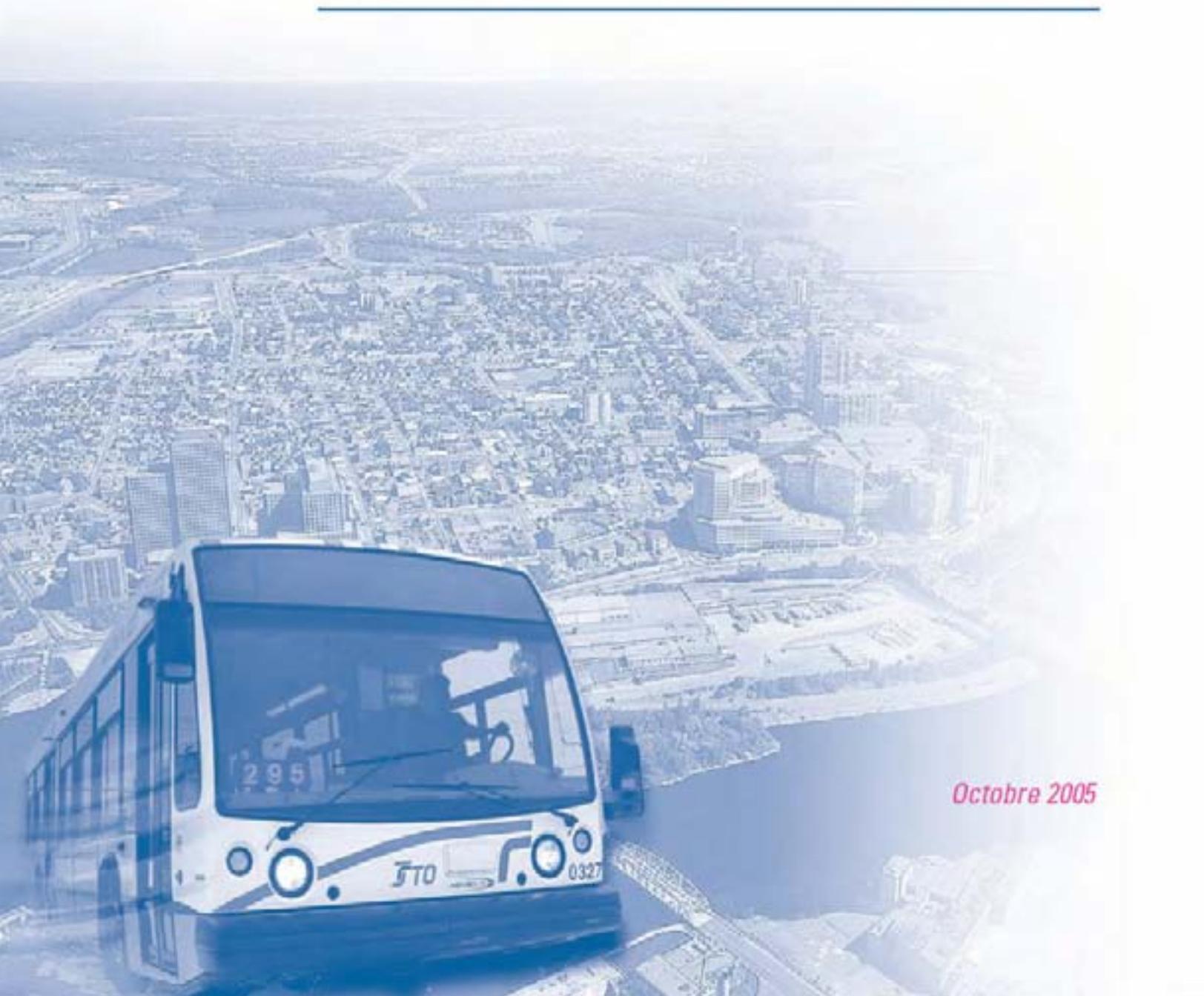


SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE L'OUTAOUAIS

PLAN STRATÉGIQUE 2005-2015



Octobre 2005

**On ira plus loin
ensemble!**

STO
SOCIÉTÉ DE TRANSPORT
DE L'OUTAOUAIS

Plan stratégique 2005 - 2015 de la STO

SOMMAIRE

Le *Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun* guide depuis 1994 les grandes décisions en matière de planification des transports sur le territoire de la ville de Gatineau. Ce Plan sert de tremplin au Plan stratégique 2005-2015 de la STO qui reprend les composantes de transport en commun pour les projeter dans les prochains dix ans, les raffiner, les moderniser et leur insuffler une vision renouvelée du transport en commun et collectif dans la région.

Le transport en commun prend une place de plus en plus importante dans la vie des citoyens de Gatineau et sa région. Le Plan stratégique 2005-2015 de la STO prévoit qu'en 2015 :

- Le nombre de kilomètres de voies réservées doublera pour passer à plus de 40 kilomètres avec la réalisation du projet Rapibus et les autres projets présentement à l'étude;
- Les quatorze parcs-o-bus implantés depuis 1995 qui offrent présentement près de 2 000 places de stationnement se multiplieront pour porter la capacité à près de 4 000 places dans une vingtaine de parcs-o-bus stratégiquement localisés sur le territoire de la ville;
- Les quelque 16 millions de passagers transportés en 2004, soit une croissance de l'achalandage de près de 46 % depuis 1995, continueront de croître pour atteindre approximativement 21 millions de déplacements en 2015, soit 25 % de plus qu'aujourd'hui.
- Cette croissance de l'achalandage représente une réduction de plus de 8 000 automobiles sur le réseau routier de la ville, soit une économie de 40 mille tonnes de gaz à effet de serre (GES) qui, en 2015, s'ajouteront aux 37 milles tonnes de GES déjà épargnées dans la période précédente.
- Enfin, l'atteinte des objectifs d'achalandage aura un effet direct sur la rationalisation des infrastructures routières régionales et donc des investissements publics en matière de nouvelles constructions de routes et de ponts.

Dans l'optique du développement durable et de la constitution des villages urbains dans Gatineau, le service de transport en commun jouera en 2015 un rôle déterminant dans l'atteinte de la qualité de vie accrue à laquelle aspirent les citoyens de Gatineau et de sa région d'influence.

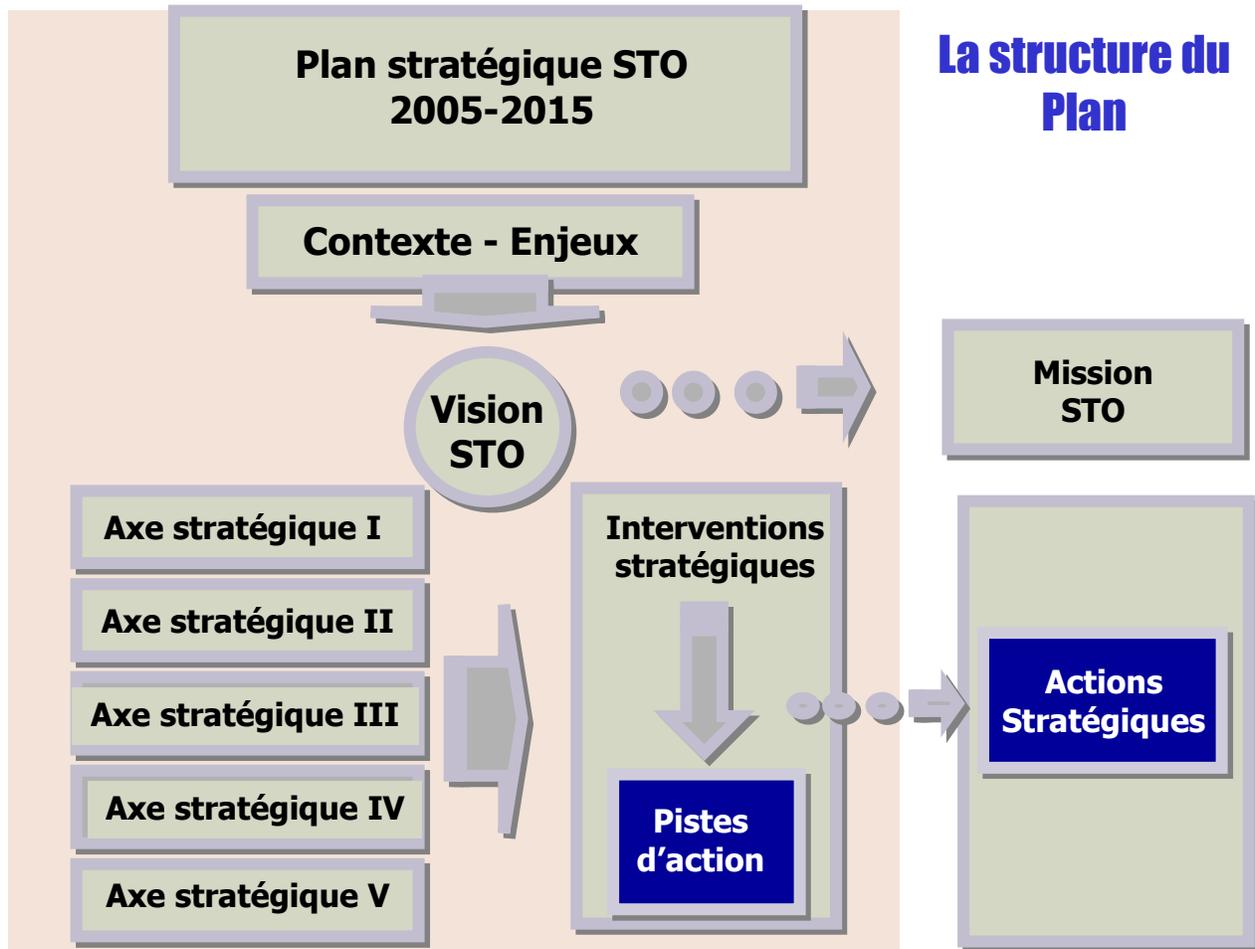
Le **territoire desservi** par le service de transport en commun de la STO est constitué de la grande ville de Gatineau ainsi que des municipalités de Cantley et de Chelsea, regroupant une population totale de 247 471 habitants (2004) répartie sur une superficie de près de 600 km². Ce territoire de desserte s'inscrit par ailleurs dans un territoire plus vaste, celui de la région de la capitale du Canada, chevauchant les provinces du Québec et de l'Ontario. La STO dessert donc aussi le marché By, la colline parlementaire et la frange nord du centre-ville d'Ottawa.

Le Plan stratégique de la STO s'inscrit dans un **contexte de planification** principalement lié à trois exercices structurants de planification locale, soit le *Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun* déposé en 1994 et mis à jour en 2003, le *Plan stratégique 2003-2007* de la Ville de Gatineau et la révision du *Plan d'urbanisme* de la Ville de Gatineau.

Le Plan stratégique s'articule autour d'une vision dont la réalisation s'exprime par la mise en œuvre de cinq **axes stratégiques**. Les axes stratégiques servent de tremplin à une série **d'interventions stratégiques**. Ces dernières s'ouvrent sur une série de **pistes d'action** à l'intérieur desquelles des **actions stratégiques prioritaires** (projets et activités stratégiques spécifiques) sont définis. La structure du Plan est la suivante :

Plan stratégique 2005 - 2015 de la STO

SOMMAIRE



Le Plan stratégique 2005-2015 est l'outil privilégié de la STO qui lui permet de se projeter dans le temps. Les gestionnaires de la STO, en collaboration avec leurs partenaires et les citoyens lors des consultations avec le public, ont cerné la **vision** du futur de la Société de transport. Elle est au cœur du présent *Plan stratégique 2005-2015* de la STO.

Vision du Plan stratégique 2005-2015

La STO envisage l'avenir avec la même détermination dont elle a fait preuve dans le passé. Riche d'une équipe dynamique et d'une approche innovatrice dans toutes ses activités, la contribution de la STO au transport durable urbain deviendra la pierre angulaire du développement durable de la ville de Gatineau et de sa région.

D'ici 2015...

L'augmentation de l'achalandage en transport collectif se poursuivra et se traduira par un transfert modal plus important en faveur du transport en commun. Les citoyens favoriseront le transport en commun parce qu'il répondra de plus en plus à leurs besoins de mobilité, qu'il

Plan stratégique 2005 - 2015 de la STO

SOMMAIRE

constituera une alternative valable à l'automobile, qu'il répondra à leurs préoccupations écologiques et qu'il sera économique, fiable, rapide, intelligent et confortable.

La STO sera un intervenant stratégique dans la planification de l'aménagement du territoire et contribuera à l'évolution des villages urbains dans Gatineau.

Le réseau de la STO s'articulera judicieusement autour d'un système de transport rapide et fiable qui desservira les villages urbains, les centres d'emploi et les pôles d'activités économiques, culturelles, sociales et touristiques.

Au-delà de la desserte prioritaire de son territoire, la STO jouera un rôle fondamental dans la planification et l'organisation du transport collectif sur le plan régional.

C'est dans ce contexte que la STO poursuivra, à l'interne, ses efforts de mobilisation de ses employés et mettra l'accent, à l'externe, sur l'écoute attentive de son milieu en s'impliquant activement au sein de la communauté.

En 2015, les nouveaux comportements de déplacements seront à l'origine des effets bénéfiques sur l'environnement et la santé, et le transport en commun contribuera plus que jamais à la prospérité économique et sociale des collectivités gatinoise et régionale.

Afin de contribuer au développement de la collectivité, plusieurs facettes sont rattachées à l'atteinte d'un service de transport en commun performant pour l'ensemble des utilisateurs. Cette vision est mise en œuvre par le biais de cinq axes stratégiques.

La STO recherche constamment à améliorer son service. Le premier axe stratégique : **Un service de qualité adapté aux besoins, aux habitudes de déplacements et aux préoccupations des citoyens** vise à remplir cet objectif. De cet axe découle cinq interventions stratégiques et une vingtaine de pistes d'action portant sur :

- Un service convivial, abordable et confortable toujours en évolution;
- L'actualisation des systèmes informatisés d'aide à l'exploitation et d'information aux usagers;
- La révision des normes et du niveau de service;
- Une adaptation progressive du matériel et du service actuel pour les personnes à mobilité réduite;
- Un service de transport adapté qui répond davantage aux besoins de mobilité de sa clientèle.

Épine dorsale du développement, le transport est vital au bon fonctionnement de la communauté. En ce sens, le transport en commun doit contribuer au développement des activités, d'où l'axe stratégique suivant : **Un partenaire incontournable dans la planification de l'aménagement du territoire favorisant le transport et le développement durable**. Cet axe est soutenu par trois interventions stratégiques et une dizaine de pistes d'action correspondant aux éléments suivants :

- Une implication accrue dans la planification des nouveaux projets d'aménagement et de développement du territoire;

Plan stratégique 2005 - 2015 de la STO

SOMMAIRE

- L'arrimage de la STO au plan stratégique de la Ville de Gatineau face au développement des villages urbains;
- L'écologisation des opérations courantes et du parc d'autobus.

La STO est soucieuse de fournir les équipements adéquats qui permettent un service compétitif avec l'automobile et complémentaires aux autres modes de transport, d'où l'axe stratégique suivant : **Un réseau de transport en commun performant appuyé par une infrastructure appropriée.** Cet axe stratégique prend la forme de deux interventions stratégiques ainsi que de huit pistes d'action :

- La réalisation du système Rapibus;
- La réalisation des mesures préférentielles pour autobus.

La STO est consciente de son rôle au niveau du transport régional ainsi que des particularités de cette desserte d'où l'axe stratégique suivant : **Un intervenant stratégique dans la planification et l'organisation du transport collectif régional.** Trois interventions stratégiques et une dizaine de pistes d'action concrétisent cette direction :

- L'harmonisation des services et des titres avec les partenaires de la région;
- L'appui aux modes complémentaires de transport collectif au niveau régional;
- Une participation active dans les études régionales de transport.

Finalement, la performance de la STO repose sur l'implication de tous, des employés de l'entreprise, des décideurs et des citoyens. Tous participeront à l'atteinte de la vision de la STO, d'où l'axe stratégique suivant : **Une gouvernance participative et une gestion transparente, responsable, efficace, dynamique et proactive.** Cet axe se traduit par six interventions stratégiques reliées au fonctionnement interne et externe de la STO et une vingtaine de pistes d'action relatives aux thèmes suivants :

- Des ressources humaines compétentes pour mettre en œuvre les services attendus par la population;
- Une gestion interne intégrée et participative;
- Des locaux qui répondent aux besoins actuels et futurs;
- Une entreprise bien ancrée dans son milieu;
- Une écoute attentive du milieu;
- Une contribution au développement économique et social régional.

Afin d'assurer la réalisation des interventions proposées, le Plan stratégique 2005-2015 de la STO prévoit des **investissements** répartis sur le court, moyen et long terme. Alors que quelques projets sont rattachés au *Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun* dont certaines recommandations restent à être mises en œuvre, les autres initiatives proposées sont d'origine plus récente qui émanent de la présente réflexion. Les investissements proposés ne seront pas nécessairement tous inclus dans le service de la dette. En effet, le service de la dette sera directement influencé par les choix financiers qui seront faits par les différents paliers du gouvernement au cours des prochaines années dans le cadre des programmes de subvention qui seront disponibles. L'intérêt contemporain des gouvernements pour le développement durable et en particulier pour la réduction des gaz à effet de serre (GES) permet aux sociétés de transport d'être plus optimistes de ce point de vue.

Plan stratégique 2005 - 2015 de la STO

SOMMAIRE

De façon générale, la STO entrevoit des investissements de l'ordre de 30 à 40 millions par terme, soit d'environ 10 millions par année pour la réalisation des initiatives et projets identifiés dans son Plan stratégique. Des investissements majeurs, rattachés à des projets ponctuels d'envergure telles l'implantation du Rapibus et la construction du nouveau garage/centre administratif à court terme, ainsi que la construction d'un garage satellite à long terme, sont aussi prévus. Le tableau qui suit résume les investissements qui ont été identifiés dans le plan d'action.

Investissements prévus dans le Plan stratégique 2005-2015

Axes et interventions stratégiques	Court terme 2006 - 2008	Moyen terme 2009 - 2011	Long terme 2012 - 2015
Axe stratégique I : Un service de qualité adapté aux besoins, aux habitudes de déplacements et aux préoccupations des citoyens			
Total axe stratégique I	36 627 000 \$	29 160 000 \$	39 675 000 \$
Axe stratégique II : Un partenaire incontournable dans la planification de l'aménagement du territoire favorisant le transport et le développement durable			
Total axe stratégique II	280 000 \$	160 000 \$	110 000 \$
Axe stratégique III : Un réseau de transport en commun performant appuyé par une infrastructure appropriée			
Total axe stratégique III	152 529 000 \$	350 000 \$	150 000 \$
Axe stratégique IV : Un intervenant stratégique dans la planification et l'organisation du transport collectif régional			
Total axe stratégique IV	955 000 \$	155 000 \$	255 000 \$
Axe stratégique V : Une gouvernance participative et une gestion transparente, responsable, efficace, dynamique et proactive			
Total axe stratégique V	20 190 000 \$	825 000 \$	31 100 000 \$
Grand total (sans les investissements ponctuels d'envergure) *	41 741 000 \$	30 650 000 \$	41 129 000 \$
Grand total (avec les projets ponctuels d'envergure)	210 581 000 \$	30 650 000 \$	71 290 000 \$

* Les projets ponctuels d'envergure comprennent la réalisation du Rapibus et la construction du nouveau garage de la STO dans l'horizon à court terme ainsi que la construction d'un garage satellite dans l'horizon à long terme.

Les projets à moyen et long terme sont ceux qui étaient identifiables au moment de la rédaction du Plan. Plusieurs études proposées engendreront des projets et initiatives qui se concrétiseront au cours des prochaines années et qui, de par leur nature, ne peuvent pas être identifiés à court terme. L'inclusion de ces futurs projets dans le plan d'action du Plan stratégique se fera au fur et à mesure des étapes de révision du PTI, du budget annuel de la STO et du Plan proprement dit.

Le Plan stratégique 2005-2015 de la STO est présenté en deux grandes parties.

Plan stratégique 2005 - 2015 de la STO

SOMMAIRE

La **première partie** expose le **contexte actuel** de planification du transport en commun sur son territoire de desserte et les enjeux auxquels la STO devra faire face dans les dix prochaines années. Les réalisations récentes de la STO sont aussi introduites afin de faire le point sur l'état de mise en œuvre du Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun qui sert de point de départ au présent Plan stratégique.

La **seconde partie** du document présente la **vision**, les **orientations stratégiques** et les **priorités** qui font l'objet du Plan stratégique proprement dit.

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I – CONTEXTE ET ENJEUX

1.0	Toile de fond du Plan stratégique	1
1.1	La STO en bref	1
1.2	Contexte d'élaboration du Plan stratégique 2005-2015.....	4
2.0	Positionnement actuel du transport en commun en outaouais	7
2.1	Les orientations élaborées dans le plan intégré de 1994.....	7
2.2	Les grandes réalisations depuis 1994.....	8
2.3	Marché des déplacements des personnes sur le territoire de desserte de la STO	14
2.4	Données susceptibles d'influencer la demande en transport collectif	18
2.5	Perspectives d'avenir	19
3.0	Les grands enjeux du plan stratégique.....	21
3.1	La qualité du service	21
3.2	La complémentarité entre le transport durable et l'aménagement du territoire.....	21
3.3	Des infrastructures de transport en commun efficaces	23
3.4	La nécessité d'une contribution active au transport collectif régional	26
3.5	Une gestion transparente et une implication continue dans le milieu.....	26
3.6	Les enjeux - Un tremplin vers les axes stratégiques.....	27

PARTIE II – VISION, ORIENTATIONS ET PRIORITÉS

4.0	Le plan stratégique 2005-2015	28
LA VISION.....		30
4.1	Axe stratégique I – Un service de qualité adapté aux besoins, aux habitudes de déplacements et aux préoccupations des citoyens	31
4.2	Axe stratégique II – Un partenaire incontournable dans la planification de l'aménagement du territoire favorisant le transport et le développement durable	34
4.3	Axe stratégique III – Un réseau de transport en commun performant appuyé par une infrastructure appropriée.....	38
4.4	Axe stratégique IV – Un intervenant stratégique dans la planification et l'organisation du transport collectif régional	40
4.5	Axe stratégique V – Une gouvernance participative et une gestion transparente, responsable, efficace, dynamique et proactive	42
5.0	Priorités d'action et mise en oeuvre	46
5.1	Les actions stratégiques prioritaires.....	46
5.2	Synthèse des investissements.....	58
5.3	La mise en oeuvre	59

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1	Objectifs de part modale de transport en commun	7
Tableau 2.2	Caractéristiques des parcs-o-bus mis en place sur le territoire de la STO	8
Tableau 2.3	Caractéristiques des voies réservées mises en place sur le territoire de la STO	10
Tableau 2.4	Outils de renseignements sur les services offerts par la STO	12
Tableau 2.5	Évolution de la part modale en transport en commun (% de déplacements) aux périodes de pointe (1986-2002)	17
Tableau 2.6	Nombre d'automobiles par ménage (1996-2001)	17
Tableau 2.7	Prévisions de population de l'Institut de la statistique du Québec pour la ville de Gatineau 2001-2041	18
Tableau 2.8	Prévisions de population pour la ville de Gatineau – Plan stratégique de la Ville de Gatineau 2006-2026	18
Tableau 2.9	Évolution des emplois à Gatineau entre 1986 et 2002 et projection d'emplois 2011	19
Tableau 3.1	Évolution des parts modales du transport en commun à certaines lignes écrans	23
Tableau 5.1	Synthèse des investissements	58

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Le territoire de desserte de la STO.....	2
Figure 1.2	Total des déplacements offerts par le service de transport adapté de la STO (2004)	3
Figure 1.3	Sources de revenus de la STO (2005)	3
Figure 1.4	Affectation des dépenses (2005)	3
Figure 1.5	Réseau routier existant.....	6
Figure 2.1	Évolution du nombre de kilomètres de voies réservées aux autobus de la STO.....	8
Figure 2.2	Évolution du nombre de places dans les parcs-o-bus de la STO.....	8
Figure 2.3	Occupation des parcs-o-bus dans Gatineau.....	9
Figure 2.4	Localisation des voies réservées et des parcs-o-bus.....	11
Figure 2.5	Évolution du nombre d'autobus de la STO	12
Figure 2.6	Évolution des heures de service de transport en commun de la STO.....	12
Figure 2.7	Évolution de l'achalandage selon les mois de l'année, en Outaouais 1998-2004.....	14
Figure 2.8	Évolution du nombre des passagers transportés annuellement et de la population desservie (1994-2003).....	15
Figure 2.9	Évolution de l'achalandage du transport adapté en Outaouais 1998-2004.....	16
Figure 2.10	Modes de transport utilisés pour les déplacements travail (1996-2001).....	16
Figure 3.1	Le réseau de modes alternatifs dans Gatineau.....	25

Partie I
Contexte et enjeux

1.0 TOILE DE FOND DU PLAN STRATÉGIQUE

Depuis de nombreuses années, la STO est guidée par la vision énoncée dans le schéma d'aménagement de l'ancienne Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO) ainsi que par sa mission d'entreprise. Le Plan stratégique 2005-2015 proposé présente une occasion unique non seulement de s'ajuster à la vision récente développée dans le Plan stratégique 2003-2007 de la Ville de Gatineau, mais aussi de bonifier la mission actuelle de la STO.

Mission de la Société de transport de l'Outaouais

La Société de transport de l'Outaouais a pour mission d'offrir aux résidents des municipalités de son territoire, soit la grande ville de Gatineau ainsi que Cantley et Chelsea, un système de transport en commun fiable qui répond à leurs besoins à un prix qui convienne aux usagers, aux contribuables et à ces municipalités.

À cette fin, la STO met l'accent sur l'écoute attentive de son milieu, sur un leadership pleinement assumé en matière de transport collectif et sur un partenariat actif dans l'aménagement, le développement, la protection de l'environnement et le rayonnement de l'Outaouais.

Le succès d'une telle mission repose d'abord sur l'effort concerté des élus et du personnel de la STO dont l'adhésion aux buts de l'entreprise est essentielle.

Vision du schéma d'aménagement de la CUO

« Une région qui assume ses responsabilités de centre de services moderne et proactif pour l'Outaouais en développant une dynamique économique, sociale et culturelle autonome dans un contexte frontalier de manière à garantir à ses citoyens un environnement et des conditions nécessaires à leur plein épanouissement sans compromettre le potentiel de développement des générations futures. »

Schéma d'aménagement CUO (2000)

1.1 LA STO EN BREF

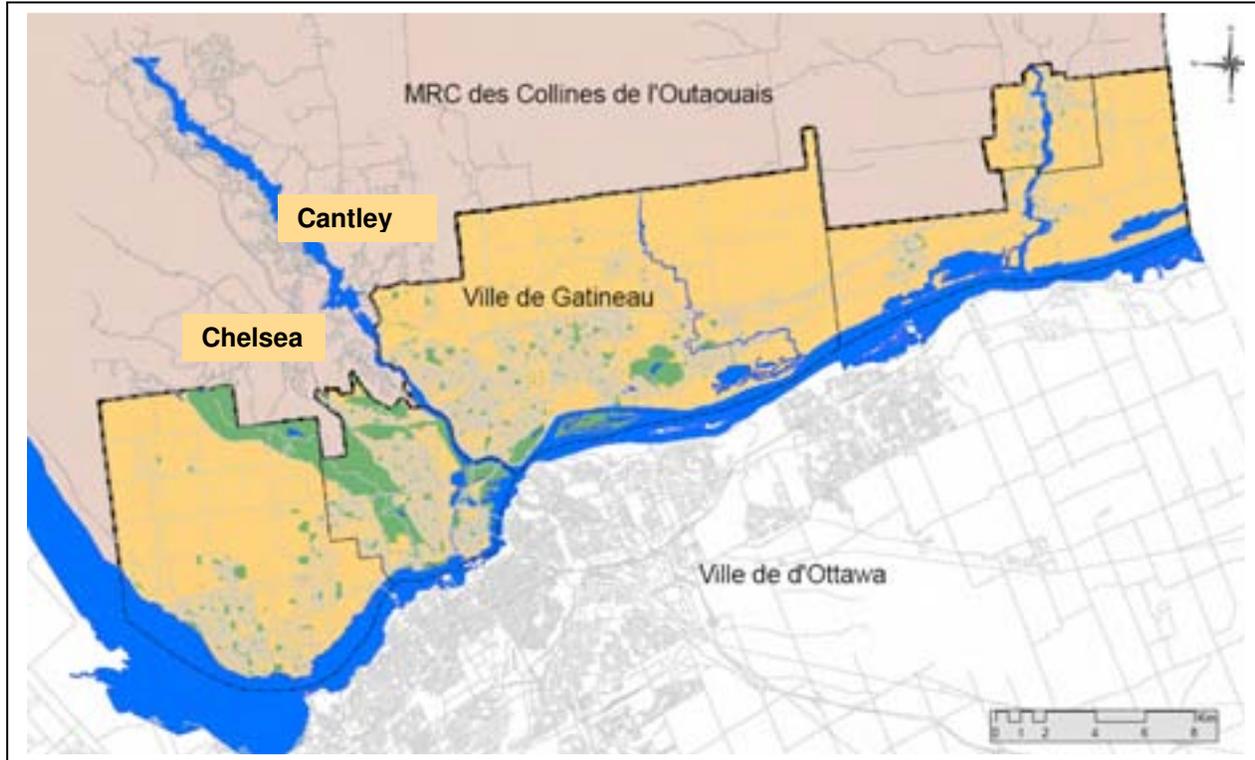
Le territoire desservi par le service de **transport en commun** de la STO est constitué de la grande ville de Gatineau ainsi que des municipalités de Cantley et de Chelsea, regroupant une population totale de 247 471 habitants (2004) répartie sur une superficie de près de 600 km². Ce territoire de desserte s'inscrit par ailleurs dans un territoire plus vaste, celui de la région de la capitale du Canada, chevauchant les provinces du Québec et de l'Ontario. La STO dessert donc aussi le marché By, la colline parlementaire et la frange nord du centre-ville d'Ottawa.

Le réseau de la STO comptait, en 2004, un total de 55 lignes d'autobus (44 lignes régulières, 9 lignes express et deux lignes interzones), dont la desserte est assurée par 225 véhicules, pour un total de plus de 400 000 heures de service.

De plus, des mesures telles que les feux prioritaires, les quatorze stationnements incitatifs, totalisant près de 2 000 places, et les sept axes comportant des voies réservées d'une longueur de près de 20 km, permettent à la STO d'offrir des services plus fiables, plus rapides et plus flexibles.

Ainsi, près de 15,8 millions de passages ont été effectués à l'aide des services de la STO en 2003, une hausse de 15 % par rapport à l'année 2000. Cette hausse de l'achalandage s'est poursuivie en 2004, la STO ayant enregistré un total de 16 millions de passages.

Figure 1.1 : Le territoire de desserte de la STO



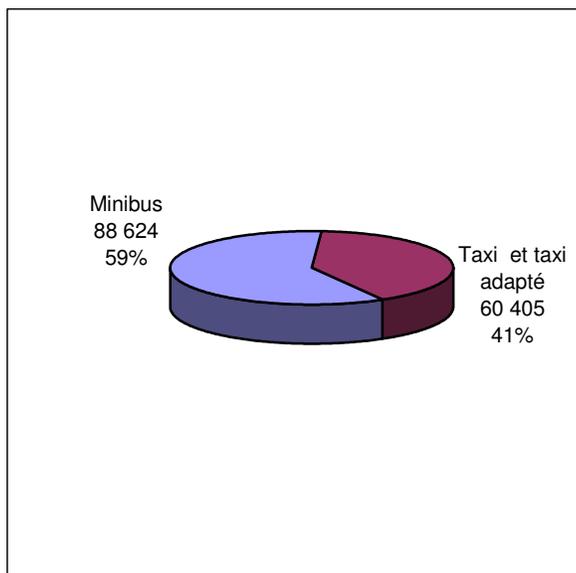
La STO offre également un service de **transport adapté collectif** de porte-à-porte majoritairement par treize minibus, mais aussi par taxi adapté ou par taxi conventionnel. Ce service s'adresse aux personnes handicapées incapables d'utiliser le transport en commun régulier et est assuré par le biais d'ententes contractuelles avec des transporteurs privés.

En 2004, 149 000 déplacements ont été effectués à l'aide de ce service, en hausse de 36 % par rapport à 2000.

Figure 1.2 : Total des déplacements offerts par le service de transport adapté de la STO (2004)

Service de transport adapté

Le service de transport adapté offert par la Société de transport de l'Outaouais (STO) s'adresse aux personnes handicapées au sens de la Loi et répondant aux critères d'éligibilité établis par la Politique d'admissibilité au transport adapté du ministère des Transports du Québec.



Source : Rapport d'exploitation annuel 2004

La clientèle du transport adapté comptait 2 339 usagers en 2003, soit presque 1 % de l'ensemble des usagers desservis par la STO. Près de la moitié (48 %) de cette clientèle est âgée de plus de 65 ans et une proportion similaire (49 %) se déplace en fauteuil roulant.

Les **ressources humaines** de la STO sont à l'origine du service de qualité offert. À l'heure actuelle, la STO compte plus de 500 employés. La grande majorité d'entre eux, soit plus de 300 chauffeurs et plus de 100 employés de l'entretien, assurent le service proprement dit alors que quelque 100 cadres à différents échelons assurent les services de planification, de gestion et d'opération du réseau.

Figure 1.3 Sources de revenus de la STO (2005)¹

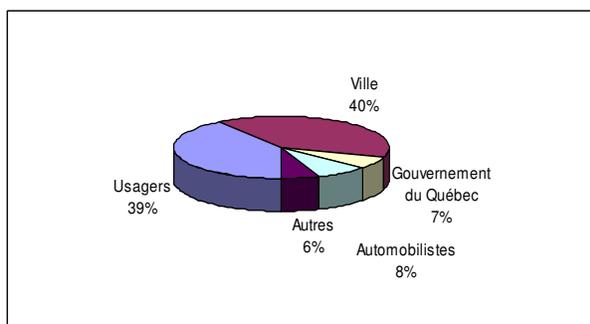
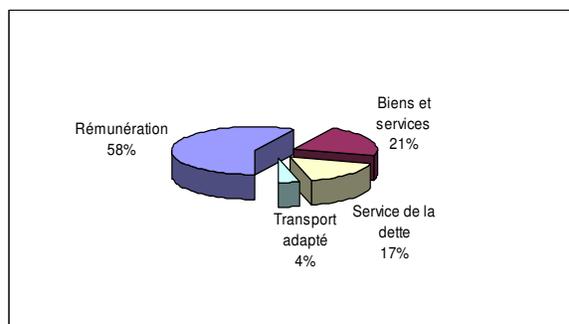


Figure 1.4 Affectation des dépenses (2005)



¹ Incluant le financement du transport adapté

Source : STO, Budget 2005

Les **ressources financières** de la STO proviennent de plusieurs sources, dont la Ville de Gatineau, les usagers et le gouvernement du Québec. En 2005, le budget d'exploitation de la STO était de 55 millions de dollars.

1.2 CONTEXTE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2005-2015

Le Plan stratégique de la STO doit avant tout se concevoir dans le cadre de son **contexte législatif**. Conformément à l'article 130 de la Loi sur les sociétés de transport en commun (LRQ c. S-30.01), la Société de transport de l'Outaouais (STO) doit produire « un plan stratégique de développement du transport en commun sur son territoire précisant les objectifs qu'elle poursuit, les priorités qu'elle établit et les résultats attendus. [...] Ce plan prévoit une perspective de développement du transport en commun, incluant les services adaptés aux besoins des personnes à mobilité réduite, sur une période de 10 ans pour tous les modes de transport en commun et tous les équipements et les infrastructures. Il est ajusté annuellement et révisé à tous les cinq ans ».



Le **contexte géopolitique** de la région de la capitale du Canada, à l'intérieur de laquelle se trouve le territoire de la STO, est unique. Cette région, qui chevauche les frontières du Québec et de l'Ontario, est un important lieu d'échanges et un espace touristique commun important. Cette vocation de la région implique des échanges interrives nombreux et fréquents des travailleurs et des touristes.

La région de la capitale nationale du Canada comptait en 2001 plus d'un million d'habitants, regroupés essentiellement dans les villes d'Ottawa (774 000 habitants) et de Gatineau (229 000 habitants).

À cet égard, au cours des dernières années, les politiques du gouvernement fédéral en matière de localisation des infrastructures et de ses emplois, de même que les efforts soutenus de la Commission de la capitale nationale en matière d'activités et d'événements nationaux ont contribué à multiplier ces échanges de part et d'autre de la rivière des Outaouais. Par ailleurs, le contexte économique et social de la région a également sensiblement évolué, celle-ci passant d'une région à caractère administratif gouvernemental à une économie plus diversifiée, incluant les activités de haute technologie et de tourisme.

Enfin, les regroupements municipaux des villes de l'ancienne région d'Ottawa-Carleton (ROC), pour devenir la ville d'Ottawa en 2000, et de la Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO), pour devenir la ville de Gatineau en 2002, viennent redéfinir la dynamique urbaine à l'intérieur de la région de la capitale nationale en permettant d'envisager des liens encore plus étroits entre les deux communautés.

Le Plan stratégique de la STO s'inscrit dans un **contexte de planification** principalement lié à trois exercices structurants de planification locale, soit le *Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun* déposé en 1994 et mis à jour en 2003, le *Plan stratégique 2003-2007* de la Ville de Gatineau et la révision du *Plan d'urbanisme* de la Ville de Gatineau. Ces instruments de planification sont les suivants :

- Le *Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun* de 1994 est le fruit d'une

étroite collaboration entre les principaux intervenants en transport de la région de l'Outaouais, à savoir la STO, la CUO, la Commission de la capitale nationale, le ministère des Transports du Québec et OC Transpo. Premier plan intégré stratégique des réseaux routier et de transport en commun de l'Outaouais, ce plan a constitué une démarche avant-gardiste au Québec qui a permis de définir des objectifs et des actions stratégiques guidant le développement des transports dans cette région.

En 2003, une mise à jour des données de base de ce plan a été effectuée, de même qu'une analyse sur les prévisions et l'atteinte des objectifs définis.

- Le *Plan stratégique 2003-2007 de la Ville de Gatineau* énonce les grands principes et les priorités de la Ville, principalement en matière de gestion et d'organisation de son territoire. Le Plan stratégique de la Ville vise le développement d'une organisation territoriale composée d'une « mosaïque de villages urbains » et de quartiers denses et mixtes, favorisant le développement « d'un réseau de transport offrant des choix et orienté vers le transport durable ». Adopté en 2004, le Plan présente quatre directions stratégiques desquelles découlent des stratégies, des résultats escomptés de même que des interventions privilégiées.
- Le *Plan d'urbanisme de la Ville de Gatineau* constitue un des instruments privilégiés de réalisation des objectifs de la Société de transport. Ceci est d'autant plus réel dans le contexte actuel où le Plan d'urbanisme redéfinit, par le biais de l'institutionnalisation des villages urbains, les pôles de développement économique de la ville et le contexte urbain dans lequel la STO opère quotidiennement. Dans le même contexte de planification territoriale et conjointement au nouveau plan d'urbanisme de la Ville, notons aussi le Schéma d'aménagement amendé en 2005 dans la mesure où ce document a, entre autres, mis à jour tous les projets d'infrastructures de transport sur le territoire de la ville de Gatineau. Suite à la fusion municipale, la création de la Commission conjointe d'aménagement de l'Outaouais, composée de la MRC des Collines-de-l'Outaouais et de la Ville de Gatineau, est venue consolider l'harmonisation des outils de planification des deux entités, entre autres, en matière de transport.

**La vision de la Ville de Gatineau
et les villages urbains**

« ...Les personnes, les familles et les groupes de Gatineau s'épanouissent dans ces villages urbains possédant leur identité propre et qui sont reliés entre eux par des voies de communication multiples et des systèmes de transport efficaces, durables et diversifiés ».

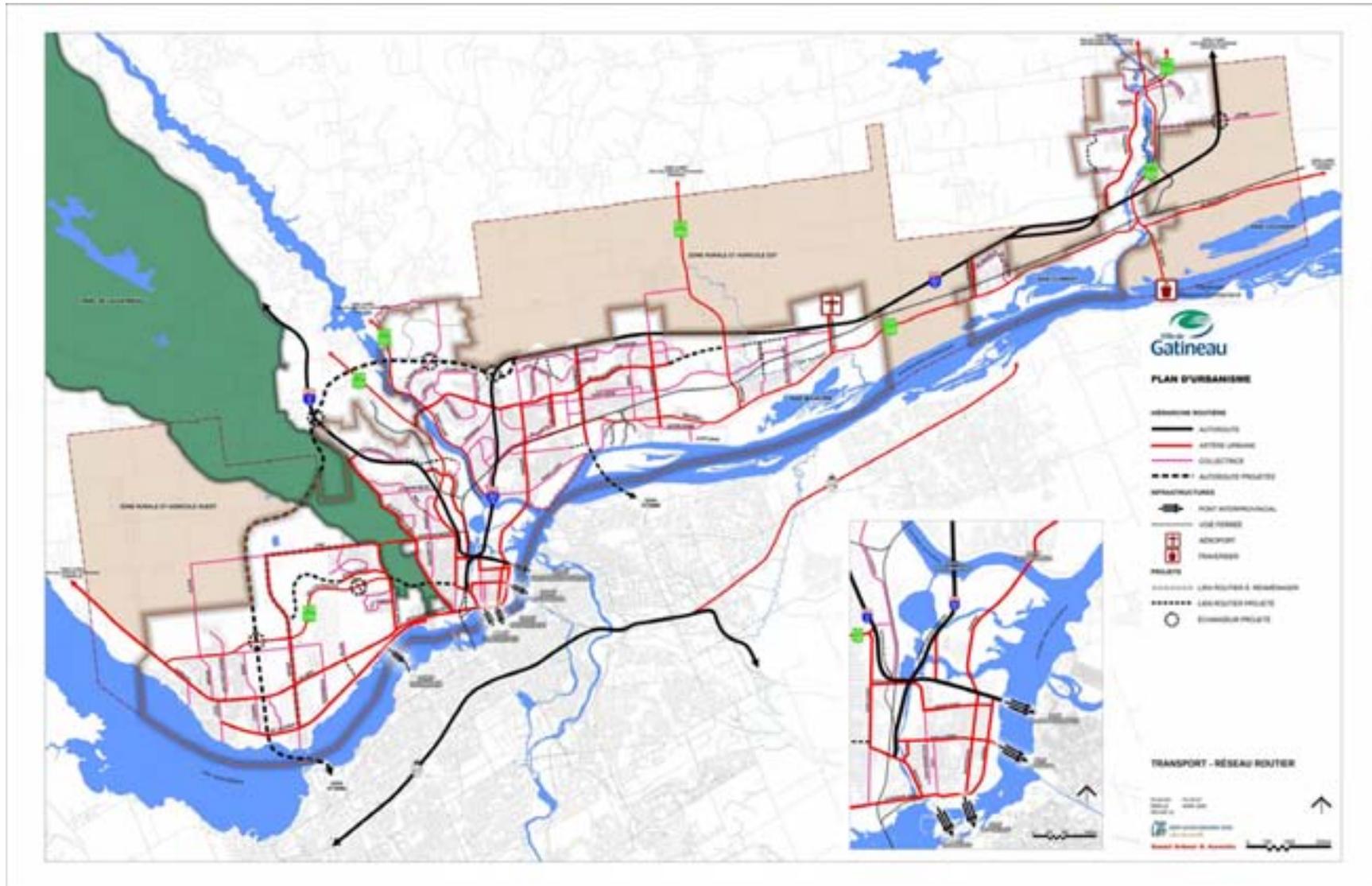
Plan stratégique 2003-2007, Ville de Gatineau

Par ailleurs, une étude importante relative à la structuration du territoire, se rajoute à ces trois exercices de planification : l'*Étude de faisabilité d'un système de transport rapide régional et interprovincial*, réalisée en mai 2001, qui confirme les études précédentes sur le sujet et recommande de :

- Privilégier l'autobus comme moyen de transport en commun rapide dans l'Outaouais;
- Développer un site propre en provenance de l'est de l'Outaouais, sur l'emprise ferroviaire;
- Implanter un système de transport rapide;
- Desservir l'Outaouais vers les centres-villes de Hull et d'Ottawa.

Le réseau routier, les projets et les principales infrastructures de transport dans la ville de Gatineau sont présentés à la figure 1.5. Il s'agit d'un plan extrait du Plan d'urbanisme de la Ville qui établit la hiérarchie du réseau routier.

Figure 1.5 Réseau routier existant



2.0 POSITIONNEMENT ACTUEL DU TRANSPORT EN COMMUN EN OUTAOUAIS

2.1 LES ORIENTATIONS ÉLABORÉES DANS LE PLAN INTÉGRÉ DE 1994

Le *Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun* de 1994 fut le fruit d'une étroite collaboration entre les principaux intervenants en transport de la région de l'Outaouais, à savoir la STO, la CUO, la Commission de la capitale nationale, le ministère des Transports du Québec et même OC Transpo. Premier plan intégré stratégique des réseaux routiers et de transport en commun de l'Outaouais, ce plan a constitué une démarche avant-gardiste au Québec qui a permis de définir des objectifs et des actions stratégiques guidant le développement des transports routiers et collectifs dans un esprit de transport durable.

Une des grandes distinctions du *Plan intégré* a été d'utiliser une approche stratégique de planification qui préconisait influencer la demande future en transport en commun conformément à une vision globale souhaitée de l'aménagement du territoire (celle qui est présentée au début du présent document) plutôt que d'élaborer un plan d'action fondé uniquement sur la demande tendancielle en transport.

Une mise à jour des données de base de ce plan a été effectuée en 2003 de même qu'une analyse sur les prévisions et l'atteinte des objectifs définis.

Les **objectifs spécifiques** découlant des **grandes orientations** du *Plan intégré* résulte en la série d'actions concrètes suivante :

- Assurer une bonne mobilité des personnes et des marchandises pour tous les modes;
- Optimiser l'utilisation des infrastructures de transport et minimiser la construction de nouvelles infrastructures routières;
- Favoriser des interventions et des initiatives qui offrent un haut niveau de qualité de vie;
- Assurer une cohérence entre les interventions et les initiatives des différents paliers gouvernementaux.

Dans l'attente du nouveau plan de transport de la Ville de Gatineau, le *Plan intégré* est à ce jour le principal guide de planification des transports dans la ville de Gatineau, le plan stratégique proposé de la STO se veut une extension naturelle des grandes orientations du Plan intégré dans le secteur plus particulier du transport en commun et collectif.

Pour cette raison, les objectifs de part modale (soit la part du transport en commun par rapport à l'automobile) identifiés dans le Plan intégré de 1994 pour le moyen terme, soit l'horizon du présent Plan stratégique, et pour le long terme demeurent les mêmes aux principales lignes écrans (un point de contrôle pour le calcul de la part modale) de la ville de Gatineau.

Tableau 2.1 Objectifs de part modale de transport en commun (Plan intégré 1994)

Ligne écran	Part modale		Objectif	
	1991	2002	Moyen terme (2011)	Long terme (2046)
Rivière des Outaouais	20 %	27 %	30 %	40 %
Rivière Gatineau	14 %	21 %	25 %	45 %
Boulevard Saint-Raymond	26 %	28 %	30 %	45 %

2.2 LES GRANDES RÉALISATIONS DEPUIS 1994

Depuis 1994, de nombreuses mesures d'amélioration de l'offre de service, reflétant fidèlement les recommandations du Plan intégré à l'intérieur des échéanciers fixés à l'époque, ont été mises en œuvre.

2.2.1 Mise en place d'un réseau de voies réservées et de stationnements incitatifs

La mise en place d'un réseau de voies réservées et de parcs-o-bus qui sont essentiellement des parcs de stationnements incitatifs, constitue un des éléments marquants de l'amélioration de l'offre de service de transport en commun de la STO au cours des dix dernières années. L'implantation d'un réseau de voies réservées aux autobus et au covoiturage sur sept axes stratégiques du territoire de desserte de la STO a permis d'accroître la rapidité, la régularité et la fiabilité du service. Réalisé en plusieurs étapes, le réseau de voies réservées de la STO totalise aujourd'hui 18,5 km.

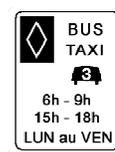


Figure 2.1

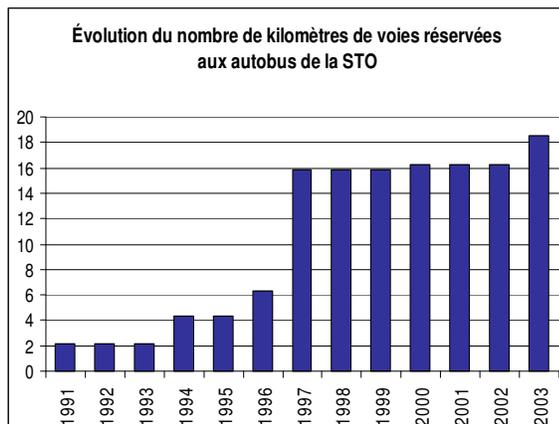
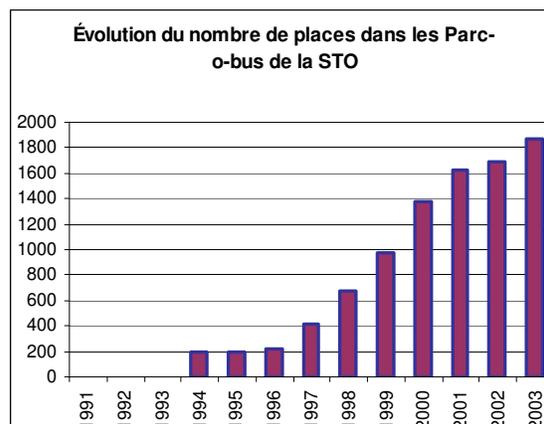


Figure 2.2



Source : Mise à jour du Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun, 2003.

Par ailleurs, la mise en place depuis 1994 de parcs-o-bus, destinés à offrir plus de flexibilité dans le cadre de l'utilisation du transport en commun, est probablement un des facteurs qui a permis d'attirer une nouvelle clientèle au cours des dernières années. Le réseau de parcs-o-bus possède aujourd'hui un potentiel de près de 2 000 places de stationnement alors que ce nombre n'était que d'environ 200 en 1996. Ces équipements répondent à un besoin de la part des usagers du transport en commun car le taux d'occupation moyen sur l'ensemble des parcs est de l'ordre de 93 %.

Tableau 2.2 Caractéristiques des parcs-o-bus mis en place sur le territoire de la STO

Parc-o-bus	Secteur	Places de stationnements	Gratuit	Mise en place
Jean-René Monette	Gatineau	72	Oui	1994
Promenades de l'Outaouais (Phase A)	Gatineau	120	Avec permis	1994
Georges/Routes 148	Masson-Angers	30	Oui	1996
De l'Encan	Masson-Angers	60	Oui	1997

Parc-o-bus	Secteur	Places de stationnements	Gratuit	Mise en place
Rivermead (Phase A)	Aylmer	138	Oui	1997
Aréna Robert-Guertin (phase A)	Hull	50	Avec permis	1998
Pierre-Lafontaine	Gatineau	50	Oui	1998
Rivermead (Phase B)	Aylmer	120	Oui	1998
Ste-Rose-de-Lima	Gatineau	40	Oui	1998
Galerias Aylmer	Aylmer	30 (potentiel 300)	Oui	1999
Old Chelsea	Chelsea	15	Oui	2000
Promenades de l'Outaouais (Phase B), 507 places au total	Gatineau	380	Avec permis	2000
Rivermead (Phase C), 507 places au total	Aylmer	249	Oui	2001
Aréna Robert-Guertin	Hull	40	Avec permis	2002
Saint-Alexandre	Gatineau	20	Oui	2002
Ste-Rose-de-Lima	Gatineau	10	Oui	2002
Lorrain	Gatineau	40	Oui	2003
Aréna Robert-Guertin	Hull	30	Avec permis	2003
Freeman	Hull	142	Oui	Fin 2004
Gréber/Saint-Louis	Gatineau	50	Oui	Fin 2004
Total:		1 686 (potentiel 1956)		

Source : Mise à jour du Plan intégré des réseaux routiers et de transport en commun, 2003.

Figure 2.3 Occupation des parcs-o-bus dans Gatineau

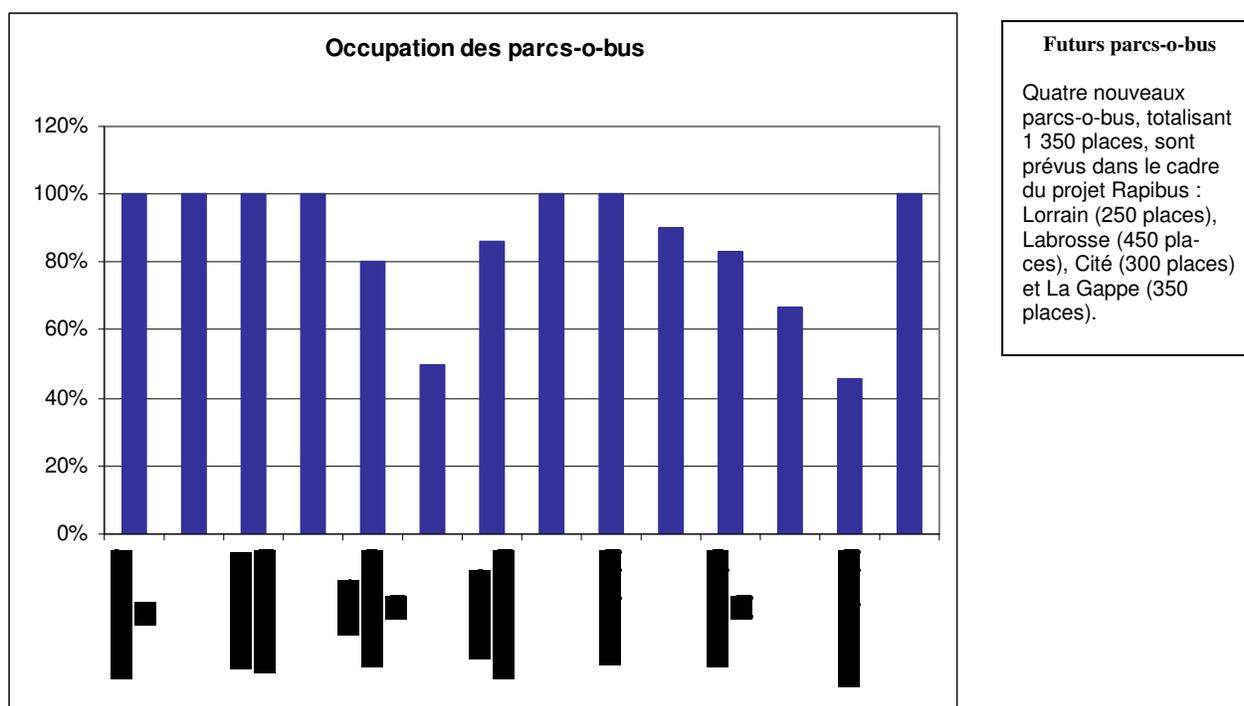


Tableau 2.3 Caractéristiques des voies réservées mises en place sur le territoire de la STO

Voie réservée	Secteur	Longueur (km)	Type	Heures d'opération	Mise en place
Boulevard Maisonneuve	Hull	2,2	3 passagers et +	6h-9h / 15h-18h	1991
Boulevard Alexandre-Taché	Hull	1,1	3 passagers et +	24 heures	1994
Pont Portage	Hull	1,0	3 passagers et +	24 heures	1995
Pont Champlain (voie centrale réversible) ¹	Aylmer	1,3	2 passagers. et +	24 heures	2002
Boulevard Gréber	Gatineau	0,4 / 0,4	3 passagers et +	6h-9h	1996 / 2000
Boulevard Fournier	Hull	1,6 / 1,4	3 passagers et +	6h-9h / 15h-18h	1996 / 2003
Chemin d'Aylmer	Aylmer	9,6	3 passagers et +	6h-9h / 15h-18h	1997
Boulevard Alexandre-Taché (voie centrale)	Hull	0,8	3 passagers et +	6h-9h	2003
Total:		18,5			

Source : Mise à jour du Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun, 2003.

¹⁾ Voie réservée du pont Champlain a été réalisée par la CCN

La figure à la page suivante montre la localisation et les principales caractéristiques du réseau de voies réservées et de parcs-o-bus de la STO sur son territoire de desserte.

2.2.2 Augmentation du parc autobus et des heures de service

L'amélioration de l'offre de transport en commun s'est notamment traduite par la hausse du nombre de véhicules utilisés. Entre 1991 et 2003, le nombre d'autobus de la STO est ainsi passé de 177 à 220, dont 37 sont des autobus à plancher bas conçus pour assurer un plus grand confort à l'ensemble de la clientèle, notamment à la clientèle âgée et à mobilité réduite (figure 2.5). Parallèlement, le nombre d'heures de service a augmenté au cours des dernières années après avoir connu des baisses successives ou plafonné entre 1991 et 2001.

Figure 2.5

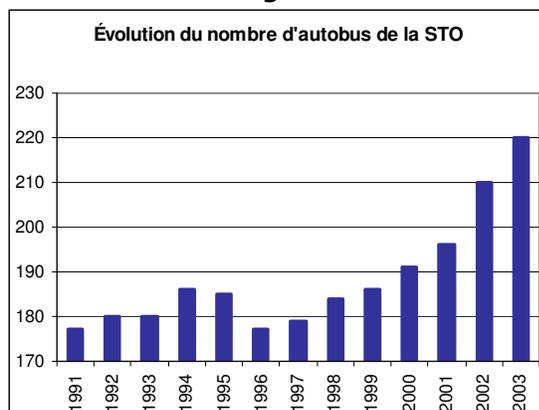
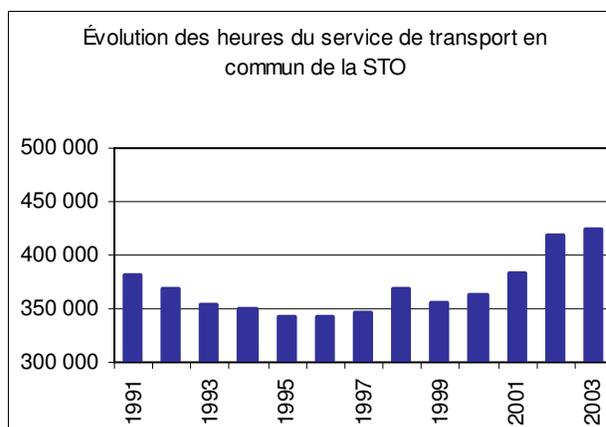


Figure 2.6



Source : Rapports annuels 1991 à 2003.

2.2.3 Amélioration des outils de communication avec la clientèle et de gestion du réseau

La STO met à la disposition de ses usagers des **sources d'information variées** sur les différents services offerts par la STO.

Tableau 2.4 Outils de renseignements sur les services offerts par la STO

Le Guide de l'utilisateur	Ce livret regroupe les parcours et les horaires de toutes les lignes d'autobus, la carte du réseau ainsi que tout ce qu'il faut savoir sur le réseau de transport en commun de la STO.
Le site Internet	Outil d'information complet comprenant des engins de recherche performants qui permettent de répondre à tous les besoins en déplacement sur le réseau. Il contient une foule de renseignements utiles et diversifiés.
Le Service des renseignements	Des préposés aux renseignements sont disponibles pour aider les usagers à planifier leurs déplacements, pour répondre aux questions ou recevoir les commentaires et suggestions.
Les points de service STO (Les Promenades, Galeries Aylmer et STO)	Trois points de services offrent aux usagers la possibilité de se faire émettre une carte à puce personnalisée, d'acheter un titre de transport ou encore de se renseigner sur les services de la STO.

Les panneaux Info Plus	Installés à des endroits stratégiques sur le réseau, le système Info Plus permet d'obtenir en temps réel les heures de passage des deux prochains autobus de toutes les lignes d'autobus desservant cet arrêt. Info Plus affiche sur un panneau lumineux l'avance ou le retard de l'autobus sur l'horaire planifié. Grâce à une zone de texte variable, il permet également d'émettre des messages afin d'informer les usagers des motifs des changements aux horaires.
Le service Infobus	Ce service téléphonique automatisé permet aux usagers de connaître avec précision l'heure d'arrivée des deux prochains autobus à un arrêt.
L'Avis aux usagers	Publié plusieurs fois par année, ce dépliant est un complément au Guide de l'utilisateur. Il contient de l'information générale et ponctuelle sur la STO. On y retrouve principalement les modifications apportées sur le réseau, les concours et les promotions en cours, etc.
La carte du réseau / les modules d'affichage	La carte du réseau est affichée dans certains abribus sur le réseau. Elle présente une vue d'ensemble de tous les parcours et les points de correspondance. Les modules d'affichage situés aux arrêts d'autobus achalandés sur les principales artères du réseau contiennent les heures de passage des lignes.

Par ailleurs, depuis de nombreuses années, la STO s'est démarquée en étant un leader dans l'utilisation des **outils informatiques**, autant pour les chauffeurs que pour les usagers, qui ont permis d'augmenter la qualité de service. On note entre autres :

- Système de localisation automatique des autobus sur le réseau (Sagepas);
- Système d'organisation du service à rendre – organisation des pièces de travail des chauffeurs (HASTUS);
- Système informatisé de l'entretien des véhicules (SIEV);
- Système informatisé de validation des titres – système de la carte à puce (SIVT);
- Système d'organisation du service pour le transport adapté (Trapèze).

La STO est aussi reconnue pour ses **programmes de fidélisation de la clientèle et de pénétration du marché**. L'amélioration de l'offre de service se traduit également par l'instauration par la STO de différentes mesures qui permettent la promotion du transport en commun sur le territoire. Par exemple, l'implantation récente de la carte à puce de la STO lui permet de s'adapter plus facilement aux différents segments de sa clientèle. Aussi, la STO s'associe régulièrement aux grands événements régionaux en facilitant, souvent gratuitement, l'utilisation du transport en commun.



Enfin, d'autres initiatives assurent une plus **grande flexibilité** pour les usagers du transport en commun, notamment :

- l'abonnement d'un jour;
- l'abonnement au programme employeur;
- l'abonnement au prélèvement bancaire automatique;

- l'abonnement au forfait Cam-Puce (par prélèvement bancaire automatique); cette dernière initiative du programme de fidélisation de la clientèle mettant à profit la technologie de la carte à puce a notamment valu à la STO de se voir décerner le Prix de l'Innovation pour entreprises de l'Association canadienne du transport urbain (ACTU);
- la formation des chauffeurs dans le cadre du programme ambassadeur;
- par différentes associations avec des organismes à but non lucratif (ex. : communauto)

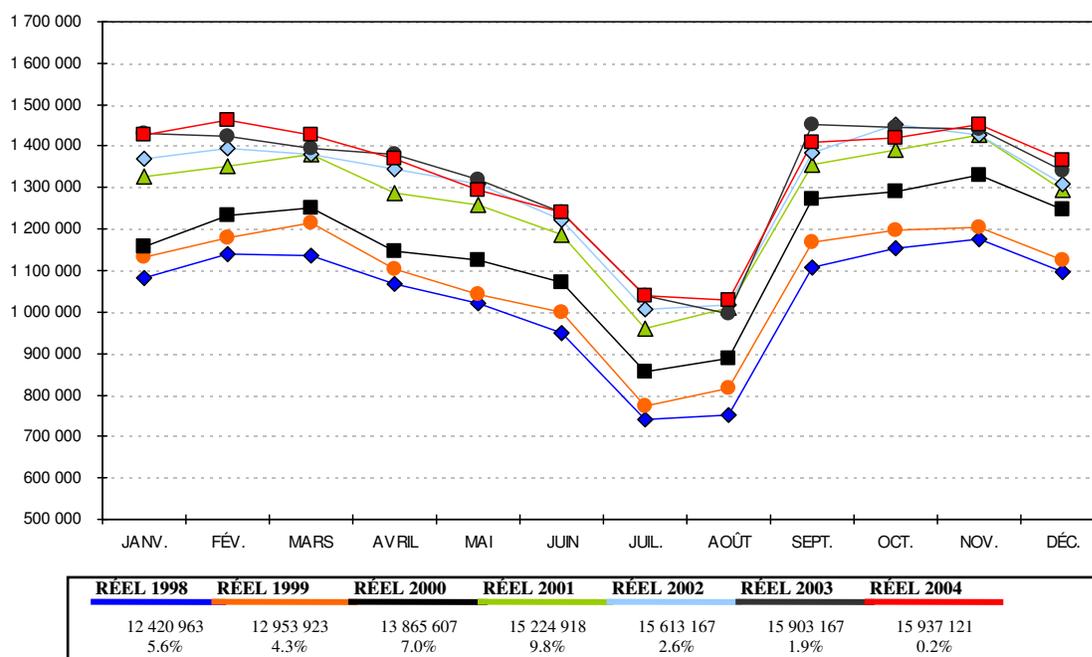
2.3 MARCHÉ DES DÉPLACEMENTS DES PERSONNES SUR LE TERRITOIRE DE DESSERTE DE LA STO

La mobilité des personnes sur le territoire de la ville de Gatineau se caractérise principalement par l'achalandage du transport en commun et le taux de motorisation des ménages.

2.3.1 Évolution de l'achalandage

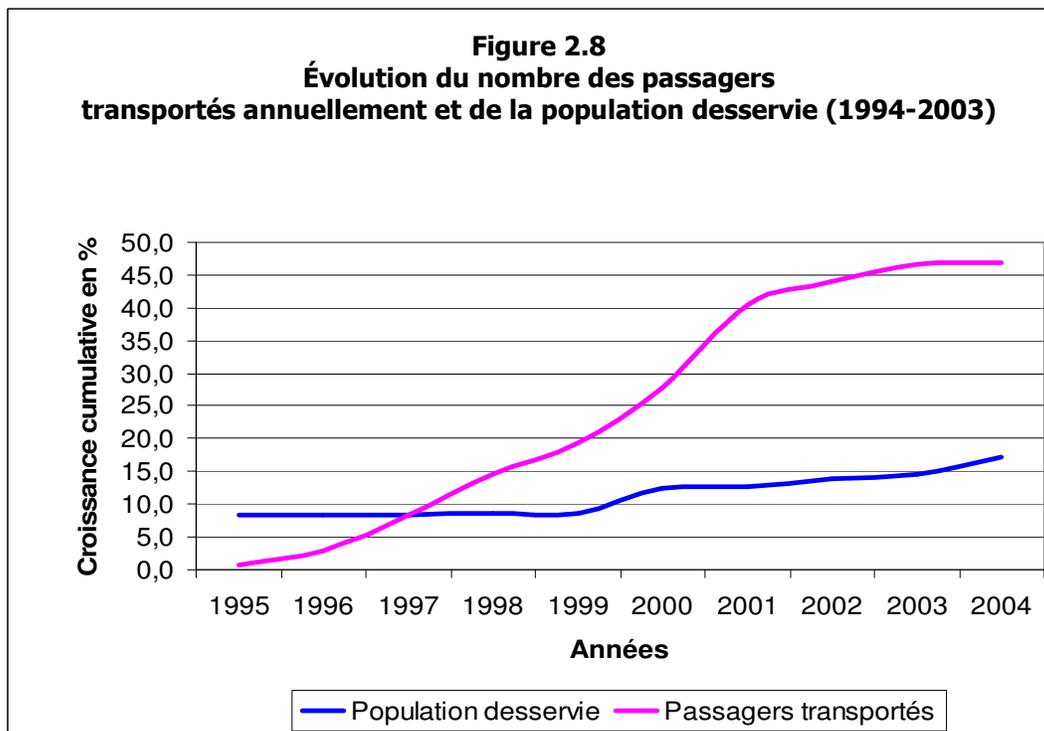
Créée en 1971, la Commission de transport de la communauté régionale de l'Outaouais (CTCRO), reprend le service du transport en commun en Outaouais assuré auparavant par l'entreprise privée. À ce moment, la CTCRO desservait environ 2,5 millions d'usagers du transport en commun.

Figure 2.7 Évolution de l'achalandage selon les mois de l'année, en Outaouais, 1998-2004



Au cours des vingt dernières années, après avoir connu une période de perte d'achalandage puis une reprise importante depuis 1992, la croissance du nombre de déplacements annuels demeure encore positive. Le graphique ci-dessus montre l'évolution de l'achalandage par période d'un mois depuis 1998. On constate que les périodes de fréquentation du transport en commun sont constantes mais que l'achalandage pour chacune de ces périodes est constamment en croissance d'année en année.

Le graphique ci-dessous montre que l'évolution de l'achalandage du service STO est beaucoup plus importante que l'évolution de la population desservie dans la région de Gatineau. C'est une indication que la croissance de l'achalandage peut être attribuée à d'autres facteurs, telles l'implantation des voies réservées et des parcs-o-bus ainsi que des autres mesures améliorant la qualité du service.



Source : Rapport annuel 1984-2003

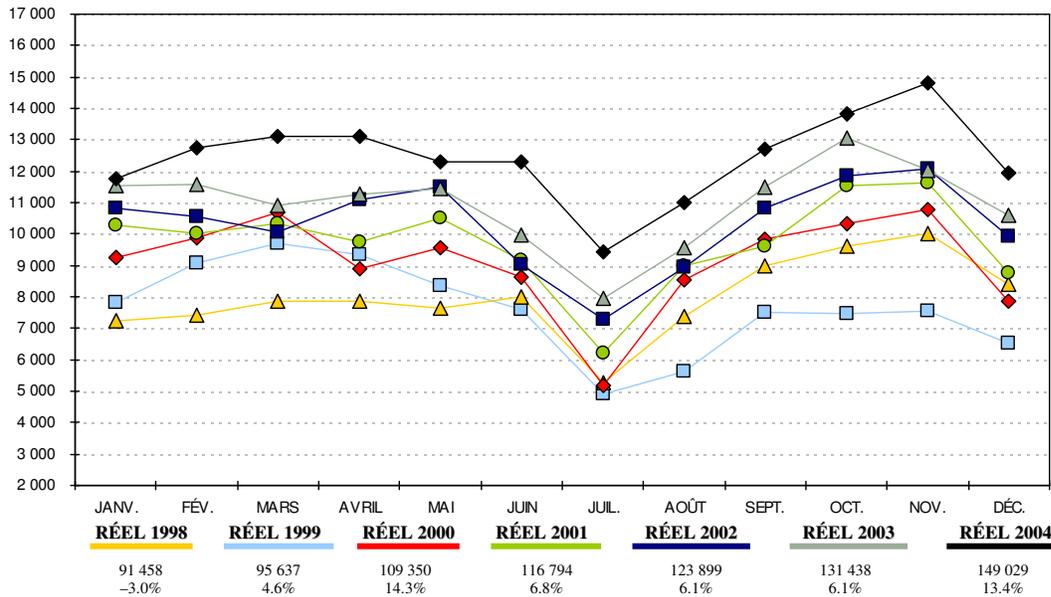
Ce fait est important dans la mesure où il démontre que la STO a réussi à conserver et à accroître sa part modale du transport en commun malgré l'engouement continu des citoyens pour les véhicules automobiles. En résumé, l'évolution de l'achalandage de la STO au cours des vingt dernières années a été marquée par deux grandes périodes - une période de diminution constante de l'achalandage entre 1984 et 1992 (-18,3 %) et une période de hausse continue de l'achalandage entre 1992 et 2003 de plus de 50 %. Encore une fois, les mesures préconisées par le Plan intégré ont eu des effets importants sur ce succès.

En 2003, plus de 15 millions de passages en transport en commun ont été effectués par les citoyens, une hausse de près de 2 % par rapport à l'année précédente. Cette hausse de l'achalandage s'est poursuivie en 2004, la STO ayant enregistré un total de 15,9 millions de passages. Durant cette période, la population de la région a cru dans une proportion semblable.

Notons que la configuration actuelle du réseau de transport en commun de la STO, favorisant une concentration de la desserte des centres-villes régionaux de Gatineau et Ottawa, assure une desserte efficace en périodes de pointe, ce qui se traduit par des niveaux d'achalandage importants. D'autres parties du territoire de la STO, où la demande de transport en commun est estimée plus faible, ont toutefois accès à des services limités, et ce, même en périodes de pointe. C'est le cas notamment des déplacements qui s'inscrivent dans un axe est-ouest sur le territoire desservi par la STO.

De la même façon, l'évolution de l'achalandage du transport adapté est lui aussi en croissance. On remarque dans le graphique suivant qu'en plus d'être en croissance d'une année à l'autre, la fréquentation du transport adapté est constante sur une base mensuelle.

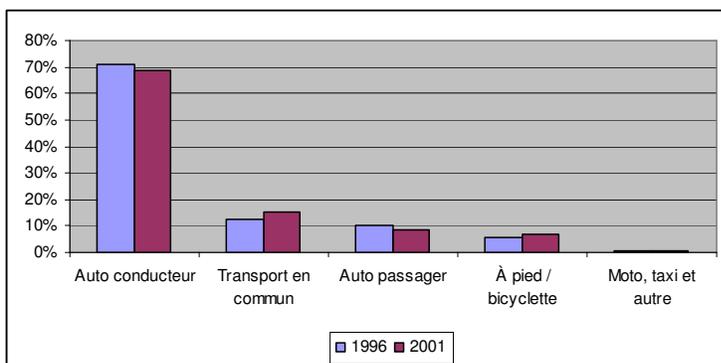
Figure 2.9 Évolution de l'achalandage du transport adapté en Outaouais 1998-2004



2.3.2 Une utilisation grandissante du transport en commun à Gatineau

L'analyse des données de Statistique Canada de 1996 et de 2001 sur le mode de transport pour les **déplacements travail** démontre une utilisation grandissante du transport en commun au détriment de l'automobile. À l'échelle de la ville de Gatineau, les déplacements pour motif travail par transport en commun ont fait des gains (+3 %) alors que les déplacements automobiles ont diminué dans une proportion équivalente (déplacements auto conducteur : -2 %; déplacements auto passager : -1 %).

Figure 2.10 Modes de transport utilisés pour les déplacements travail (1996-2001)



Source : Statistique Canada 1996 et 2001; Tiré de Mise à jour du Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun, 1996 et 2003.

Les **parts modales du transport en commun aux lignes écrans** du chemin de la Montagne (28 % le matin et 32 % l'après-midi), de la rivière des Outaouais (27 % le matin et 24 % l'après-midi) et de la rivière Gatineau (21 % le matin et 17 % l'après-midi) sont celles qui sont les plus importantes et qui ont connu un essor remarquable entre 1995 et 2002. De telles performances peuvent certainement être attribuées à la mise en place de mesures préférentielles le long des axes nord-sud (boulevards Gréber, Fournier et Maisonneuve) et est-ouest (chemin d'Aylmer et boulevard Alexandre-Taché), à la densification des secteurs résidentiels situés à l'ouest du Parc de la Gatineau (Le Plateau) ainsi que ceux du secteur de Gatineau. Les parcs-o-bus implantés depuis 1994 ont aussi grandement contribué à l'achalandage du transport en commun entre 1995 et 2002 et à l'importante croissance de la part modale. Le tableau ci-dessous montre clairement cette évolution positive.

Tableau 2.5 Évolution de la part modale en transport en commun (% de déplacements) aux périodes de pointe (1986-2002)

Ligne-écran	Le matin ⁽¹⁾				L'après-midi ⁽¹⁾			
	1986	1991	1995	2002	1986	1991	1995	2002
Rivière des Outaouais (2 à 4)	19 %	20 %	14 %	27 %	17 %	19 %	21 %	24 %
Chemin de la Montagne (62)	26 %	n.d.	21 %	28 %	27 %	n.d.	25 %	32 %
Rivière Gatineau (65)	18 %	14 %	9 %	21 %	19 %	16 %	6 %	17 %

¹Part modale durant l'heure de pointe

Source : Mise à jour du Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun, 2003.

2.3.3 Une motorisation des ménages globalement stable

Contrairement à d'autres régions où la motorisation ne cesse de croître, la possession est globalement stable sur le territoire de la ville de Gatineau sur une période de quinze ans. Si entre 1986 et 1995, la possession automobile a crû de 1 %, elle a légèrement diminué (-0,6 %) entre 1996 et 2001 (tableau 2.5). Ainsi, les ménages de Gatineau compte aujourd'hui en moyenne 1,1 automobile.

Tableau 2.6 Nombre d'automobiles par ménage (1996-2001)

Ville et secteurs urbains (anciennes villes de la CUO)	1996			2001			Variation 1996-2001
	Nombre de véhicules ¹	Nombre de ménages ²	Nombre moyen d'autos par ménage	Nombre de véhicules ¹	Nombre de ménages ²	Nombre moyen d'autos par ménage	
Buckingham	5 312	4 410	1,2	5 661	4 688	1,2	0,2 %
M-Angers	3 397	2 845	1,2	5 153	3 657	1,4	18,0 %
Gatineau	46 927	36 460	1,3	51 052	40 259	1,3	-1,5 %
Hull	25 770	28 440	0,9	28 559	32 189	0,9	-2,1 %
Aylmer	15 415	11 925	1,3	17 269	13 331	1,3	0,2 %
Ville de Gatineau	96 822	84 080	1,2	107 694	94 124	1,1	-0,6 %

¹ Société de l'assurance automobile du Québec : Nombre de véhicules immatriculés en 1996 et 2001

² Statistique Canada : Population au recensement de 1996 et 2001

Source : Mise à jour du Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun, 2003.

L'indice de variation globale masque des disparités du point de vue de l'évolution de la motorisation dans les différents secteurs de la ville. Ainsi, à Masson-Angers, la possession automobile a augmenté de 18 % au cours des cinq dernières années alors que celle des secteurs de Hull et de Gatineau diminuait respectivement de 2,1 % et de 1,5 %.

2.4 DONNÉES SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER LA DEMANDE EN TRANSPORT COLLECTIF

Les **prévisions démographiques** de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) annoncent la poursuite de la croissance de la population desservie par les services de transport en commun de la STO, au moins pour les 25 prochaines années. La croissance de la population pour les années à venir sera toutefois plus faible que celle observée au cours des vingt dernières années (1984-2003) alors que l'augmentation a été de l'ordre de 40 %.

Dans le cas de la ville de Gatineau¹, principale constituante du territoire desservi par la STO, celle-ci verra sa population augmenter jusqu'en 2031 (+15 % entre 2001 et 2031) pour ensuite se stabiliser jusqu'en 2041 (tableau 2.6). À titre de comparaison, les prévisions de population pour cette dernière période (2031-2041) annoncent une décroissance de la population d'environ 3 % pour l'ensemble du Québec.

Dans l'optique du vieillissement de la population, la STO prévoit devoir adapter ses services à un nombre croissant d'une clientèle à mobilité réduite. Déjà, la STO a créé un certain nombre de lignes communautaires ou plus adaptées aux besoins de clientèles spécifiques.

Fait à noter, les prévisions démographiques de l'ISQ pour la ville de Gatineau sont conservatrices comparées à celles utilisées par la Ville dans le cadre de sa planification stratégique mais plus fortes que celles du Service de l'économie et du plan directeur de transport (SEPDT) du MTQ.

Tableau 2.7 Prévisions de population de l'Institut de la statistique du Québec pour la ville de Gatineau 2001-2041

	2001	2006	2011	2016	2021	2026	2031	2036	2041
Population (000)	229	238	246	253	258	262	264	263	262
Variation	-	+4 %	+3,3 %	+2,8 %	+2 %	+1,5 %	+0,7 %	-0,3 %	-0,4 %

Source : Perspectives démographiques du Québec, 1996-2011, Institut de la statistique du Québec, 2000.

Tableau 2.8 Prévisions de population pour la ville de Gatineau – Plan stratégique de la Ville de Gatineau 2006-2026

Population (000)	2006	2011	2016	2021	2026
Scénario 1 (+4,4 %) ¹	237	248	259	270	282
Scénario 2 (+6,2 %) ²	241	256	272	289	307
Scénario 3 (+8,3 %) ³	246	267	289	313	339

¹ Augmentation observée entre 1996 et 2001.

² Moyenne des variations observées entre 1991 et 2001.

³ Moyenne des variations observées entre 1986 et 2001.

Source : Profil municipal, Ville de Gatineau, Plan stratégique, 2001, tiré de la Mise à jour du Plan intégré des réseaux routiers et de transport en commun, 2003.

¹ Note : Un profil sociodémographique détaillé complet du territoire de desserte de la STO a été réalisé dans le cadre de l'étude intitulée *Mise à jour du Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun* (décembre 2003).

Quant aux villes de Cantley et de Chelsea, la croissance de la population devrait par ailleurs y être relativement importante en terme relatif, ces territoires ayant connu des taux de croissance plus élevés que Gatineau au cours des dix à quinze dernières années. Cependant, il est important de noter que la disponibilité de terrains à bâtir dans ces municipalités est limitée et que les terrains desservis par les services municipaux sont peu nombreux.

En ce qui concerne *l'évolution des emplois*², deux facteurs ont principalement influencé l'évolution de l'emploi à Gatineau au cours des dernières années. D'une part, l'emploi à Gatineau a été influencé par les politiques du gouvernement fédéral en matière de localisation des infrastructures et de ses emplois et les efforts soutenus de la Commission de la capitale en matière d'activités et d'événements nationaux. D'autre part, il a également bénéficié d'un contexte économique et social qui a sensiblement évolué, cette région à caractère administratif gouvernemental se transformant en une économie plus diversifiée incluant les activités de haute technologie et de tourisme.

Ainsi, entre 1986 et 2002, l'emploi a crû de 39 % à Gatineau, passant d'environ 65 300 à 90 600 (tableau 2.9). Ces hausses d'emplois ont été concentrées dans les secteurs de Gatineau (+11 921 emplois), de Hull (+7 757 emplois) et d'Aylmer (+3 777 emplois).

Étant donné les projections d'emplois pour la ville de Gatineau, ces trois secteurs devraient attirer l'essentiel des nouveaux emplois au cours des prochaines années (hausse des emplois projetée de 50 % entre 2002-2011).

Tableau 2.9 Évolution des emplois à Gatineau entre 1986 et 2002 et projection d'emplois 2011

Secteur	1986	2002	Croissance 1986-2002	Projection d'emplois 2011
Aylmer	4 008	7 785	94 %	13 374
Hull	44 520	52 277	17 %	73 465
Gatineau	13 386	25 307	89 %	42 220
Masson-Angers	951	1 799	89 %	2 435
Buckingham	2 425	3 427	41 %	3 986
Total Gatineau	65 290	90 595	39%	135 480

Source : Mise à jour du Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun, 2003..

2.5 PERSPECTIVES D'AVENIR

Les perspectives d'avenir pour la STO sont prometteuses. La population desservie par le service de la STO croît constamment depuis plusieurs années et connaît même une croissance importante par rapport aux autres villes du Québec.

À tout le moins, comme montré précédemment, l'achalandage prévu de la STO se maintiendra proportionnel à la croissance de la population comme par les années passées. Par ailleurs, même si la possession automobile dans la région de l'Outaouais continue elle aussi de croître proportionnellement à la population, les statistiques démontrent que le taux de motorisation par ménage enregistre malgré tout une certaine diminution dans plusieurs secteurs de Gatineau. De plus, les réalisations de la STO tels l'implantation de parcs-o-bus et de voies réservées, de mo-

² Mise à jour du Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun, Rapport synthèse final, 2003.

des de paiement innovateurs et d'une qualité généralement accrue du service permettent d'envisager non seulement une croissance importante de l'achalandage d'ici dix ans mais aussi des gains appréciables sur le taux de motorisation. Enfin, les objectifs de tous les paliers gouvernementaux en matière de réduction des gaz à effet de serre (GES) permettent d'envisager une sensibilisation continue de la population pour le développement durable en général et pour le transport durable en particulier.

Dans ce contexte, la projection de l'achalandage d'ici 2015 peut être raisonnablement optimiste. En effet, compte tenu de la relative stabilité de la croissance du nombre de déplacements en transport en commun per capita qui était de 58 en 2000, 63.5 en 2001, 64.5 en 2002 et 66 en 2005, il est raisonnable d'évaluer une croissance semblable pour au moins les cinq à dix prochaines années. Cette hypothèse permettrait d'envisager que ce ratio atteindrait environ 78 déplacements en transport en commun per capita par année d'ici 2015, soit environ 21 millions de déplacements pour une population desservie estimée à 270 000 personnes en 2015. Ce nombre inclut l'augmentation de l'achalandage attribuée à l'introduction du système Rapibus à l'horizon 2008. Cette croissance aura donc des effets importants sur le parc d'autobus et les effectifs de la STO qui devront s'ajuster à cette nouvelle demande pour le transport en commun.

3.0 LES GRANDS ENJEUX DU PLAN STRATÉGIQUE

Par définition, le Plan stratégique a pour vocation d'envisager l'avenir le plus prometteur pour le transport en commun et collectif dans la région. Pour cela, il doit aborder de front les enjeux qui ressortent de l'analyse des grandes tendances contemporaines en matière de planification des transports et de l'aménagement du territoire. Les cinq grands enjeux qui ont été identifiés sont décrits dans les paragraphes qui suivent.

3.1 LA QUALITÉ DU SERVICE

La qualité du service est à la base du succès et de la croissance de l'achalandage. Pour être **compétitif** par rapport à l'automobile, il faut que le transport en commun devienne très performant en termes de qualité de son service. Ce terme à lui seul présente de nombreuses facettes dont la fréquence et la fiabilité du service, toutes les questions relatives au confort des usagers aux stations et dans l'autobus et ainsi qu'à l'information sur le service.

À l'heure actuelle, le succès du service existant, les prévisions de croissance de la population, même conservatrices, les nouveaux objectifs politiques de **développement durable** (notamment les accords de Kyoto) ainsi que les nouvelles ententes avec le gouvernement fédéral permettent de croire que les tendances favorables au transport en commun se poursuivront dans le moyen à long terme. Dans ce contexte, le développement continu de la qualité du service de transport en commun de la STO devrait se poursuivre sans relâche afin de profiter des tendances contemporaines favorables à l'épanouissement du transport durable en général et du transport en commun en particulier.

La qualité du service est aussi grandement influencée par l'évolution du **profil socioéconomique** de la population de Gatineau et de sa région. Au cours des prochaines années, le service devra s'adapter à une population vieillissante dont la mobilité sera non seulement réduite, mais dont les habitudes de déplacements seront aussi différentes de celles des travailleurs qui, par ailleurs, devront aussi être accommodés. Il faudra soutenir et favoriser **l'augmentation de l'achalandage** du transport régulier et adapté. Le service Rapibus prévu à court terme sera certainement l'un des piliers de cet objectif. Les personnes âgées de demain auront eu une voiture toute leur vie et seront très exigeants sur la qualité des services offerts.

De plus, la présence d'un système de transport collectif fiable et abordable est d'autant plus importante pour tous les citoyens qui ne désirent pas d'automobile ou qui n'y ont pas accès (les ménages à faible revenu, les étudiants, les personnes handicapées et à mobilité réduite). La mobilité d'un individu est garante de son inclusion sociale.

3.2 LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LE TRANSPORT DURABLE ET L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

L'aménagement du territoire et la planification des transports s'influencent mutuellement. Cette relation aménagement-transport doit être reconnue et prise en compte dans la planification des projets de transport et servir de support, notamment pour circonscrire **l'étalement urbain**, pour consolider les pôles existants et favoriser l'utilisation du transport collectif. Cette complémentarité se joue sur deux plans, à savoir celui de la planification urbaine et à celui de l'aménagement urbain.

En matière de planification urbaine, le nouveau Plan d'urbanisme définit l'armature urbaine de Gatineau par une hiérarchisation et un positionnement de ses principaux centres de services, secteurs d'emploi et secteurs d'activités commerciales. La structure urbaine proposée est le reflet de la structure polynucléaire de la Ville. Elle vise à gérer efficacement le déploiement des activités structurantes sur le territoire (qu'il s'agisse de services gouvernementaux, d'équipements collectifs ou d'attractions touristiques), à orienter la répartition de la densité et à définir une structure commerciale équilibrée qui favorise notamment la consolidation des rues commerciales traditionnelles et des corridors existants.

Le Plan d'urbanisme définit cinq niveaux hiérarchiques de centres de services : le centre-ville, le centre d'activités, les noyaux urbains, les centres de villages et les noyaux de services de proximité. Le centre de village représente un nouveau niveau de centralité à Gatineau qui se veut le centre de services des nouvelles communautés issues des villages urbains. Cumulant les fonctions de lieu de rassemblement, lieu de commerces et services et lieu propice pour l'implantation d'équipements destinés à la communauté, le centre de village apparaît désormais comme une destination importante qui se doit d'être intégrée au réseau de transport en commun de la STO. Ce sera donc un défi important pour la STO de s'adapter à cette nouvelle façon de penser l'aménagement du territoire dans la ville.

En concentrant les **emplois** et les **commerces et services** en des endroits précis, la structure urbaine proposée favorise l'implantation d'une desserte en transport en commun plus performante puisque les principaux points de destinations sont connus.

Dans le but de promouvoir l'utilisation du transport en commun, la réglementation d'urbanisme de la Ville de Gatineau se propose également d'intégrer des mesures d'aménagement urbain privilégiant le transport par autobus. À cette fin, la réglementation compte introduire différents niveaux d'exigences de stationnement pour les usages commerciaux et de bureaux selon leur niveau de desserte en transport en commun actuel ou potentiel. À titre d'exemple, des exigences maximales de stationnement extérieur seront définies en périphérie des stations de transport rapide desservant les principaux services gouvernementaux.

Par ailleurs, conformément à la vision de la Ville de Gatineau, le prochain plan de transport de la Ville reposera sur les principes qui régissent le développement durable et plus particulièrement sur le transport durable.

Définition du transport durable

Le transport durable constitue certes un élément important du développement durable. Il peut être défini¹ comme un système qui :

- « permet aux particuliers, aux entreprises et aux sociétés de satisfaire leurs principaux besoins en matière d'accès et de développement d'une manière sécuritaire et compatible avec la santé des humains et des écosystèmes, sous le signe de l'équité au cœur des générations et entre celles-ci;
- est abordable, fonctionne efficacement, offre un choix de modes de transport et appuie une économie concurrentielle et un développement régional équilibré;
- limite les émissions et les déchets de manière que ceux-ci ne dépassent pas la capacité de la planète de les absorber, utilise les ressources renouvelables à leur niveau de production ou sous ce niveau et utilise les ressources non renouvelables au niveau de la mise au point de substituts renouvelables ou sous ce niveau, tout en réduisant au minimum le bruit et les répercussions sur l'utilisation des terrains ».

Source : Le Centre pour un transport durable : *Définition et vision du transport durable* (1997) (définition révisée en 2001).

Le transport durable est une composante fondamentale du développement durable dans la mesure où il conditionne fortement les trois piliers de ce concept. Ainsi, du point de vue :

- **de l'environnement**, le transport influence la qualité de l'air, les émissions de GES, la consommation des espaces urbains et ruraux, les habitats fauniques et la qualité des eaux de surface.
- **de la collectivité**, le transport influence la santé des individus, la sécurité, la mobilité des citoyens et l'accès aux activités économiques et les pollutions de toute nature.
- **de l'économie**, le transport influence, entre autres, les productivités des entreprises, l'accès aux emplois et aux marchés et les coûts de la congestion routière.

3.3 DES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT EN COMMUN EFFICACES

La ponctualité du service et la rapidité par rapport au même trajet en automobile détermine (avec la qualité du service) le nombre de personnes qui vont accepter d'échanger leur automobile pour effectuer leurs déplacements en transport en commun. Les infrastructures tels les voies réservées, les voies en site propre et les stationnements incitatifs sont au cœur de la ponctualité et de la rapidité du service. La planification stratégique réalisée dans le cadre du *Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun* a servi de cadre de référence pour les interventions en matière d'aménagement du territoire et de transport sur le territoire de la ville de Gatineau (l'ancienne Communauté urbaine de l'Outaouais) pour tous les intervenants en transport depuis 1994. L'implantation des infrastructures de ce type, recommandée dans le Plan, a eu des effets incontestablement positifs sur l'achalandage que l'on connaît aujourd'hui.

Par exemple, la STO a notamment mis en place un réseau de voies réservées et de parcs-o-bus dans le but d'améliorer son offre de service et de rencontrer les objectifs fixés en matière de **part modale de transport en commun**. Ainsi, certains des axes ciblés (notamment les axes du chemin de la Montagne, de la rivière des Outaouais et de la rivière Gatineau) ont presque déjà atteint les cibles identifiées en 1994 pour l'horizon moyen terme.

Tableau 3.1 : Évolution des parts modales du transport en commun à certaines lignes écrans

Ligne écran	1995		2002		Objectif Plan intégré	
	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi	Moyen terme	Long terme
Chemin de la Montagne	21 %	25 %	28 %	32 %	30 %	45 %
Rivière des Outaouais	14 %	19 %	27 %	24 %	30 %	40 %
Rivière Gatineau	9 %	6 %	21 %	17 %	25 %	45 %

Source : Mise à jour du Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun, 2003.

Dix ans après l'adoption du Plan intégré, il apparaît essentiel de maintenir le cap du développement des services de transport en commun. Ce dernier permettra l'atteinte de l'objectif d'accroissement de la part modale de ce mode en périodes de pointe dans les corridors visés dans le *Plan intégré*. C'est donc une préoccupation prioritaire du Plan stratégique 2005-2015 de poursuivre les efforts en ce sens.

Pour la STO, ce développement des services passe notamment par la réalisation d'un réseau d'infrastructures composé principalement d'un **système rapide de transport en commun en site propre** permettant d'assurer des déplacements avec des temps de parcours compétitifs à l'automobile et une plus grande régularité et fiabilité des services.

D'autres infrastructures, tels des stationnements incitatifs (parcs-o-bus) ou voies réservées devront aussi être planifiées ne serait-ce, dans certains cas, que pour desservir efficacement l'armature régionale de transport rapide. Les projets les plus probables sont identifiés dans les actions stratégiques proposées dans le présent Plan.

Parallèlement à la ponctualité et la rapidité du service en transport en commun, sa combinaison avec d'autres modes de transport alternatifs à l'automobile, tels la bicyclette, le transport collectif (auto-partage et taxis) et les déplacements à pied, augmentera le nombre de personnes qui utiliseront le transport en commun. Le plan suivant, tiré du Plan d'urbanisme de la Ville de Gatineau, localise les réseaux actuels et projetés de transport alternatif, dont fait partie le transport en commun.

Le Plan d'urbanisme de la Ville de Gatineau met également en relief l'importance de favoriser les modes de transport alternatifs à l'automobile, soit la bicyclette, le transport en commun, le transport collectif (auto-partage et taxis) et les déplacements à pied. Les infrastructures actuelles et futures nécessaires à ces modes alternatifs sont localisées sur le plan suivant, extrait du Plan d'urbanisme.

Les infrastructures reliées au transport en commun sont les terminus, les voies réservées, les stationnements incitatifs, le système rapide de transport en commun en site propre, le Rapibus, ainsi que ses stations. Parallèlement à ces infrastructures, le plan localise la boucle technologique projetée.

Avec ce plan système des modes de transport alternatifs, il apparaît qu'un transport en commun ponctuel et rapide combiné à d'autres modes de transport alternatifs, assure une compétitivité à l'usage de l'automobile.

3.4 LA NÉCESSITÉ D'UNE CONTRIBUTION ACTIVE AU TRANSPORT COLLECTIF RÉGIONAL

De par sa mission, la STO dessert non seulement le territoire de la ville de Gatineau mais aussi les municipalités limitrophes de Chelsea et Cantley ainsi que la ville d'Ottawa. Notre région est de plus particulièrement propice, à cause de sa taille et de son réseau autoroutier, à des choix de résidence dans le milieu rural périphérique permettant aux citoyens d'habiter à l'extérieur de la ville mais d'y travailler. Il faut trouver des moyens de favoriser le transfert des automobilistes qui proviennent de l'extérieur de la ville aux modes collectifs.

Le **contexte géopolitique**, renouvelé par les villes de Gatineau et d'Ottawa (pour les déplacements qui traversent la rivière des Outaouais) et la municipalité régionale de comté des Collines-de-l'Outaouais pour les déplacements régionaux périurbains, nécessite un diagnostic et des interventions adaptés aux caractéristiques de déplacements et aux nouveaux enjeux du développement urbain à l'échelle régionale. À ce titre, le défi pour la STO sera de contribuer à une meilleure intégration du réseau routier, une meilleure optimisation des ressources, une meilleure priorisation des projets en transport et une meilleure desserte des villes en transport en commun. Sa participation et sa contribution aux études de transport régional seront de plus en plus importantes à l'avenir.

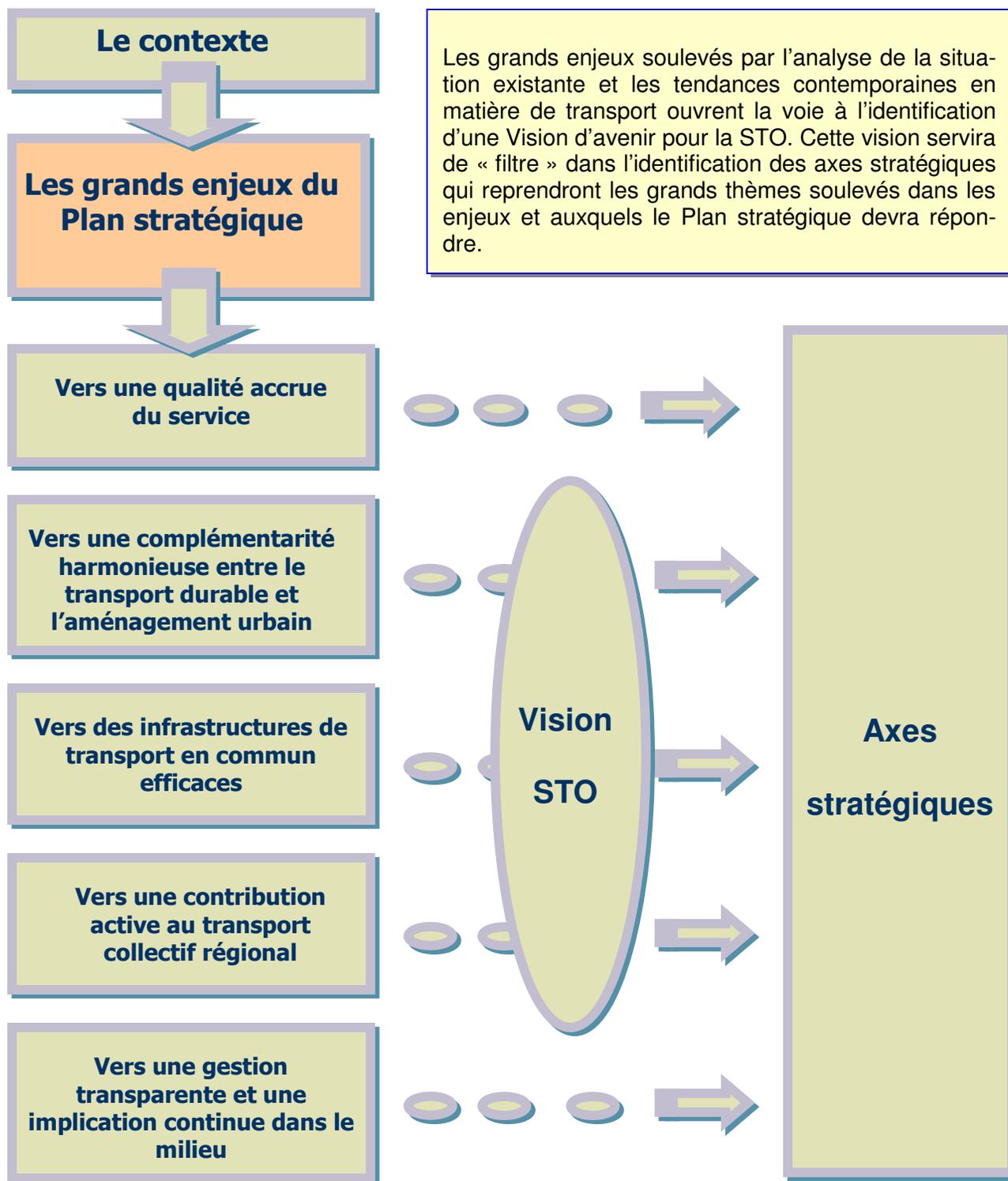
Par ailleurs, des systèmes de transport public ruraux se développent dans les MRC des Collines, de Pontiac et de Papineau. La STO a un rôle important à jouer pour prendre en charge ces systèmes aux portes de la ville et travailler avec les opérateurs régionaux pour harmoniser les services de transport collectif et de transport en commun.

3.5 UNE GESTION TRANSPARENTE ET UNE IMPLICATION CONTINUE DANS LE MILIEU

La STO est une entreprise publique aux multiples facettes. À l'interne, elle est un des principaux employeurs de la région. La diversité des responsabilités de ses employés est aussi une caractéristique intéressante de son profil. Comme par le passé, ce sera un enjeu de poursuivre des politiques innovatrices de gestion de son personnel. L'harmonie qui règne au sein de l'entreprise est d'autant plus importante qu'elle est une garantie de la qualité du service.

De par son mandat, l'implication de la STO dans la **collectivité gatinoise** est très grande. Traditionnellement, elle s'est traduite par un nombre important d'activités sociales auxquelles participent une majorité des employés. C'est un enjeu pour la STO de trouver un juste milieu dans son implication au sein de la collectivité alors qu'elle est continuellement sollicitée par les associations et les groupes de la région. Au-delà de cette implication, qui fait d'ailleurs la fierté des employés de la STO, l'entreprise doit aussi jouer un rôle dans la desserte des autres sphères d'activités de l'économie régionale dont le tourisme et les événements spéciaux pour lesquels notre région est réputée sur le plan national. Cette visibilité est la bienvenue et demeurera une des pierres angulaires de la popularité de la STO auprès des citoyens.

3.6 LES ENJEUX - UN TREMPLIN VERS LES AXES STRATÉGIQUES

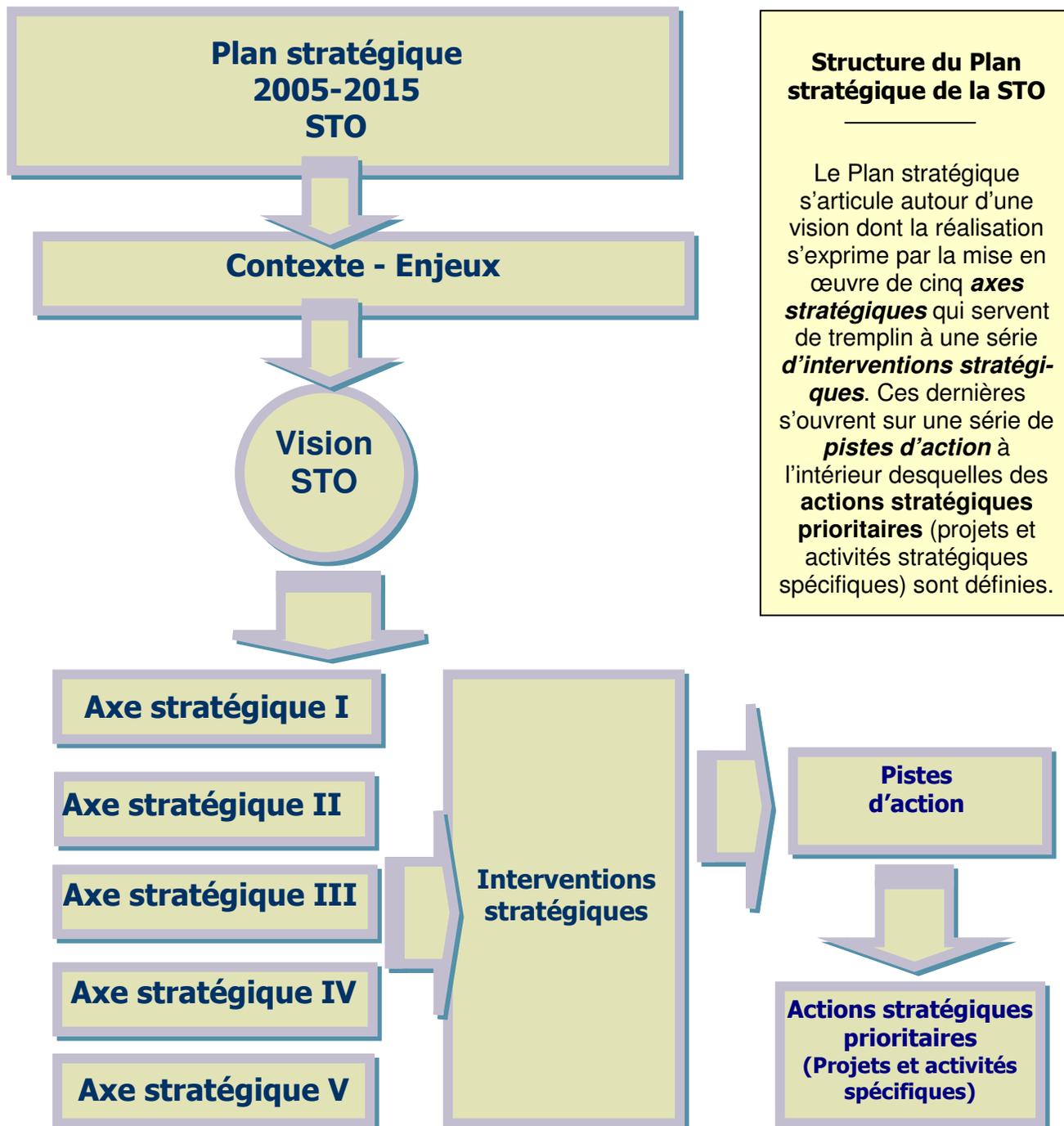


Partie II

Vision, orientations et priorités

4.0 LE PLAN STRATÉGIQUE 2005-2015

Le *Plan stratégique 2005-2015* proprement dit est présenté dans les pages qui suivent. La structure du plan est la suivante :



En un premier temps, le Plan de la STO s'arrime au contexte de planification de l'aménagement du territoire qui est exprimé en partie dans le *Plan stratégique 2003-2005* de la Ville de Gatineau. En effet, dans le cadre de sa propre démarche stratégique, la Ville de Gatineau s'est engagée à promouvoir les initiatives de transport durable en créant notamment un cadre de planification et de gestion reposant sur le concept de « villages urbains » qui favorise directement et indirectement l'évolution d'un réseau de transport en commun et collectif viable et efficace. Dans sa vision, le Plan stratégique 2003-2007 stipule, entre autres, que :

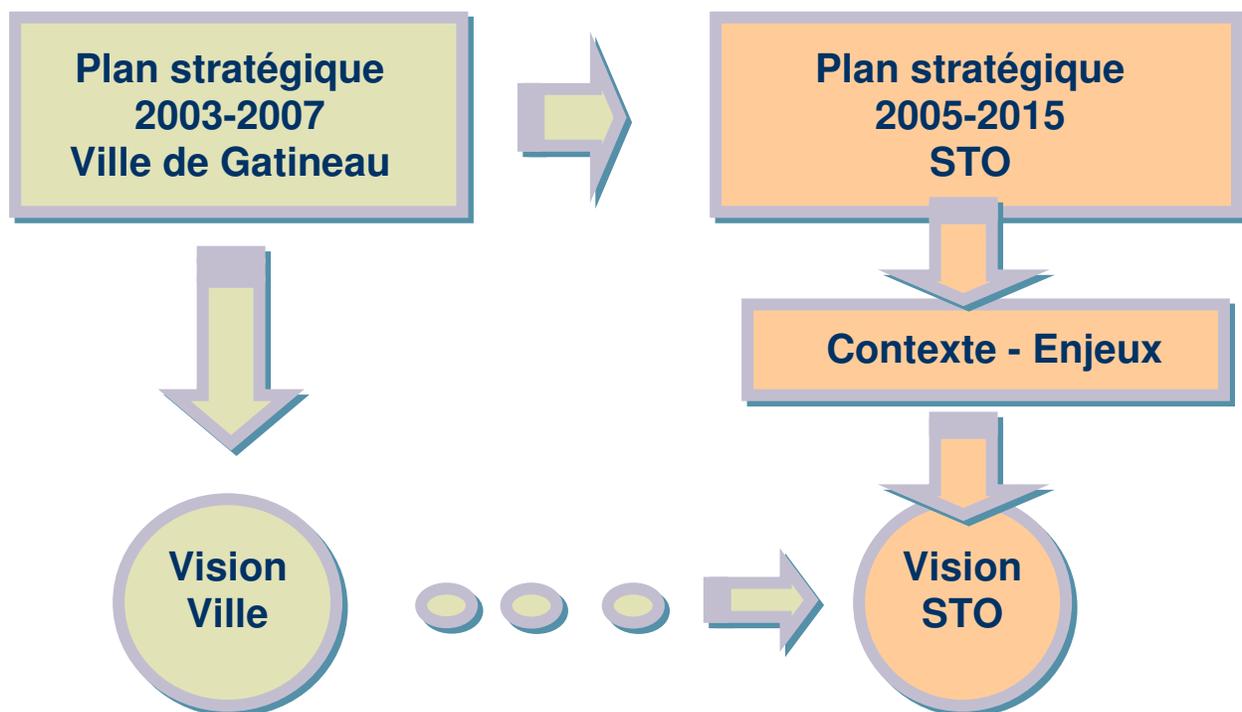
...« *La Ville de Gatineau est sise dans un décor naturel verdoyant où les collines, les cours d'eau et les paysages variés s'infiltrent harmonieusement au cœur des quartiers, véritables villages urbains.*

*Les personnes, les familles et les groupes s'épanouissent dans ces **villages urbains** possédant leur identité propre et qui sont reliés entre eux par des voies de communication multiples et des **systèmes de transport efficaces, durables et diversifiés** ».*

Plus précisément, l'une des quatre directions stratégiques de la Ville énonce clairement son intention de :

...« *Faire évoluer Gatineau vers une collectivité exemplaire composée de **villages urbains** articulés autour de réseaux sociaux florissants, **structurés le long d'un système de transport adapté aux besoins des utilisateurs** et reliés entre eux par de multiples canaux de communication ».*

C'est dans ce contexte que le Plan stratégique de la Ville de Gatineau alimente, entre autres par le biais de sa vision, le Plan stratégique 2005-2015 de la STO.



La première fonction du Plan stratégique 2005-2015 de la STO est de formuler une **Vision** qui représente les valeurs et les priorités de l'entreprise.

En 2015, la Ville de Gatineau aura une population d'environ 250 000 habitants. D'ici là, les villages urbains qui ont été institués en 2003 dans le Plan stratégique de la Ville de Gatineau se seront développés pour favoriser les modes de transport durable et un système de transport rapide jouera pleinement son rôle d'épine dorsale du transport en commun sur le territoire de la ville de Gatineau. La vision qui guidera les activités de la STO dans les prochaines années est la suivante :

LA VISION

La STO envisage l'avenir avec la même détermination dont elle a fait preuve dans le passé. Riche d'une équipe dynamique et d'une approche innovatrice dans toutes ses activités, la contribution de la STO au transport durable urbain deviendra la pierre angulaire du développement durable de la ville de Gatineau et de sa région.

D'ici 2015...

L'augmentation de l'achalandage en transport collectif se poursuivra et se traduira par un transfert modal plus important en faveur du transport en commun. Les citoyens favoriseront le transport en commun parce qu'il répondra de plus en plus à leurs besoins de mobilité, qu'il constituera une alternative valable à l'automobile, qu'il répondra à leurs préoccupations écologiques et qu'il sera économique, fiable, rapide, intelligent et confortable.

La STO sera un intervenant stratégique dans la planification de l'aménagement du territoire et contribuera à l'évolution des villages urbains dans Gatineau.

Le réseau de la STO s'articulera judicieusement autour d'un système de transport rapide et fiable qui desservira les villages urbains, les centres d'emploi et les pôles d'activités économiques, culturelles, sociales et touristiques.

Au-delà de la desserte prioritaire de son territoire, la STO jouera un rôle fondamental dans la planification et l'organisation du transport collectif sur le plan régional.

C'est dans ce contexte que la STO poursuivra, à l'interne, ses efforts de mobilisation de ses employés et mettra l'accent, à l'externe, sur l'écoute attentive de son milieu en s'impliquant activement au sein de la communauté.

En 2015, les nouveaux comportements de déplacements seront à l'origine des effets bénéfiques sur l'environnement et la santé, et le transport en commun contribuera plus que jamais à la prospérité économique et sociale des collectivités gatinoise et régionale.

La Vision se réalise concrètement par l'intermédiaire de **cinq axes stratégiques** qui sont accompagnés **d'interventions stratégiques**. Les **pistes d'action** plus spécifiques permettent de présenter les principales actions qui seront mises en œuvre pour atteindre la vision proposée. Les cinq axes stratégiques retenus sont les suivants :

- **Axe stratégique I** : Un service de qualité adapté aux besoins, aux habitudes de déplacements et aux préoccupations des citoyens
- **Axe stratégique II** : Un partenaire incontournable dans la planification de l'aménagement du territoire favorisant le transport et le développement durable
- **Axe stratégique III** : Un réseau de transport en commun performant appuyé par une infrastructure appropriée
- **Axe stratégique IV** : Un intervenant stratégique dans la planification et l'organisation du transport collectif régional
- **Axe stratégique V** : Une gouvernance participative et une gestion transparente, responsable, efficace, dynamique et proactive

Les tableaux qui suivent décrivent successivement les grands axes stratégiques ainsi que les interventions stratégiques correspondantes.

4.1 AXE STRATÉGIQUE I

Axe stratégique I

Un service de qualité adapté aux besoins, aux habitudes de déplacements et aux préoccupations des citoyens

La popularité du transport en commun repose avant tout sur la qualité du service offert. Les citoyens favoriseront le transport en commun parce qu'il est fiable, rapide, confortable et qu'il sera raisonnablement adapté aux habitudes de déplacements des usagers. Les tarifs sont développés dans le respect de la capacité à payer des usagers et visent à être plus économiques que les coûts réels de déplacements en automobile. La viabilité financière de l'entreprise dépend d'un équilibre judicieux entre ces deux composantes de l'adéquation entre les coûts d'opération et la qualité du service.

Dans ce contexte, la STO mise sur ce premier axe stratégique pour optimiser la qualité de son service au travers des cinq (5) interventions stratégiques suivantes :

- Un service convivial, abordable et confortable toujours en évolution;
- L'actualisation des systèmes informatisés d'aide à l'exploitation et d'information aux usagers;
- La révision des normes et du niveau de service;
- Une adaptation progressive du matériel et du service actuel pour les personnes à mobilité réduite;
- Un service de transport adapté qui répond davantage aux besoins de mobilité de sa clientèle.

Interventions stratégiques

1.1 Un service convivial, abordable et confortable toujours en évolution

La satisfaction de la clientèle passe par l'amélioration continue du service de la STO aux usagers. Des efforts considérables ont été faits ces dernières années pour adapter son service aux attentes de sa clientèle, mais aussi à l'évolution constante du mode de vie des citoyens. Les heures de travail flexibles, le magasinage sept jours sur des plages horaires étendues et les nouveaux besoins d'une population vieillissante, pour ne citer que quelques exemples, sont autant de facteurs qui obligent la STO à s'adapter constamment à de nouveaux besoins.

Cette intervention stratégique sera donc accompagnée d'une série de mesures pour améliorer le **confort des usagers** autant dans les autobus que dans les stations les plus importantes. À titre d'exemple, la STO est présentement la seule société de transport au Québec à offrir l'air climatisé à l'intérieur de ses autobus et le programme ambassadeur, adopté par la STO, a grandement contribué à confirmer la réputation de politesse et de courtoisie des chauffeurs de la STO. D'autres mesures telles l'installation d'abris chauffés et de caméras de surveillance au terminus des Promenades et les propositions d'aménagement de futures stations du Rapibus offrent un avant-goût de ce que l'avenir réserve. Ces améliorations proviennent directement de l'actualisation constante des besoins exprimés par les usagers.

Dans le même ordre d'idées, la STO a été une des premières sociétés de transport au Québec à introduire des **produits tarifaires innovateurs** tels ceux, entre autres, du programme employeur, de l'abonnement annuel, de l'introduction de la carte à puce pour les étudiants et du programme de prélèvement bancaire automatique. Il reste encore beaucoup à faire pour étendre ces services et les multiplier pour faciliter l'accès au transport en commun au plus grand nombre de citoyens. Le projet de « Porte-monnaie électronique » n'est qu'un exemple d'initiatives semblables que la STO envisage. De surcroît, ces produits tarifaires sont des outils exceptionnels qui permettent à la STO de mieux connaître les habitudes de déplacements de ses usagers et donc de satisfaire plus facilement les besoins spécifiques de chacun des segments de clientèle. Les pistes d'action envisagées par la STO dans le cadre de cette intervention stratégique sont les suivantes :

- Instituer une charte de qualité du service STO;
- Améliorer le processus de traitement des commentaires et des demandes de renseignements;
- Prendre des mesures pour améliorer le confort des usagers;
- Développer et mettre en place des produits tarifaires innovateurs qui respectent la capacité à payer des usagers (stratégie tarifaire);
- Améliorer l'aménagement des arrêts et des stations;
- Développer une politique d'intégration du cyclisme au réseau de transport en commun : Rapibus et parc-o-bus;
- Diffuser les principes du programme Ambassadeur auprès des employés.

1.2 L'actualisation des systèmes informatisés d'aide à l'exploitation et d'information aux usagers

La STO est reconnue pour être depuis longtemps à la fine pointe de la technologie. Par exem-

ple, elle a été la première société au Québec à introduire un système d'information automatisé en temps réel sur la localisation de ses autobus par rapport aux arrêts – c'est le service *Infobus* en opération aujourd'hui. Au cours des années, la STO a bâti ce système informatique pour offrir à ses usagers un service moderne et d'avant-garde. Pionnière dans l'utilisation des nouvelles technologies, la STO subit cependant aujourd'hui les conséquences de son esprit d'innovation d'il y a 15 ans avec comme résultats que son système informatique n'est plus aussi performant qu'il l'a déjà été. C'est la raison pour laquelle il s'agit d'une priorité et d'une condition préalable à la réalisation des objectifs de la STO, de moderniser son système informatique actuel. Cet axe stratégique comprend donc la ***mise à jour, à court terme, du système informatique de la STO.***

À notre époque, l'informatique s'est imposée dans tous les domaines d'activités. Le système envisagé par la STO sera donc beaucoup plus qu'un outil de gestion corporatif et sera intégré dans tous les services de la STO, incluant la gestion de son parc d'autobus (entretien des véhicules et gestion des horaires) et l'information aux usagers (cartes à puce, panneaux à messages variables, localisation en temps réel des autobus par GPS).

La mise en place de ce nouveau système informatique accompagnée de l'utilisation accrue des systèmes d'aide à l'exploitation et l'information aux usagers, aussi connus sous le nom de Systèmes de Transport Intelligents (STI), permettront plusieurs applications pratiques qui amélioreront l'efficacité et la ponctualité du service, incluant l'ajustement du comportement des usagers par rapport au retard toujours possible du service.

Les pistes d'action envisagées par la STO dans le cadre de cette intervention stratégique sont entre autres les suivantes :

- Mettre à jour le système informatique (ordinateur principal);
- Améliorer la diffusion de l'information à la clientèle.

1.3 La révision des normes et du niveau de service

Les normes de service respectées par la STO sont en constante évolution et doivent s'adapter régulièrement aux besoins exprimés par les citoyens et aux conditions de l'environnement socioéconomique qui prévalent à tout moment donné dans le temps. La « réingénierie » des normes comprend, entre autres, leur diffusion efficace, un plan d'action de leur respect et la mise à jour des mesures de leur performance. Les pistes d'action envisagées comprennent :

- Mise à niveau des normes : fréquence du service, service de fin de soirée et service hors-pointe;
- Améliorer la régularité du réseau (respect des voies réservées);
- Réaliser une étude sur les paramètres organisationnels du service.

1.4 Une adaptation progressive du matériel et du service actuel pour les personnes à mobilité réduite

Hormis le service adapté « officiel », on peut envisager dans l'avenir une évolution de la demande pour une clientèle de plus en plus nombreuse de personnes âgées qui ne répondront pas aux critères d'admissibilité existants. Dans ce contexte, la STO se prépare à accommoder cette

clientèle, non seulement par le biais d'une adaptation des véhicules, mais aussi dans le cadre de nouveaux services tels la création de circuits communautaires pour desservir plus efficacement les infrastructures de santé/services sociaux qui viendront compléter les services de ce type déjà existants. Un des défis qui accompagne cette intervention relève, entre autres, de l'environnement et du mobilier urbain qui doivent être eux aussi adaptés aux autobus accessibles aux fauteuils roulants et de façon générale à la clientèle à mobilité réduite. La fiabilité du service de la STO dépend en partie de cette harmonisation du service avec les infrastructures urbaines.

Les principales pistes d'action sont les suivantes :

- Définir un programme de desserte de l'ensemble des personnes à mobilité réduite, intégrant la population vieillissante, qu'elles soient éligibles ou non au service de transport adapté;
- Développer de nouveaux services axés sur des lignes communautaires;
- Travailler en partenariat avec la Ville de Gatineau pour normaliser les infrastructures.

1.5 Un service de transport adapté qui répond davantage aux besoins de mobilité de sa clientèle

À l'heure actuelle, le service de transport adapté offert par la Société de transport de l'Outaouais (STO) s'adresse aux personnes handicapées au sens de la Loi et répondant aux critères d'éligibilité établis par la Politique d'admissibilité au transport adapté du ministère des Transports du Québec. Au cours des cinq dernières années, ce service a connu une croissance importante de la demande de plus de 55 % laissant présager l'importance grandissante de ce service pour l'avenir. Les pistes d'action prévues sont les suivantes :

- Poursuivre l'amélioration de la performance de la gestion de la flotte du transport adapté;
- Améliorer la flexibilité, les délais de réservation et la qualité du service de transport adapté;
- Développer une approche de desserte pour la grande région de l'Outaouais.

4.2 AXE STRATÉGIQUE II

Axe stratégique II

Un partenaire incontournable dans la planification de l'aménagement du territoire favorisant le transport et le développement durable

La STO s'imposera comme une des principales forces motrices du transport durable en Outaouais. En 2015, la structuration du territoire de la ville de Gatineau et le concept de *Villages urbains* avancé dans le Plan stratégique de la Ville en 2004, auront tous deux évolués. La répartition de la densité et le déploiement des activités structurantes, qu'il s'agisse de services gouvernementaux, d'équipements institutionnels ou d'attractions touristiques d'envergure, seront modulés en fonction de la hiérarchie des centres de services et du tracé des principaux corridors de transport collectif de la ville de Gatineau.

Selon les prémisses du concept de village urbain, issu des mouvements du nouvel urbanisme et

de l'urbanisme néotraditionnel dans les années '80, une forme urbaine plus dense et une mixité des fonctions urbaines encourageront les déplacements en transport en commun ainsi que les autres formes de transport durable. Selon cette approche, les villages urbains, qui seront au cœur de la vie de quartier gatinoise, préconiseront une plus grande mixité des usages et une densité accrue des fonctions résidentielles et commerciales à leur centre, point de convergence de leur communauté, ainsi qu'une forme urbaine mieux adaptée à la desserte en transport en commun et aux déplacements en bicyclette ou à pied. De toute évidence, cette évolution du territoire sera graduelle et ne pourra s'implanter avec toute sa force dans les milieux bâtis existants même si des mesures ponctuelles pourront être implantées dans ces endroits.

Les centres de villages urbains apparaîtront comme des secteurs de choix pour l'aménagement de stations ou terminus de transport en commun, lesquels encourageront de nouveaux développements susceptibles de devenir rapidement des points focaux au cœur des villages urbains. De nouveaux partenariats entre la STO et les secteurs publics et privés sont à prévoir dans un tel contexte. Ces milieux urbains seront aussi des lieux privilégiés des déplacements à pied et en bicyclette complémentaires à l'utilisation du transport en commun et à l'autopartage. Dans un même ordre d'idées, le « virage vert » de la STO dans les prochaines années contribuera à la qualité de vie des résidants dans les villages urbains.

Cet axe stratégique comprend les trois interventions stratégiques suivantes :

- Une implication accrue dans la planification des nouveaux projets d'aménagement et de développement du territoire (ex. : arrimage des pôles d'emploi et des secteurs commerciaux projetés et leur desserte en transport en commun);
- L'arrimage de la STO au Plan stratégique de la Ville de Gatineau face au développement des villages urbains;
- L'écologisation des opérations courantes et du parc d'autobus.

Interventions stratégiques

2.1 Une implication accrue dans la planification des nouveaux projets d'aménagement et de développement du territoire

La STO entend confirmer sa présence sur les comités consultatifs et commissions relatives à l'aménagement du territoire à Gatineau et dans les municipalités voisines et compte devenir un intervenant privilégié dans l'aménagement du territoire. Cet intérêt n'est pas récent. Par exemple, la STO a produit, dans le passé, un guide de planification des quartiers résidentiels pour favoriser le passage des autobus dans les nouveaux développements. Ce document sera révisé en partenariat avec le Service d'urbanisme de la Ville de Gatineau et redistribué à tous les promoteurs de la région et aux instances d'aménagement du territoire. Cette nouvelle version pourrait comprendre les lignes directrices de planification concernant des pôles d'emploi, des secteurs commerciaux et une grille d'évaluation des projets de lotissement

Par ailleurs, un représentant de la STO siège déjà sur le Comité consultatif d'urbanisme de la Ville de Gatineau à titre d'observateur. Un des objectifs de la STO sera de consolider ce type de fonction en développant, avec la Ville et les municipalités périphériques, des partenariats qui lui permettront d'être impliquée très tôt dans le processus de planification des grands projets et de l'aménagement du territoire en général.

Enfin, la STO continuera d'être impliquée dans la planification du réseau routier en développant des partenariats privilégiés avec tous les acteurs locaux et régionaux dans ce domaine. C'est d'ailleurs cette implication qui a fait la force du *Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun* de 1994, piloté par la STO.

Pour réaliser cette intervention stratégique, la STO compte :

- Développer des partenariats privilégiés avec les municipalités et les promoteurs de projets institutionnels, commerciaux et touristiques.
- Valoriser l'expertise et le leadership de la STO en matière de planification intégrée du transport et de l'aménagement du territoire auprès des partenaires;
- Intégrer plus étroitement les activités de la STO au processus décisionnel de la Ville de Gatineau.

2.2 L'arrimage de la STO au Plan stratégique de la Ville de Gatineau face au développement des villages urbains

En 1994, le *Plan intégré* préconisait déjà une forme urbaine reposant sur les principes du nouvel urbanisme et de l'approche néotraditionnelle. Le Plan proposait, entre autres, des objectifs de densités de logements et d'emplois pour atteindre des densités favorables au transport en commun le long des corridors de transport. En 2005, la constitution des villages urbains répond concrètement aux aspirations d'aménagement du territoire émises dans le *Plan intégré*. La STO compte donc être un partenaire incontournable de la Ville en arrimant ses services et ses opérations à la mise en place des villages urbains présentement dans leur phase émergente de modèle de planification dans Gatineau.

Au-delà de la structure urbaine de la ville, des interventions doivent être réalisées au niveau du tissu urbain des quartiers pour encourager l'utilisation de modes de transport alternatifs à l'automobile. Qu'il s'agisse de transport en commun, de déplacements à bicyclette ou à pied ou d'autopartage, tout aménagement urbain favorable au transport durable doit inévitablement accorder une grande importance aux piétons. L'application des principes d'aménagement suivants apparaît de toute première importance pour renverser la part des déplacements en automobile :

- Implantation des bâtiments face à la rue et rapprochés de la ligne de rue;
- Utilisation commerciale ou publique des rez-de-chaussée;
- Intégration de sentiers cyclables et promenades piétonnières desservant les principaux points d'activités;
- Aménagement du domaine public convivial pour les piétons : trottoirs de largeur suffisante, plantations, abribus et protection contre les intempéries;
- Accessibilité accrue au service de transport en commun.

La STO entend sensibiliser davantage les développeurs régionaux à cette réalité en s'impliquant davantage avec la Ville dans la planification des nouveaux secteurs résidentiels et en proposant par exemple, des projets pilotes conjoints STO/développeur ou des tables de concertation développeurs-STO-Ville.

Dans ce même contexte, le Rapibus, nouveau système de transport en commun en site propre, est sur le point de voir le jour à Gatineau. La viabilité du Rapibus étant fortement liée à l'atteinte d'une densité résidentielle minimale et à la présence de fonctions structurantes en termes

d'emploi le long de ce corridor, le nouveau Plan d'urbanisme de la Ville de Gatineau appuie l'initiative de la STO et identifie l'intensification des activités en bordure du réseau de transport collectif au nombre des orientations fondamentales d'aménagement et développement qui encadreront la gestion de son territoire pour les années à venir. La STO entend travailler étroitement avec la Ville de Gatineau pour s'assurer de la mise en œuvre de cette orientation.

Parallèlement, la structure urbaine proposée au Plan d'urbanisme établit une nouvelle hiérarchie des principaux noyaux d'activités à l'échelle de Gatineau et introduit un nouveau niveau de centralité qui se veut le centre de services des nouvelles communautés issues des villages urbains : le centre de village. De même, les secteurs d'activités économiques de la Ville sont répertoriés et une vocation spécifique leur est assignée. En concentrant les emplois et les commerces et services, la structure urbaine proposée favorise l'implantation d'une desserte en transport en commun plus performante. Afin de s'arrimer à cette structure urbaine, la STO entend revoir l'organisation de son réseau de manière à assurer la desserte des principaux centres de services et centres d'emploi, des centres de villages des seize villages urbains de la ville de Gatineau, ainsi que des secteurs de développement résidentiel prioritaires.

Les pistes d'action privilégiées dans cette intervention stratégique sont donc les suivantes :

- Adapter et développer le réseau en fonction de la desserte à l'intérieur des villages urbains et entre ceux-ci, ainsi qu'avec les pôles d'emploi;
- Travailler avec la Ville pour adapter le concept de déploiement des villages urbains à un service efficace et rentable de transport en commun.

2.3 L'écologisation des opérations courantes et du parc d'autobus

Le virage vert déjà entrepris par la STO se poursuivra avec vigueur dans les prochaines années. La pollution atmosphérique, la congestion accrue, le manque d'espace et l'atteinte des objectifs de Kyoto, entérinée par le gouvernement fédéral, sont autant de facteurs qui militent en faveur d'une approche renouvelée du transport urbain. La STO entend en particulier contribuer à la réduction des gaz à effet de serre (GES) en renouvelant son parc d'autobus en faveur de véhicules « propres » au fur et à mesure des disponibilités financières et en optimisant sa flotte existante de ce point de vue.

L'écologisation du parc d'autobus n'est cependant qu'une facette du virage vert de la STO. L'entreprise montrera l'exemple en adoptant un plan environnemental qui englobera toutes les sphères d'activités de la STO, incluant la gestion courante de ses affaires (recyclage, informatisation des documents, etc.), la gestion de ses infrastructures et propriétés (des garages et un bâtiment administratif « intelligents ») et le comportement des employés vis-à-vis des habitudes écologiques de travail (économie d'énergie, pratique de conduite des chauffeurs, etc.). Les pistes d'action envisagées sont les suivantes :

- Adopter une politique environnementale d'entreprise;
- Poursuivre les pratiques plus écologiques d'opération et d'entretien du parc d'autobus (projets pilotes : moteurs plus légers, biodiésel ou autres éléments relatifs aux technologies et permettant l'économie d'énergie ou la réduction des GES);
- Intégrer progressivement des véhicules possédant une technologie plus propre pour l'environnement;

- Inciter le personnel aux programmes qui prônent des techniques et des habitudes de conduites favorables à la réduction des gaz à effet de serre (GES).

4.3 AXE STRATÉGIQUE III

Axe stratégique III

Un réseau de transport en commun performant appuyé par une infrastructure appropriée

Depuis l'adoption de son *Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun* en 1994, la STO a fidèlement respecté la mise en œuvre des interventions recommandées en suivant l'échéancier prévu. L'implantation des voies réservées et des stationnements incitatifs identifiés dans le Plan permet de tendre vers les objectifs de transfert modal que s'est fixés la STO pour 2011 aux principales lignes écrans de la ville, soit 30 % à la rivière des Outaouais, 25 % à la rivière Gatineau et 30 % au boulevard Saint-Raymond (anciennement chemin de la Montagne).

À moyen terme, le plan recommandait la réalisation des études de faisabilité relatives à l'implantation d'un système de transport rapide régional dont le tracé et la technologie devaient être précisés. Ces études ont été réalisées et ont conclu à la faisabilité d'implanter un système rapide d'autobus en site propre le long de la voie de chemin de fer Québec-Gatineau dans un premier temps de réalisation. Ce système de transport rapide est désormais connu sous le nom de Rapibus.

Par ailleurs, le Plan recommandait la réalisation de mesures préférentielles pour autobus comprenant des infrastructures facilitant la connexion entre différents modes. Certaines de ces infrastructures doivent encore être réalisées alors que d'autres font l'objet des principales réalisations recommandées dans le présent Plan stratégique 2005-2015. L'ensemble de ces interventions et des autres mesures identifiées permet d'envisager de nouveaux objectifs de part modale comme suit :

Ligne écran	2010	2015	Long terme
1 Rivière des Outaouais	30 %	35 %	40 %
2 Rivière Gatineau	25 %	35 %	45 %
3 Boulevard Saint-Raymond (chemin de la Montagne)	30 %	35 %	45 %

Source : Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun (1994 et 2003)

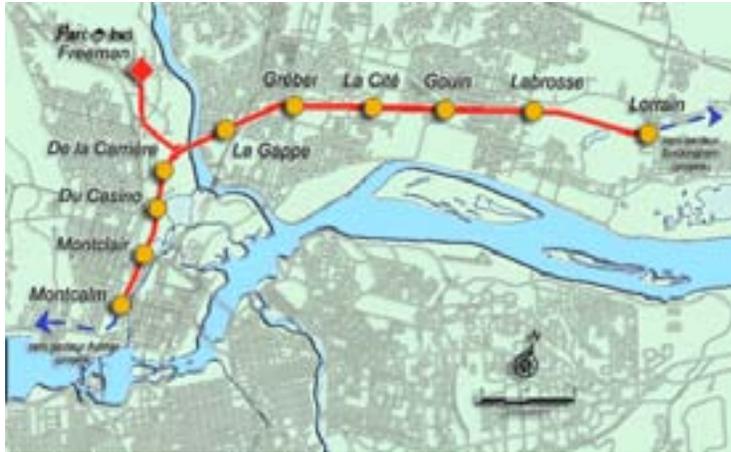
Cet axe stratégique donne donc lieu aux deux interventions stratégiques suivantes :

- La réalisation du système Rapibus;
- La réalisation des mesures préférentielles pour autobus (voies réservées, feux prioritaires).

Interventions stratégiques

3.1 La réalisation du système Rapibus

La STO a récemment complété la phase de planification d'un système rapide et efficace de transport en commun appelé Rapibus. Plusieurs années d'études, notamment l'*Étude de faisabilité d'un système de transport rapide régional et interprovincial*, réalisée en mai 2001, confirment que le Rapibus constitue la solution à préconiser pour atteindre les objectifs régionaux de part



de marché du transport en commun à un prix raisonnable. Le Rapibus est l'outil privilégié par la STO pour la consolidation et l'amélioration de façon significative de son service de transport en commun dans l'axe est-ouest reliant le secteur d'Aylmer aux secteurs de Buckingham et de Masson-Angers.

Le Rapibus est un système d'autobus rapide circulant majoritairement en site propre à l'intérieur d'une emprise ferroviaire en service. Aménagé sur deux voies de circulation, le Rapibus

permettra aux autobus de relier directement les différents quartiers de Gatineau en évitant les correspondances. Une judicieuse combinaison de sites propres, de voies réservées et de mesures prioritaires pour traverser les carrefours permettra aux autobus d'offrir un service plus rapide. Une dizaine de stations seront aménagées le long du parcours et une piste cyclable longera le corridor. L'utilisation des Systèmes de Transport Intelligents (STI) permettra une gestion sécuritaire du corridor en plus de gérer le trafic ferroviaire et d'autobus sur le pont de la rivière Gatineau. Les avantages d'un tel système Rapibus sont les suivants :

- Le coût de réalisation d'un Rapibus est d'environ 150 M comparativement à celui d'un train léger qui serait d'au moins 650 M soit 5 M du km par rapport à 30-35 M par km pour un train léger. Cette grande différence de coût s'explique en partie par le fait que le Rapibus ne nécessite pas l'achat d'un matériel roulant plus dispendieux autant à acquérir qu'à entretenir.
- Le Rapibus est un système évolutif une fois que le corridor lui est réservé. S'il est planifié à l'heure actuelle pour rencontrer la demande existante et prévue en transport en commun, il pourra éventuellement s'adapter à une technologie comme celle du train léger lorsque la demande en déplacement et le contexte politico-économique le justifieront.
- Le Rapibus est aussi un système flexible qui permet soit de rabattre les services locaux sur son corridor, soit de permettre à certaines lignes d'emprunter ce corridor ou les voies réservées qui sillonnent la ville de Gatineau.
- Enfin, c'est un système de transport rapide qui permettra plus facilement de relier les secteurs est et ouest de la ville dont le sujet est par ailleurs une préoccupation de plusieurs participants aux séances de consultation.

Dans un premier temps, le corridor prévu s'étend du boulevard Lorrain, dans le secteur de Gatineau, jusqu'au centre-ville du secteur de Hull. Le corridor reliera les voies réservées de l'axe du chemin d'Aylmer et du boulevard Alexandre-Taché à l'autoroute 50 de façon à créer une liaison rapide de transport collectif reliant tous les secteurs de la ville de Gatineau. Le trajet quittera

alors l'emprise ferroviaire, en empruntant le système existant ou futur de voies réservées et en bénéficiant de mesures prioritaires, pour desservir les différents centres d'activités et d'emploi des centres-villes de Gatineau (secteur de Hull) et d'Ottawa.

Par la réalisation du projet Rapibus, la STO vise à offrir aux résidents de la ville de Gatineau un système rapide de transport en commun par autobus qui sera commode, efficace et flexible en complémentarité avec les mesures préférentielles pour le transport en commun mises en place jusqu'à maintenant et s'intégrant harmonieusement dans les milieux traversés.

Le projet Rapibus est conforme à la vision et aux stratégies préconisées par la Ville de Gatineau, en plus de s'intégrer judicieusement au réseau d'autobus actuel. Selon les prévisions actuelles, le Rapibus sera en opération en 2007. La piste d'action privilégiée est donc de :

- Réaliser le système Rapibus reliant de façon rapide et efficace les extrémités est et ouest du territoire de la ville de Gatineau entre le boulevard Lorrain et le centre-ville;
- Étudier le prolongement du système Rapibus vers l'ouest et l'est du territoire;
- Mettre en place le service Rapibus sur le corridor et vers d'autres axes du territoire.

3.2 La réalisation des mesures préférentielles pour autobus

Les mesures préférentielles pour autobus qui ont été réalisées dans les dernières années ont eu des effets importants sur la croissance de l'achalandage dont la STO a bénéficié. Des initiatives semblables à celles de l'implantation des parcs-o-bus, de voies réservées et de préemption des feux de circulation seront étudiées et planifiées pour répondre à l'évolution anticipée de l'achalandage du transport en commun. Les pistes d'action préconisées sont :

- Identifier les besoins et les possibilités d'utiliser les infrastructures autoroutières de la région;
- Identifier et implanter des futures voies ou corridors réservés selon les besoins;
- Poursuivre la stratégie d'implantation des parcs-o-bus;
- Mise à niveau des infrastructures existantes;
- Mise à jour du plan d'action des mesures préférentielles.

4.4 AXE STRATÉGIQUE IV

Axe stratégique IV

Un intervenant stratégique dans la planification et l'organisation du transport collectif régional

Dans l'Outaouais, l'organisation du transport collectif régional réfère à deux territoires distincts. Le premier, qui est inclus dans la mission de la STO, comprend les municipalités de Chelsea et de Cantley, alors que le second implique le centre-ville de la ville d'Ottawa. En fait, la vision élargie proposée dans le présent Plan vise à faciliter la continuité, sinon du réseau de la STO, tout au moins du transport en commun/collectif au-delà du réseau de la STO, dans les municipalités/MRC voisines par différentes mesures d'intégration. En effet, à l'échelle régionale, l'efficacité

du transport en commun ou collectif, qu'elle soit de type est-ouest ou nord-sud, encourage les usagers à délaisser leur automobile avec, pour conséquence, de favoriser la fluidité de la circulation sur les autoroutes et sur les ponts aux heures de pointe.

À l'heure actuelle, le service de la STO est étroitement lié, entre autres, à la desserte des centres d'emploi localisés sur le territoire de la ville d'Ottawa (secteur du marché By, secteur de la colline parlementaire, Tunney's Pasture). D'une part, les nouveaux centres d'emploi du fédéral, situés sur le territoire de la ville de Gatineau (Place Montcalm, centre-ville du secteur Gatineau) vont attirer de plus en plus d'usagers qui résident à Ottawa. D'autre part, la STO joue un rôle important dans la desserte est-ouest de la ville et potentiellement des municipalités rurales limitrophes. La STO joue aussi un rôle important dans la desserte du volet touristique de la région et des événements spéciaux dans la région de la capitale. Cet axe stratégique fait donc ressortir l'importance des initiatives de partenariats entre la STO, OC Transpo et les différents transporteurs publics qui prennent présentement naissance dans les municipalités rurales de l'Outaouais. Ces partenariats devront se poursuivre dans l'avenir afin de favoriser la mobilité régionale dans un contexte de transport durable. Ce contexte donne lieu aux trois interventions stratégiques suivantes :

- L'harmonisation des services et des titres avec les partenaires de la région;
- L'appui aux modes complémentaires de transport collectif au niveau régional;
- Une participation active dans les études régionales de transport.

Interventions stratégiques

4.1 L'harmonisation des services et des titres avec les partenaires de la région

L'harmonisation des services et des tarifs peut prendre plusieurs formes qui font déjà l'objet d'ententes entre la STO et OC Transpo. Une collaboration semblable prendra place avec les organismes de transport de la région en développant des partenariats avec les municipalités limitrophes afin d'évaluer leurs besoins en transport collectif et collaborer à l'organisation de modes de transport en commun ou collectif qui répondent le mieux à leurs besoins. D'autres initiatives plus spécifiques peuvent comprendre la planification de lieux de correspondance bien pensés, de points d'échange attrayants, d'une tarification uniforme et d'une information facilement accessible aux usagers sur la desserte régionale. L'intégration du service de carte à puce des deux sociétés de transport urbain est aussi une avenue envisagée.

Les actions stratégiques privilégiées de cette intervention sont de :

- Favoriser la continuité des déplacements au-delà du réseau de la STO;
- Développer de nouveaux partenariats avec OC Transpo (horaires, systèmes de perception, trajets complémentaires);
- Développer des partenariats avec les transporteurs privés et les opérateurs de transport collectif des MRC limitrophes.

4.2 L'appui aux modes complémentaires de transport collectif sur le plan régional

Le transport en commun ne peut répondre à lui seul à tous les besoins en déplacement, même s'il est en mesure d'en assurer une très grande part. De ce point de vue, la STO est un des interlocuteurs privilégiés du transport durable sous toutes ses formes dans l'Outaouais et sera partie

prenante des initiatives pertinentes qui favoriseront les modes complémentaires de transport collectif. Ces modes sont d'ailleurs essentiels pour assurer une continuité transparente de la mobilité régionale dont il vient d'être question.

La STO entend donc développer ou participer à l'implantation de programmes innovateurs visant l'utilisation de taxis collectifs, du covoiturage, d'auto-partage ou autres alternatives favorables ou complémentaires à son service de transport en commun. Cette intervention stratégique s'applique aussi à l'appui aux modes complémentaires de transport collectif à l'échelle locale. Elle adoptera comme pistes d'action de :

- Contribuer au transport durable régional dans la mesure des moyens et ressources disponibles;
- Encourager et favoriser l'utilisation des modes de transport collectif tels le covoiturage, le taxi collectif, l'auto-partage ou autres approches semblables;
- Favoriser l'implantation de pistes cyclables utilitaires.

4.3 Une participation active dans les études régionales de transport

Depuis la réalisation du *Plan intégré*, la STO a traditionnellement été impliquée dans toutes les études relatives à la mobilité régionale et entend poursuivre ce type d'implication dans l'avenir. Les activités ou études suivantes sont particulièrement pertinentes :

- Collecte de données sur la mobilité régionale;
- Participer à la réalisation de la « boucle technologique » qui permet un lien entre les centres-villes et servant d'interfaces entre le Transitway et le Rapibus;
- Améliorer la flexibilité du service.

4.5 AXE STRATÉGIQUE V

Axe stratégique V

Une gouvernance participative et une gestion transparente, responsable, efficace, dynamique et proactive

Cet axe stratégique comprend deux volets, soit un volet interne et un volet externe, qui s'enrichissent mutuellement. Le volet interne vise essentiellement la philosophie de gestion corporative de la STO alors que le volet externe relève des relations entre la STO et la collectivité. La STO est non seulement un des employeurs les plus importants de la ville de Gatineau mais aussi sans doute l'institution de la région qui côtoie et sert le plus grand nombre de citoyens quotidiennement. La STO s'est depuis longtemps fixée pour mission d'être proche du milieu et d'être considérée comme un partenaire communautaire incontournable. Cet axe stratégique confirme cette volonté et l'entérine pour l'avenir.

La STO mise donc sur une gouvernance transparente et participative axée sur une valorisation de ses ressources humaines et une implication exemplaire dans son milieu qui se traduit par :

- Des ressources humaines compétentes pour mettre en œuvre les services attendus par la population;
- Une gestion interne intégrée et participative;
- Des locaux qui répondent aux besoins actuels et futurs;
- Une entreprise bien ancrée dans son milieu;
- Une écoute attentive du milieu;
- Une contribution au développement économique et social régional.

Interventions stratégiques

Volet interne

5.1 Des ressources humaines compétentes pour mettre en œuvre les services attendus par la population

La STO a souvent innové en offrant à ses employés un milieu de travail stimulant et en développant avec le syndicat des relations exemplaires. Il n'est donc pas étonnant qu'elle identifie cette intervention stratégique comme prioritaire afin de :

- Valoriser la performance, la responsabilisation et l'imputabilité des employés et gestionnaires;
- Faire de la qualité du service à la clientèle une valeur organisationnelle;
- Stimuler et favoriser la mobilisation et le sentiment d'appartenance des employés;
- Favoriser la formation continue et le développement des employés;
- Préparer un plan de relève;
- Offrir un milieu de travail dynamique et stimulant qui favorise l'innovation et la qualité de vie des employés;
- Développer une approche de sécurité des opérations à bord des véhicules.

5.2 Une gestion interne intégrée et participative

La STO compte poursuivre ses habitudes de gestion participative en adoptant les pistes d'action suivantes :

- Élaborer des plans d'action et des objectifs pour chacune des directions en relation avec les orientations du Plan stratégique;
- Développer des mesures de suivi de performance et d'atteinte des résultats;
- Favoriser les échanges de « meilleurs pratiques » avec les différents partenaires locaux, régionaux, provinciaux, nationaux et internationaux;
- Maintenir la consultation des employés sur les orientations de l'entreprise;
- Maintenir un partenariat dynamique avec les associations de salariés.

5.3 Des locaux et des équipements qui répondent aux besoins actuels et futurs

La qualité du service offert par la STO dépend, en grande partie, de l'efficacité du personnel dans la réalisation de ses tâches quotidiennes et de l'état du parc de véhicules. Depuis 1996,

l'achalandage des services de la STO a connu une hausse importante, passant de 11,2 millions de passagers en 1996 à 13,8 millions en 2000 puis à 16,0 millions de passagers en 2004. La croissance de l'achalandage en Outaouais pouvant être envisagée, un nombre croissant de véhicules et d'employés est prévu au-delà de la capacité actuelle du garage et du centre administratif qui ont tous deux atteint leur capacité utile depuis déjà quelques années.

La STO a donc entrepris les études nécessaires afin de confirmer les besoins futurs et de planifier la construction ou la rénovation des locaux existants. Les besoins d'aménagement, d'implantation d'aires de travail ou d'entretien requis par l'arrivée de nouvelles technologies (STI) ou de nouveaux types de véhicules ont aussi fait l'objet d'une réflexion. Les demandes de subventions auprès des autorités compétentes sont en cours afin de réaliser ce projet dans les plus brefs délais. Dans ce contexte, la STO envisage les pistes d'action suivantes :

- Offrir des locaux sécuritaires et des équipements adéquats;
- Planifier l'implantation d'un ou de plusieurs garages satellites.

Volet externe

5.4 Une entreprise bien ancrée dans son milieu

De par sa vocation, la STO est une institution locale. Ses différentes directions sont en contact quotidien avec la majorité des services de la Ville de Gatineau, des ministères, des gouvernements provinciaux et fédéraux et d'une multitude de groupes et d'associations qui oeuvrent au sein de la communauté. À ce titre, la STO est impliquée dans de nombreuses initiatives à vocation communautaire ou charitable et contribue régulièrement au transport des citoyens lors des événements spéciaux organisés par les institutions locales dont les villes, la CCN et les organismes communautaires. La liste qui suit illustre bien cette implication :

- La grande gignolée des médias;
- Nez rouge Outaouais;
- Centraide Outaouais;
- Les grands feux du Casino du Lac-Leamy;
- Campagne des paniers de Noël;
- Bal de Neige;
- Vendredis « jeans ».

Plus de 100 000 personnes sont transportées annuellement, souvent à des coûts réduits, pour desservir ces activités.

Ces activités sont aussi pour la STO l'occasion de promouvoir toutes les facettes du transport durable dans la région en misant sur le transport en commun comme moyen privilégié pour atteindre cet objectif.

C'est dans ce contexte que la STO entend miser sur son rayonnement pour :

- Promouvoir le transport durable sous toutes ses formes;
- Développer une stratégie de sensibilisation du public et de commercialisation des services;
- Continuer de s'impliquer dans la communauté;
- Optimiser l'intégration du service de la STO avec le transport scolaire;
- Contribuer au plan des mesures d'urgence municipales et régionales.

5.5 Une écoute attentive du milieu

Plus que jamais, la STO est à l'écoute du milieu. Elle a consulté le public gatinois en général et ses usagers en particulier sur la majorité de ses grands projets depuis plusieurs années et tout récemment sur le projet d'implantation du Rapibus. Le présent Plan stratégique ne fera pas exception à la règle. Dans ce Plan, la STO s'engage à informer et à consulter les citoyens sur l'identification et la réalisation des grands projets et à développer les partenariats nécessaires avec les citoyens et les réseaux communautaires de la région par le biais de la piste d'action suivante :

- Développer de nouvelles approches et techniques d'information, de concertation et de consultation avec la population et la clientèle.

5.6 Une contribution au développement économique et social régional

Pour un grand nombre de ménages, le transport en commun est un mode de déplacement privilégié, souvent par choix et à l'occasion par nécessité. C'est une façon économique de se rendre au travail par rapport à l'achat et l'entretien d'une automobile mais c'est surtout le mode le plus agréable et le plus rapide durant les périodes de congestion des heures de pointe du matin et du soir. Les infrastructures de voies réservées et de stationnements incitatifs implantées par la STO offrent une flexibilité accrue aux usagers du service de transport en commun qui peuvent plus facilement combiner leurs déplacements pour des raisons de travail avec d'autres obligations quotidiennes. De ce point de vue, la STO contribue à la prospérité économique et sociale des travailleurs et de la collectivité en général en leur permettant de se déplacer efficacement à moindre coût. Il est donc dans l'intention de la STO de consolider cette vocation par les pistes d'action suivantes :

- Développer une desserte adaptée aux besoins de déplacements des travailleurs et des différents groupes sociaux;
- Créer des partenariats avec le secteur privé pour répondre aux besoins de déplacements dans les pôles d'activités (ex. : TOD's);
- Continuer de contribuer au transport des personnes lors des événements spéciaux de la région.

5.0 PRIORITÉS D'ACTION ET MISE EN OEUVRE

Cette section du Plan stratégique 2005-2015 présente l'ensemble des **actions** qui sont actuellement identifiées à court, moyen et long terme. Inévitablement, au fur et à mesure que les besoins et circonstances évolueront, des nouveaux projets et initiatives se présenteront dans l'avenir. Ces projets et initiatives seront jugés conformes à la vision, aux axes stratégiques et aux interventions stratégiques du Plan dans la mesure où ils pourront s'intégrer aux pistes d'action.

De plus, cette section introduit les **résultats attendus** pour chaque intervention stratégique. En d'autres termes, pour chaque bloc d'actions stratégiques, il est mentionné de ce qu'il sera possible d'obtenir et, dans la mesure du possible, comment ces acquis seront mesurés. Comme objectif capital, en 2015, la STO vise 21 millions de déplacements en transport en commun. En 2005, ces déplacements se chiffrent à 16 millions.

Finalement, les **partenaires et les coûts estimés** des actions stratégiques sont également présentés. Toutefois, les coûts estimés seront révisés et bonifiés à chaque année par le biais du budget annuel et du Plan triennal d'immobilisation de la STO. Les coûts sont distribués entre le court terme (2006 à 2008), le moyen terme (2009 à 2011), et le long terme (2011 à 2015).

5.1 LES ACTIONS STRATÉGIQUES PRIORITAIRES

Axe stratégique I : Un service de qualité adapté aux besoins, aux habitudes de déplacements et aux préoccupations des citoyens

Intervention 1.1 Un service convivial, abordable et confortable toujours en évolution

Pistes d'action et actions stratégiques

Instituer une charte de qualité du service STO.

Améliorer le processus de traitement des commentaires et des demandes de renseignements :

- Évaluer la possibilité de travailler avec le système 311 de la Ville de Gatineau;
- Implanter un planificateur de déplacements;
- Mettre en place des indicateurs de performance.

Prendre des mesures pour améliorer le confort des usagers :

- Mettre à niveau les abribus;
- Acheter des autobus;
- Implanter un terminus à Rideau/King Edward;
- Moderniser le lave-autobus;
- Concevoir et mettre à niveau des arrêts;
- Maintenir la politique d'air climatisé.

Développer et mettre en place des produits tarifaires innovateurs qui respectent la capacité à payer des usagers (stratégie tarifaire) :

- Implanter un produit « porte-monnaie électronique »;
- Faire une étude de satisfaction de la clientèle.

Pistes d'action et actions stratégiques

Améliorer l'aménagement des arrêts et des stations d'autobus, des stations de recyclage, etc.

Développer une politique d'intégration du cyclisme au réseau de transport en commun : Rapibus et parc-o-bus; étudier la possibilité d'installer des supports à vélos sur les autobus.

Diffuser les principes du programme Ambassadeur auprès des employés (inclut dans l'intervention 5.1).

Investissements prévus de l'intervention 1.1³ :

- Court terme : 31 665 000 \$
- Moyen terme : 27 295 000 \$
- Long terme : 39 495 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 1.1 : Cette intervention stratégique pose la base de l'engagement de la STO vis-à-vis la qualité supérieure de son service. La performance de cette intervention sera mesurée, principalement par :

- des enquêtes de satisfaction de la clientèle avec un seuil minimal recherché de 80 %;
- l'âge moyen du parc d'autobus de 10 ans.

Partenaires : STO, citoyens et associations communautaires, MTQ

Intervention 1.2 L'actualisation des systèmes informatisés d'aide à l'exploitation et d'information aux usagers

Pistes d'action et actions stratégiques

Mettre à jour le système informatique (ordinateur principal) :

- Mise en œuvre du Plan directeur de l'informatique.

Améliorer la diffusion de l'information à la clientèle :

- Moderniser le système téléphonique;
- Implanter le calculateur d'itinéraires (inclus dans le PDI);
- Améliorer les bornes d'information, l'information aux arrêts sur les perturbations du service, les horaires en temps réel;
- Développer le système d'information au voyageur en véhicule;
- Implanter la signalisation dynamique aux arrêts (STI) et acquisition d'un panneau d'information mobile.

Investissements prévus de l'intervention 1.2 :

- Court terme : 3 353 000 \$
- Moyen terme : 900 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 1.2 : La modernisation complète du système informatique permettra l'amélioration de l'ensemble des services à la clientèle et de la gestion interne de la STO. La réalisation du plan directeur de l'informatique est complétée.

³ Les montants sont présentés en dollar de l'an 2005.

Partenaires : STO, gouvernement du Québec, MTQ, secteur privé

Intervention 1.3 La révision des normes et du niveau de service

Pistes d'action et actions stratégiques

Mise à niveau des normes : fréquence du service, service de fin de soirée et service hors-pointe :

- Réaliser une étude sur les normes de service;
- Réaliser une étude analysant l'impact du vieillissement de la population sur le service de transport en commun.

Améliorer la régularité du réseau (respect des voies réservées).

Réaliser une étude sur les paramètres organisationnels du service.

Investissements prévus de l'intervention 1.3 :

- Court terme : 110 000 \$
- Moyen terme : 60 000 \$
- Long terme : 60 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 1.3 : La modernisation des normes de service permettra de les adapter aux besoins évolutifs de la population. Une amélioration des services hors-pointe et de soirée sera de développer des normes plus favorables à la jeune clientèle et aux personnes âgées.

Partenaires : STO, Ville de Gatineau, citoyens et associations communautaires

Intervention 1.4 Une adaptation progressive du matériel et du service actuel pour les personnes à mobilité réduite

Pistes d'action et actions stratégiques

Définir un programme de desserte de l'ensemble des personnes à mobilité réduite, intégrant la population vieillissante, qu'elles soient éligibles ou non au service de transport adapté.

Développer de nouveaux services axés sur des lignes communautaires :

- Réaliser un projet pilote.

Travailler en partenariat avec la Ville de Gatineau pour normaliser les infrastructures :

- Rendre accessibles les trottoirs, accès aux édifices publics, etc.

Investissements prévus de l'intervention 1.4 :

- Court terme : 300 000 \$
- Moyen terme : 225 000 \$
- Long terme : 100 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 1.4 : Cette intervention stratégique permettra de mieux desservir les personnes à mobilité réduite. Ces améliorations pourront être mesurées par le nombre

d'autobus à plancher bas qui constituera 75 % du parc d'autobus à long terme. Ensuite, pour évaluer le service d'une manière générale, des enquêtes de satisfaction, dont le seuil minimal recherché sera fixé à 80 %, se feront particulièrement auprès de cette clientèle.

Partenaires : STO, MTQ , secteur privé

Intervention 1.5 Un service de transport adapté qui répond davantage aux besoins de mobilité de sa clientèle

Pistes d'action et actions stratégiques

Poursuivre l'amélioration de la performance de la gestion de la flotte du transport adapté.

Améliorer la flexibilité, les délais de réservation et la qualité du service de transport adapté.

Développer une approche de desserte pour la grande région de l'Outaouais.

Investissements prévus de l'intervention 1.5 :

- Court terme : 70 000 \$
- Moyen terme : 45 000 \$
- Long terme : 20 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 1.5 : Un service adapté plus performant qui communique efficacement avec les municipalités périphériques et qui utilise les approches et les outils informatiques les plus modernes pour desservir la clientèle.

Partenaires : STO, secteur privé, citoyens et associations communautaires, MRC

Axe stratégique II : Un partenaire incontournable dans la planification de l'aménagement du territoire favorisant le transport et le développement durable

Intervention 2.1 Une implication accrue dans la planification des nouveaux projets d'aménagement et de développement du territoire

Pistes d'action et actions stratégiques

Développer des partenariats privilégiés avec les municipalités et les promoteurs de projets institutionnels, commerciaux et touristiques (ex. : Université du Québec en Outaouais; planification intégrée d'une station Rapibus).

Valoriser l'expertise et le leadership de la STO en matière de planification intégrée du transport et de l'aménagement du territoire auprès des partenaires :

- Réviser le document sur la planification des quartiers résidentiels développé par la STO;
- Participer à la Politique de stationnement de la Ville de Gatineau;
- Participer à la gestion de la circulation des municipalités;
- Participer au développement d'un plan d'intervention intégré pour la sécurité publique;
- Participer aux activités de la Commission conjointe d'aménagement de l'Outaouais (CCAO);
- Etc.

Pistes d'action et actions stratégiques

Intégrer plus étroitement les activités de la STO au processus décisionnel de la Ville de Gatineau.

Investissements prévus de l'intervention 2.1 :

- Court terme : 80 000 \$
- Moyen terme : 80 000 \$
- Long terme : 80 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 2.1 : Une collaboration étroite, systématique et régulière entérinée par des mécanismes établis d'échange de l'information avec les partenaires municipaux et gouvernementaux.

Partenaires : STO, Ville de Gatineau, MRC et municipalités limitrophes, Commission de la capitale nationale, secteur privé

Intervention 2.2 L'arrimage de la STO au Plan stratégique de la Ville de Gatineau face au développement des villages urbains

Pistes d'action et actions stratégiques

Adapter et développer le réseau en fonction de la desserte à l'intérieur des villages urbains et entre ceux-ci ainsi qu'avec les pôles d'emploi.

Travailler avec la Ville pour adapter le concept de déploiement des villages urbains à un service efficace et rentable de transport en commun :

- Participer à l'identification de l'emplacement des générateurs de déplacement;
- Contribuer à la réalisation d'une approche *Transit Oriented Development (TOD)* du secteur de la Cité.

Investissements prévus de l'intervention 2.2 :

- Court terme : 160 000 \$
- Moyen terme : 50 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 2.2 : Un service de transport en commun qui répond efficacement à la nouvelle configuration des villages urbains dans Gatineau et qui dessert particulièrement les cœurs de villages, les centres d'emploi et les grands générateurs de déplacements.

Partenaires : STO, Ville de Gatineau, citoyens et associations communautaires

Intervention 2.3 L'écologisation des opérations courantes et du parc d'autobus

Pistes d'action et actions stratégiques

Adopter une politique environnementale d'entreprise.

Poursuivre les pratiques plus écologiques d'opération et d'entretien du parc d'autobus :

- Recycler les huiles et autres;

Pistes d'action et actions stratégiques

- Effectuer l'entretien préventif et l'optimisation des véhicules;
- Arrêter le moteur des autobus en attente.

Intégrer progressivement des véhicules possédant une technologie plus propre pour l'environnement :

- Appliquer les technologies d'approche résultant du programme de démonstration en transport urbain (PDTU) de Transport Canada;
- Introduire de nouveaux carburants : biodiesel et l'éthanol;
- Introduire des véhicules de service selon les meilleures technologies disponibles (inclus dans les achats de véhicules (1.1) et du développement de garage satellite (5.3).

Inciter le personnel aux programmes qui prônent des techniques et des habitudes de conduites favorables à la réduction des gaz à effet de serre (GES) :

- Inciter le personnel au programme « conducteur averti (*smart driver*) ».

Investissements prévus de l'intervention 2.3 :

- Court terme : 40 000 \$
- Moyen terme : 30 000 \$
- Long terme : 30 000 \$

Ces montants serviront à produire la politique environnementale d'entreprise à court terme et les études qui détermineront les investissements futurs dans les années ultérieures.

Résultat attendu de l'intervention 2.3 : Avec l'adoption de sa politique environnementale qui touche tous ses domaines d'opérations, la STO offre un modèle de gestion corporative en la matière. La croissance d'achalandage d'ici 2015 permettra une réduction supplémentaire de 40 000 tonnes de GES.

Partenaires : STO, Transport Canada, MTQ, secteur privé

Axe stratégique III : Un réseau de transport en commun performant appuyé par une infrastructure appropriée

Intervention 3.1 La réalisation du système Rapibus

Pistes d'action et actions stratégiques

Réaliser le système Rapibus reliant de façon rapide et efficace les extrémités est et ouest du territoire de la ville de Gatineau entre le boulevard Lorrain et le centre-ville :

- Acquérir les terrains nécessaires;
- Aménager l'infrastructure en site propre et sur les axes du centre-ville (le boulevard Saint-Laurent, rue Montcalm, boul. Alexandre-Taché);
- Aménager une piste cyclable le long du corridor.

Étudier le prolongement du système Rapibus vers l'ouest et l'est du territoire.

Mettre en place le service Rapibus sur le corridor et vers d'autres axes du territoire.

Investissements prévus de l'intervention 3.1 :

- Court terme : 150 500 000 \$
- Moyen terme : 200 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 3.1 : La réalisation de l'infrastructure et du système Rapibus est une condition essentielle pour une desserte est-ouest améliorée et pour une efficacité accrue de la desserte des centres-villes. Le nouveau système permettra d'atteindre les niveaux de part modale aux lignes écrans tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous.

Lignes-écrans	Comptages de classification aux lignes écrans		Objectifs du Plan stratégique 2005-2015		Objectifs du Plan intégré (1994)	
	Part modale 1995	Part modale 2002	Part modale 2010	Part modale 2015	Moyen terme (2011)	Long terme (2046)
Rivière des Outaouais	17 %	24 %	30 %	35 %	30 %	40 %
Rivière Gatineau	10 %	21 %	25 %	35 %	25 %	45 %
Boul. Saint-Raymond (Ch. de la Montagne)	24 %	27 %	30 %	35 %	30 %	45 %

Partenaires : STO, Ville de Gatineau, MTQ, secteur privé

Intervention 3.2 La réalisation de mesures préférentielles pour autobus

Pistes d'action et actions stratégiques
--

Identifier les besoins et les possibilités d'utiliser les infrastructures autoroutières de la région.

Compléter les voies réservées dans l'axe Gréber – Fournier (prévu dans le cadre du PDTU).

Harmoniser la réglementation des voies réservées sur le territoire :

- Intervenir auprès de la CCN pour faire passer le nombre de passagers covoiturage de 2 à 3 sur le pont Champlain;
- Intensifier la surveillance policière pour le respect des voies réservées.

Poursuivre la stratégie d'implantation des parcs-o-bus :

- Implanter les parcs-o-bus Maloney/de la Cité, Lorrain et St-Dominique/Taché.

Mise à niveau des infrastructures existantes.

Mise à jour du plan d'action des mesures préférentielles.

Investissements prévus de l'intervention 3.2 :

- Court terme : 2 029 000 \$
- Moyen terme : 150 000 \$
- Long terme : 150 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 3.2 : La mise à jour du plan d'action des mesures préférentielles et sa réalisation sont complétées.

Partenaires : STO, Ville de Gatineau, MTQ et Commission de la capitale nationale, secteur privé

Axe stratégique IV : Un intervenant stratégique dans la planification et l'organisation du transport collectif régional

Intervention 4.1 L'harmonisation des services et des titres avec les partenaires de la région

Pistes d'action et actions stratégiques

Favoriser la continuité des déplacements au-delà du réseau de la STO :

- Contribuer à la vision de mobilité de la grande région de l'Outaouais;
- Développer différentes mesures d'intégration interrégion comme l'harmonisation des systèmes de perception, faciliter les points d'intégration au Transitway et l'intégration des informations aux usagers.

Développer de nouveaux partenariats avec OC Transpo (horaires, systèmes de perception, trajets complémentaires).

Développer des partenariats avec les transporteurs privés et les opérateurs de transport collectif des MRC limitrophes.

Investissements prévus de l'intervention 4.1 :

- Court terme : 45 000 \$
- Moyen terme : 45 000 \$
- Long terme : 45 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 4.1 : Les efforts d'harmonisation des services et des titres faciliteront les déplacements interrégions et aux interrives. L'utilisation des transports en commun par les travailleurs, touristes ou autres usagers augmentera.

Partenaires : STO, OC Transpo, Ville de Gatineau, Ville d'Ottawa, MRC et municipalités limitrophes, Commission de la capitale nationale

Intervention 4.2 L'appui aux modes complémentaires de transport collectif sur le plan régional

Pistes d'action et actions stratégiques

Contribuer au transport durable régional dans la mesure des moyens et ressources disponibles.

Encourager et favoriser l'utilisation des modes de transport collectif tels le covoiturage, le taxi collectif, l'auto-partage ou autres approches semblables.

Favoriser l'implantation de pistes cyclables utilitaires (inclus dans l'intervention 3.1).

Investissements prévus de l'intervention 4.2 :

- Court terme : 10 000 \$
- Moyen terme : 10 000 \$
- Long terme : 10 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 4.2 : Les modes de transport collectif et complémentaires au transport en commun seront systématiquement intégrés au service actuel et futur de la STO. Les études pertinentes seront entreprises à court terme et se poursuivront tout au long de la période de mise en œuvre du Plan stratégique.

Partenaires: STO, Ville de Gatineau, MRC et municipalités limitrophes, MTQ, Commission de la capitale nationale et Transport Canada

Intervention 4.3 Une participation active dans les études régionales de transport

Pistes d'action et actions stratégiques
--

Collecte de données sur la mobilité régionale :

- Réaliser une étude Origine-Destination (OD) à tous les 5 ans;
- Acquérir des équipements de comptage de passagers;
- Réaliser des comptages et classifications;
- Réaliser l'étude conjointe concernant les ponts interprovinciaux et toute autre initiative de transport.

Participer à la réalisation de la « boucle technologique » qui permet un lien entre les centres-villes et servant d'interface entre le Transitway et le Rapibus.

Améliorer la flexibilité du service :

- Recherche d'expériences et de produits novateurs;
- Mettre sur pied un projet pilote de « transport à la carte » pour desservir les clientèles des secteurs de faible densité et situés en périphérie.

Investissements prévus de l'intervention 4.3 :

- Court terme : 900 000 \$
- Moyen terme : 100 000 \$
- Long terme : 200 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 4.3 : Disposer de banques de données structurées et maintenir la collaboration au groupe TRANS (comité conjoint sur la planification des transports).

Partenaires : STO, Ville de Gatineau, MRC et municipalités limitrophes, MTQ, Commission de la capitale nationale, Ville d'Ottawa, Transport Canada, citoyens et associations communautaires

Axe stratégique V : Une gouvernance participative et une gestion transparente, responsable, efficace, dynamique et proactive

Intervention 5.1 Des ressources humaines compétentes pour mettre en œuvre les services attendus par la population

Pistes d'action et actions stratégiques

Valoriser la performance, la responsabilisation et l'imputabilité des employés et gestionnaires.

Faire de la qualité du service à la clientèle une valeur organisationnelle.

Stimuler et favoriser la mobilisation et le sentiment d'appartenance des employés.

Favoriser la formation continue et le développement des employés.

Préparer un plan de relève.

Offrir un milieu de travail dynamique et stimulant qui favorise l'innovation et la qualité de vie des employés.

Développer une approche de sécurité des opérations à bord des véhicules.

Investissements prévus de l'intervention 5.1 :

- Court terme : 800 000 \$
- Moyen terme : 750 000 \$
- Long terme : 1 000 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 5.1 : La productivité accrue des employés de la STO procurera à la clientèle un service plus efficace, d'autant plus, dans une saine atmosphère de travail.

Partenaires : STO

Intervention 5.2 Une gestion interne intégrée et participative

Pistes d'action et actions stratégiques

Élaborer des plans d'action et des objectifs pour chacune des directions en relation avec les orientations du Plan stratégique.

Développer des mesures de suivi de performance et d'atteinte des résultats.

Favoriser les échanges de « meilleures pratiques » avec les différents partenaires locaux, régionaux, provinciaux, nationaux et internationaux.

Maintenir la consultation des employés sur les orientations de l'entreprise.

Maintenir un partenariat dynamique avec les associations de salariés.

Investissements prévus de l'intervention 5.2 : Ces pistes d'action et actions stratégiques se réaliseront avec les ressources internes de la STO.

Résultat attendu de l'intervention 5.2 : Un milieu de travail dans lequel les employés seront motivés et se sentiront impliqués dans le succès de l'entreprise.

Partenaires : STO

Intervention 5.3 Des locaux et des équipements qui répondent aux besoins actuels et futurs

Pistes d'action et actions stratégiques

Offrir des locaux sécuritaires et des équipements adéquats :

- Agrandir le garage et les locaux administratifs;
- Aménager, en conséquence de l'agrandissement, le stationnement, l'équipement de distribution de carburant, l'atelier de carrosserie et le système de ventilation;
- Effectuer la réfection de la toiture du bâtiment existant;
- Installer l'équipement pour les gaz délétères;
- Munir d'ordinateurs les autos des inspecteurs;
- Installer un système de chauffage, ventilation, climatisation pour l'ensemble du bâtiment.

Planifier l'implantation d'un ou de plusieurs garages satellites :

- Évaluer les besoins futurs pour répondre adéquatement à la demande dans le contexte du Rapibus et de l'évolution technologique des véhicules.

Investissements prévus de l'intervention 5.3 :

- Court terme : 18 840 000 \$
- Long terme : 30 000 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 5.3 : La construction du garage permettra de donner un service adéquat, et tel que planifié, durant la période hivernale. Les nouveaux locaux administratifs optimiseront l'efficacité des employés, des échanges entre les directions et du service à la clientèle. La STO disposera d'une planification des futurs garages et bureaux.

Partenaires : STO, MTQ

Intervention 5.4 Une entreprise bien ancrée dans son milieu

Pistes d'action et actions stratégiques

Promouvoir le transport durable sous toutes ses formes.

Développer une stratégie de sensibilisation du public et de commercialisation des services :

- Sensibiliser les étudiants;
- Sensibiliser les futurs acheteurs de maisons sur les services de transport en commun;
- Etc.

Continuer de s'impliquer dans la communauté.

Optimiser l'intégration du service de la STO avec le transport scolaire.

Contribuer au plan des mesures d'urgence municipales et régionales.

Investissements prévus de l'intervention 5.4 :

- Court terme : 550 000 \$
- Moyen terme : 75 000 \$
- Long terme : 100 000 \$

Résultat attendu de l'intervention 5.4 : Toutes les opportunités de collaboration, de sensibilisation et d'éducation représentent un plus pour l'ensemble de la collectivité. Elles favoriseront l'adhésion du public au transport durable et au transport en commun.

Partenaires : STO, Ville de Gatineau, MRC et municipalités limitrophes, citoyens et associations communautaires

Intervention 5.5 Une écoute attentive du milieu

Pistes d'action et actions stratégiques
--

Développer de nouvelles approches et techniques d'information, de concertation et de consultation avec la population et la clientèle.

Investissements prévus de l'intervention 5.5 : Cette piste d'action se réalisera avec les ressources internes de la STO.

Résultat attendu de l'intervention 5.5 : La mise en place de mécanismes permanents de concertation et de consultation avec le public et la clientèle par le biais de l'amélioration des outils de communication déjà à la disposition de la STO ou à être développés.

Partenaires : STO, Ville de Gatineau, MRC et municipalités limitrophes, Commission de la capitale nationale, citoyens et associations communautaires

Intervention 5.6 Une contribution au développement économique et social régional

Pistes d'action et actions stratégiques
--

Développer une desserte adaptée aux besoins de déplacements des travailleurs et des différents groupes sociaux.

Créer des partenariats avec le secteur privé pour répondre aux besoins de déplacements des pôles d'activités.

Continuer de contribuer au transport des personnes lors des événements spéciaux de la région.

Investissements prévus de l'intervention 5.6 : Cette piste d'action se réalisera avec les ressources internes de la STO.

Résultat attendu de l'intervention 5.6 : Une implication accrue de la STO dans le support des activités économiques, par le biais de la création de nouveaux partenariats avec les villes et municipalités, le secteur privé et les agents de développement économique de la région, contribuera au développement de la région.

Partenaires : STO, Ville de Gatineau, MRC et municipalités limitrophes, Commission de la capitale nationale, secteur privé, Corporation de développement économique, citoyens et associations communautaires.

5.2 SYNTHÈSE DES INVESTISSEMENTS

Afin d'assurer la réalisation des interventions proposées, le Plan stratégique 2005-2015 de la STO prévoit des investissements répartis sur le court, moyen et long terme. Dans le court terme, plusieurs de ces investissements sont prévus au Plan triennal d'investissement 2005-2007 (PTI) de la STO. Ce PTI est réalisé, entre autres, sur la base des projets prévus au *Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun* dont certaines recommandations restent à être mises en oeuvre. Le présent Plan stratégique inclut aussi des initiatives d'origine plus récente qui émanent de la présente réflexion. Les investissements proposés ne seront pas nécessairement tous inclus dans le service de la dette. En effet, le service de la dette sera directement influencé par les choix financiers qui seront faits par les différents paliers du gouvernement au cours des prochaines années dans le cadre des programmes de subvention qui seront disponibles. L'intérêt contemporain des gouvernements pour le développement durable et en particulier pour la réduction des gaz à effet de serre (GES) permet aux sociétés de transport d'être plus optimistes de ce point de vue.

De façon générale, la STO entrevoit des investissements de l'ordre de 30 à 40 millions par terme, soit d'environ 10 millions par année pour la réalisation des initiatives et projets identifiés dans son Plan stratégique. Des investissements majeurs, rattachés à des projets ponctuels d'envergure telles l'implantation du Rapibus et la construction du nouveau garage/centre administratif à court terme, ainsi que la construction d'un garage satellite à long terme, sont aussi prévus. Le tableau qui suit résume les investissements qui ont été identifiés dans le plan d'action.

Tableau 5.1 Synthèse des investissements

Axes et interventions stratégiques	Court terme 2006 - 2008	Moyen terme 2009 – 2011	Long terme 2012 - 2015
Axe stratégique I : Un service de qualité adapté aux besoins, aux habitudes de déplacements et aux préoccupations des citoyens			
Intervention stratégique 1.1	3 1665 000	27 295 000	39 495 000
Intervention stratégique 1.2	4 482 000	1 535 000	-
Intervention stratégique 1.3	110 000	60 000	60 000
Intervention stratégique 1.4	300 000	225 000	100 000
Intervention stratégique 1.5	70 000	45 000	20 000
Total axe stratégique I	36 627 000 \$	29 160 000 \$	39 675 000 \$
Axe stratégique II : Un partenaire incontournable dans la planification de l'aménagement du territoire favorisant le transport et le développement durable			
Intervention stratégique 2.1	80 000	80 000	80 000
Intervention stratégique 2.2	160 000	50 000	-
Intervention stratégique 2.3	40 000	30 000	30 000
Total axe stratégique II	280 000 \$	160 000 \$	110 000 \$

Axe stratégique III : Un réseau de transport en commun performant appuyé par une infrastructure appropriée			
Intervention stratégique 3.1	150 500 000	200 000	-
Intervention stratégique 3.2	2 029 000	150 000	150 000
Total axe stratégique III	152 529 000 \$	350 000 \$	150 000 \$
Axe stratégique IV : Un intervenant stratégique dans la planification et l'organisation du transport collectif régional			
Intervention stratégique 4.1	45 000	45 000	45 000
Intervention stratégique 4.2	10 000	10 000	10 000
Intervention stratégique 4.3	900 000	100 000	200 000
Total axe stratégique IV	955 000 \$	155 000 \$	255 000 \$
Axe stratégique V : Une gouvernance participative et une gestion transparente, responsable, efficace, dynamique et proactive			
Intervention stratégique 5.1	800 000	750 000	1 000 000
Intervention stratégique 5.2	-	-	-
Intervention stratégique 5.3	18 840 000		30 000 000
Intervention stratégique 5.4	550 000	75 000	100 000
Intervention stratégique 5.5	-	-	-
Intervention stratégique 5.6	-	-	-
Total axe stratégique V	20 190 000 \$	825 000 \$	31 100 000 \$
Grand total (sans les investissements ponctuels d'envergure) *	41 741 000 \$	30 650 000 \$	41 129 000 \$
Grand total (avec les projets ponctuels d'envergure)	210 581 000 \$	30 650 000 4	71 290 000 \$

* Les projets ponctuels d'envergure comprennent la réalisation du Rapibus et la construction du nouveau garage de la STO dans l'horizon à court terme ainsi que la construction d'un garage satellite dans l'horizon à long terme.

Le moyen et le long terme comprennent tous les projets qui étaient identifiables au moment de la rédaction du Plan. Plusieurs études proposées engendreront des projets et initiatives qui se concrétiseront au cours des prochaines années et qui de par leur nature ne peuvent pas être identifiés à court terme. L'inclusion de ces futurs projets dans le plan d'action du Plan stratégique se fera au fur et à mesure des étapes de révision du PTI, du budget annuel de la STO et du Plan proprement dit. Le tableau qui précède résume les investissements qui ont été identifiés dans le plan d'action.

5.3 LA MISE EN ŒUVRE

Depuis 1994, le *Plan intégré des réseaux routier et de transport en commun*, incluant sa mise à jour en 2003, fait office de document de planification des transports. Comme son nom l'indique, ce Plan intégré guide à la fois les décisions régionales de planification du réseau routier et du réseau de transport en commun. La mise à jour du Schéma d'aménagement et l'adoption du Plan d'urbanisme de la Ville de Gatineau, selon son Plan stratégique 2003-2007, combiné au *Plan stratégique 2005-2015* de la STO représentent à l'heure actuelle les principaux documents de planification dans le domaine des transports sur le territoire de la ville de Gatineau. Néanmoins, le Plan intégré continue de jouer le rôle de plan de transport pour le territoire et de guider, en pratique, les prises de décisions en matière de planification des transports pour l'ensemble des intervenants de la région.

Conformément à la Loi sur les sociétés de transport en commun, en produisant son *Plan stratégique 2005-2015*, la STO reprend essentiellement les grandes orientations du Plan intégré relatives au transport en commun et au transport collectif pour les ajuster aux réalités contemporaines et les projeter dans l'avenir pour une autre dizaine d'années. Dans ce contexte, une nouvelle révision du Plan de transport intégré reste encore à être réalisée dans les prochaines années.

La mise en œuvre du *Plan stratégique 2005-2015* de la STO passe avant tout par la mise en place d'outils d'évaluation et de contrôle qui permettront aux gestionnaires de l'entreprise de mesurer la performance des axes, des interventions et des actions stratégiques qui sont proposés.

Suivi annuel du Plan stratégique

Le *Plan stratégique 2005-2015* de la STO représente désormais le document de référence et de suivi des activités de l'organisme. À chaque prise de décision, particulièrement lors de son processus d'approbation budgétaire, la STO se référera au Plan afin de juger dans quelle mesure les actions proposées contribuent à la concrétisation de la vision de l'organisme. Des outils de mesure et de contrôle, soit des indicateurs de performance généraux sont contenus dans « les résultats attendus » de chaque intervention stratégique.

Mentionnons que le Plan triennal d'immobilisation (PTI) ainsi que le budget annuel interne seront désormais rattachés au *Plan stratégique 2005-2015* qui en guidera la réalisation.

Suivi des objectifs de part modale

La réalisation des objectifs de part modal résume la performance des mesures d'intervention proposées dans le Plan. La STO produit régulièrement des comptages de classification qui identifient, aux principales lignes écrans du territoire, le partage entre les modes automobile et transport en commun. Régulièrement, des enquêtes de comptages de passagers sur les différentes lignes du réseau sont également produites. Ces études et enquêtes, accompagnées de l'enquête origine-destination (OD) permettront d'assurer l'évaluation de ces objectifs tout au long de la vie du Plan stratégique. Afin d'assurer un suivi plus serré, la STO propose dans son Plan de réaliser les enquêtes origine-destination à tous les cinq ans plutôt qu'à tous les dix ans comme c'est le cas actuellement.

Suivi des objectifs de qualité du service

La qualité du service à la clientèle est une des pierres angulaires du Plan stratégique. À cette fin, la STO s'engage à poursuivre, à raffiner et à multiplier ses activités d'*Enquête sur la satisfaction des usagers* ou tout autre mode de concertation avec sa clientèle.

Relation avec les partenaires

De par sa vocation, la STO est en contact continu avec tous les intervenants municipaux, gouvernementaux, sociaux et économiques qui opèrent sur le territoire de la ville de Gatineau et de sa région. Les relations avec ces institutions, organismes et groupes sont déjà intenses. La STO s'engage donc à faire valoir son Plan stratégique auprès de l'ensemble de ses partenaires afin de faciliter avec eux la réalisation des grands axes stratégiques qui sont avancés dans le Plan. Tout particulièrement, le Plan propose une collaboration plus étroite que jamais avec la Ville de

Gatineau dans le contexte de la création des villages urbains. Cette collaboration qui a déjà pris forme par l'inclusion, par exemple, d'un représentant de la STO sur le comité consultatif d'urbanisme (ccu) de la Ville, devra se développer pour répondre aux nouveaux besoins de coopération visant la réalisation des objectifs conjoints d'aménagement du territoire avancés par la Ville dans ses plans stratégiques et d'urbanisme et par la STO dans son Plan stratégique.

Formulaire de conformité au Plan stratégique 2005-2015

Comme un entonnoir, le Plan stratégique de la STO propose en détail une vision, des axes stratégiques, des interventions stratégiques et des pistes d'action qui s'imbriquent les uns dans les autres et qui forment un tout cohérent et intégré. L'adhérence à la logique proposée est une condition essentielle du succès du *Plan stratégique 2005-2015*. Pour cette raison, la STO instituera dès 2005 un *Formulaire de conformité au Plan stratégique* qui aura pour principal objectif de s'assurer que toutes les initiatives, les projets et les programmes soumis aux gestionnaires de l'entreprise soient systématiquement analysés à la lumière des stipulations du Plan et plus précisément, des pistes d'action. En effet, les pistes d'action proposées guident ultimement tous les secteurs d'activités de la STO qui sont par nature en lien avec la vision à long terme de la STO.

Le Plan stratégique permet de créer une synergie entre tous les gestes posés par la STO afin d'offrir un service de qualité, un transport durable, des infrastructures adéquates, un transport régional et une gouvernance participative.

Rapport annuel de la STO

Enfin, la majorité des mesures de suivi proposées vise essentiellement les gestionnaires de la STO et de ses partenaires. Dans ce contexte, le rapport annuel de la STO représente le canal privilégié de la diffusion au grand public de ses activités de mise en œuvre du Plan stratégique dans la mesure où le Rapport annuel fait état de l'ensemble des réalisations de l'entreprise chaque année.

Le Plan stratégique 2005-2015 de la STO a été réalisé grâce aux ressources internes de la STO et Tecsuit en association avec le Groupe Gauthier Biancamano Bolduc. Les citoyens ont eu l'occasion de contribuer au Plan proposé lors d'une série de consultation du public présidée par la Commission consultative sur le Plan stratégique 2005-2015. Les membres de la Commission étaient :

- M. Lawrence Cannon, président de la Commission consultative, conseiller municipal et président du conseil d'administration de la STO;
- Mme Thérèse Cyr, conseillère municipale et membre du conseil d'administration de la STO;
- M. Pierre Benoît, représentant des usagers du transport régulier et membre du conseil d'administration de la STO;
- M. Jean Perras, maire de Chelsea et membre invité au conseil d'administration de la STO.