion sur la gouvernance et le financement de tous les modes de transport collectif de nature métropolitaine.

Par ailleurs, la CMM s'est fixé les objectifs suivants : établir l'équité métropolitaine dans le partage des coûts des modes de transport métropolitains ou de nature métropolitaine, préparer une approche similaire de financement cohérente et pérenne et appliquer le principe de l'utilisateur-payeur à l'ensemble des modes et des équipements classifiés comme métropolitains. Elle a élaboré de nouvelles formules de partage des déficits de tous les équipements visés définissant ainsi un nouveau cadre financier.

Les travaux de la CMM portant sur la gouvernance et le financement du transport collectif métropolitain ont franchi une étape importante, notamment avec la signature du parachèvement du réseau de métro entre les maires de Laval, Longueuil et Montréal, les ajustements à la tarification aux stations de métro hors territoire de l'île de Montréal ainsi qu'avec certaines avancées sur la gouvernance métropolitaine.

La décision du gouvernement du Québec de majorer la taxe sur l'essence de 0,015 \$ le litre à compter du 1^{er} mai 2010, et ce, à la demande des élus de la CMM, est venue concrétiser la mise en place du nouveau cadre financier métropolitain.

Toutefois, le nouveau cadre financier nécessite une révision complète de la loi constitutive de l'Agence métropolitaine de transport afin d'être pleinement en vigueur pour le 1^{er} janvier 2012.

LE GOUVERNEMENT DU CANADA (CONTRIBUTIONS DE 73 M\$ EN 2011)

Le nouveau pacte pour les villes et les collectivités de 2005, constitué d'ententes bilatérales entre le gouvernement du Canada et les provinces, assurait pour la première fois l'attribution d'un montant déterminé pour les infrastructures de transport collectif sur cinq ans (2005-2010). En 2008, le gouvernement du Canada a rendu permanente cette source de revenu de 2 G\$ par année provenant du Fonds de la taxe sur l'essence. En effet, la Société de financement des infrastructures locales (SOFIL) du Québec reçoit tous les ans, sa quote-part établie en fonction du poids relatif de sa population pour soutenir le renouvellement des infrastructures municipales, dont celles du transport collectif.

Au fil des ans, le gouvernement du Canada a initié diverses mesures directes ou indirectes qui permettent aux organismes de transport canadiens de stimuler la demande en transport collectif, d'innover ou d'alléger le poids financier de leurs investissements. Le programme de démonstration de transport urbain (PDTU), le programme d'infrastructures Canada-Québec et le programme d'amélioration de la sécurité dans les transports (Sûreté-Transit) sont quelques exemples des initiatives fédérales.



LE CADRE FINANCIER 2011-2020

LES INVESTISSEMENTS

Afin d'atteindre les objectifs d'amélioration du service au cours des prochaines années, le *Plan stratégique 2020* prévoit des investissements totaux de 11,5 G\$ pour les secteurs métro, bus et tramway. Cette somme se répartit ainsi : 6,2 G\$ pour le maintien des actifs, 3,7 G\$ pour le développement et 1,6 G\$ pour les prolongements du métro.

SOMMAIRE DES INVESTISSEMENTS DE MAINTIEN ET DE DÉVELOPPEMENT POUR LA PÉRIODE 2011-2020*

EN M\$	MAINTIEN	DÉVELOPPEMENT	TOTAL
MÉTRO	4 513	1 221	5 734
Remplacement des voitures de métro (MPM-10)			
Modification atelier et équipements (MPM-10)			
Remplacement des voitures de métro (MR-73)			
Réno-Systèmes phases I à IV			
Réno-infrastructures phases I et II			
Station Berri-UQAM – Réfection majeure phase I			
BUS	1 685	1 333	3 018
Voie réservée Henri-Bourassa			
Acquisition bus (1 222)			
Nouveaux centres de transport (2)			
Reconstruction du CT : centre de transport Saint-Denis			
Réfection bâtiment Crémazie			
iBus			
Programme de mesures préférentielles			
TRAMWAY^a	–	1 122	1 122
SOUS-TOTAL	6 198	3 676	9 874
PROLONGEMENT DU MÉTRO^b		1 610	1 610
TOTAL	6 198 (54 %)	5 286 (46 %)	11 484 (100 %)

* Le 2 février 2012, le conseil d'administration de la STM a approuvé la priorisation des projets de maintien des actifs et d'optimisation et de développement pour la période 2011-2020. Cette priorisation est disponible sur le site Internet de la STM à titre de document complémentaire au *Plan stratégique 2020* de la STM.

^a Estimation à partir d'un coût kilométrique de 85 M\$ (en dollars constants de 2010) incluant les contingences de 30 % et les taxes.

^b Estimation à partir d'un coût kilométrique de 150 M\$ (en dollars constants de 2006).

Le réseau de métro

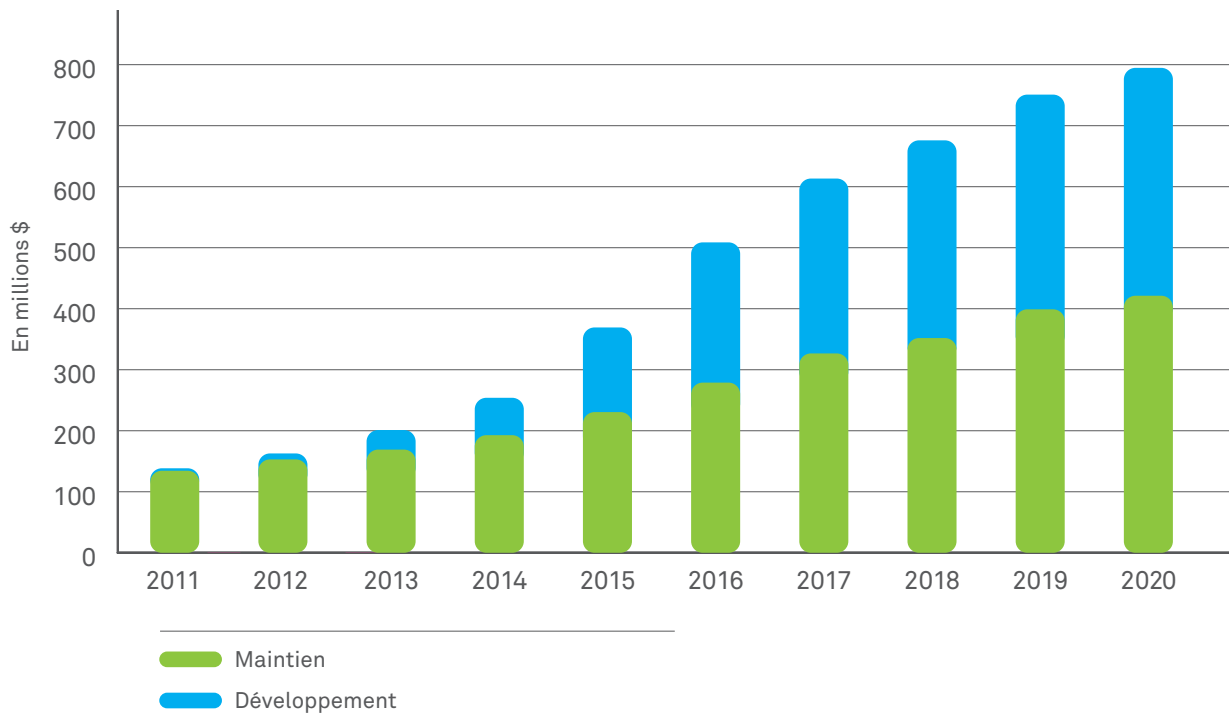
Pour assurer la pérennité des actifs du réseau de métro, la STM compte investir 4,5 G\$ au cours des dix prochaines années. De ce montant, 2,7 G\$ seront consacrés au remplacement des voitures et à la modification requise des infrastructures, principalement les ateliers d'entretien pour l'arrivée du MPM-10.

Au chapitre du développement du réseau, la construction de sept stations sur le territoire de l'île de Montréal est estimée à 1,6 G\$. Afin de répondre à la demande au cours de la période, 126 nouvelles voitures supplémentaires sont prévues pour un montant de plus de 600 M\$.

Le réseau de bus

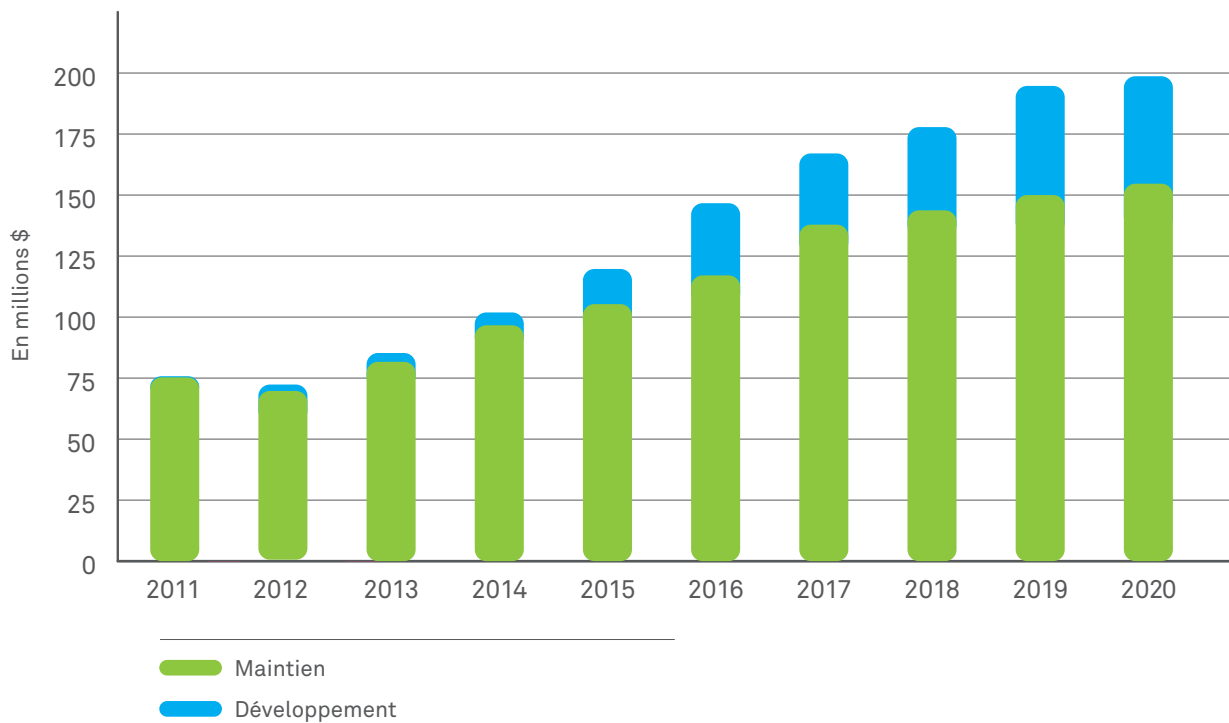
En ce qui a trait au réseau de bus, les investissements atteignent 3,0 G\$. Ils se répartissent ainsi : achat de 1 198 bus, dont 788 en remplacement, construction de deux nouveaux centres de transport pouvant accueillir 300 bus de 12 mètres; mise à niveau des huit centres de transport; amélioration du réseau de surface de manière à permettre une gestion en temps réel, plus rapide, plus performant avec ses 370 kilomètres de voies aménagées.

CONTRIBUTION DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC – SERVICE DE LA DETTE POUR LE MAINTIEN DES ACTIFS ET LE DÉVELOPPEMENT



Pour ce qui est de la STM, le coût du service de la dette net lié aux investissements passera de 77 M\$ en 2011 à 199 M\$ en 2020, tel qu'illustre le graphique ci-dessous.

CONTRIBUTION DE LA STM – SERVICE DE LA DETTE NET POUR LE MAINTIEN DES ACTIFS ET LE DÉVELOPPEMENT



Le réseau de tramway

L'avènement d'un réseau de tramway demande des investissements de 1,1 G\$. Ces investissements consistent en l'acquisition de voitures de tramway, le déploiement d'une première ligne de 12,5 kilomètres et la construction d'un centre d'entretien.

Compte tenu de l'importance des investissements requis, la Ville de Montréal a récemment confié à un groupe de travail le mandat d'évaluer le mode de financement le plus approprié pour ce nouveau mode de transport. C'est pourquoi le financement du tramway sera considéré comme un élément hors-cadre de la stratégie financière du *Plan stratégique 2020* de la STM.

LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

Les investissements nécessaires aux réseaux de métro, de bus et de tramway totalisent 11,5 G\$. En se basant sur les programmes déjà en place, le financement proviendrait du gouvernement du Canada (0,86 G\$ ou 7 %), du gouvernement du Québec (7,5 G\$ ou 65 %) ainsi que de la Ville de Montréal et de la STM (3,2 G\$ ou 28 %).

SOURCES DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS POUR LA PÉRIODE 2011-2020

En M \$		Financement gouvernemental		Montréal		Nouvelles sources
Secteurs	Investissements	Fédéral	Provincial	Ville	STM	Autres
		Comptant	Dette	Comptant	Comptant/ Dette	
Secteur métro	5 735	18	4 355	4	1 359	
Secteur bus et transport adapté	3 017	792	1 527	240	458	
Secteur tramway	1 122	–	–	–	–	1 122
Prolongements de métro	1 610	–	1 610	–	–	
Total	11 484	810	7 491	244	1 816	1 122

En 2020, la contribution du gouvernement du Québec atteindra 792 M\$ en service de la dette en vertu de l'ensemble des programmes d'aide actuellement en vigueur. Le service de la dette relié aux projets de maintien représenterait près de 418 M\$ soit 53 %. Quant aux projets de développement, il serait à la hauteur de 374 M\$ soit 47 % des contributions annuelles. En ajoutant les prolongements de métro sur le territoire de l'île de Montréal de 1,61 G\$, le service de la dette à la charge du gouvernement du Québec devrait s'accroître de 146 M\$ additionnels pour atteindre une charge annuelle de 938 M\$.

L'EXPLOITATION

Pour la durée du Plan stratégique, la situation financière de la STM passera d'un équilibre budgétaire en 2011 à un manque à gagner de près de 262 M\$ en 2020. Pour établir ces prévisions, les hypothèses suivantes ont été considérées.

Des sources de revenus

Pour prévoir ses revenus-clients, la STM a tenu compte de l'évolution de l'achalandage, des impacts des mesures dissuasives pour les déplacements en auto solo et des hausses annuelles de tarifs selon les paramètres de la nouvelle stratégie tarifaire. La STM entend établir ses tarifs selon les indices inflationnistes liés à la consommation et au transport, les rabais consentis et les améliorations de services. D'ici 2020, les revenus-clients passeront ainsi de 506 M\$ à plus de 850 M\$, soit une hausse de 75 % liée à l'effet combiné de l'augmentation de l'achalandage et de la hausse pondérée de tarifs. Quant aux autres revenus d'exploitation, ils augmenteront de 39 M\$ pour atteindre 46 M\$ au cours de la période.

Les contributions gouvernementales et municipales

La STM a pris comme hypothèse que les programmes de subvention, comme celui de la SOFIL, le *Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration des services en transport en commun*, le *Programme d'aide au transport en commun* et le *Programme d'aide au transport adapté aux personnes handicapées* seraient maintenus intégralement tant pour les modalités que pour leurs contributions. Les versements de subventions sont évalués selon les déboursés des investissements décrits dans les sections précédentes et font partie intégrante du présent cadre financier (voir priorité 4 et tableau ci-dessous).

La STM a également pris pour hypothèse que la contribution de l'agglomération de Montréal sera maintenue pour les années 2011 et 2012 et bonifiée et indexée par la suite pour atteindre 475 M\$ en 2020. Par ailleurs, la nouvelle entente sur la gouvernance et sur le financement du transport en commun métropolitain de la CMM entrera en vigueur à compter de 2012.

Les charges d'exploitation et le service de la dette

Les coûts d'exploitation tiennent compte d'une croissance progressive de l'offre de service de 49 millions de kilomètres et d'une majoration des prix des biens et des services de 2,4 % par année. Quant à la rémunération, elle sera augmentée de 2 % annuellement après l'expiration des conventions collectives en vigueur. Pour le service de transport adapté, les prévisions prennent en considération une hausse moyenne de la demande de 6,3 %. Les prévisions comprennent la majoration de la taxe de vente provinciale conformément au budget provincial 2010-2011.

Les coûts d'exploitation de la première ligne du réseau de tramway seront pris en considération à compter de 2017, de même que ceux des prolongements du métro, mais en excluant le coût annuel de leur investissement. Les prévisions comprennent les coûts non récurrents de la mise en service des nouvelles voitures de métro et d'autres projets majeurs.

CADRE FINANCIER 2011-2020 : PRÉVISIONS SELON LES SOURCES ACTUELLES DE FINANCEMENT (M\$)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sources de revenus										
Clients	514	533	549	564	607	643	709	754	802	850
Autres	39	36	37	38	38	40	41	43	45	46
Gouvernements	229	257	298	363	472	611	732	798	872	909
Agglomération de Montréal	390	395	405	415	425	435	445	455	465	475
<i>Taxe sur l'immatriculation des véhicules</i>	19	25	30	30	30	30	30	30	30	30
<i>Taxe sur les parcs de stationnement</i>	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
<i>Quotes-parts indexées</i>	352	351	356	366	376	386	396	406	416	426
Régionales	90	88	88	88	88	88	88	88	89	89
Financement supplémentaire requis	0	64	106	145	162	196	236	254	265	262
	1 262	1 373	1 483	1 613	1 792	2 013	2 251	2 392	2 538	2 631
Charges										
Rémunération et biens et services	1 024	1 103	1 157	1 213	1 267	1 329	1 425	1 489	1 552	1 604
Investissements	238	270	326	400	525	684	826	903	986	1 027
	1 262	1 373	1 483	1 613	1 792	2 013	2 251	2 392	2 538	2 631

Financement supplémentaire requis

En 2011, les contributions de l'agglomération de Montréal au transport en commun dans la région (en dollars constants de 2010) atteignent le niveau historique de 1992, année qui a suivi le retrait du gouvernement du Québec du financement des déficits d'exploitation des transports en commun. Depuis 2009, l'apport financier de l'agglomération de Montréal à la STM a progressé de près de 17 % pour atteindre 390 M\$ en excluant sa contribution au programme SOFILQ. La contribution additionnelle provient principalement de l'instauration de nouvelles sources de financement comme la taxe sur les parcs de stationnement en 2010 et les taxes sur les véhicules immatriculés en 2011. L'introduction de telles mesures financières indique également l'atteinte de la capacité de financement des montréalais et la fin au recours uniquement à l'impôt foncier pour le financement des transports en commun.

La réalisation du *Plan stratégique 2020* requiert un financement supplémentaire dès les prochaines années. En 2020, ce financement s'élèvera à 262 M\$ dont 68 M\$ pour l'exploitation courante et le développement de services associés aux secteurs bus, métro, tramway et transport adapté et 194 M\$ pour les programmes d'investissement de maintien et de développement. Les projections financières du cadre 2011-2020 ont été élaborées sur la base du maintien et de la reconduction des paramètres financiers des programmes et des initiatives des gouvernements ainsi que les contributions directes et indirectes de l'agglomération de Montréal et celles dédiés au financement du métro.

Plusieurs exercices de comparaison traitant des sources de financement indiquent que les provinces canadiennes font davantage appel aux automobilistes qu'aux municipalités pour financer le transport collectif. Du côté américain, les organismes de transport collectif obtiennent leur financement à même une taxe de vente, une taxe sur l'essence et des péages. Toutefois, ces sources de revenu sont également utilisées pour la construction ou l'entretien des réseaux routiers. En lien avec l'objectif de transfert modal de 5% des automobilistes vers le transport en commun, la STM préconise davantage une participation accrue des automobilistes de la région de Montréal en ayant recours notamment à la taxe sur l'essence, la taxe sur le stationnement, les droits d'immatriculation ou encore des péages étendus sur l'ensemble du territoire de la grande région métropolitaine.

Le financement, un enjeu incontournable

Depuis des années, de nombreuses demandes ont été faites principalement au gouvernement du Québec afin qu'il maintienne son programme d'aide aux infrastructures, actualise sa contribution à l'exploitation, verse une portion de la taxe d'accise pour le financement des projets de développement de transport collectif et accorde un nouvel espace fiscal aux municipalités provenant de sources dédiées.

Depuis, plusieurs actions ont été réalisées. Il a bonifié ses programmes d'aide et en a créé de nouveaux pour financer davantage les coûts de maintien d'actifs et de croissance ainsi que la création de nouveaux services.

Tous reconnaissent les avantages économiques et environnementaux que procure le transport collectif. Afin d'atteindre les objectifs visés par le *Plan stratégique 2020*, plusieurs avenues sont à explorer, dont plusieurs sont déjà en vigueur, des solutions de financement équilibrées seront élaborées afin d'obtenir l'appui financier de l'ensemble de ses partenaires. Les éléments de base nécessaires à l'élaboration d'un cadre financier stable et suffisant sont actuellement en place.

DES PISTES DE SOLUTIONS

Société de financement des infrastructures locales du Québec

Financée par le gouvernement du Canada à hauteur de 2,0 G\$ par année et par le gouvernement du Québec, la SOFIL consacre 23 % des fonds au transport collectif, et ce, dans une première étape se terminant en 2010. Quant aux municipalités, leurs contributions s'élèvent à 15,5 % du coût total des projets d'investissement de la STM.

La reconduction des conditions initiales pour la période 2011-2015 représente le premier jalon du cadre financier recherché. Pour la suite, la STM souhaiterait compter sur des ajustements à l'inflation des montants et sur une augmentation de la part dédiée au transport collectif.

Politique québécoise du transport collectif

Le gouvernement du Québec s'appuie sur la PQTC, qui représente une source de revenu dédiée, pour atteindre son objectif de réduction des émissions de GES à l'horizon 2020. Sur un budget annuel de 130 M\$, 100 M\$ sont consacrés au transport collectif pour le financement à 50 % des coûts de développement. Les règles d'allocation actuelles seront revues en 2011.

La PQTC a remporté un tel succès au cours de ses quatre premières années d'existence que la STM souhaite que le gouvernement bonifie le Fonds vert au cours des prochaines années. Cette mesure est essentielle à la poursuite de l'amélioration de l'offre de service.

Fonds fédéral de la taxe sur l'essence

À l'instar de l'agglomération de Montréal et du gouvernement du Québec, les récents efforts du gouvernement fédéral pour appuyer les transports collectifs comme les Fiducies d'investissement pour les transports en commun de 2006 et de 2008, le Fonds chantiers Canada, le Fonds de la taxe sur l'essence, le Programme de démonstration en transport urbain ou encore le programme Sûreté-Transit ont eu un impact positif significatif sur les activités de la STM et sur le service offert à la clientèle. Afin d'assurer une constance dans ses sources de financement actuelles, la STM souhaite que l'investissement annuel de 2 G\$ destiné au Fonds de la taxe sur l'essence soit minimalement indexé. Elle souhaite également être éligible à tout éventuel programme d'infrastructure publique à long terme et la création d'un fonds national pour le transport collectif conformément à son objectif d'avoir accès à des sources de financements directs, indexées et permanentes.

Contribution de la clientèle

Pour réaliser son Plan stratégique, la STM compte également sur sa clientèle. L'entreprise préconise une approche de tarification socialement responsable qui limite la contribution des revenus-clients à un maximum de 50 % de ses revenus totaux.

UN NOUVEAU CADRE FINANCIER MÉTROPOLITAIN

La majoration de la taxe sur l'essence de 1,5 ¢ le litre, introduite en mai 2010 dans la région de Montréal, est venue corriger le déséquilibre financier historique dans le partage des revenus métropolitains. Toutefois, elle ne pourrait soutenir une bonification continue de l'offre de service et l'implantation de nouveaux modes de transport dans la région. Pour les prochaines années des majorations additionnelles de la taxe sur l'essence sont souhaitées par la STM et l'agglomération de Montréal.

Contribution municipale

La contribution de l'agglomération de Montréal demeure essentielle pour financer le maintien des actifs et le développement du transport collectif. Afin d'équilibrer son cadre financier, la STM souhaite le maintien des efforts de l'agglomération de Montréal pour soutenir l'exploitation des réseaux et l'amélioration de services proposés.



PARTIE V

LES QUATRE CONDITIONS POUR RÉUSSIR LE *PLAN STRATÉGIQUE 2020* ET FAIRE DU TRANSPORT COLLECTIF UN SUCCÈS DURABLE

Plusieurs arguments militent en faveur d'une croissance de l'usage du transport collectif à Montréal :

- Le développement économique de la métropole et la consolidation des pôles d'emploi.
- L'importance d'agir face au réchauffement climatique et de respecter nos engagements internationaux.
- La diminution de notre dépendance au pétrole dont les fluctuations de prix peuvent grever et miner l'économie des ménages.
- Les problèmes croissants de congestion routière dans la région de Montréal qui se traduisent par des pertes économiques mesurables, mais également par des retards croissants et coûteux dans la livraison des marchandises.
- La remise en question du rôle et de la place de l'auto en milieu urbain et plus particulièrement de l'auto solo dans l'espace et l'offre des infrastructures routières.
- Le désir des citoyens, des élus et des administrations municipales de tendre vers une meilleure qualité de vie.

Dans son *Plan stratégique 2020*, la STM prévoit un transfert modal de 5% de l'auto vers le transport collectif, lequel permettrait d'atteindre 540 millions de déplacements à la fin de 2020, soit l'évitement de 780 000 tonnes de GES (l'équivalent des émissions de 156 000 voitures). Par ailleurs, le déploiement de services et l'acquisition de nouveau matériel roulant seront à même de soutenir une offre accrue pour la décennie 2020.

Rappelons que sans les importants investissements réalisés au cours de la période 1966-1976 dans les infrastructures du métro, le centre-ville de Montréal et le service de transport collectif ne seraient pas ce qu'ils sont aujourd'hui.

LES QUATRE CONDITIONS GAGNANTES

1 Un financement dédié, indexé et récurrent

Au cours des prochaines années, compte tenu des contributions soutenues de la clientèle, de l'agglomération de Montréal et des autres villes de la région métropolitaine, les ressources financières demeureront insuffisantes pour atteindre les objectifs du *Plan stratégique 2020*. La STM doit donc pouvoir compter sur une majoration des sources actuelles, voire la mise en place de nouvelles sources de financement dédiées, indexées et récurrentes pour financer le développement de son offre de service et de mettre en place de nouveaux modes de transport.

Dans ce contexte, la pérennité et la bonification des politiques et des programmes existants instaurés par le gouvernement du Québec, tels que la *Politique québécoise du transport collectif*, le *programme d'aide gouvernementale à l'amélioration des services de transport en commun*, le *programme d'aide régulier au transport collectif* et celui du *transport adapté* et la *Société de financement des infrastructures locales*, revêtent une importance stratégique. En ce sens, la mise en place du FORT est une bonne nouvelle pour le financement du transport collectif du Québec, mais les sommes prévues devraient être augmentées.

Nouvelles sources de revenu

Pour les autorités municipales, les mesures visant la STM résident dans l'attribution de nouveaux outils financiers et de nouveaux pouvoirs pour Montréal. Parmi les sources de financement les plus utilisées ailleurs sur le continent, citons certaines taxes reliées à l'utilisation de l'auto, comme une taxe-ascenseur sur les carburants qui oscillerait au gré des prix, une taxe spécifique sur les carburants, la création de nouveaux champs fiscaux, une taxe sur la masse salariale, une taxe sur le stationnement hors rue, l'augmentation des droits d'immatriculation et l'introduction de postes de péage dans la région métropolitaine.

Afin de réaliser son Plan stratégique, qui lui permettra à la fois d'assurer la qualité du transport collectif et de contribuer à l'objectif de réduction des émissions de GES du Québec et de la Ville, la STM devra compter sur des sources de revenu additionnelles. Quelle qu'elles soient, les options retenues serviront à couvrir à la fois la totalité des coûts de maintien et de développement.

2 La gouvernance du transport collectif

La gouvernance en matière de transport collectif métropolitain est également un sujet de préoccupation pour les élus municipaux de la région de Montréal depuis de nombreuses années, particulièrement depuis la création de la CMM, en 2001. Cette dernière a reçu des pouvoirs similaires en matière de transport collectif à ceux de l'Agence métropolitaine de transport, dont la mission n'a toutefois pas été modifiée.

La gouvernance du transport collectif doit s'adapter à la réalité changeante du marché et s'harmoniser avec le développement urbain, de même qu'avec une utilisation plus intensive et plus stratégique du sol. Entre autres objectifs : miser davantage sur le transport collectif pour ses effets sur le développement socio-économique et surtout sur la protection de l'environnement, devenue un incontournable dans le contexte actuel. Bien qu'elle ait à considérer une diminution de l'utilisation de l'auto et son corollaire, l'augmentation des transports collectif et actif, la gouvernance doit également tenir compte des changements de comportement des gens, de la performance écologique des véhicules personnels et commerciaux, du covoiturage ainsi que des éléments plus globaux, tels que la densité résidentielle et l'utilisation du sol.

De façon générale, la multiplicité des intervenants en matière de transport, la volonté des élus municipaux d'être davantage imputables et le manque chronique de ressources financières pour répondre aux attentes de la population créent des situations de tension. Les autorités montréalaises considèrent que la région métropolitaine doit être dotée d'un modèle de gouvernance qui permette aux élus municipaux d'exercer pleinement et efficacement leurs responsabilités en matière de planification du transport collectif régional. C'est d'ailleurs l'objet de l'un des chantiers du *Plan de transport 2008 – Réinventer Montréal*.

En effet, pour développer le territoire de façon durable, c'est-à-dire favoriser une urbanisation qui limite les coûts ainsi que les impacts environnementaux, économiques et sociaux, et pour améliorer la mobilité des personnes et des marchandises, il est nécessaire d'adopter une stratégie intégrant l'aménagement urbain et le transport à l'échelle métropolitaine.

La STM souhaite que la question de la gouvernance en matière de transport collectif dans la région de Montréal soit revue afin de faciliter la prise de décision et la réalisation des projets. À l'instar de la Ville de Montréal, elle souhaite que la CMM voit son rôle consolidé en matière de transport et qu'elle obtienne tous les pouvoirs requis pour poursuivre une stratégie visant à améliorer la compétitivité, notamment sur le plan économique, de la région métropolitaine.

Dans un contexte de planification élargie, la STM souhaite échanger avec les arrondissements et les municipalités de l'île de Montréal sur des solutions potentielles d'amélioration de la qualité du service de transport collectif. À titre d'exemples, citons le partage de la chaussée, y compris avec le service de taxi et les modes de transport actif, ainsi que l'interrelation entre l'aménagement urbain et le transport sur le réseau routier municipal, allant des mesures pour atténuer la circulation et une politique de stationnement jusqu'au développement de quartiers verts.

3 Un développement urbain favorable au transport collectif

En prenant les mesures appropriées, les autorités locales et régionales peuvent apporter un meilleur équilibre dans le partage de l'espace public. Elles pourraient augmenter l'attractivité des quartiers centraux par des aménagements et des design urbains de qualité, encourager un partage de la voie plus favorable au transport collectif sur le réseau artériel métropolitain, compte tenu du nombre de personnes déplacées et non pas du nombre de véhicules qui y circulent, favoriser un développement axé sur le transport collectif et aux autres solutions de rechange à l'auto solo.

Dans le cadre de la révision du *Plan d'urbanisme* de la Ville de Montréal, la STM croit que l'on devrait accorder une plus grande place aux transports collectif et actif dans l'espace public. Plus globalement, l'aménagement urbain devrait tenir compte des interrelations entre la mobilité et l'accessibilité afin d'intégrer différentes approches pour soutenir le développement des transports collectif et actif. D'ailleurs dès 2004, le plan d'urbanisme de la Ville de Montréal proposait d'intensifier les activités urbaines aux abords des stations de métro. Cette proposition a été reconduite dans le *Plan de transport* et le *Plan de développement durable de la collectivité montréalaise*.

Comme l'ont fait ressortir les multiples consultations publiques qui se sont déroulées au cours des dernières années, les questions d'aménagement urbain et de transport sont étroitement liées et constituent un enjeu stratégique pour l'agglomération de Montréal. Comme elle l'a fait pour le *Plan de transport 2008 – Réinventer Montréal*, la STM participera activement à l'élaboration du plan de développement urbain de la Ville de Montréal.

Enfin la STM entend s'assurer auprès des différents partenaires métropolitains et du ministère des Transports du Québec de l'intégration du transport collectif dans la planification de chacun des grands projets routiers et immobiliers à caractère résidentiel, commercial et industriel.

Dans le cadre de la consultation menée par la CMM sur la version préliminaire du Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD), la STM a déposé un mémoire dans lequel elle recommande notamment :

- Mettre en place un programme d'incitation afin de soutenir le développement des aires TOD (Transit Oriented Development);
- Intégrer systématiquement une dimension de planification des déplacements dans toute démarche de planification en aménagement et en transport dans les aires TOD;
- Intégrer les aires TOD le long des 62 lignes qui composent le réseau 10 minutes Max et le réseau de bus express, ce qui permettrait d'augmenter significativement la capacité des aires TOD sur le territoire de l'agglomération de Montréal et par le fait même l'objectif de 40 % à l'échelle métropolitaine;
- Assurer une meilleure gestion des stationnements dans le but d'en limiter le nombre;
- Mettre en place un programme d'incitation à même de soutenir la revitalisation et la densification de l'espace urbain existant dans les aires hors TOD;
- Encourager les partenaires régionaux et municipaux à adopter des politiques permettant de s'assurer que les promoteurs démontrent que leurs projets encouragent l'utilisation du transport collectif et actif;
- Dresser un portrait complet et chiffré de l'ensemble des projets routiers et de transport collectif;
- Prioriser les projets de maintien d'infrastructures avant tout projet de développement;
- S'assurer qu'en matière de développement de nouvelles infrastructures, les projets de transport collectif priment sur le développement de nouveaux axes autoroutiers ou dans des prolongements autoroutiers;
- Établir un portrait complet du financement du transport incluant le financement public du réseau routier et du transport collectif;
- Entamer une réflexion sur des nouvelles sources de financement pour l'exploitation et l'entretien des infrastructures de transport;
- Mettre en place des mesures fortes favorisant le transport collectif lors de projets majeurs de réfection routière;
- Repenser la place du transport collectif dans les emprises routières lors des projets de réfection routière;
- Assurer la réalisation de projets qui permettent au transport collectif d'améliorer son avantage concurrentiel;
- Élargir le réseau de transport en commun métropolitain structurant de façon à inclure les 62 lignes composant le réseau express (31 lignes en 2012) et le réseau à fréquence élevée 10 minutes Max (31 lignes depuis 2010);

- Établir de façon non équivoque que les axes de bus composant le réseau de transport collectif métropolitain structurant devraient en priorité faire l'objet de mesures préférentielles pour bus (MPB);
- Revoir la question de la gouvernance en matière de transport collectif dans la région de Montréal afin de faciliter la prise de décision et la réalisation des projets;
- Consolider le rôle de la CMM afin qu'elle obtienne tous les pouvoirs requis pour poursuivre une stratégie visant à améliorer la compétitivité de la région de Montréal;
- Rendre permanent le comité de coordination des travaux routiers, chargé de faire le lien entre les différentes municipalités, la CMM et les deux paliers de gouvernement, dont le mandat devrait être élargi afin d'assurer une planification proactive – plutôt que réactive – des mesures de mitigation impliquant le transport collectif;
- Créer une Table Québec – Montréal métropolitain afin d'encourager une meilleure coordination et concertation : la STM recommande qu'une réflexion majeure sur le plan d'action et sur les moyens de sa mise en œuvre soit amorcée sans tarder.

4 La gestion des déplacements en auto solo

Pour atteindre un transfert modal de 5% et une hausse de 40% de l'achalandage d'ici 2020, la STM compte sur les municipalités de l'agglomération de Montréal et le gouvernement du Québec pour instaurer des mesures qui vont inciter un certain nombre d'automobilistes à changer leurs habitudes de transport. La STM est d'avis qu'il faut éviter une hausse de la capacité routière et autoroutière sur l'île de Montréal et en périphérie afin d'assurer une meilleure compétitivité du transport collectif. De même, la gestion des stationnements devrait être revue de manière à favoriser une demande accrue en transport collectif.

Pour freiner l'augmentation des coûts liés à la congestion routière, la STM propose à court terme des mesures de gestion de la demande

- un meilleur équilibre dans le partage de l'espace public en faveur des voies réservées aux bus et au covoiturage ;
- une plus grande attractivité des quartiers centraux, les rendant plus intéressants à fréquenter ;
- un nouveau partage du réseau routier métropolitain favorisant le transport collectif ;
- un développement urbain plus ouvert au transport collectif et aux solutions de rechange à l'auto solo.

Ces mesures seraient accompagnées de mesures dissuasives associées aux coûts d'utilisation de l'auto, telles qu'une taxe sur l'essence, des droits sur l'immatriculation et l'instauration d'un système de péage. L'ensemble des mesures que la Ville de Montréal et le gouvernement du Québec retiendront doit représenter suffisamment de contraintes pour susciter un transfert modal de 5%, une cible jugée réaliste.

ANNEXES

CONSEIL D'ADMINISTRATION



Michel Labrecque

Président du Conseil d'administration
et représentant des clients
du transport collectif



John W. Meaney

Maire de Kirkland



Marvin Rotrand

Vice-président
Conseiller de la Ville de Montréal
Arrondissement de Côte-des-Neiges/
Notre-Dame-de-Grâce



Dominic Perri

Conseiller de la Ville de Montréal
Arrondissement de Saint-Léonard



Bernard Blanchet

Conseiller d'arrondissement
Ville de Montréal
et de Lachine



Monica Ricourt

Conseillère
Arrondissement Ovide-Clermont/
Montréal-Nord



Francesco Miele

Conseiller de la Ville de Montréal
District Côte-de-Liesse
Arrondissement Saint-Laurent



Marie Turcotte

Représentante des clients
du transport adapté



Claudia Lacroix Perron

Représentante dédiée
pour la clientèle jeunesse
18-35 ans

COMITÉ DE DIRECTION



Directeur général
Yves Devin



Directeur exécutif
Activités commerciales
(filiales)
Michel Lafrance



Secrétaire générale
et directrice exécutive
Affaires juridiques
Sylvie Tremblay



Directeur exécutif
Gestion des
projets majeurs
Pierre Dauphinais



Directrice principale
Affaires publiques
Odile Paradis



Directeur général
adjoint
Pierre Rocray



Directeur exécutif
Ressources humaines
et services partagés
Alain Brière



Directeur exécutif
Finances et contrôle
Luc Tremblay



Directrice exécutive
Planification, marketing
et communications
Denise Vaillancourt



Directeur exécutif
Exploitation
Carl Desrosiers

Conformément à la loi sur les sociétés de transport, la STM a entrepris l'élaboration d'un plan stratégique de dix ans. Ce plan qui est en continuité avec le *Plan d'affaires 2007-2011*, a fait l'objet de nombreuses analyses et discussions tant à l'interne qu'à l'externe. Le 2 décembre 2010, la STM a rendu public son projet de plan dans le cadre d'un déjeuner-conférence à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. À la suite de ce lancement, la STM a tenu plus d'une quarantaine de rencontres avec plus de 150 personnes, et elle a mis en place un blogue pour recevoir des commentaires et des suggestions concernant son *Plan stratégique 2020*.

Liste des organismes rencontrés lors des consultations

- Onze groupes environnementaux
- Trois partis municipaux (Union Mtl, Vision Mtl, Projet Montréal)
- Un organisme culturel
- Trois représentants universitaires
- Cinq acteurs économiques
- Un représentant le camionnage
- Un représentant de l'automobiliste
- Deux jeunes représentant la jeunesse
- Huit ministères provinciaux
- Trois partis provinciaux (PLQ, PQ, QS)
- Un parti fédéral
- Un organisme représentant le transport adapté
- Deux autorités organisatrices de transport
- Communauté métropolitaine de Montréal
- Un organisme de santé publique

MEILLEURE PRODUCTIVITÉ, SELON LE COLLÈGE IMPÉRIAL DE LONDRES

Le métro de Montréal est le plus productif de tous. Voilà une des conclusions du dernier balisage réalisé par le Collège impérial de Londres et portant sur 27 métros à travers le monde. Plus précisément, le taux de productivité de la main-d'œuvre est le plus élevé relativement aux kilomètres-voiture et, bien que notre métro soit l'un des plus âgés du monde, les coûts d'exploitation comptent parmi les moins élevés.

BEST OF THE BEST SELON L'APTA

La STM a reçu le prix 2010 «*Meilleure société de transport en Amérique du Nord*», lors de l'Assemblée annuelle de l'American Public Transportation Association. Ce prestigieux prix est venu souligner ses résultats excellents entre 2007 et 2009 en matière d'efficacité et d'efficience.

