



# PLAN STRATÉGIQUE

## 2001 – 2002 - 2003

19 avril 2001

1.	PRÉSENTATION.....	1
2.	MISSION ET VISION .....	1
3.	CHAMPS D'ACTIVITÉ .....	2
4.	PHILOSOPHIE, VALEURS ET PRINCIPES DE GESTION.....	3
5.	CLIENTÈLES ET PARTENAIRES .....	4
6.	SERVICES OFFERTS .....	5
7.	PARTAGE DES RESPONSABILITÉS.....	9
8.	ÉTAT DE SITUATION – LES RÉALISATIONS DE L'AMT .....	9
9.	CONTEXTE ET ENJEUX.....	13
	CONTEXTE .....	13
	<del>///</del> Contexte institutionnel.....	13
	<del>///</del> Contexte financier .....	14
	<del>///</del> Contexte du transport des personnes .....	14
	<del>///</del> Contexte interne à l'AMT .....	15
	ENJEUX.....	21
	<del>///</del> Enjeux de transport.....	21
	<del>///</del> Enjeux organisationnels et financiers.....	25
	<del>///</del> Enjeux organisationnels internes à l'AMT .....	26
	<del>///</del> Enjeux financiers internes à l'AMT .....	26
10.	ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS DE L'AMT .....	27
	ORIENTATION 1: Des outils et études de planification et coordination métropolitaine intégrée du transport collectif supportent des services et systèmes de transport en commun au service de la région et des citoyens .....	31
	<del>///</del> Axe 1 : Révision du Plan stratégique de transport métropolitain 1997 – 2007 .....	31
	<del>///</del> Axe 2 : Centre d'information métropolitain sur le transport Urbain - CIMTU .....	32
	<del>///</del> Axe 3 : Enquête O-D 1998 : diffusion de produits spécialisés .....	32
	<del>///</del> Axe 4 : Système automatisé de vente des titres et de perception des recettes.....	32
	<del>///</del> Axe 5 : Études de développement (3 ans).....	33
	<del>///</del> Axe 6 : Protocole de Kyoto .....	33
	<del>///</del> Axe 7 : Intégration modale accrue .....	34

ORIENTATION 2: Développer les infrastructures de transport en commun pour en faciliter le développement de l'achalandage, décongestionner la région métropolitaine, supporter le développement économique et un meilleur environnement .....	34
<del>LES</del> Axe 1 : Développer le réseau de transport métropolitain par autobus .....	34
<del>LES</del> Axe 2 : Consolider et développer le réseau de trains de banlieue .....	34
<del>LES</del> Axe 3 : Planifier, consolider et développer le réseau de métro .....	37
<del>LES</del> Axe 4 : Naissance des systèmes légers sur rail (SLR).....	37
<del>LES</del> Axe 5 : Intermodalité vélo / transport / taxi.....	38
ORIENTATION 3: Nouvelles approches de promotion du transport en commun et de mobilisation de la communauté métropolitaine en collaboration avec tous les partenaires .....	38
<del>LES</del> Axe 1 : Déploiement du programme-employeur = le cocktail transport ....	38
<del>LES</del> Axe 2 : Promotion articulée, originale et continue du transport collectif....	41
ORIENTATION 4: Gestion rigoureuse au service des clients et un financement stable, efficace et suffisant du transport en commun.....	42
<del>LES</del> Axe 1 : Ajuster le cadre financier du transport en commun.....	42
<del>LES</del> Axe 2 : Améliorer et élargir la TRAM.....	42
<del>LES</del> Axe 3 : Entretenir la motivation des personnes de l'AMT .....	43
<del>LES</del> Axe 4 : Améliorer la performance de l'organisation au service de la clientèle.....	43
<del>LES</del> Axe 5 : Optimiser les activités de l'AMT .....	43
11. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	44

## 1. PRÉSENTATION

La Loi sur l'administration publique consacre un rôle de premier plan à la planification stratégique comme point d'appui de la démarche de gestion par résultats.

Aux termes de cette nouvelle loi, la planification stratégique est le processus par lequel une organisation du secteur public définit dans un plan dit « stratégique » sa mission, identifie ses clients et ses partenaires, cerne les enjeux internes et externes auxquels elle doit faire face et conséquemment fixe des priorités, sous la forme d'orientations, d'axes d'interventions et d'objectifs, qui doivent mobiliser l'organisation. Les objectifs retenus sont traduits en termes de résultats qui feront l'objet de mesures et de reddition de comptes dans le rapport annuel de gestion.

L'AMT a été créée le 15 décembre 1995 par une Loi de l'Assemblée nationale. Elle a commencé à opérer en 1996 et s'est dotée d'outils de planification, de gestion de ses activités et de contrôle, par résultats.

Son système intégré de gestion repose sur son plan stratégique général sur 10 ans élaboré à l'occasion de la préparation du plan stratégique du transport métropolitain « partenaires maintenant vers 2007 : une vision métropolitaine », a été adoptée en novembre 1997 après une vaste consultation. La Loi sur l'AMT, le guide aussi.

**Le plan stratégique de l'AMT s'incarne annuellement, après une vaste consultation, dans un document d'orientations présentant les priorités, objectifs actions et budgets pour l'année, accompagnés d'indicateurs de performance ainsi qu'un programme triennal d'immobilisations. Ce document sert de base aux plans d'action individuels de chaque personne travaillant à l'AMT. Il est largement diffusé à tous les dirigeants publics et privés de la région métropolitaine de Montréal.**

## 2. MISSION ET VISION

### MISSION

L'Agence métropolitaine de transport (AMT) a pour mission d'améliorer l'efficacité des déplacements des personnes dans la région métropolitaine de Montréal, en favorisant l'utilisation du transport en commun. L'AMT voit donc à la planification, à la coordination, à l'intégration et à la promotion des services de transports collectifs (autobus, métro, taxi, système léger sur rail (SLR), covoiturage, trains de banlieue et transport adapté) ainsi qu'à l'amélioration de l'efficacité des routes qui ont une envergure métropolitaine. Elle offre, à ses partenaires et à ses clients, sa collaboration, son expertise, ses services et sa disponibilité, selon une approche de faire-faire.

### VISION

L'AMT souhaite jouer un rôle de rassembleur métropolitain avec la nouvelle CMM et le MTQ mobilisant les acteurs de la région métropolitaine autour du développement accéléré et innovateur de toutes les formes de déplacement des personnes autrement qu'en auto-solo ; ceci pour contribuer à faire de la métropole un lieu vibrant, au développement

économique équilibré, protégeant sa qualité de vie et son environnement pour le mieux-être de ses citoyens.

### 3. CHAMPS D'ACTIVITÉ

#### L'AMT AGIT À TROIS NIVEAUX

- ///* À titre **d'agence gouvernementale**, elle applique les politiques et programmes et réalise les projets en transport en commun qui lui sont confiés par le Ministre et le ministère des Transports.
- ///* À titre **d'organisation métropolitaine**, elle s'assure de la planification, la coordination et la concertation des fonctions métropolitaines du transport en commun, et de l'intégration des services du transport en commun, avec la nouvelle Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), les villes et organismes concernés dans la région, ainsi qu'avec les organismes de transport et le plan de gestion des déplacements du MTQ.
- ///* À titre **d'organisme de transport**, l'AMT planifie, gère et exploite les activités dont elle est directement responsable (trains de banlieue, équipements et dessertes métropolitaines, TRAM, programme-employeur).

#### L'AMT EXERCE CINQ GRANDS TYPES DE FONCTIONS :

- ///* **Concertation** : L'AMT a, de par ses fonctions et stratégies, un mandat implicite de contribuer à créer et développer un esprit de concertation, et de partage d'une vision métropolitaine entre les grands acteurs métropolitains que sont les ministères impliqués, les transporteurs publics et privés, les municipalités, les MRC, la Communauté urbaine de Montréal, les entreprises, les institutions, les citoyens et autres intervenants.
- ///* **Promotion** : Elle fait la promotion de tous les modes de transport des personnes alternatifs à l'automobile en solo, principalement du transport en commun (TC). Elle planifie et organise des campagnes promotionnelles spécifiques et ponctuelles pour les produits et services qu'elle offre ainsi qu'une campagne sociétale annuelle mettant en évidence les bienfaits du transport en commun. Des stratégies de relations publiques continues permettent une présence active du transport en commun dans ses différentes facettes, dans les médias.
- ///* **Planification et développement** : Elle analyse l'évolution de la demande de transport locale et métropolitaine, identifie les principaux enjeux de consolidation et de développement du TC, et conçoit, avec ses partenaires, les stratégies, interventions et projets susceptibles d'accroître la fréquentation de tous les modes alternatifs à l'automobile solo, principalement le TC. Dans ses champs d'interventions, l'AMT planifie et réalise tout prolongement du réseau de métro et toute infrastructure de TC terrestre guidé (SLR), réseaux de trains, équipements métropolitains (terminus, voies réservées, stationnements), développement des programmes-employeurs, etc, en concertation avec le MTQ et ses autres partenaires.

- ✍ **Financement** : Elle contribue aux équilibres financiers du TC en percevant et redistribuant en partie les contributions financières des automobilistes et des municipalités, en gérant les titres métropolitains, en développant l'intégration tarifaire, ainsi qu'en participant au financement des nouveaux projets.
- ✍ **Opération** : Elle est l'autorité responsable des trains de banlieue, des dessertes métropolitaines, par autobus ou par SLR, des équipements métropolitains, des titres métropolitains TRAM. Par ailleurs, l'AMT œuvre à la coordination et à l'intégration des services locaux et métropolitains de TC ainsi que ceux du transport adapté.

#### 4. PHILOSOPHIE, VALEURS ET PRINCIPES DE GESTION

Dès sa création, l'AMT s'est dotée d'une philosophie organisationnelle reposant sur des valeurs et principes de gestion susceptibles de faciliter l'atteinte de ses objectifs axés sur la qualité des services rendus et des produits développés, en ayant un souci d'innovation constant dans ses actions, approches et décisions.

La réalisation des objectifs retenus repose sur la mobilisation de ses employés, de ses contractuels et de ses partenaires.

##### LES PRINCIPES ET VALEURS SUIVANTS ANIMENT SES ACTIONS

- ✍ la **qualité des services** aux citoyens et aux partenaires, et des produits développés ;
- ✍ une **vision métropolitaine et intégratrice** du transport en commun englobe toute façon de se déplacer autrement qu'en auto-solo et s'inscrit dans une **démarche inclusive** des dimensions du transport, de l'aménagement du territoire, du développement économique et de la qualité de la vie ;
- ✍ une gestion tournée vers le **travail d'équipe**, responsabilise fortement les personnes, par **projet et par résultat**, renforçant la cohérence des décisions et le sentiment de fierté et d'appartenance à l'AMT tout en étant résolument tournée vers les solutions et la résolution des problèmes ;
- ✍ la **transparence, l'ouverture, l'écoute** et la circulation la plus large possible de l'information ;
- ✍ la **concertation** continue avec les partenaires ;
- ✍ la priorité accordée au « **faire faire** » entraîne la multiplication des ententes et contrats, la diversité des compétences intégrées à l'équipe de l'AMT, et l'association étroite privée-publique autour des projets ;
- ✍ la **rigueur de la gestion** qui se traduit par l'utilisation d'indicateurs de performance exigeants, l'optimisation dans l'usage des ressources, le respect des budgets, des échéanciers et des engagements.

## 5. CLIENTÈLES ET PARTENAIRES

L'AMT EST AU SERVICE DE TROIS CATÉGORIES DE CLIENTÈLES

- ✍* **Population en général** : par l'amélioration de la performance des réseaux et services de transport terrestre de la région métropolitaine, l'AMT et ses partenaires transporteurs procurent des bénéfices appréciables à l'ensemble de la population, incluant les non-usagers du TC et cherchent à convaincre ces derniers de voyager autrement qu'en auto-solo ;
- ✍* **Ensemble des usagers du TC** : l'AMT et ses 20 partenaires de transport opèrent un réseau intégré de TC local et métropolitain procurant aux citoyens l'assurance de pouvoir se déplacer de manière sécuritaire, efficace et économique dans l'espace métropolitain ;
- ✍* **Clientèles de chaque service TC considérées isolément** : pour chacun des services de TC dont elle est l'autorité organisatrice, l'AMT cherche à atteindre le meilleur rapport qualité / prix possible, de manière à répondre aux attentes spécifiques à chaque clientèle cible. À ce titre, ses clients directs sont les clients des trains, des dessertes métropolitaines par autobus, des équipements métropolitains, de la TRAM et des programmes-employeurs. Dans certains cas, les AOT sont les clients directs de l'AMT comme opérateurs.

L'AMT AGIT AVEC QUATRE TYPES DE PARTENAIRES

- ✍* **Opération du réseau intégré de TC** : l'AMT travaille en partenariat avec les 20 autres Autorités Organisatrices de Transport (AOT) oeuvrant dans la région métropolitaine et avec les propriétaires des emprises utilisées (MTQ, CN, CP, villes) ;
- ✍* **Aménagement du territoire et transport** : l'AMT œuvre avec la nouvelle Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), les 93 municipalités dont le territoire est compris dans son territoire (57 après les fusions), les 12 MRC dont le territoire est entièrement ou partiellement compris dans son territoire, la société des ponts Jacques-Cartier et Champlain, la réserve de Kanawake, le ministère des Transports, le ministère des Affaires municipales et de la métropole, le ministère de l'Environnement, ceci afin de faire converger les décisions de transport en commun et d'aménagement du territoire ;
- ✍* **Développement et financement du TC** : l'AMT agit en étroite collaboration avec le ministère des Transports du Québec (MTQ) et les autres organismes impliqués dans le développement des réseaux et services de transport et le financement du TC.
- ✍* **Promotion et gestion de la demande** : l'AMT a développé un concept et des stratégies d'implantation des programmes-employeurs applicables à la région métropolitaine et implantés dans et par les entreprises, institutions et municipalités. La promotion du TC est ainsi facilitée par ces partenaires.

Pour rassembler ces multiples partenaires autour de l'objectif commun de développement du transport en commun, l'AMT a développé une stratégie de mobilisation du transport en commun (voir graphique 1).

En termes quantitatifs les clients et partenaires de l'AMT sont :

#### ~~///~~ Clients

<del>///</del> Population :	3,2 M personnes
<del>///</del> Usagers du transport en commun :	750 000 par jour
<del>///</del> Trains de banlieue :	12 M de déplacements annuels (2000)
<del>///</del> Dessertes métropolitaines par autobus :	3 500 passagers par jour (2000)
<del>///</del> Stationnements :	18 000 par jour (2000)
<del>///</del> Équipements métropolitains :	voies réservées ; terminus.
<del>///</del> Utilisateurs de la TRAM	620 000 cartes (2000)
<del>///</del> 20 AOT utilisant les équipements métropolitains	

#### ~~///~~ Partenaires

- ~~///~~ MTQ – MAMM – Ministère des Finances – Ministère de l'Environnement
- ~~///~~ AOT : 3 sociétés de transport, 17 CIT/OMIT, 13 OTA (transport adapté)
- ~~///~~ 93 municipalités, 12 MRC, 1 CMM, Ville de Laval
- ~~///~~ Entreprises et institutions de services de la région métropolitaine
- ~~///~~ Chambres de commerce, syndicats et associations impliqués
- ~~///~~ Consultants, organismes de recherche et de formation, entrepreneurs.

## 6. SERVICES OFFERTS

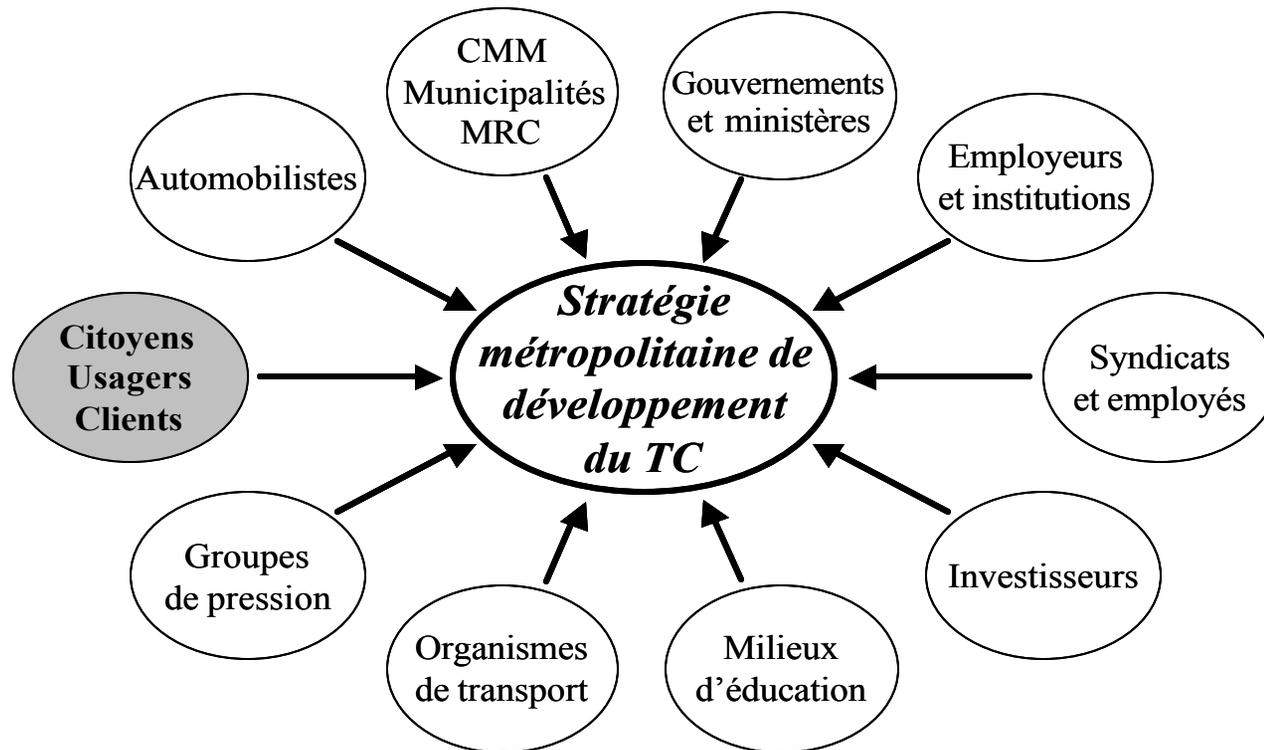
Compte-tenu de sa mission métropolitaine, des clientèles très diversifiées qu'elle sert et de ses fonctions, l'AMT offre une gamme variée de services ;

- ~~///~~ services d'expertise, d'information et de données sur les déplacements de personnes et les systèmes de transport dans la région métropolitaine et dans les métropoles comparables ;
- ~~///~~ services d'études et de planification ;
- ~~///~~ services de support financier ;
- ~~///~~ services de support aux programmes-employeurs ;
- ~~///~~ services de promotion du transport collectif ;
- ~~///~~ services de réalisation de projets ;
- ~~///~~ services d'animation et de sensibilisation aux changements ;
- ~~///~~ services de trains de banlieue ;
- ~~///~~ services de desserte par autobus et d'équipements métropolitains ;
- ~~///~~ services de gestion de la TRAM.

~~///~~ Page blanche  
~~///~~

# STRATÉGIE

## LA MOBILISATION TC



Graphique I

---

Page blanche

## 7. PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

La planification, l'organisation et l'exploitation des services et réseaux de transport collectifs est partagée selon les niveaux de compétence, dans la région métropolitaine entre le MTQ, la nouvelle CMM, le milieu municipal, l'AMT, les organismes publics et municipaux de transport, les entreprises et organisations qui régissent les différents organismes de transport.

## 8. ÉTAT DE SITUATION – LES RÉALISATIONS DE L'AMT

Depuis le début de ses activités, en juin 1996, l'AMT s'est implantée et a réalisé un grand nombre d'activités.

### 1. Achalandage du transport en commun

De 1982 à 1996 l'achalandage du transport en commun dans la région métropolitaine a chuté de 1 % par an et la part modale est passée de 30 % à 17 %. Depuis 1996, grâce aux efforts de l'AMT et de ses partenaires l'érosion a été stoppée et l'accroissement a repris = +8,4 % en 5 ans.

### 2. Mobilisation métropolitaine

La direction de l'AMT a cherché à développer une véritable vision métropolitaine tenant compte, dans la mesure du possible, des intérêts municipaux, des entreprises et des différents utilisateurs et clients du transport en commun. Les décisions sur les dossiers de nature métropolitaine, prises de façon consensuelle sont le résultat d'une approche de concertation large, faisant participer aux décisions tous les intervenants impliqués, et créant ainsi une mobilisation positive et dynamique autour des projets. 15 comités de suivi, regroupant les partenaires impliqués, ont ainsi été mis en place.

### 3. Plan stratégique du transport métropolitain 1997-2007

Tel que requis par la loi, le premier plan stratégique de développement du transport métropolitain, « Partenaires, maintenant vers 2007 : une approche métropolitaine » établit les perspectives de transport en commun jusqu'en 2007. Il a été adopté en novembre 1997 par le conseil d'administration de l'AMT, après un processus collectif de conception et une vaste consultation positive auprès de 500 décideurs régionaux. Ce plan vise un objectif central : accroître l'usage des transports collectifs. Le plan stratégique est présentement en phase de révision. Il sera soumis, pour approbation, à la Communauté métropolitaine de Montréal ainsi qu'au ministre des Transports en 2002.

### 4. Intégration tarifaire

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1998, l'intégration tarifaire a été élargie à l'ensemble de la région métropolitaine. Cette réforme, souhaitée depuis 20 ans, permet aux citoyens de se

déplacer avec un même titre mensuel, la TRAM, sur l'ensemble des réseaux de transport des 21 organismes de transport, avec une tarification selon la distance. De 1999 à 2000, les ventes des titres TRAM 4 à 8 se sont accrues de 27,3 %.

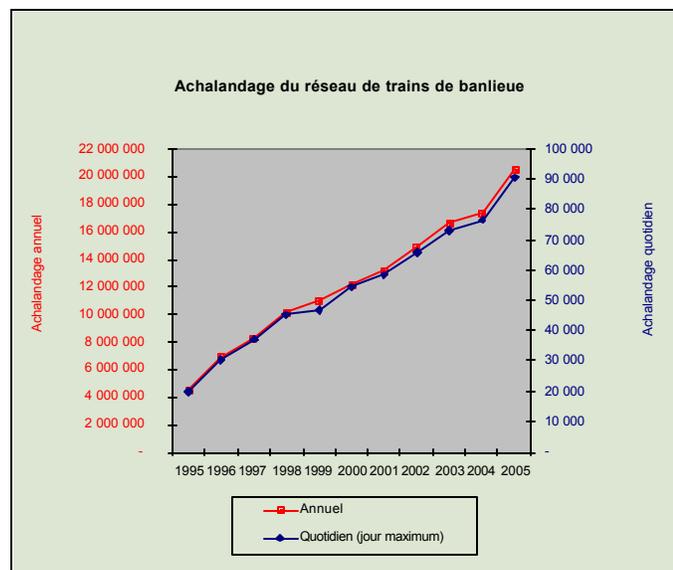
## 5. Intégration du transport adapté

Les services de transport en commun sur le territoire des trois sociétés de transport se sont d'abord intégrés en juillet 1998. L'année suivante, cette expérience a été examinée pour l'ensemble du territoire métropolitain, aux couronnes et le principe accepté, par consensus. L'application aux couronnes attend actuellement le feu vert du MTQ.

Cette intégration, mise en place par l'AMT, était attendue depuis de nombreuses années. Elle permet maintenant à la clientèle du transport adapté de se déplacer sur tout le territoire métropolitain. Plus de 40 000 déplacements métropolitains ont été effectués depuis 1998.

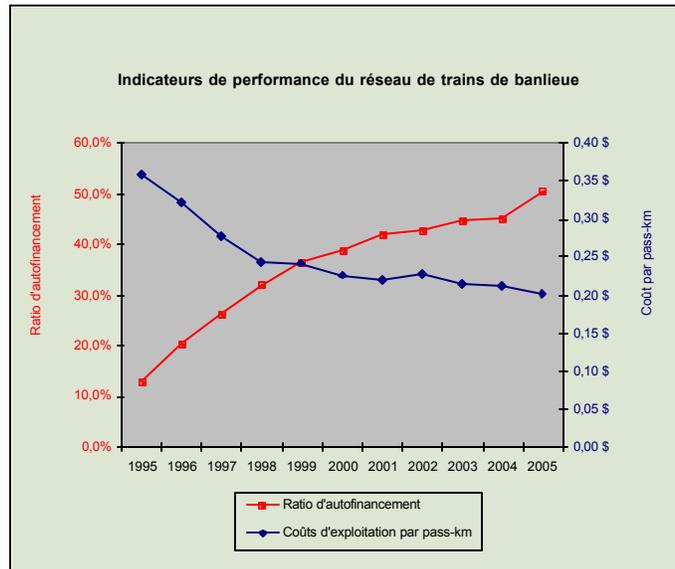
## 6. Développement du réseau de trains de banlieue

Après une stagnation de l'achalandage jusqu'en 1995, la modernisation de la ligne de Deux-Montagnes, les actions de promotion, et la mise en place par l'AMT de services à la clientèle améliorés, ont permis un accroissement de l'usage des lignes de trains de banlieue de Deux-Montagnes et de Rigaud de 106 % depuis 1995, et une diminution de 15 % des coûts d'exploitation.



La nouvelle ligne de trains de banlieue de Blainville a atteint un succès record. Elle transporte plus de 8 000 personnes par jour en 2000, dont 77% étaient auparavant des personnes accédant au territoire de l'Île de Montréal en automobile.

Depuis le printemps 2000, une nouvelle ligne de trains a été mise en opération avec succès en guise de mesures d'atténuation pour les travaux entrepris sur le Pont Victoria. : la ligne Saint-Hilaire. Cette ligne de trains de banlieue offrira un service accru et complet d'ici l'automne 2002.



12 500 places de stationnement sont maintenant offertes à proximité des gares de train.

## 7. Développement du réseau métropolitain de transport en commun par autobus

Le réseau métropolitain de transport en commun par autobus s'est développé en concertation avec les partenaires de l'AMT. Il est maintenant constitué de dix-neuf stationnements, onze voies réservées et dix terminus métropolitains. Il offre 7 500 places de stationnement gratuites et 68 km de voies réservées. Leur nombre respectif devrait s'accroître de 60 % au cours des trois prochaines années, dont de nouvelles expériences, telles que le via-bus de Repentigny.

## 8. Dessertes métropolitaines par autobus

L'AMT a le pouvoir de planifier des services de transport en commun de personnes traversant les limites territoriales d'au moins deux organismes de transport afin de les relier à des pôles d'activités importants.

L'AMT organise actuellement deux dessertes métropolitaines par autobus. La première relie le stationnement incitatif Chevrier, situé à la jonction de l'A-10 et de l'A-30, au Terminus Centre-Ville situé à Montréal. La deuxième relie le terminus métropolitain Le Carrefour, à Laval, au terminus métropolitain Côte-Vertu, sur le territoire de Ville Saint-Laurent.

Trois nouvelles dessertes sont prévues en 2001.

De plus, l'AMT a pris de nombreuses décisions pour faciliter l'intermodalité en autorisant les AOT et CIT/OMIT à desservir des points hors de leur territoire.

## **9. Métro-SLR**

Les récentes décisions gouvernementales de prolongements du réseau de métro vers Anjou, Laval et Longueuil consolideront les infrastructures centrales. L'AMT a la responsabilité d'exécuter, aux conditions fixées par le gouvernement, ces prolongements du métro. Les études sur le métro à Laval ont été réalisées. Celles sur Anjou et Longueuil sont en cours. La réalisation du prolongement de métro à Laval est en cours.

Le gouvernement du Québec a confié, en 1999, à l'AMT le mandat de réaliser les études d'opportunité et de faisabilité préalables à la mise en place d'un réseau de 4 SLR pour desservir efficacement les secteurs centre et nord-est de l'île de Montréal ainsi que le territoire de la Rive-Sud immédiate. L'évaluation positive du SLR sur l'autoroute 10, devrait se traduire par l'autorisation de réaliser l'avant-projet en 2001.

## **10. Enquête O-D 1998 et système d'information intégré**

L'AMT en consortium avec le MTQ, la STCUM, STRSM, STL, CIT/OMIT et l'École Polytechnique a réalisé en 1997-98 l'enquête origine-destination (O-D) auprès de 164 000 usagers. Ces résultats sont utilisés pour planifier le transport et les autres services dans la région métropolitaine.

Le Centre d'information métropolitain sur le transport urbain (CIMTU) a été mis en place en 1999 et se développe depuis. Ses objectifs sont de consolider et de bonifier les efforts d'information à la clientèle et d'observation du système de transport en commun à l'échelle métropolitaine, en collaboration avec les organismes de transport de la région et le MTQ, et de créer un centre d'information innovateur sur les transports collectifs.

## **11. Automatisation de la vente des titres et de la perception des recettes**

Le besoin de renouveler les équipements de vente des titres et de perception des recettes est reconnu. Les équipements sont désuets, les coûts d'exploitation élevés. Depuis 3 ans, l'AMT travaille avec ses partenaires au développement d'un nouveau système métropolitain, pour lequel un appel d'offres a été lancé en 1999.

## **12. Programmes employeurs**

Depuis 1998, l'AMT a développé, avec l'appui du MTQ, le concept et une stratégie d'implantation de programmes-employeurs dans la région. C'est le cocktail transport. En 1999, le premier programme-employeur débutait. Le programme «Covoiturage Bombardier» permet à 1 100 employés de Bombardier Aéronautique de bénéficier quotidiennement des nombreux avantages du covoiturage. Il sera étendu à trois nouveaux édifices de Dorval et Saint-Laurent.

Fort du succès connu par ce programme, l'AMT a mis en place avec ses partenaires, au cours des derniers mois, trois autres programmes, soit : un programme «citoyen-ville» à Châteauguay, et un programme-employeur multi-entreprises avec la Cité du Multimédia et le projet Nortel.

### **13. Promotion et outils de communication**

Des campagnes publicitaires systématiques sur les produits et services du transport en commun ont marqué les activités de l'AMT. Une campagne sociétale prônant les intérêts du transport en commun, tous modes et organismes de transport confondus, est organisée annuellement par l'AMT et ses partenaires depuis 2 ans et connaît un franc succès.

De plus, un rapport exhaustif sur les activités de l'AMT est publié annuellement, à l'occasion du dépôt du rapport sur les états financiers. De même, l'AMT a multiplié, depuis sa mise sur pied en 1996, les façons de bien informer la population par des communiqués et rencontres de presse, la publication d'avis dans les journaux, la distribution systématique de dépliants d'information, de la pochette d'information et l'envoi du Bulletin Info AMT à 1 200 partenaires.

### **14. Outils de planification, de gestion et de reddition de comptes**

L'AMT a mis en place, dès sa création, une organisation fonctionnant par gestion de projets, avec des priorités, des objectifs et des résultats à atteindre qui sont mesurés chaque année. L'organisation se veut tournée vers les clients à servir. Qu'ils soient réguliers ou contractuels, les personnels poursuivent en continu le même objectif.

Des sondages sont effectués plusieurs fois par année pour mesurer le degré de satisfaction de la clientèle. En plus d'être publiés, ces sondages permettent à l'AMT de mettre en place des indicateurs de performance qui lui permettent d'améliorer les services offerts à la clientèle, et ce à plusieurs niveaux.

## **9. CONTEXTE ET ENJEUX**

### **CONTEXTE**

#### **Contexte institutionnel**

L'AMT, à sa création, représentait la première fonction réellement métropolisée et faisait figure de cas unique.

Le contexte a évolué favorablement au cours de la dernière année. En effet, la création de la *Communauté métropolitaine de Montréal* et les fusions municipales, qui ramèneront de 28 à 1 le nombre de municipalités sur l'île de Montréal, et de 8 à 1 sur l'approche Rive-Sud, sont de nature à faciliter la concertation entre les acteurs métropolitains. Par ailleurs, le *Plan de gestion des déplacements 2000-2010*, du MTQ, fixe les orientations et offre des garanties que les investissements prévus seront réalisés. En troisième lieu, le *Plan d'action québécois 2000-2002 sur les changements climatiques*, récemment publié par le MEQ et le MRN, contient plusieurs dispositions très favorables au TC. Enfin, le *Cadre*

*d'aménagement gouvernemental pour la région métropolitaine de Montréal : Projet 2025*, qui sera prochainement rendu public par le MAMM, devrait également contenir le même type de dispositions, particulièrement en ce qui a trait au lien entre l'aménagement du territoire et le transport.

Ces orientations et ces changements organisationnels devraient être favorables au développement du transport en commun, et au travail de l'AMT dont les rôles ont été confirmés, en décembre 2000, dans la Loi 170.

### **Contexte financier**

La réforme du cadre financier du transport en commun de 1995, avec la création de l'AMT, s'est faite sans ajout d'argent neuf pour le transport en commun. Des sources autonomes de financement ont été octroyées à l'AMT : la taxe de 1,5¢ le litre d'essence vendu dans la région et le droit sur l'immatriculation des véhicules. Elles ont remplacé les subventions et contributions antérieures. Elles devaient, avec leur croissance, supporter les effets financiers des développements. Elles n'ont pas évolué comme prévu et atteignent, en 2000, le niveau qui était prévu pour 1996.

Le plan de gestion des déplacements du ministre des Transports, approuvé en hiver 2000, prévoit des ressources de près de 2 000 M\$ qui devraient être suffisantes pour supporter résolument le développement des services et infrastructures de transport en commun. Cependant, les projets ont des effets sur les dépenses de fonctionnement de l'AMT et des organismes de transport que les ressources octroyées actuellement à l'AMT et aux sociétés ne peuvent pas assumer.

Par ailleurs la réduction constatée, au cours des dernières années, des contributions municipales au financement d'opération des transporteurs publics constitue un élément du contexte externe qui paraît aujourd'hui défavorable. Le processus en cours de *Révision du cadre financier du transport collectif dans la région métropolitaine*, sous l'égide du MTQ, devrait apporter prochainement un éclairage utile.

### **Contexte du transport des personnes**

La part du nombre de déplacements des personnes par transport en commun s'est détériorée de 1982 à 1996 passant de 30 % à 17 % sous l'effet de la diminution des déplacements en transport en commun (-1 % par an pendant cette période) et sous l'effet de l'accroissement de l'usage de l'auto (+4 % par an, ces dernières années), pour les raisons liées à l'étalement urbain, aux changements démographiques et culturels, à l'accroissement de la motorisation des ménages, à la participation accrue des femmes au milieu de travail, à la diminution des jeunes, et à la diminution des services offerts par les transporteurs, suite aux compressions (tableau p. 9).

Ces phénomènes ont contribué à accroître la congestion sur les axes autoroutiers, les ponts et les centres urbains, rendent plus difficile l'accessibilité aux lieux de travail et d'étude et accroissent les coûts économiques et sociaux.

Depuis 1996, grâce aux efforts combinés de l'AMT et de ses partenaires, transporteurs et MTQ, l'achalandage des services de transport en commun a repris de la vigueur, mais les résultats actuels ne sont pas encore suffisants pour rencontrer les objectifs de décongestion du MTQ et les objectifs de Kyoto (1990-6 % GES). Les efforts vont devoir

s'accroître et s'ajuster aux changements de la demande (vieillesse et transport adapté), à l'allongement des déplacements (étalement urbain) et à de nouvelles façons de voir les services de transport (centres intégrés, sur mesure, liens aménagement-transport).

Les industries automobiles concurrentes au transport en commun dépensent jusqu'à 1 000 M \$ par année, au Québec, afin d'influencer et de modeler les perceptions et la symbolique des Québécois en matière de transport de personnes. Il est donc capital que soit positionnés l'image du transport en commun mais aussi ses produits et services, par la promotion et la publicité, afin que les usagers connaissent réellement les choix modaux qu'ils peuvent faire et se les approprient.

### **Contexte interne à l'AMT**

Le contexte interne est favorable. L'AMT jouit aujourd'hui d'une bonne réputation quant à sa capacité de concevoir, planifier et livrer des projets d'amélioration de l'offre de services. Elle s'est également dotée d'une expertise sans égale au Québec, avec le support du MTQ, en matière de programmes-employeurs. En tant qu'autorité organisatrice de transport, elle a acquis un savoir-faire et une maîtrise dont rendent compte tous les indicateurs de performance et de satisfaction de la clientèle. L'AMT a fait beaucoup d'efforts pour impliquer les acteurs concernés dans les réflexions et projets de transport en commun pour créer une réelle convergence vers la priorité au TC et une vision métropolitaine pour la supporter.

La loi sur l'AMT, adoptée en 1995, contient une disposition qui demandait au ministre responsable de procéder à l'évaluation de cette loi au cours de l'année 1999. Ce rapport d'évaluation a permis de mettre en lumière les nombreuses réalisations que l'AMT a accomplies, en étroite collaboration avec ses partenaires, de même que les domaines et activités à consolider et à améliorer dans les prochaines années. C'est un outil important dans l'élaboration des prochaines stratégies de développement du transport collectif pour la région métropolitaine mais aussi un guide précieux pour la planification stratégique et opérationnelle des activités de l'AMT.

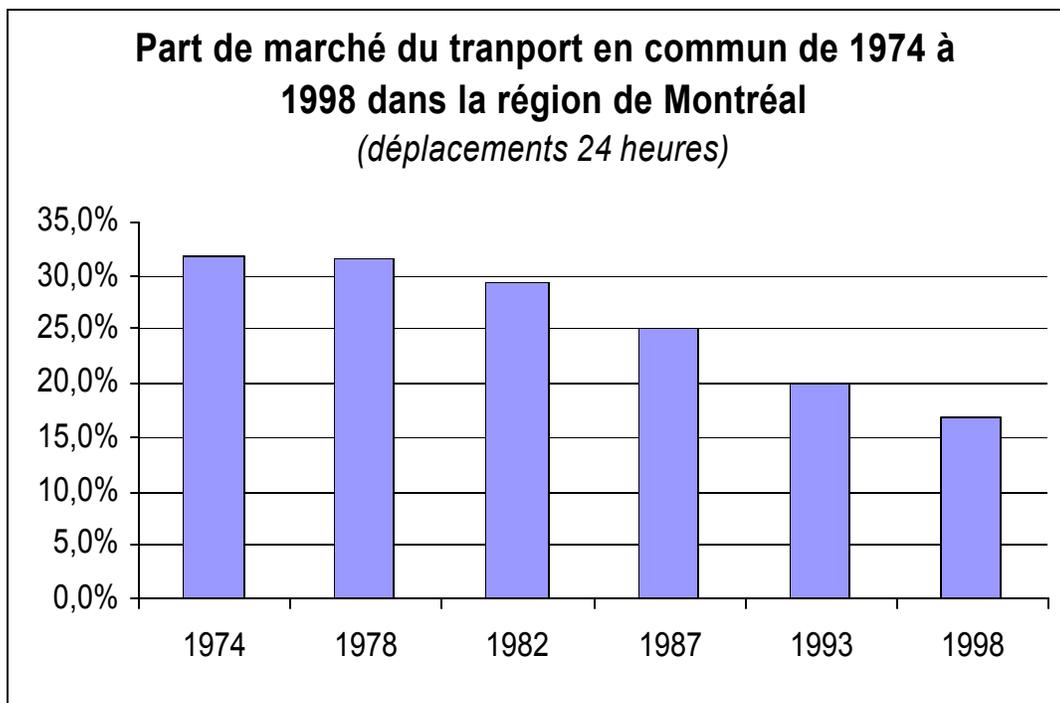
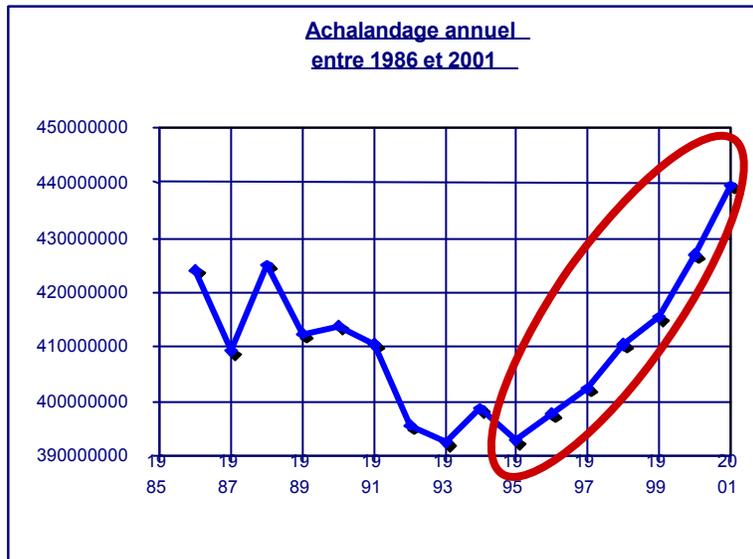
La stratégie organisationnelle de l'AMT a été de se doter d'une petite équipe motivée, efficace et rigoureuse travaillant, en concertation, de façon transparente, ouverte et promotrice de changements ainsi que de pratiquer pour ses activités, le «faire-faire» (sous-traitance, échange de ressources humaines, implication des organismes de transport et MTQ, contractualisation etc.). Cette stratégie produit ses fruits.

À ce titre, le défi est de conserver le même niveau de motivation, les mêmes approches dans un contexte de compétition, et dans un contexte où il faut supporter rapidement et de façon novatrice les nouveaux projets de développement, en cours de planification et d'exécution, dont la croissance est importante.

Page blanche

## Reprise récente du TC après 13 ans de décroissance

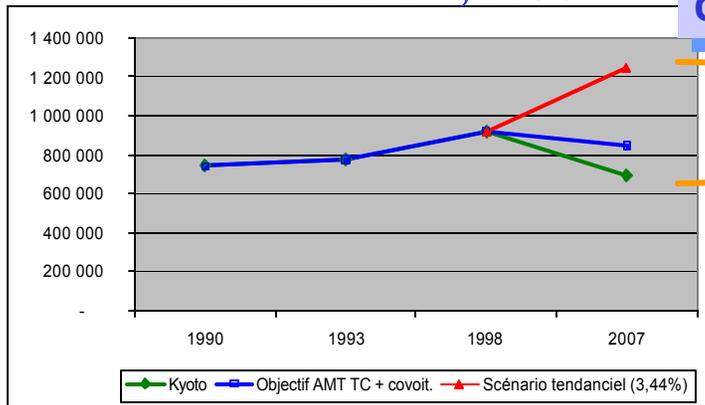
**1986-95 = -1% / an**  
**1996 = + 1,2%**  
**1997 = + 1,2%**  
**1998 = + 2,0%**  
**1999 = +1,3%**  
**2000 = +2,7 %**  
**2001  ~~=~~  +3 % (4 %) visés**



Page blanche

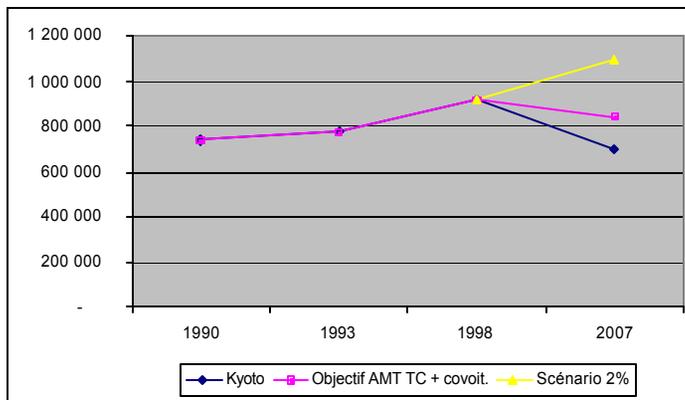
## Évolution des déplacements motorisés dans la région métropolitaine

### Tendancieriel 3,44%



- 400 000 autos

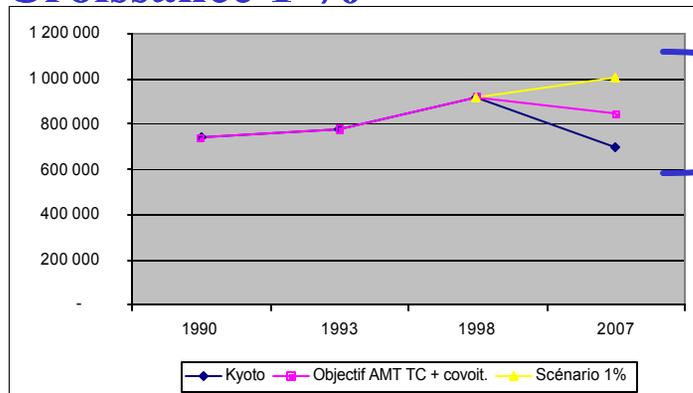
- 550 000 autos



- 250 000

- 400 000

### Croissance 1 %



- 160 000

- 307 000

- Scénarios tendancieriels = source MTQ

- Objectifs AMT de diminution auto (TC + covoiturage)

Page blanche

## ENJEUX

Les enjeux pour l'AMT sont de deux natures :

- ✍* **les enjeux de transport** auxquels elle répond par ses orientations, ses priorités et ses plans d'action dans ses champs de compétence, à titre d'organisme régional et à titre d'AOT.
- ✍* **les enjeux organisationnels et financiers** qui la concernent comme organisme régional et à titre d'AOT.

**Enjeux de transport :**

Dans le cadre du *Plan stratégique du transport métropolitain « partenaires maintenant vers 2007, une vision métropolitaine »*, sept enjeux prioritaires de transport ont été identifiés :

1. améliorer la fluidité des déplacements des personnes ;
2. desservir adéquatement les principaux pôles d'activité de la région métropolitaine ;
3. arrêter la décroissance du TC et en accroître l'usage ;
4. améliorer l'efficacité, l'intégration et la simplification des services et systèmes TC ;
5. maintenir les ressources financières, générer des économies et trouver de nouvelles ressources ;
6. concerter, à l'échelle métropolitaine, le transport des personnes ;
7. planifier l'aménagement du territoire et les transports de façon intégrée à l'échelle régionale, afin de réduire les besoins de déplacement par automobile.

Grâce aux interventions de l'AMT et de ses partenaires, la desserte des pôles prioritaires d'activité (Enjeu 2), la complémentarité des services et systèmes TC (Enjeu 4), ainsi que la concertation en transport (Enjeu 6), ont été de beaucoup améliorées au cours des quatre dernières années. Ce qui s'est traduit par une nette relance du TC (Enjeu 3).

Cependant, la très forte progression des déplacements par automobile, qui a avoisiné les 3 à 4% par année, s'est traduite, malgré la relance du transport en commun, par une aggravation des problèmes occasionnés par la congestion (Enjeu 1). Par ailleurs, la situation s'est dégradée au niveau des financements d'opération des transporteurs publics et l'incapacité de l'AMT de générer de nouvelles ressources (Enjeu 5). Enfin, la planification concertée de l'aménagement du territoire et des transports (Enjeu 7) n'est pas encore devenue une réalité dans la région métropolitaine.

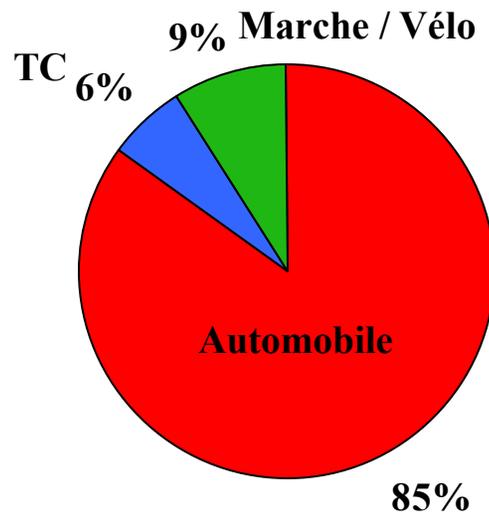
**Les enjeux formulés ci-haut restent valides. À la lumière de l'expérience des dernières années, il convient toutefois de renforcer les suivants :**

- a. Intensifier les efforts visant **l'amélioration de la fluidité des déplacements** des personnes par des interventions novatrices de gestion de la demande et la diversification des offres et produits de services ;

Page blanche

## L'AVANTAGE DE LA MAÎTRISE DU LIEN ENTRE TRANSPORT ET AMÉNAGEMENT

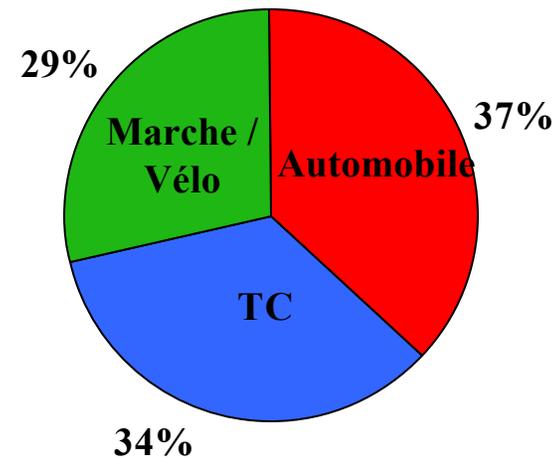
### Couronnes urbaines



Kilométrage automobile :  
**55,0 km / ménage / jour**

Production de GES par les transports :  
**19,2 kg / ménage / jour**

### Secteurs centraux



Kilométrage automobile :  
**6,5 km / ménage / jour**

Production de GES par les transports :  
**2,1 kg / ménage / jour**

page blanche

- b. **viser un accroissement beaucoup plus fort que prévu du TC, soit 3,5 % par année**, plutôt que 1,0 %. Viser également le développement soutenu du covoiturage, ceci dans une perspective où la stabilité démographique, le vieillissement de la population et la répartition des lieux de résidence et d'emploi entraînent des modifications dans la demande de service.
- c. **faire converger les efforts de l'AMT et de la CMM**, de manière à acquérir une meilleure maîtrise du lien entre transport et aménagement du territoire, dans une optique de promotion du TC ainsi qu'une meilleure intégration du transport métropolitain et local et **intensifier la coordination de l'AMT avec le plan de gestion des déplacements du MTQ**.

### Enjeux organisationnels et financiers :

#### *Enjeux organisationnels*

L'année 2000 s'est terminée avec la mise sur pied de la **Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et des réorganisations** municipales qui modifieront, d'ici la fin de l'année 2002, profondément, le paysage organisationnel municipal de la région métropolitaine.

Ces réorganisations ont eu et auront des effets sur l'organisation et le cadre institutionnel du transport en commun dans la mesure où :

- ~~///~~ l'AMT a vu ses pouvoirs modifiés, d'une part comme agence gouvernementale en se voyant renforcer dans ses mandats de réalisation de programmes et projets du ministère des Transports, et d'autres parts, en précisant ses fonctions métropolitaines et ses liens organisationnels avec la CMM;
- ~~///~~ les lois de la STCUM et de la STRSM devront être revues pour tenir compte des réorganisations municipales;
- ~~///~~ les CIT seront probablement regroupés en un nombre plus réduit nécessitant une révision en profondeur de leur gouverne, de leurs plans de transport et de leur fonctionnement ;
- ~~///~~ les réflexions sur le financement du métro et sa modernisation pourraient avoir des conséquences organisationnelles.

Dans ce contexte, l'AMT devra ajuster ses mécanismes de fonctionnement et de décision à ces nouvelles réalités.

#### *Les enjeux financiers*

Le plan de gestion des déplacements du MTQ prévoit des ressources suffisantes pour le développement des infrastructures du transport en commun dans la région métropolitaine pour les prochaines années.

Cependant trois facteurs essentiels devraient influencer le cadre financier du transport en commun, implanté en 1995, avec la Loi sur l'AMT.

- ✍ les nouvelles réalités organisationnelles municipales, la création de la CMM et la métropolisation du métro devraient entraîner une révision du cadre financier du transport en commun :
- ✍ les compressions budgétaires des dernières années dans les AOT, la nécessité de consolider les acquis et d'assumer les conséquences financières du développement des infrastructures et de l'accroissement de l'achalandage, introduisent des pressions qui changent l'équilibre du financement du transport en commun. De nouvelles ressources d'exploitation deviennent nécessaires pour supporter les développements.
- ✍ l'aménagement du territoire, en lien avec le développement du TC, et la pression de nouveaux besoins tels que le vieillissement de la population et le transport adapté accroîtront les besoins financiers et le déplacement de la demande vers les secteurs plus coûteux. La rationalisation avec les autres secteurs tels que la santé et l'éducation pourrait devenir nécessaire.

**L'enjeu financier est crucial pour l'avenir du développement du transport en commun de la région métropolitaine de Montréal.**

#### **Enjeux organisationnels internes à l'AMT**

**Depuis sa création, l'AMT a toujours œuvré à la limite de sa capacité, parfois même au-delà. Pour jouer le rôle aujourd'hui attendu d'elle, l'AMT devra continuer de se renforcer.**

La croissance, la multiplication des activités de l'AMT et leur diversification, ainsi que l'évolution du rôle et les responsabilités de l'AMT, créent des pressions sur l'organisation interne de l'AMT dans les aspects suivants :

- ✍ capacité de suivre la croissance générée des activités et projets ;
- ✍ équilibre entre l'équipe de base régulière et la multiplication des équipes en « faire-faire »;
- ✍ nécessité de former une relève dans certains secteurs tels que les trains ainsi que de créer et conserver l'expertise dans les dossiers tels que les SLR, programmes-employeurs, centres intégrés et sur mesure;
- ✍ la jeunesse des personnels de l'AMT et la compétitivité du marché externe des ressources humaines représentent un enjeu pour l'AMT pour garder, former et continuer de motiver son équipe.

#### **Enjeux financiers internes de l'AMT**

L'AMT est un gestionnaire de fonds mais n'a pas de capacité d'accroître ses ressources, sauf celles provenant des revenus des trains et des sources commerciales. Les taxes sur l'essence et sur l'immatriculation atteignent en 2000, le niveau qui était prévu pour 1996. L'AMT a pu développer ses activités depuis 1996 grâce principalement à la croissance des revenus des trains découlant de l'achalandage exceptionnel et du contrôle rigoureux des coûts. Les trains sont remplis à capacité et les taxes sur l'essence et l'immatriculation

stagnent. L'AMT ne dispose donc pas de ressources pour supporter les hausses d'achalandage des AOT (métro et déplacements métropolitains) et des coûts des nouveaux développements (immobilisations). L'enjeu financier devient donc une contrainte importante au développement.

## 10. ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS DE L'AMT

L'AMT traduit dans ses propres activités et son organisation, des priorités, des objectifs et ses plans d'action qui lui permettent annuellement et pluriannuellement de contribuer, dans ses champs de compétence, aux orientations, objectifs et plans d'actions retenus dans le plan stratégique de développement du transport métropolitain 1997-2007.

Les orientations, priorités et objectifs de l'AMT s'inscrivent adéquatement dans le cadre du plan de gestion des déplacements du MTQ.

**L'AMT retient donc, pour sa planification stratégique 2001-2002-2003, les cinq grandes orientations suivantes :**

- ~~///~~ accroissement des déplacements autrement qu'en auto-solo ;
- ~~///~~ des outils et études de planification et de coordination métropolitains intégrés du transport collectif pour supporter des services et systèmes de transport en commun au service de la région et des citoyens ;
- ~~///~~ développer les infrastructures de transport en commun pour faciliter le développement de l'achalandage du transport, supporter le développement économique et un meilleur environnement ;
- ~~///~~ nouvelles approches de promotion du transport en commun et de mobilisation de la communauté métropolitaine en collaboration avec tous les partenaires ;
- ~~///~~ une gestion rigoureuse au service des clients et un financement stable, efficace et suffisant du transport en commun.

**Une orientation centrale = accroissement des déplacements autrement qu'en auto-solo.**

Pour la région métropolitaine, tous modes et sociétés confondus, l'objectif visé minimum, par an, de croissance du transport en commun pour 2001-2002-2003 est de 3,5 % par année et (4,0 % si l'on tient compte du covoiturage) ; ce qui permettrait de maintenir la part modale de 1995, malgré l'accroissement des déplacements motorisés.

Pour ses propres activités, l'AMT s'est fixée des objectifs de croissance plus élevés que la moyenne, tel que l'indiquent les indicateurs de performance à la page 34 :

**Pour y parvenir, l'AMT promeut et met en œuvre avec ses partenaires la *Stratégie métropolitaine de développement et de mobilisation du TC*, qui a une triple fonction :**

## INSTRUMENT DE MOBILISATION

Tous les acteurs de la société métropolitaine sont visés, à savoir les organismes de transport, les ministères, les instances municipales, les employeurs et institutions, les investisseurs, les milieux d'éducation, les groupes de pression et autres. La stratégie permet à chacun de comprendre comment il peut contribuer à la promotion et au développement des transports alternatifs à l'automobile solo.

## CADRE D'INTERVENTION

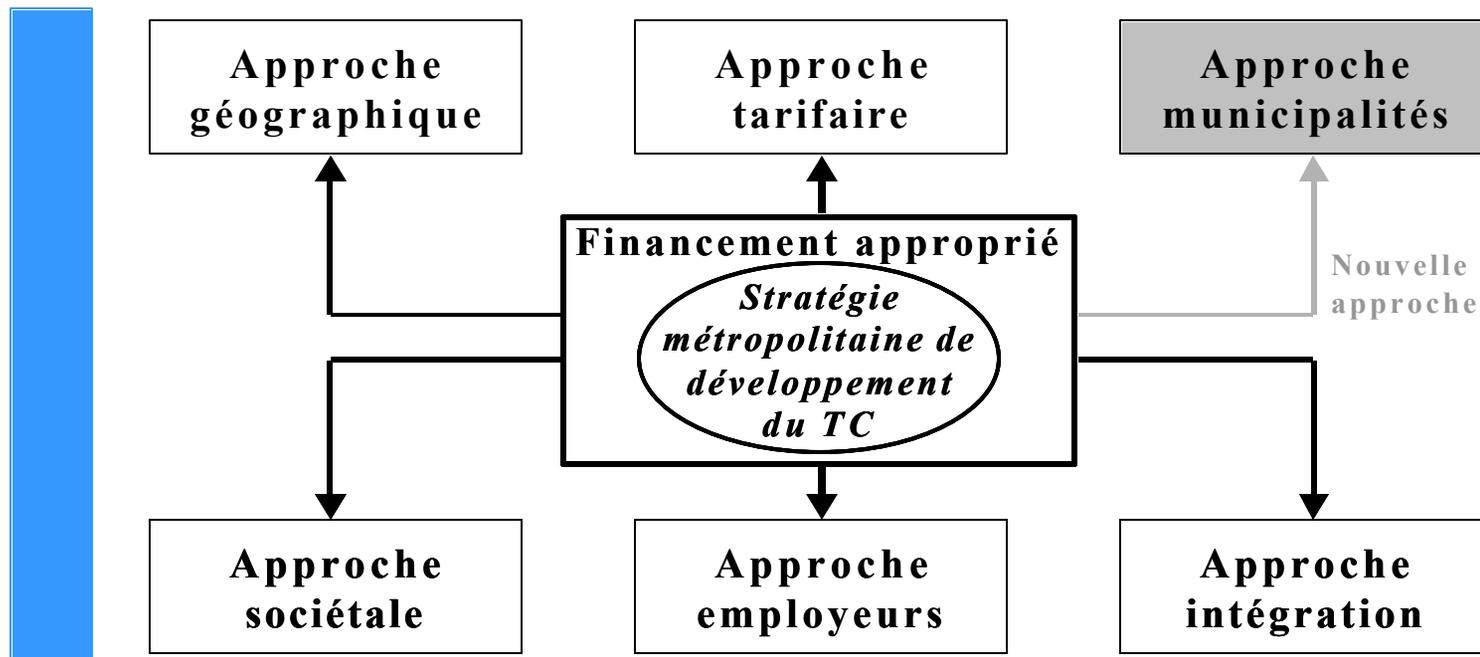
La stratégie repose sur un plan intégré, cohérent et synthétique de sept approches ou axes d'intervention, mis en œuvre par l'AMT et ses partenaires :

- ✍ ***L'Approche géographique***, centrée sur les projets, vise à améliorer l'offre TC en consolidant les acquis et le développement. Elle procède par le biais d'une analyse par sous-régions et par corridor, elle conduit à développer ou améliorer les infrastructures et services de transport en commun ;
- ✍ ***L'Approche tarifaire***, centrée sur les titres offerts, vise à assurer la coordination et l'intégration des services, des tarifs et des titres de transport et d'évoluer vers une tarification plus conforme aux services rendus, et vers une différenciation tarifaire selon les produits offerts ;
- ✍ ***L'Approche promotionnelle***, centrée sur la promotion sociétale la publicité des produits, les relations publiques, cherche à développer une perception positive à l'endroit du TC, et à promouvoir les services offerts;
- ✍ ***L'Approche employeur*** traduit le rôle central qui doit être joué par les employeurs et institutions dans un programme de gestion de la demande de déplacements et le développement d'un cocktail de services en transport collectif;
- ✍ ***L'Approche municipalités*** traduit le rôle de maître d'oeuvre que les municipalités sont appelées à assumer en matière d'aménagement du territoire pour agir directement sur les principaux déterminants de la demande de transport et faciliter l'usage des transports ;
- ✍ ***L'Approche intégration*** cherche à intégrer les composantes des infrastructures et des services de transport des personnes à l'échelle du territoire métropolitain, sur la base de critères d'équité, de complémentarité et d'efficacité des systèmes et services pour les citoyens ;
- ✍ ***le Cadre de financement*** concerne pour sa part l'ensemble des moyens pour assurer le financement adéquat de la *Stratégie métropolitaine de consolidation et de développement du TC*.

Ces stratégies se traduisent pour l'AMT, chaque année, en des priorités, un plan d'action, des budgets et des objectifs individuels.

## STRATÉGIE

### SEPT APPROCHES D'INTERVENTION



Page blanche

## PÔLES PRIORITAIRES

Dans le plan stratégique de développement du transport métropolitain 1997-2007, plusieurs pôles de desserte dans le territoire de l'AMT ont été identifiés et les axes de déplacement vers ces pôles ont été priorisés.

Les interventions sur ces axes visent à consolider les concentrations urbaines prédominantes, à en stimuler le développement et à optimiser l'utilisation d'infrastructures existantes du transport en commun, particulièrement au centre de la région.

Ces axes de déplacements ont été priorisés géographiquement de la façon suivante :

Trois priorités géographiques ont été retenues.

- ~~///~~ **Corridors prioritaires** : consolider et développer le TC dans les corridors prioritaires de déplacements métropolitains vers les cinq pôles prioritaires et les deux pôles en émergence, tout en y limitant l'usage de l'automobile solo ;
- ~~///~~ **Centre de l'agglomération** : consolider et développer le TC au centre de l'agglomération, tout en y limitant l'usage de l'automobile solo ;
- ~~///~~ **Déplacements couronnes-couronnes** : implanter et développer le TC dans les déplacements couronne-couronne, tout en cherchant à y limiter l'usage de l'automobile solo.

### **Orientation I - Des outils et études de planification et coordination métropolitaine intégrée du transport collectif supportent des services et systèmes de transport en commun au service de la région et des citoyens**

#### **Axe d'intervention 1 : Révision du Plan stratégique de transport métropolitain 1997-2007**

L'AMT entreprend en 2001, avec ses partenaires, la révision du plan stratégique du transport métropolitain pour tenir compte des éléments suivants : les résultats de l'enquête Origine-Destination de 1998, l'état d'avancement accéléré dans la mise en place des diverses mesures prévues au plan actuel, l'adoption du plan de gestion et de déplacements du MTQ, les objectifs de Kyoto, etc.

L'AMT entend mener cette opération dans le même esprit de concertation et de consultation qui a accompagné la confection du plan stratégique actuel. Cette opération est coordonnée avec le Plan gestion des déplacements du MTQ et sera soumise à la nouvelle Communauté métropolitaine de Montréal pour approbation et coordination avec le schéma d'aménagement régional, avant d'être transmis au Ministre des Transports en 2002.

#### **Indicateur :**

- ~~///~~ Avoir réalisé la révision, en concertation, d'ici l'été 2002.

---

## **Axe d'intervention 2: Centre d'information métropolitain sur le transport urbain - CIMTU**

Le développement du CIMTU prévoit une implication progressive des efforts et expertises des organismes de transport, au cours des trois prochaines années :

- ///* Phase I - Développement et consolidation de l'information sur la clientèle et sur les services de transport en commun métropolitains et péri-urbains
- ///* Phase II - Consolidation et arrimage des systèmes d'aide à l'exploitation et d'information à la clientèle des organismes de transport de la région métropolitaine
- ///* Phase III - Bonification et harmonisation des processus de planification et d'information à la clientèle des organismes de transport en commun de la région métropolitaine.

Se greffe au CIMTU, la mise sur pied d'un centre d'information innovateur sur les transports collectifs et un site WEB intégré.

### **Indicateur :**

- ///* Avoir mis en place le CIMTU et le centre d'information.

## **Axe d'intervention 3 : Enquête O-D 1998 : diffusion de produits spécialisés**

Suite à l'enquête O-D 1998 et à son traitement, ont été confectionnés des produits de diffusion de résultats standards et traitements spécialisés (imprimés et électroniques).

L'AMT initie le montage de feuillets d'information sur la démographie, les systèmes d'activités, la mobilité des personnes et l'usage des réseaux de transport en commun pour les municipalités, organismes de transport et autres réseaux de service de la région métropolitaine. Ils devraient se développer et se diffuser au cours des trois prochaines années de même qu'une O-D en continu.

### **Indicateur :**

- ///* Répondre aux demandes de production.

## **Axe d'intervention 4 : Système automatisé de vente des titres et de perception des recettes**

Suite au récent appel d'offres de l'AMT et de ses partenaires, et suite à la récente implication de la STCUM, la région métropolitaine devrait se doter pour toutes ses sociétés et organismes, d'un système automatisé de vente des titres et de perception des recettes, d'ici 2004.

### **Indicateur :**

- ///* Implanter d'ici 2004, un système métropolitain.

### **Axe d'intervention 5 : Études de développement (3 ans)**

Différentes études sont prévues pour les 3 prochaines années et visent à supporter le développement du transport collectif, mieux l'intégrer aux autres fonctions, notamment la planification urbaine et en améliorer l'accessibilité et les services aux clients, tout en consolidant les noyaux urbains.

- ~~///~~ études aménagement, développement urbain/transport ;
- ~~///~~ systèmes intégrés pour les citoyens de la région ;
- ~~///~~ élargissement de l'intégration du transport adapté ;
- ~~///~~ mesures préférentielles / autobus ;
- ~~///~~ études équipements métropolitains et dessertes ;
- ~~///~~ études terminus ;
- ~~///~~ études prolongements de métro ;
- ~~///~~ études SLR et trains ;
- ~~///~~ études pilotes d'intégration du transport scolaire.

#### **Indicateur :**

- ~~///~~ Réaliser les études prévues et en préparer les suivis.

### **Axe d'intervention 6 : Protocole de Kyoto**

L'objectif principal des engagements du Protocole de Kyoto est de réduire les émissions de gaz à l'effet de serre (exprimés en termes de CO<sub>2</sub> ou son équivalent) d'au moins 6 % pour la période 2008-2012 par rapport à 1990.

L'AMT souhaite élaborer, avec ses partenaires, dès 2001, un programme d'interventions misant sur les transports collectifs dans la région métropolitaine, avec des plans d'action et résultats mesurables en 2002-2003-2004 en matière de GES.

#### **Indicateur :**

- ~~///~~ Établir un plan d'action.

Six champs d'intervention sont ciblés à savoir :

1. le développement d'infrastructures peu polluantes : systèmes légers sur rail, voies réservées, trains de banlieue, prolongements de métro ;
2. le développement de services express ;
3. des mesures incitatives pour les employés incluant des mesures fiscales ;
4. la sensibilisation du public à l'utilisation de modes alternatifs à la conduite solo de l'automobile ;
5. des programmes de véhicules en co-propriété avec incitatifs importants = stationnements réservés, réduction de tarifs en transport en commun, etc. ;
6. un partenariat avec les municipalités visant à canaliser une part accrue du développement urbain futur vers la périphérie immédiate des grandes infrastructures de transport collectif (métro, trains de banlieue, SLR).

### **Axe d'intervention 7 : Intégration modale accrue**

Depuis sa création, l'AMT travaille avec ses partenaires à améliorer l'intégration entre les modes pour un meilleur service aux usagers. Cela s'est traduit par le système d'intégration tarifaire, l'intégration géographique du transport adapté et un nombre croissant d'autorisations données par l'AMT aux AOT ou aux CIT/OMIT de desservir des points ou secteurs à l'extérieur de leur territoire. Ces efforts devraient s'accroître au cours des 3 prochaines années. Plus particulièrement, les transports adapté et scolaire seront examinés pour fin d'intégration plus importante.

#### **Indicateur :**

*☞* Réussir les projets d'intégration entrepris.

### **Orientation II – Développer les infrastructures de transport en commun pour en faciliter le développement de l'achalandage, décongestionner la région métropolitaine, supporter le développement économique et un meilleur environnement**

Après avoir réalisé pour 89 M\$ de projets en 2000, l'AMT entreprend au cours des trois prochaines années la réalisation de projets majeurs (métro, SLR, trains) la consolidation des infrastructures et le développement des systèmes d'information aideront l'intégration des services à la clientèle des AOT de la région.

### **Axe d'intervention 1 : Développer le réseau de transport métropolitain par autobus**

Compte tenu de l'impact positif observé au niveau de l'achalandage métropolitain et sur celui des AOT desservies par les équipements métropolitains installés depuis 4 ans, l'AMT compte poursuivre le développement du réseau de transport métropolitain par autobus. Au cours des 3 prochaines années, les services actuels seront consolidés et 40 km de voies réservées, 3 500 places de stationnement, 2 terminus et 3 dessertes devraient être ajoutés pour supporter les transporteurs locaux.

#### **Indicateur :**

*☞* 40 nouveaux kilomètres de voies réservées, 3 500 places de stationnement, 2 terminus et 3 dessertes par autobus.

### **Axe d'intervention 2. Consolider et développer le réseau de trains de banlieue**

Depuis la création de l'AMT, l'achalandage du réseau de trains de banlieue a augmenté de 74% pour atteindre plus de 12 000 000 de passagers en 2000 alors que les coûts d'exploitation ont baissé de 15%. L'objectif est de 22 000 000 passagers en 2004, par le renforcement des services actuels, l'ajout de capacité sur Deux-Montagnes et Blainville, les nouvelles lignes de Saint-Hilaire et Delson.

Compte tenu de la croissance très rapide, au cours des prochaines années, des efforts devront être apportés pour améliorer et consolider les services actuels.

Insertion de carte « Programme triennal d'immobilisations 2001- 2002 – 2003  
Réseaux de transport métropolitain par autobus existant et projeté

Page blanche

Des études sur les lignes de Mascouche, Saint-Jérôme, Dorval, Varennes, Repentigny, électrification de Blainville devraient conduire à des décisions.

Pour supporter les services, près de 4 000 places de stationnement seront ajoutées au cours des 3 prochaines années aux 12 500 places actuelles ; les gares et services seront également améliorés.

Enfin, l'AMT poursuit ses démarches pour se faire reconnaître exploitante par la Loi sur les transports et obtenir son certificat d'aptitude qui lui permettrait d'améliorer sa performance.

**Indicateur :**

~~21%~~ 21% d'accroissement d'achalandage et 95% de satisfaction des passagers.

**Axe d'intervention 3 – Planifier, consolider et développer le réseau de métro**

La modernisation du réseau de métro actuel est actuellement entreprise sous la responsabilité de la STCUM. Après avoir contribué à la rénovation des stations du réseau initial, l'AMT contribuera financièrement à la modernisation des équipements fixes; l'AMT signale l'importance de supporter la STCUM dans ses efforts pour rénover et moderniser le principal équipement régional qu'est le métro de Montréal

Au chapitre du développement, la priorité sera accordée par l'AMT à réaliser avec ses partenaires, le métro à Laval (345 M\$ plus taxes), dont la fin est prévue pour 2005 et à réaliser les études de faisabilité (fin 2001), puis la construction des prolongements du métro à Anjou et au Cégep Édouard-Montpetit (2007).

Ces prolongements de métro seront l'occasion pour la STCUM d'ajuster l'exploitation de l'ensemble de son réseau.

**Indicateur :**

~~Construire~~ Construire le métro à Laval selon les échéanciers, réaliser les études et entreprendre la réalisation des lignes 2 et 5.

**Axe d'intervention 4. Naissance des systèmes légers sur rail (SLR)**

En 1999-2000 des études d'opportunité et de faisabilité quant à l'intégration de SLR dans 4 corridors, ont été conduites. L'année 2001 devrait voir démarrer l'avant-projet de SLR/A10 qui se terminera en 2003, puis sa construction. La complétion des études du SLR/avenue du Parc permettra la réorganisation urbaine de cette artère et la consolidation de cette colonne vertébrale au centre de la CUM jusqu'au Vieux-Montréal. Les études SLR / Parc des Îles devraient, elles aussi, être terminées en 2002.

Les études SLR ont été l'occasion d'une réflexion au sein de l'AMT et avec ses partenaires sur les liens entre le développement urbain, le type de villes à habiter, la qualité de vie, le développement économique et le rôle positif et productif que peuvent jouer les transports collectifs notamment les nouveaux modes tels que les SLR, pour atteindre ces résultats. L'AMT souhaite développer cette approche intégrée avec les villes et le MTQ.

**Indicateur :**

☞ Compléter les 3 études SLR et entreprendre la réalisation du SLR – A-10.

**Axe d'intervention 5. Intermodalité vélo / transport / taxi**

L'AMT s'est dotée en mai 1999 d'une politique de développement de la pratique de l'intermodalité vélo / TC, bâtie avec les organismes de vélo. L'offre de supports à vélos sur tous les équipements a été complétée.

Le plan d'action 2001-2003 est centré sur l'analyse d'expériences étrangères de services alternatifs (casiers pour vélos, gardiennage, supports sur autobus) et leur application à la région de Montréal pour accroître l'intermodalité ainsi que les liens à établir avec le réseau de pistes cyclables, le MTQ, les AOT, les municipalités et les cyclistes. L'AMT a entrepris aussi de rendre accessibles, partout où c'est possible, l'accès des taxis aux équipements métropolitains.

**Indicateur :**

☞ Implanter le plan Vélos.

**Orientation III : nouvelles approches de promotion du transport en commun et de mobilisation de la communauté métropolitaine en collaboration avec tous les partenaires.**

**Axe d'intervention I - Déploiement du programme-employeur = le cocktail transport**

Dans son Plan de gestion des déplacements de la région métropolitaine de Montréal, le MTQ privilégie trois voies d'action en matière de gestion de la demande des déplacements, soit : mesures fiscales, gestion du stationnement et programme-employeur. Il réserve à cet effet un budget de l'ordre de 10,3 millions pour la période de 2000 à 2005 afin d'aider techniquement la mise en place d'un programme-employeur dans les entreprises et les institutions de la région métropolitaine de Montréal. Le programme-employeur est un concept novateur expérimenté avec succès aux Etats-Unis et en Europe qui permet de promouvoir et de faciliter sur les lieux de travail tous les modes alternatifs de transport à l'auto-solo.

**Le programme-employeur est une priorité pour l'AMT et un cocktail-transport**

L'AMT a développé un concept complet, certains outils dont le logiciel de co-voiturage, les sondages et les stratégies d'implantation et souhaite jouer un rôle clé dans l'organisation de l'aide technique visant la mise en place de programme-employeur dans les entreprises, les institutions ou les regroupements d'entreprises de la région métropolitaine de Montréal, en étroite collaboration avec les AOT, CIT/OMIT, taxis, vélos et entreprises de co-voiturage et le MTQ.

Insertion de carte « Programme triennal d'immobilisations 2001 – 2002 – 2003  
Réseaux de métro, trains de banlieue, systèmes légers sur rail (SLR) et viabus

Page blanche

### **Le programme-employeur 2000**

- /// Nortel Networks
- /// Bombardier Aéronautique
- /// Ville de Châteauguay
- /// Cité du Multimédia.

### **Le programme-employeur 2001**

- /// Aéroports de Montréal
- /// Hydro-Québec
- /// Postes Canada
- /// Ville de Montréal
- /// CIT des Basses Laurentides
- /// Ville Saint-Laurent
- /// Société de développement économique RDP – PAT (SODEC)
- /// Conseil régional de développement d'affaires du West Island.

**Pour les années suivantes, l'AMT compte ajouter 5 programmes-employeurs par année.**

#### **Indicateurs :**

- /// amener les autorités politiques locales et gouvernementales à donner l'exemple en mettant en place leur propre programme-employeur ;
- /// réduire, en moyenne de 10 %, le nombre de déplacements automobiles des employés par programme-employeur ;
- /// retirer 4 000 autos des routes par an.

### **Axes d'intervention 2 - Promotion articulée, originale et continue du transport collectif**

Pour les 3 prochaines années, les objectifs et les stratégies de communication s'alignent sur les objectifs d'accroissement de l'achalandage, de consolidation et de développement des services de transport, en utilisant la promotion, la publicité et les relations publiques comme outils.

#### **Les orientations se traduisent en actions pour les trois prochaines années**

L'AMT et ses partenaires unissent leurs efforts avec 150 partenaires depuis deux ans afin de faire la promotion du transport en commun, tous modes confondus dans la grande région métropolitaine. Sous le thème « Le transport en commun : suffit de s'en servir ! ». À partir de 2001 pour les 3 prochaines années, la campagne sociétale sera annuelle, chapeautant et intégrée aux campagnes des AOT locales. Sa valeur annuelle passera de 1,2M\$ à 3M\$.

D'autre part, l'AMT planifie, organise et réalise des campagnes de promotion et de publicité pour fidéliser les clients actuels et amener les clients potentiels à « consommer » les produits et les services de l'AMT : trains, voies réservées, stationnements incitatifs, TRAM, transport adapté, etc. L'objectif visé pour les trois prochaines années est de un événement public et promotionnel par mois.

Les conférences de presses et les débats en vue de rendre publics les nouveaux produits et services de l'AMT et de ses partenaires rendent visible le transport en commun.

Toutes ces interventions sont des démarches indispensables et complémentaires à l'augmentation de l'offre et de la qualité de services de transport en commun, même si les changements de comportement se mesurent à plus long terme.

Enfin l'AMT entend renforcer et améliorer les outils de communication et d'information dont elle dispose et en doubler la diffusion (site Internet, rapport annuel, publications et dépliants.)

**Indicateurs :**

- ~~///~~ créer une nouvelle et positive image du transport en commun dans la région métropolitaine et supporter les AOT, CIT/OMIT :
- ~~///~~ retenir la clientèle et accroître l'achalandage ;
- ~~///~~ faire la promotion et la publicité des produits et services de l'AMT et rendre public la vision, les valeurs et les objectifs de l'organisation ;
- ~~///~~ créer un climat de confiance, des relations étroites et suivies auprès des différents partenaires de l'AMT ;
- ~~///~~ renforcer la fierté des employés.

**Orientation IV : Gestion rigoureuse au service des clients et un financement stable, efficace et suffisant du transport en commun.**

**Axe d'intervention 1 : Ajuster le cadre financier du transport en commun**

La métropolisation du métro et les réorganisations municipales devrait conduire en 2001 à réfléchir sur le nouveau cadre financier qui régira le transport en commun pour les 3 prochaines années.

De cet exercice dépendra aussi la capacité de générer un financement stable, équitable et suffisant pour supporter les croissances d'achalandage du transport en commun et les impacts budgétaires des nouveaux projets d'immobilisation.

La nécessité d'un financement accru est actuellement démontrée. L'AMT produira en 2001 les études de faisabilité sur des sources nouvelles possibles telles que la taxe sur les stationnements pour fins de décision gouvernementale.

**Indicateur :**

- ~~///~~ Produire les études financières et obtenir les ressources d'exploitation pour le développement.

**Axe d'intervention 2 : Améliorer et élargir la TRAM**

L'intégration tarifaire s'est implantée dans la région métropolitaine en 1998. L'AMT s'est dotée avec ses partenaires, d'un système intégré de gestion de la TRAM et de partage des recettes. Au cours des prochaines années, des efforts seront accrus pour ajuster et

accroître (notamment sur la CUM) les zones tarifaires afin d'améliorer l'équité de la TRAM, d'optimiser les revenus perçus et de se doter de nouveaux outils de vente des TRAM. Par ailleurs, les méthodes de répartition seront affinées et simplifiées.

**Indicateur :**

*☞* Améliorer l'intégration tarifaire.

**Axe d'intervention 3 : Entretenir la motivation des personnes de l'AMT**

L'AMT repose sur une équipe jeune, diversifiée, compétente et motivée dont les provenances disciplinaires et institutionnelles sont multipliées, et que la pratique du « faire faire » enrichit de personnes contractuelles pour des périodes plus ou moins longues.

La capacité de réaliser sa mission dépend de la motivation des personnes qui ont vécu trois années d'incertitude avec les différentes réformes et de la capacité de l'AMT de les conserver et de les stimuler. Dans certains secteurs tels que les trains, un plan de relève est à implanter et dans d'autres comme les SLR, programmes-employeurs, nouvelles approches, construction de métro, l'expertise est à développer.

**Indicateur :**

*☞* 85% de satisfaction des employés et plan de relève établi.

**Axe d'intervention 4 : Améliorer la performance de l'organisation au service de la clientèle**

Bien qu'ayant mis en place un système d'information de gestion intégrée et un mode de gestion par projets et par résultats, l'AMT veut au cours des 3 prochaines années améliorer son efficacité opérationnelle et faire face à la croissance très rapide, notamment en obtenant la certification ISO. Par ailleurs, la déclaration de services aux citoyens et citoyennes a permis d'identifier des lacunes à améliorer. Enfin, une organisation plus performante devrait se traduire par une amélioration de la sécurité dans les stationnements, terminus et trains de banlieue.

**Indicateur :**

*☞* Obtenir la certification ISO.

**Axe d'intervention 5 : Optimiser les activités de l'AMT**

Au cours des dernières années, les coûts des trains ont été fortement rationalisés (-15% sur les 2 lignes principales) malgré la forte hausse de l'achalandage. Cette stratégie devrait se poursuivre à l'occasion des renouvellements de contrats, et d'un appel plus fort à la diversification des fournisseurs. La même tendance devrait s'observer sur les équipements métropolitains où le « faire-faire » privilégié devrait s'étendre, et les partenariats publics / privés se multiplier.

Enfin l'AMT consacrera des efforts à accroître les ressources de source commerciale avec comme but de les doubler d'ici 2003.

**Indicateur :**

☞ Avoir optimiser toutes les activités de l'AMT.

## 11. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

**Des indicateurs ont été établis pour l'ensemble de la région métropolitaine donc pour l'ensemble des AOT, CIT/OMIT, AMT dans le plan stratégique du transport métropolitain de 1997, en cours de révision.**

**Achalandage du TC :** est visé un taux annuel de progression de 3,5 %, et ce pour tous les cas de figure, c'est-à-dire au niveau de l'achalandage annuel, sur 24 heures et en période de pointe, pour les déplacements locaux et métropolitains, dont 13 000 autos de moins en pointe;

**Part modale TC / Automobile :** est visé de retrouver au mieux la part de marché TC du tournant des années 1990, à savoir 29 % en périodes de pointe et 23 % sur 24 heures et, au moins, la part de marché de 1995, soit 20% sur 24 heures.

**L'AMT s'est fixée des indicateurs qu'elle ajuste chaque année et qui lui permettent de mesurer sa performance par rapport à ses objectifs. Ils sont les suivants, par année, pour les trois prochaines années :**

### INDICATEURS D'ACHALANDAGE

- ☞ réseaux de trains de banlieue : + 7% dont 2 300 autos de moins, en pointe;
- ☞ co-voiturage et navettes par les programmes-employeurs : - 4 000 autos de moins en pointe;
- ☞ promotion, publicité organisées par l'AMT : 1 000 autos de moins en pointe ;
- ☞ réseaux métropolitains par autobus (dessertes métropolitaines et déplacements métropolitains: +15 % ;
- ☞ stationnements incitatifs : + 12 % soit - 2 400 autos/an;
- ☞ terminus métropolitains : +4 % d'usagers/an;
- ☞ TRAM = +6 % par an
- ☞ voies réservées = + 40 km par an;
- ☞ supports aux réseaux locaux = +2 % par an.

### INDICATEURS DE CLIENTÈLES

- ☞ obtenir 75 % de satisfaction des différentes clientèles servies par l'AMT dans les équipements métropolitains et 95 % pour les trains ;
- ☞ accroître la notoriété du transport en commun par les campagnes de promotion ;
- ☞ respecter les indicateurs fixés pour chaque service en matière de ponctualité, de courtoisie, d'information et de réponses aux plaintes.

### INDICATEURS FINANCIERS

- ☞ réaliser les projets prévus à l'intérieur des budgets autorisés ;

- /// accroître à 44 % le ratio d'autofinancement net des trains par les usagers en 2001 puis de 1 % par an ;
- /// diminuer de 5 % le coût par usager des équipements métropolitains en 2001 puis de 1 % par an;
- /// obtenir 1 200 000 \$ de revenus de sources commerciales en 2001, puis + 10 % par an ;
- /// établir à .25 \$ le coût par passager/km sur les trains, puis l'abaisser de 1¢ par an ;
- /// obtenir les ressources requises pour supporter la consolidation et le développement des services locaux (AOT) et métropolitains (AMT).

#### INDICATEURS ADMINISTRATIFS

- /// obtenir 75 % de satisfaction du personnel à l'AMT ;
- /// réaliser les projets prévus en obtenant la convergence des intérêts et des objectifs de chaque groupe impliqué directement ;
- /// réaliser les projets à l'intérieur des échéanciers prévus ;
- /// obtenir l'accréditation ISO 9000 pour l'AMT, d'ici 2003 ;
- /// répondre aux lettres et au courrier à l'intérieur de 5 jours ouvrables ;
- /// répondre aux appels téléphoniques à l'intérieur de 48 heures ;
- /// publier 5 AMT-Info et 20 bulletins voies réservées par an ;
- /// produire les contrats d'approvisionnements dans un délai de 5 jours ;
- /// produire les chèques à l'intérieur des délais prescrits ;
- /// envoi des ordres du jour et documents une semaine avant la tenue des réunions ;
- /// production d'un communiqué de presse aux deux semaines et d'une conférence de presse par mois ;
- /// signature des contrats au plus 1 mois après leur approbation.