

Plan d'affaires 2004-2008

Investir dans notre avenir



Janvier 2004



Investir dans notre avenir

Plan d'affaires 2004-2008

Janvier 2004



INVESTIR DANS NOTRE AVENIR

Mission de la STM

Entreprise publique de transport en commun, la STM est au cœur du développement économique de la région de Montréal et contribue à la qualité de vie des citoyens et à la protection de l'environnement.

Elle développe et exploite pour sa clientèle un réseau intégré. Elle assure avec courtoisie des déplacements fiables, rapides, sécuritaires et confortables.

Ses clients, ses employés et ses partenaires institutionnels et commerciaux sont fiers d'y être associés car elle est reconnue pour livrer des services de qualité à juste coût.

Valeurs

Pour accomplir sa mission, la STM préconise cinq valeurs qui doivent inspirer des attitudes et encadrer les actions au quotidien :

- le travail d'équipe;
- la rigueur;
- le respect;
- la responsabilisation;
- la persévérance.

Philosophie de gestion : les 3 «M»

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

- **m**obilisant les ressources humaines;
- **m**aximisant les processus et les façons de faire;
- **m**esurant ses résultats.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

La Société de transport de Montréal (STM), quinzième entreprise en importance au Québec, assure 85 % des déplacements en transport en commun de la région métropolitaine. Elle est un acteur important du développement économique montréalais et québécois. Ses efforts des dernières années en matière de réduction des coûts de fonctionnement et d'amélioration de la livraison du service lui permettent aujourd'hui de se positionner par rapport aux défis internes et aux enjeux externes auxquels elle est confrontée.

Le plan d'affaires 2004-2008 de la STM vise à obtenir un engagement de financement sur cinq ans de la part de la Ville de Montréal et de ses autres partenaires. La STM a choisi d'aller de l'avant avec ce plan en dépit de l'incertitude persistante quant à plusieurs enjeux institutionnels et financiers du transport en commun qui affectent la région métropolitaine de Montréal. Cet engagement est le gage de succès de l'ambition que s'est donnée la STM de devenir la meilleure société de transport en Amérique du Nord. Pour ce faire, elle veillera à optimiser l'adéquation entre l'offre de service et les besoins de la clientèle, elle investira dans le renouvellement du patrimoine, elle réduira ses coûts de fonctionnement et s'assurera de renouveler sa main-d'œuvre pour faire face aux changements.

En parallèle, l'organisation aura à composer avec les opportunités et les menaces de son environnement externe. La STM devra tenir compte de la concurrence féroce de l'automobile, de la nouvelle dynamique de développement urbain, du vieillissement de la population, des changements dans l'environnement géopolitique, de la réalisation des objectifs du protocole de Kyoto et de la rareté de la main-d'œuvre.

L'ampleur de l'ensemble de ces défis et enjeux a amené l'entreprise à se fixer des objectifs stratégiques à partir desquels elle orientera ses travaux et ses ressources pour les cinq prochaines années :

- améliorer la satisfaction de la clientèle;
- augmenter les revenus autonomes;
- améliorer la performance de l'entretien des autobus;
- réduire les coûts de fonctionnement de l'entreprise;
- préserver la fiabilité du métro;
- gérer de façon optimale les changements et les mesures d'adaptation de la main-d'œuvre.

Chacun de ces objectifs se traduit en stratégies pour lesquelles des plans d'action spécifiques accompagnés d'indicateurs en découleront. En guise d'exemple, il est question de déployer un réseau intégré multimodal de desserte rapide par transport en commun, d'améliorer la desserte de l'est et de l'ouest de la ville de Montréal, de développer le potentiel commercial de

l'entreprise, de diminuer les coûts d'entretien des autobus, d'optimiser les processus d'affaires administratifs et opérationnels, de renouveler les infrastructures et équipements fixes du métro, de procéder à l'acquisition de nouvelles voitures de métro, de rénover les voitures de 2^e génération (MR-73), de mettre en place les stratégies de préparation de la relève et de proposer un plan directeur de formation.

Le cadre financier 2004-2008 suppose des économies de l'ordre de 35 M\$ permises par la révision des façons de faire. Malgré cela, un déficit demeure. En 2004, le budget prévoit une somme de 20 M\$ devant provenir des autorités gouvernementales. En faisant abstraction des montants futurs à recevoir des autorités gouvernementales les déficits seraient de 46 M\$ en 2005, de 44 M\$ en 2006, de 58 M\$ en 2007 et de 68 M\$ en 2008.

Parmi les solutions identifiées pour combler ce manque à gagner se trouvent l'augmentation des tarifs et celle de la contribution de la Ville de Montréal, la mise en place du nouveau cadre institutionnel favorisant la régionalisation du métro, le financement direct de diverses mesures sociales, la révision du cadre financier par le gouvernement du Québec ainsi que la réponse rapide du gouvernement aux dépenses d'investissement nécessaires au dégagement d'économies de fonctionnement.

Ces différentes options, prises individuellement ou en combinaison, doivent faire l'objet d'un engagement clair prenant la forme d'un véritable contrat entre la STM et ses partenaires.

TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION -----	1
2.	PORTRAIT DE LA STM -----	2
2.1	Quelques statistiques	2
2.2	Apport de la STM à l'économie montréalaise et québécoise	3
2.2.1	Au plan économique	3
2.2.2	Au plan social et culturel	3
2.2.3	Au plan environnemental	3
3.	QUELQUES RÉALISATIONS -----	4
3.1	Réduction des coûts de fonctionnement	4
3.1.1	Diminution du coût par déplacement autobus et métro de 8 % entre 1998 et 2002	4
3.1.2	Des mesures de rationalisation administrative et opérationnelle	4
3.1.3	D'autres actions ayant contribué à la réduction des coûts	4
3.2	Amélioration de la livraison du service à la clientèle	5
3.2.1	Augmentation de la fiabilité du service	5
3.2.2	Amélioration de la sécurité de la clientèle	5
3.2.3	Optimisation de l'information à la clientèle	5
3.2.4	Adaptation du service aux besoins de la clientèle	5
3.3	Investissements dans des outils de gestion	6
3.3.1	Implantation de systèmes et de pratiques de gestion	6
3.3.2	Système intégré de vente et de perception	6
4.	DÉFIS ET ENJEUX -----	7
4.1	Défis internes	7
4.1.1	Nécessité de mieux cerner les besoins de la clientèle	7
4.1.2	Renouvellement du patrimoine	8
4.1.3	Réduction des coûts de fonctionnement	9
4.1.4	Renouvellement et adaptation de la main-d'œuvre aux changements à venir	10
4.2	Enjeux externes	11
4.2.1	Évolution de la demande	11
4.2.2	Changements dans l'environnement géopolitique	12
4.2.3	Contribution aux objectifs du protocole de Kyoto	12
4.2.4	Rareté de la main-d'œuvre	12

5.	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	13
6.	PLAN DE DÉVELOPPEMENT	17
6.1	Plus grande disponibilité du service	17
6.1.1	Normes de service	17
6.1.2	Renouvellement de la flotte	17
6.1.3	Modes d'exploitation et information à la clientèle	18
6.1.4	Transport adapté	18
6.2	Pour plus de rapidité	19
6.2.1	Prolongement de la ligne 2 – orange du métro à Laval	19
6.2.2	Réseau prioritaire montréalais (RPM)	19
6.2.3	Trois stratégies de développement	19
6.3	Amélioration des conditions d'attente et de l'intermodalité	19
7.	PRÉVISIONS FINANCIÈRES	20
7.1	Contexte financier	20
7.2	Hypothèses	21
7.2.1	Revenus	21
7.2.2	Dépenses	21
7.3	Bilan des besoins financiers	22
7.4	Pro forma	23
7.4.1	Revenus (en milliers)	23
7.4.2	Dépenses (en milliers)	24
8.	PISTES DE SOLUTION	25
9.	CONDITIONS DE RÉUSSITE	26
	ANNEXE 1 – PROFIL DE LA CLIENTÈLE	I
	ANNEXE 2 – CARTE DU RÉSEAU PRIORITAIRE MONTRÉALAIS (RPM)	II
	ANNEXE 3 – PROJETS D'INVESTISSEMENT	III
	ANNEXE 4 – HYPOTHÈSES DU PRO FORMA	IV

1. INTRODUCTION

Le plan d'affaires 2004-2008 de la Société de transport de Montréal (STM) vise à sensibiliser ses partenaires aux défis et aux enjeux auxquels elle est confrontée, et de les associer à sa mise en œuvre. L'objectif central est d'obtenir un engagement de financement sur cinq ans de la part de la Ville de Montréal et des autres partenaires. La STM a choisi d'aller de l'avant avec ce plan en dépit de l'incertitude persistante quant à plusieurs enjeux institutionnels et financiers du transport en commun qui affectent la région métropolitaine de Montréal. De plus, ce plan remet en perspective les orientations prises lors du Sommet de Montréal concernant l'importance du transport en commun pour le développement de la métropole, de même que son apport au plan environnemental.

Dans un premier temps, un bref portrait de la STM est esquissé pour démontrer l'importance de l'organisation dans l'économie montréalaise et québécoise. Vient ensuite une présentation des principaux résultats obtenus par les efforts des dernières années en matière de réduction des coûts de fonctionnement, de l'amélioration de la livraison du service et de déploiement d'outils de gestion.

Par la suite, une analyse permet de dégager les principaux défis internes de l'entreprise ainsi que les enjeux majeurs de l'environnement externe.

De là découlent les six grands objectifs à partir desquels s'articule le plan d'affaires 2004-2008 de la STM. Ils représentent les engagements d'amélioration de satisfaction de la clientèle et d'efficacité que l'entreprise a choisis de façon prioritaire. Les objectifs sont traduits en stratégies qui feront l'objet de plans d'actions.

Enfin, la dernière partie du plan aborde le contexte financier ainsi que les hypothèses sous-jacentes au budget *pro forma* 2004-2008. Le document se termine avec l'identification des leviers financiers déterminants à la réalisation du plan et souligne, finalement, l'importance d'obtenir rapidement un engagement clair de l'ensemble des partenaires.

2. PORTRAIT DE LA STM

2.1 QUELQUES STATISTIQUES

Quinzième entreprise en importance au Québec, la STM, qui assure 85 % des déplacements en transport en commun de la région métropolitaine et 75 % de ceux réalisés au Québec, se définit comme suit :

➤ **7 300 EMPLOYÉS**

➤ **RÉSEAU DE MÉTRO**

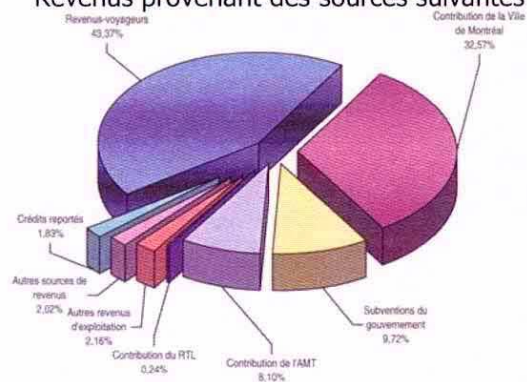
- 4 lignes
- 66 kilomètres
- 65 stations
- 759 voitures

➤ **TRANSPORT ADAPTÉ**

- 89 minibus
- services de taxi (66 % des déplacements)

➤ **PORTRAIT FINANCIER**

- Actifs de 8,8 milliards de dollars, incluant le parc immobilier de 3,8 milliards de dollars
- Budget initial de 2003 de 764,6 M\$
- Revenus provenant des sources suivantes :



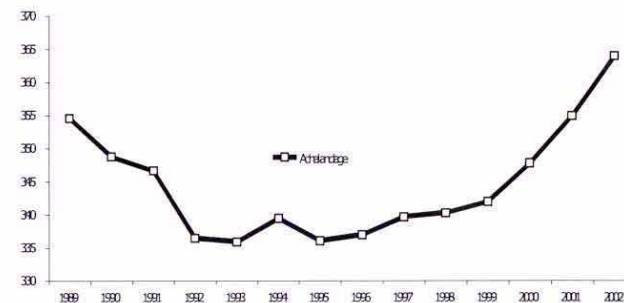
➤ **RÉSEAU D'AUTOBUS**

- 186 circuits
- 1 590 autobus
- 7 minibus urbains

➤ **ACHALANDAGE**

- 363 millions de déplacements en 2002
- Croissance de 7 % de 1994 à 2002

Évolution de l'achalandage annuel de 1989 à 2002



2.2 APPORT DE LA STM À L'ÉCONOMIE MONTRÉLAISE ET QUÉBÉCOISE

À plusieurs points de vue, dans une région comme celle de Montréal, le transport en commun influence la productivité et constitue un élément stratégique de la capacité concurrentielle de l'économie.

2.2.1 AU PLAN ÉCONOMIQUE

Les dépenses d'exploitation et d'investissement de la STM se traduisent par l'équivalent de quelque 8 900 emplois directs et de 11 600 emplois indirects additionnels. Chaque emploi direct génère 1,3 emploi dans l'économie par le biais d'acquisition de matériel, de fournitures et de services.

La STM génère 239 M \$ en impôts et taxes diverses pour les divers paliers gouvernementaux.

2.2.2 AU PLAN SOCIAL ET CULTUREL

La plus récente enquête origine-destination indique que 33 % des ménages de la Ville de Montréal ne disposent pas de voiture.

Près de 26 % des déplacements effectués le sont avec des titres à tarifs réduits, ce qui représente 20 % de l'ensemble des revenus-voyageurs et coûte à l'entreprise 63 M\$ en rabais tarifaire.

Le réseau régulier d'autobus est accessible aux personnes à mobilité réduite sur 93 lignes. Le réseau de transport adapté, avec des dépenses de 31 M\$, assume 1,45 millions de déplacements par année.

2.2.3 AU PLAN ENVIRONNEMENTAL

À Montréal, le métro ne contribue pas à la pollution atmosphérique et les autobus de la STM sont responsables de moins de 2 % de la pollution, alors que l'automobile est responsable d'environ 50 % des émissions de gaz polluants.

Également, la STM s'implique dans la recherche et le développement de sources alternatives d'énergie comme en témoigne sa participation dans le projet Biobus, qui consiste à expérimenter le biodiésel comme source d'approvisionnement de carburant.

Au plan économique

20 500 emplois directs et indirects	150 M\$ en taxes et impôts au Québec
715 M\$ en dépenses totales, dont :	89 M\$ en taxes et impôts au Canada
124 M\$ en dépenses d'investissement	Retombées dans le secteur immobilier
140 M\$ en biens et services (19 M\$ d'électricité et 17 M\$ de diésel)	Plus grande mobilité de la main d'œuvre
	2,3 milliards \$ en fonds de retraite

Impacts directs



Contribution

Contribution

Au plan social et culturel

Accessibilité au travail, à l'éducation, à la santé et aux loisirs
 Tarifs réduits personnes âgées et étudiants
 Accessibilité aux personnes à mobilité réduite (transport adapté et autobus accessible)
 Adaptation de l'offre aux activités sportives et culturelles majeures

Au plan environnemental

Diminution des gaz à effet de serre (Protocole de Kyoto)
 Réduction de la congestion
 Avantages pour la santé publique et la sécurité

3. QUELQUES RÉALISATIONS

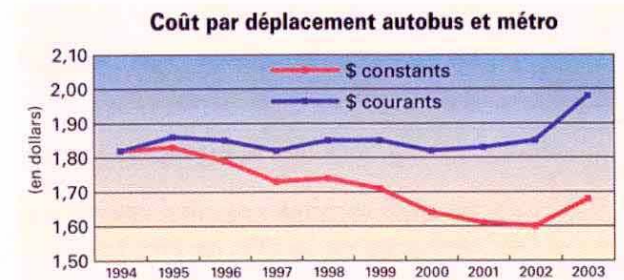
Au cours des dernières années, la STM a consenti des efforts importants à réduire ses coûts de fonctionnement, à améliorer la livraison du service à la clientèle et à raffiner ses outils de gestion. Les paragraphes qui suivent présentent un résumé des principaux résultats obtenus.

3.1 RÉDUCTION DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT

La STM, soucieuse de l'évolution de ses coûts, a mis de l'avant des actions lui permettant de les réduire et d'accroître la performance de certains indicateurs :

3.1.1 DIMINUTION DU COÛT PAR DÉPLACEMENT AUTOBUS ET MÉTRO DE 8 % ENTRE 1998 ET 2002

- amélioration de la productivité;
- augmentation de l'achalandage;
- implantation au réseau des autobus du système «interligne» (économies de 6 M\$).

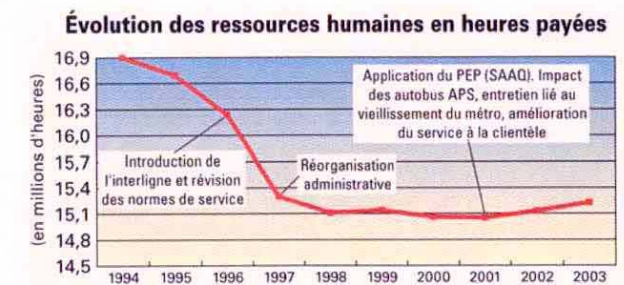


3.1.2 DES MESURES DE RATIONALISATION ADMINISTRATIVE ET OPÉRATIONNELLE

- coupure de près de 584 postes, dont 250 en gestion et administration entre 1994 et 2002;
- baisse des heures supplémentaires de près de 24 % au cours de la même période.

3.1.3 D'AUTRES ACTIONS AYANT CONTRIBUÉ À LA RÉDUCTION DES COÛTS

- réalisation d'achats regroupés avec les autres sociétés de transport permettant de diminuer le coût d'acquisition du matériel (économies de 4 M\$), maintien des coûts d'acquisition des biens et services en deçà de l'IPC;
- réduction du taux d'absentéisme de 2,2 % de 1999 à 2002;
- intégration de la STM à un groupe international de benchmarking permettant de comparer les performances financière et opérationnelle du réseau de métro de Montréal à celles de réseaux similaires. Il se classe parmi les plus efficaces en terme de nombre d'employés par kilomètre parcouru.



3.2 AMÉLIORATION DE LA LIVRAISON DU SERVICE À LA CLIENTÈLE

Les actions menées au cours des trois dernières années dans le cadre de la Vision 2002 ont permis d'améliorer plusieurs aspects du service, conformément aux attentes prioritaires de la clientèle.

3.2.1 AUGMENTATION DE LA FIABILITÉ DU SERVICE

- hausse de la disponibilité des autobus permettant de livrer 99,3 % du service planifié;
- amélioration continue de la ponctualité des autobus depuis 1999, passant de 75 % à 82 % à la fin de 2002;
- diminution du nombre de pannes du métro de 5,3 % au cours de la même période et de 21 % depuis 1996;
- maintien du pourcentage des clients du métro arrivant à l'heure à près de 98 %.

3.2.2 AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ DE LA CLIENTÈLE

- diminution du nombre de crimes contre la personne de 48 % de 1999 à 2002 dans le métro.

3.2.3 OPTIMISATION DE L'INFORMATION À LA CLIENTÈLE

- campagne d'information sur les outils d'information favorisant une augmentation du nombre d'appels à TelBus de 12 millions en 2000 à 15 millions en 2002;
- développement du site Internet (22 000 visiteurs par jour);
- optimisation de la disponibilité des lignes téléphoniques du centre de renseignement permettant de diminuer les appels à des lignes occupées de 56 % à 22 % de 1999 à 2002.
- ajout de 1 600 *Infobus* aux 3 000 déjà installés dans les abribus et aux stations de métro;
- amélioration de la qualité sonore des messages lors d'interruptions de service dans le métro.

3.2.4 ADAPTATION DU SERVICE AUX BESOINS DE LA CLIENTÈLE

- révision de la structure du réseau d'autobus incluant la modification et la création de nouvelles lignes avec un taux de satisfaction dépassant 90 %;
- ratification de plus de 14 ententes de partenariat avec des entreprises, des municipalités ou des organismes pour améliorer la desserte de pôles d'emplois;
- développement du réseau d'autobus accessible aux personnes en fauteuil roulant (93 lignes);
- ajout de 113 nouveaux abribus entre 2000 et 2002;
- prolongation des heures d'ouverture en soirée de la ligne bleue du métro et ajout de service en périodes hors-pointe sur les lignes verte et orange;
- implantation de la carte Privilège pour les 18-25 ans.

3.3 INVESTISSEMENTS DANS DES OUTILS DE GESTION

L'entreprise s'est tournée vers l'implantation de systèmes intégrés de gestion afin d'être en mesure d'améliorer son efficacité.

3.3.1 IMPLANTATION DE SYSTÈMES ET DE PRATIQUES DE GESTION

- implantation des modules financiers de SAP et d'un portail d'information de gestion;
- développement d'un système d'aide à l'exploitation et d'information à la clientèle qui permettra la gestion en temps réel de l'exploitation des autobus :
 - mise en place de la phase I du projet, permettant de fournir de l'information à la clientèle sur les variations quotidiennes de service;
- développement au transport adapté d'un système favorisant un traitement plus efficace de la demande et une plus grande disponibilité de services;
- implantation des contrats de gestion mettant l'accent sur la contribution de chaque gestionnaire aux objectifs de l'entreprise et favorisant la reconnaissance des résultats;
- développement de programmes de formation des gestionnaires en partenariat avec l'UQAM et le cegep Bois-de-Boulogne;
- programmes de gestion du changement.

De plus, en 2003, l'entreprise a choisi d'investir dans un système intégré de vente et de perception qui sera en opération dès 2006.

3.3.2 SYSTÈME INTÉGRÉ DE VENTE ET DE PERCEPTION

- amélioration prévue de l'efficacité de la perception favorisant une réduction du manque à gagner résultant de la fraude et de la non-perception, évalué à 20 M\$;
- meilleure connaissance des habitudes de déplacement de la clientèle;
- système convivial pour la clientèle;
- introduction de nouveaux produits tarifaires;
- investissement de 133 M\$ autofinancé sur six ans.



4. DÉFIS ET ENJEUX

Ce chapitre présente dans un premier temps les défis internes majeurs auxquels est confrontée l'entreprise. Par la suite, il établit, à partir de l'analyse qui a été faite de l'environnement de la STM, les principales opportunités et menaces dont l'entreprise doit tenir compte.

4.1 DÉFIS INTERNES

4.1.1 NÉCESSITÉ DE MIEUX CERNER LES BESOINS DE LA CLIENTÈLE

Un des défis majeurs de l'entreprise est de veiller à adapter adéquatement son offre de service aux besoins de la clientèle, d'une part pour la fidéliser et pour accroître l'achalandage, et d'autre part pour tenir compte de l'évolution prévue du profil de la clientèle. À ce titre plus particulièrement, la STM devra consentir des efforts à trois niveaux :

➤ **CONNAISSANCE DES MARCHÉS**

La STM accuse un certain retard par rapport au développement de l'intelligence de marchés, de façon à mieux segmenter les caractéristiques et besoins des clientèles pour ajuster l'offre de service en conséquence.

➤ **APPRÉCIATION DE LA CLIENTÈLE**

Les niveaux de satisfaction de la clientèle par rapport à certains éléments du service comme, entre autres, la courtoisie du personnel ou l'information donnée en cas de panne du métro, sont insatisfaisants.

En ce qui a trait à l'entreprise, le niveau de satisfaction générale est demeuré relativement stable de 2000 à 2002, à 75 %. Pendant l'année 2002, il a été de 63 % pour les autobus et de 71 % pour le métro. La qualité du service et les efforts faits pour l'améliorer ne sont ainsi pas toujours perceptibles aux yeux de la clientèle.

➤ **IMAGE PUBLIQUE DE L'ENTREPRISE**

Les résultats de groupes de discussion tenus en 2002 ont mis en évidence une image plutôt négative de la STM. C'est la somme de plusieurs irritants comme le manque d'espace, la chaleur dans le métro, les augmentations de tarifs, les chauffeurs et changeurs qui manquent de courtoisie qui nuisent le plus à l'image de la STM.

4.1.2 RENOUELEMENT DU PATRIMOINE

Au cours des prochaines années, la STM devra effectuer des rénovations majeures tant au métro qu'aux autobus, et procéder à l'achat de nouveau matériel roulant pour remplacer les voitures de 1^{ère} génération (MR-63).

AU RÉSEAU DU MÉTRO : INVESTISSEMENT DE 2,2 MILLIARDS \$

➤ DÉGRADATION DES ÉQUIPEMENTS ET DES INFRASTRUCTURES DU MÉTRO

La majorité des équipements fixes du métro ont atteint et même dépassé la fin de leur vie utile et les réparations curatives sont de plus en plus fréquentes et coûteuses. La plupart des infrastructures n'ont pas été remises à neuf depuis l'inauguration du métro en 1966. Avec un parc de voitures de métro qui ont 30 ans d'âge moyen, la STM détient un des plus vieux parcs de matériel roulant au monde. Dans cette situation, il devient difficile de maintenir la fiabilité du métro.

➤ MANQUE DE MATÉRIEL ROULANT AU MÉTRO

La STM devra réduire à des niveaux jamais atteints en Amérique les taux d'immobilisation de son matériel roulant afin d'avoir suffisamment de voitures pour faire face aux augmentations d'achalandage et à l'ouverture du nouveau tronçon vers Laval. Il sera aussi nécessaire de réaménager l'intérieur des voitures de 2^e génération (MR-73) afin qu'elles puissent accueillir plus de passagers.

AU RÉSEAU DES AUTOBUS : INVESTISSEMENT DE 800 M\$

➤ ADAPTATION DES AUTOBUS AUX BESOINS DE LA CLIENTÈLE

Pour répondre aux besoins de sa clientèle, l'entreprise doit également revoir la conception de l'autobus à plancher surbaissé pour en améliorer la fiabilité, le confort et la capacité. Le renouvellement du parc comprend l'introduction de différents types d'autobus pour adapter l'offre de service à la demande, d'autobus articulés sur des axes achalandés et de minibus dans des quartiers à faible densité.

➤ VIEILLISSEMENT DES INSTALLATIONS D'ENTRETIEN ET DE REMISAGE DU RÉSEAU DES AUTOBUS

La STM doit faire face à la vétusté de l'usine Crémazie et de certains centres de transport. Ces infrastructures doivent être réorganisées afin de les maintenir fonctionnelles et de les adapter aux activités futures pour obtenir des gains significatifs d'efficacité.



4.1.3 RÉDUCTION DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT

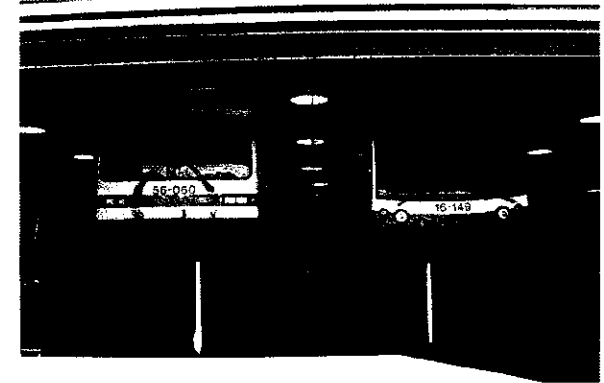
La STM évolue depuis plus d'une décennie dans un contexte de rareté des ressources. Après des hausses substantielles de 1989 à 1992, le financement public aux réseaux autobus et métro a été réduit au total de 83,5 M \$ (\$ courants) de 1992 à 2000.

➤ MAÎTRISE DE L'ENTRETIEN DES AUTOBUS

Au cours des dernières années, la STM a éprouvé plusieurs difficultés avec l'entretien des autobus.

Au plan de la disponibilité des véhicules, la STM est confrontée à des défis spécifiques :

- le taux de réserve (taux d'immobilisation) des autobus pour entretien varie de 18 % à 30 %, alors que la moyenne des entreprises performantes se situe autour de 12 %;
- la proportion de véhicules immobilisés pour manque de pièces s'est élevée jusqu'à un véhicule sur trois dans les deux dernières années. Ces ruptures de stocks provenaient à :
 - 75 % de la production interne de pièces;
 - 25 % des autres fournisseurs;
- la répartition des activités d'entretien est de 10 % pour l'entretien préventif et 90 % pour l'entretien curatif, alors que les meilleures pratiques professionnelles sont respectivement 70 % et 30 %.



D'autres préoccupations ont également été identifiées au plan de la fiabilité des véhicules :

- la distance moyenne entre deux pannes est inférieure à 3 500 km, par rapport au standard de 8 000 km;
- le nombre de signalements en service a augmenté de 20 % en trois ans;
- le nombre de coupons d'entretien émis par les chauffeurs a augmenté de 27 % en trois ans.

➤ RÉDUCTION DES COÛTS DU TRANSPORT ADAPTÉ

Depuis la mise sur pied d'un service de transport adapté par la STM, la demande n'a cessé de croître. À moyen terme, le vieillissement de la population va accentuer de façon significative la croissance de la demande.

Parmi les pistes envisagées, les améliorations apportées au niveau de la livraison du service permettront de réduire les coûts et de répondre en partie à l'augmentation de la demande.

➤ **AMBITION DE DEVENIR LA MEILLEURE SOCIÉTÉ DE TRANSPORT EN COMMUN EN AMÉRIQUE DU NORD**

La STM doit effectuer une révision du modèle d'affaires afin de recentrer ses activités sur sa mission de même que sur les objectifs de ce plan. Un tel exercice amène à évaluer la pertinence de chacune des activités, ce qui suppose une bonne connaissance de leur coût. Il peut également être utile pour identifier des pistes d'investissement ou pour saisir différentes opportunités technologiques, environnementales ou institutionnelles.

En parallèle, tant au plan opérationnel qu'administratif, l'organisation doit poursuivre l'optimisation de ses processus d'affaires en ayant pour cible la réduction des coûts, l'efficacité et l'efficience.

4.1.4 RENOUELEMENT ET ADAPTATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE AUX CHANGEMENTS À VENIR

➤ **RENOUELEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

Tout en étant une opportunité pour l'entreprise de réviser ses façons de faire, la perte d'expertise découlant du départ massif des gestionnaires et des employés spécialisés présente cependant un défi à plusieurs égards. 35 % de l'ensemble du personnel devra être renouvelé dans plusieurs grands secteurs d'emploi. D'ici 2006, seront admissibles à la retraite :

- 38 % des contremaîtres;
- 29 % des gestionnaires;
- 44 % des cadres d'exploitation.

Il en est de même pour la main-d'œuvre opérationnelle, où les volumes sont très importants :

- 33 % des changeurs, opérateurs et chauffeurs (1 174 sur 3 566);
- 26 % des employés d'entretien (554 sur 2 109).

➤ **ADÉQUATION DES PROFILS DE COMPÉTENCE AUX CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES**

Avec l'implantation de nouveaux équipements de vente et perception, équipements d'exploitation, systèmes informatiques et types de véhicules, l'entreprise devra s'adjoindre des nouvelles compétences tant au niveau de la gestion et des professionnels qu'au niveau de certains métiers spécialisés.

➤ **ADHÉSION DE L'ENSEMBLE DES EMPLOYÉS AU PLAN D'AFFAIRES**

Il s'avère indispensable que les employés saisissent les enjeux de changements liés aux grands projets et qu'ils aient la meilleure compréhension possible du contexte financier des gouvernements.

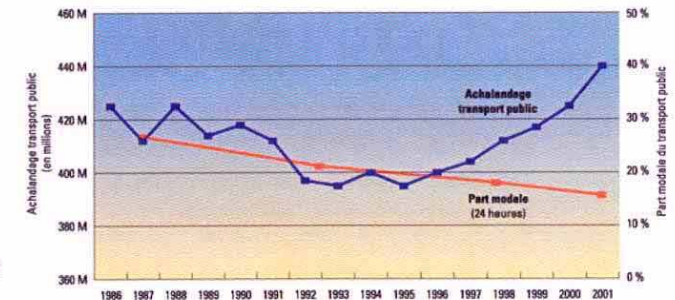
4.2 ENJEUX EXTERNES

4.2.1 ÉVOLUTION DE LA DEMANDE

Plusieurs facteurs viendront influencer la demande de transport en commun au cours des cinq prochaines années.

- **ACCROISSEMENT DU MARCHÉ DE DÉPLACEMENTS**
 - légère hausse de la population de Montréal;
 - hausse de 8 % de la mobilité dans la région métropolitaine.
- **BAISSE DE LA PART DE MARCHÉ DU TRANSPORT EN COMMUN PAR RAPPORT À LA VOITURE**
 - augmentation de 24 % du nombre d'automobiles dans la région métropolitaine de Montréal, passant de 1,2 à 1,5 million;
 - augmentation du nombre de véhicules par ménage;
 - croissance du taux de motorisation de 414 à 465 automobiles par 1000 habitants de 1987 à 1998;
 - selon les plus récentes prévisions du MTQ, décroissance prévue de la part de marché du transport en commun à la pointe du matin, de 21 % en 1998 à 18 % en 2021.
- **NOUVELLE DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT URBAIN**
 - augmentation de l'achalandage provenant de l'extérieur de l'île de Montréal, représentant près de 17 % de l'achalandage global de la pointe du matin;
 - développement de pôles secondaires sur le territoire de Montréal (Anjou, Dorval et Saint-Laurent);
 - pression accrue pour la desserte des extrémités de l'île et des parcs industriels;
 - confirmation du rôle de l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal.
- **PROFIL DE CLIENTÈLE EN MUTATION**
 - complexification de la chaîne de déplacement;
 - vieillissement, la population totale augmentera de 10 % d'ici 2016, celle des aînés de 30 %;
 - augmentation importante de l'achalandage au transport adapté.

Achalandage et part modale du transport public dans la région métropolitaine de 1986 à 2001



4.2.2 CHANGEMENTS DANS L'ENVIRONNEMENT GÉOPOLITIQUE

L'entreprise doit s'ajuster par rapport à différents contextes découlant des changements de l'environnement géopolitique :

- projet de loi sur les défusions municipales;
- politiques de transport du nouveau gouvernement provincial;
- déploiement de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM);
- rôle de l'Agence métropolitaine de transport (AMT).

En dépit de la concurrence pour l'obtention de fonds publics et des engagements du gouvernement en matière de santé et d'éducation, la STM et ses partenaires doivent continuer à promouvoir le transport en commun auprès des instances décisionnelles. Les changements dans l'environnement géo-politique constituent une occasion de repositionner la STM dans ce nouveau cadre.

4.2.3 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU PROTOCOLE DE KYOTO

Pour atteindre les objectifs de réduction des gaz à effet de serre de 25 % par rapport au niveau d'émissions actuel, plusieurs stratégies seront mises de l'avant par les gouvernements. Le défi pour la région de Montréal est d'augmenter l'utilisation du transport en commun.

Dans ce contexte, la STM, à titre d'exploitant du réseau de transport en commun de Montréal, représente un partenaire important des différents paliers de gouvernement.

4.2.4 RARETÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La conjoncture économique favorable au marché de l'emploi laisse entrevoir des difficultés à recruter du personnel. Comme plusieurs grandes entreprises de la région métropolitaine de Montréal, cette problématique présente un défi immédiat pour certains métiers spécialisés dans la mesure où le nombre de finissants est restreint et que les employeurs d'envergure se font concurrence pour les attirer.

La population en âge de travailler (15-64 ans) cessera de croître dans sept ans (2011) et chutera rapidement par la suite. La population active commencera à décroître entre 2011 et 2016 à Montréal, Laval et en Montérégie.

La génération des baby-boomers (45 ans et plus) s'apprête à partir à la retraite massivement en 2006 alors qu'elle forme le groupe le plus important en terme de nombre et celui qui peut assurer la transition de façon sécuritaire. La génération suivante n'est pas assez nombreuse et ne pourra suffire à combler les départs imminents.



5. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Malgré les efforts consentis au cours des dernières années, l'ampleur des défis et des enjeux amène l'entreprise à se fixer des objectifs stratégiques sur lesquels elle pourra orienter ses travaux et ses ressources pour les cinq prochaines années. Au nombre de six, chacun des objectifs est ensuite décliné en stratégies pour lesquelles des plans d'action spécifiques seront définis.

- **AMÉLIORER LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE;**
- **AUGMENTER LES REVENUS AUTONOMES;**
- **AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE L'ENTRETIEN DES AUTOBUS;**
- **RÉDUIRE LES COÛTS DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE;**
- **PRÉSERVER LA FIABILITÉ DU MÉTRO;**
- **GÉRER DE FAÇON OPTIMALE LES CHANGEMENTS ET LES MESURES D'ADAPTATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE.**

5.1 AMÉLIORER LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

5.1.1 RAFFINER LES CONNAISSANCES SUR LES BESOINS ET LES ATTENTES DE LA CLIENTÈLE

Objectif : IMPLANTATION EN 2004 D'UN OUTIL DE RECHERCHE PERMETTANT LA SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE ET LA COLLECTE D'INFORMATIONS PLUS POINTUES

5.1.2 S'ENGAGER SUR DE NOUVELLES NORMES DE QUALITÉ DE SERVICE

Objectif : MISE EN PLACE EN 2004 DE NOUVELLES NORMES DE QUALITÉ DE SERVICE ET D'INDICATEURS DE SUIVI.

5.1.3 IMPLANter LE RÉSEAU PRIORITAIRE MONTRÉALAIS (RPM)

Objectif : RÉDUCTION DE 10 À 20 % DU TEMPS DE DÉPLACEMENT SUR LES ARTÈRES CIBLÉES

5.1.4 AMÉLIORER LA DESSERTÉ PAR TRANSPORT EN COMMUN DE L'EST ET DE L'OUEST DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Objectif : GAIN DE 1 500 NOUVEAUX CLIENTS EN TRANSPORT EN COMMUN

5.1.5 METTRE EN PLACE UN PLAN DE MARKETING ORIENTÉ SUR LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

Objectif : DÉPASSEMENT DU TAUX MOYEN DE SATISFACTION DES MEILLEURES ENTREPRISES DE TRANSPORT EN COMMUN COMPARABLES EN AMÉRIQUE DU NORD

5.2 AUGMENTER LES REVENUS AUTONOMES

5.2.1 METTRE EN PLACE DES STRATÉGIES DE FIDÉLISATION ET DE CROISSANCE DE L'ACHALANDAGE

Objectif : AUGMENTATION DE L'ACHALANDAGE DE PLUS DE 5 %

5.2.2 RÉVISER LA STRUCTURE TARIFAIRE

Objectif : REVENUS VOYAGEURS REPRÉSENTANT 50 % DES DÉPENSES TOTALES

5.2.3 IMPLANter LE SYSTÈME VENTE ET PERCEPTION

Objectifs : RÉCUPÉRATION DE LA NON-PERCEPTION DE 20 M\$
INTRODUCTION DE NOUVEAUX PRODUITS TARIFAIRES EN 2007

5.2.4 DÉVELOPPER LE POTENTIEL COMMERCIAL DE L'ENTREPRISE

Objectif : 50 % D'AUGMENTATION DES REVENUS (AUTRES QUE REVENUS TARIFAIRES)

5.3 AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE L'ENTRETIEN DES AUTOBUS

5.3.1 DIMINUER LES COÛTS D'ENTRETIEN DES AUTOBUS

Objectif : TENDRE VERS LA NORME DE COÛT KILOMÉTRIQUE DES MEILLEURES PRATIQUES RECONNUES

5.3.2 ACCROÎTRE LA DISPONIBILITÉ DES VÉHICULES

Objectif : DIMINUTION DU TAUX DE RÉSERVE (TAUX D'IMMOBILISATION) DES AUTOBUS DE 17 % À 12 %

5.3.3 AUGMENTER LA FIABILITÉ DES VÉHICULES

Objectif : AUGMENTATION DE LA MOYENNE DE BON FONCTIONNEMENT (MDBF) DE 3300 À 8000 KM

5.4 RÉDUIRE LES COÛTS DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

5.4.1 RAFFINER LES OUTILS DE MESURE DES COÛTS

Objectif : IMPLANTATION DE LA MÉTHODE DU COÛT PAR ACTIVITÉ DANS LES SECTEURS CIBLÉS D'ICI DÉCEMBRE 2004

5.4.2 SE COMPARER SUR LES MARCHÉS DE RÉFÉRENCE (PUBLICS ET PRIVÉS)

Objectif : IMPLANTATION D'OUTILS DE BENCHMARKING DANS LES SECTEURS CIBLÉS

5.4.3 OPTIMISER LES PROCESSUS D'AFFAIRES ADMINISTRATIFS ET OPÉRATIONNELS *

Objectif : DIMINUTION DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT D'AU MOINS 14 M\$

* autres que l'entretien des autobus traité à l'objectif 5.3

5.5 PRÉSERVER LA FIABILITÉ DU MÉTRO

5.5.1 RENOUELER LES INFRASTRUCTURES ET LES ÉQUIPEMENTS FIXES DU MÉTRO

Objectifs : REMPLACEMENT DES ÉQUIPEMENTS FIXES D'ICI 2006 POUR LA PHASE I
RÉALISATION DU PLAN RÉNO-MÉTRO II

5.5.2 PROCÉDER À L'ACQUISITION DES VOITURES EN REMPLACEMENT DES MODÈLES DE 1ÈRE GÉNÉRATION (MR-63)

Objectif : MISE À L'ESSAI DU PROTOTYPE AU COURS DE 2008

5.5.3 INTÉGRER LES ÉQUIPEMENTS REQUIS À L'EXPLOITATION DU MÉTRO À LAVAL

Objectif : MISE EN SERVICE DU NOUVEAU CENTRE DE CONTRÔLE POUR JANVIER 2006

5.5.4 RÉNOVER L'INTÉRIEUR DU MATÉRIEL ROULANT DE 2^E GÉNÉRATION (MR-73)

Objectifs : RÉNOVATION TERMINÉE POUR JUIN 2006
ACCROISSEMENT DE LA CAPACITÉ DE TRANSPORT DE 10 %

5.6 GÉRER DE FAÇON OPTIMALE LES CHANGEMENTS ET LES MESURES D'ADAPTATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

5.6.1 METTRE EN PLACE LES STRATÉGIES DE PRÉPARATION DE LA RELÈVE AUX POSTES DE GESTION

Objectif : IMPLANTATION DES OUTILS DE GESTION DE LA RELÈVE D'ICI DÉCEMBRE 2004

5.6.2 PROCÉDER AU RENOUELEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Objectif : EMBAUCHE DE 400 PERSONNES EN MOYENNE PAR ANNÉE

5.6.3 ÉLABORER ET IMPLANTER LES MESURES D'ADAPTATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Objectif : SUPPORT DES ÉQUIPES DE GESTION DANS L'ARRIMAGE DES COMPÉTENCES AUX CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

5.6.4 ÉVALUER L'ENSEMBLE DES BESOINS DE FORMATION ET PROPOSER UN PLAN DIRECTEUR DE FORMATION

Objectif : LIVRAISON DES PLANS DE FORMATION D'ICI DÉCEMBRE 2004

6. PLAN DE DÉVELOPPEMENT

L'augmentation des parts de marché du transport en commun passe par l'amélioration de la qualité des services dans le but d'offrir une alternative valable à l'automobile. La STM doit axer le développement de ses produits de transport sur ce qui facilite la vie du client tout au long de sa chaîne de déplacement pour qu'il puisse mieux planifier le temps consacré à ses activités quotidiennes.

Ce chapitre énonce une série d'interventions tirées du *Plan de développement des produits de transport 2004-2008*, élaboré en parallèle, et arrimé aux travaux du plan d'urbanisme de la ville de Montréal. Le plan d'urbanisme de la Ville préconise une urbanisation favorisant une utilisation accrue des infrastructures de transport collectif, orientation au cœur du Sommet de Montréal.

Le développement des produits de transport intervient sur les principales caractéristiques recherchées par le client : la disponibilité et la rapidité du service.

6.1 PLUS GRANDE DISPONIBILITÉ DU SERVICE

En optimisant l'application des normes de services, la composition des flottes et les modes d'exploitation, il devient possible de mieux répondre aux réels besoins des clients en s'assurant de l'affectation optimale des ressources.

6.1.1 NORMES DE SERVICE

Les normes de service permettent une répartition équitable de l'offre de service sur le territoire. Pour ce faire, il faut bonifier programme de *mesure et d'évaluation de la performance du réseau* qui abordera, entre autres, la question des niveaux de service et de confort du métro et des autobus. Un impact direct de ce programme est l'ajout annuel de près de 21 000 heures (1 M\$) de service à partir de 2005 au réseau des autobus. Le service offert au métro est augmenté de 500 000 kilomètres par année dès 2004, puis un second 500 000 kilomètres en 2006.

6.1.2 RENOUVELLEMENT DE LA FLOTTE

Dans la même optique, afin d'assurer des ressources suffisantes hors des grands bassins de déplacements, il faut utiliser le mode de transport dont la capacité répond au niveau de la demande, en harmonie avec le milieu qu'il dessert.

Autobus

La stratégie de renouvellement de la flotte de la STM se déploie à deux niveaux. D'abord, par l'introduction d'une gamme variée de véhicules, tels : autobus de type articulé sur les axes à fort achalandage, minibus urbains sur des lignes à faible achalandage, taxis pour des quartiers à faible densité. En ligne avec les objectifs du protocole de Kyoto, la STM procédera également à l'évaluation de prototypes de véhicules en vue de la mise en service de modes de propulsion électrique ou hybride.

Métro

Au niveau du réseau du métro, le projet de réaménagement des voitures de seconde génération (MR-73), qui sont en service depuis 1976, doit être réalisé à court terme afin d'augmenter la capacité des voitures de 10 %. De plus, la STM entend acquérir du nouveau matériel roulant pour remplacer les voitures de première génération (MR-63) qui accroîtra la capacité des trains ainsi que leur convivialité.

6.1.3 MODES D'EXPLOITATION ET INFORMATION À LA CLIENTÈLE

Au réseau des autobus, l'implantation d'un système d'aide à l'exploitation permettra à l'entreprise d'offrir à la clientèle de l'information en temps réel sur le service.

Au métro, la STM entend profiter du remplacement des équipements désuets dans le cadre du programme Réno-systèmes pour atteindre des standards internationaux en terme d'information à la clientèle incluant le système de sonorisation et d'affichage de l'information. La STM évaluera aussi la possibilité d'introduire la communication via des téléphones cellulaires dans le réseau. Le programme de renouvellement de la flotte contribuera à améliorer grandement la fiabilité du matériel roulant en le rendant le plus modulaire possible, en y intégrant des outils de diagnostic qui aideront l'opérateur à régler rapidement les problèmes occasionnant des arrêts de services.

6.1.4 TRANSPORT ADAPTÉ

Depuis la mise sur pied du service de transport adapté en 1980, la demande n'a cessé de croître. Tout indique que cette tendance sera accentuée par le vieillissement de la population. L'optimisation accrue de l'utilisation des ressources de transport avec l'implantation du nouveau système de planification assurera l'accroissement de la capacité à desservir la clientèle.

En partenariat avec l'industrie du taxi, des efforts porteront sur l'amélioration de la disponibilité des ressources ainsi que de la qualité de la livraison du service.

6.2 POUR PLUS DE RAPIDITÉ

6.2.1 PROLONGEMENT DE LA LIGNE 2 – ORANGE DU MÉTRO À LAVAL

Prévu pour 2006, ce prolongement contribuera à développer les échanges économiques entre Montréal, Laval et la Couronne nord par une fréquentation quotidienne de près de 45 000 déplacements, dont près de 9 000 de nouvelle clientèle. À lui seul, ce projet constitue un accroissement de près 6,5 M de kilomètres annuels parcourus par le métro.

6.2.2 RÉSEAU PRIORITAIRE MONTRÉALAIS (RPM)

Le *Réseau prioritaire montréalais* (voir annexe 2), ayant comme noyau principal les réseaux de métro, de trains de banlieue et de voies réservées pour autobus, sera développé au cours des prochaines années. Le RPM implique l'implantation de mesures préférentielles aux autobus, permettant d'accroître la fluidité des déplacements. Il sera complété par des lignes d'autobus express afin de favoriser la desserte rapide des grands pôles de destination, ce qui correspond à la seconde enveloppe annuelle de 21 000 heures de service (1 M\$) récurrentes.

6.2.3 TROIS STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

Trois stratégies de développement seront mises de l'avant pour déployer le RPM. La première consiste à *protéger les acquis* sur les axes où le transport en commun joue un rôle très important, mais où il a connu une baisse de part modale au cours des dernières années.

La seconde stratégie de développement vise le *renforcement des positions* sur des axes où sa part modale est déjà élevée, mais où en même temps la congestion des voies de circulation est importante. Enfin, la troisième stratégie de développement suggère *d'exploiter les potentiels* dans les secteurs où la croissance des flux de déplacements est très importante.

Axes de protection des acquis	Axes de renforcement des positions	Axes d'exploitation des potentiels
> ligne de métro 2 Est	> ligne de métro 2 Ouest (Bois-Franc)	> boulevard Saint-Jean
> ligne de métro 5 Est	> ligne 4	> autoroute A-25
> avenue du Parc	> rue Notre-Dame	> boulevard Pierrefonds
> boulevard Pie-IX	> autoroute A-40 Ouest	> boulevard Brunswick
> boulevard Rosemont	> rue Sherbrooke Ouest	> boulevard Des Sources
> boulevard Saint-Michel	> rue Grenet	> boulevard Cavendish
> rue Beaubien	> rue Sherbrooke au centre-ville	> autoroute A-40 Est
> autoroute A-20	> rue Lacordaire	> boulevard Maurice-Duplessis
> boulevard Henri-Bourassa	> rue Sauvé / boulevard Côte-Vertu	> boulevard Perras
> boulevard Newman	> chemin de la Côte-Saint-Luc	
	> boulevard L'Acadie	

6.3 AMÉLIORATION DES CONDITIONS D'ATTENTE ET DE L'INTERMODALITÉ

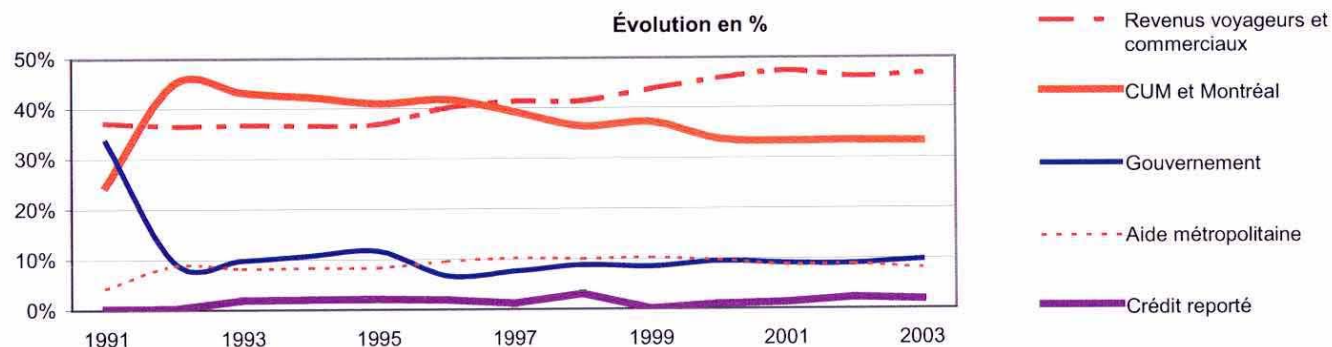
Le client doit pouvoir bénéficier en tout temps d'aires d'attente confortables, sécuritaires et offrant des activités commerciales : par conséquent, des améliorations apportées aux terminus d'autobus actuels ainsi que l'ajout de nouveaux points d'attente lui permettront de se déplacer plus efficacement grâce à des correspondances plus rapides et plus conviviales. Enfin, pour offrir à plus de Montréalais la possibilité de quitter leur voiture, un programme de stationnements incitatifs intégré à la politique de stationnement de la Ville de Montréal sera proposé à cette dernière.

7. PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Cette section présente les prévisions financières de la STM pour l'horizon du plan, soit de 2004 à 2008. Elle aborde d'abord le contexte financier dans lequel la STM évolue depuis plus de 10 ans, pour ensuite décrire le cadre financier *pro forma* et les hypothèses qui y sont sous-jacentes. L'argumentaire présentant les besoins financiers termine le tout.

7.1 CONTEXTE FINANCIER

L'évolution du financement présentée au graphique ci-contre indique que la part du gouvernement du Québec, qui était de 33,5 % en 1991 n'était plus que de 8,9 % en 2002, passant de 213 M\$ à 65 M\$. Les municipalités avaient entièrement assumé la facture au moment du retrait du gouvernement en 1992. Leur contribution passant de 24,7 % à 33,5 % pour la même période. Il faut toutefois noter que, depuis 1992, la contribution municipale a diminué de 61 M\$, passant de 45,1 % à 33,5 %.



➤ ÉVOLUTION DU CONTEXTE FINANCIER DE LA STM DE 1992 À 2003

- 1992 Retrait du gouvernement du financement du transport en commun. Augmentation des contributions municipales de 135 % de 1989 à 1992 et augmentation des tarifs de 32 % pour la même période.
- 1996 Transfert des trains de banlieue et de la contribution municipale à l'AMT (24 M\$).
- 1999 Remise à la Ville des crédits reportés accumulés de 23 M\$.
- 2000 Réduction de la contribution municipale de 23 M\$ et sa non-indexation de 5 M\$, lesquelles ont été rendues possibles par le congé de contribution aux régimes de retraite de 30 M\$.
- 2002 Introduction de la carte Privilège.
- 2003 Reprise de la contribution aux régimes de retraite de 30 M\$.
Autres sources de revenus non réalisées de 15 M\$ escomptées sur les recommandations du rapport Bernard. La STM a révisé son budget en juillet 2003 en haussant les tarifs (CAM de 52 \$ à 54 \$), en haussant la contribution municipale et en réduisant les dépenses.

7.2 HYPOTHÈSES

Les principales hypothèses ayant servi à établir le contexte financier *pro forma* sont présentées ici et sont par ailleurs reprises en détail à l'annexe 4.

7.2.1 REVENUS

➤ AUGMENTATION DES REVENUS TARIFAIRES – NOUVELLE STRATÉGIE

- augmentation de l'achalandage de 1 % par année;
- diminution graduelle de 10 % sur cinq ans du rabais accordé au tarif réduit est escompté afin de ramener celui-ci à 40 %;
- contribution des clients atteint 50 % des dépenses totales en 2008;
- à partir de 2006 (implantation du système de vente et perception) des revenus supplémentaires d'environ 20 M\$ sont prévus, de plus, un montant supplémentaire de 2 M\$ est escompté à l'occasion de l'ouverture des stations de métro à Laval dès 2006.

➤ AUGMENTATION DES AUTRES REVENUS D'EXPLOITATION

Un projet de revenus de commandites débutant en 2005 et générant des revenus additionnels de 8 M\$ en 2008; représentant une hausse de 50 % de ces revenus.

➤ CONTRIBUTION AU FINANCEMENT DU MÉTRO

Aucune variation n'est prévue, et ce, même si le décret du gouvernement du Québec régissant le niveau de la contribution du Réseau de transport de Longueuil (RTL) sera expiré à compter de 2004. Pour la Société de transport de Laval (STL), une compensation de 1,3 M\$, calculée selon une méthode similaire à celle de la ligne 4, est prévue à partir de 2006 (ouverture du métro à Laval).

Par contre, même en tenant compte de cette compensation ainsi que de l'augmentation des revenus-voyageurs, la STM devra assumer des coûts d'exploitation additionnels de 10,2 M\$, ce qui implique un manque à gagner de 6,9 M\$. La STM s'attend à ce que ce montant lui soit remboursé par une source de financement régionale.

7.2.2 DÉPENSES

Les dépenses sont de trois types, encore ici les détails des hypothèses sont présentés à l'annexe 4.

➤ **DÉPENSES LIÉES À L'EXPLOITATION – AUTOBUS ET MÉTRO**

Elles sont en hausse de 5,0 % en 2004, de 2,7 % en 2005, de 2,4 % en 2006 et de 3 % en 2007 et 2008.

➤ **PLAN D'AFFAIRES ET PROJETS**

Les interventions du plan d'affaires contribuent à dégager des économies importantes dont une partie est réinvestie dans l'amélioration de l'offre de service, le renouvellement du patrimoine et la mise à jour du système de perception.

- les économies reliées au plan d'affaires et différents projets, atteignant 35 millions en 2008, permettront de réduire les dépenses;
- le service offert à la clientèle autobus est augmenté à partir de 2005 de 21 000 heures par année (1 M\$) pour le développement du Réseau Prioritaire Montréalais et l'amélioration des dessertes dans l'est et dans l'ouest, auxquelles s'ajoutent 21 000 heures par année de 2005 à 2008 pour l'amélioration des normes de service;
- le service offert au métro est augmenté de 500 000 kilomètres par année dès 2004, puis un second 500 000 kilomètres en 2006 et ce, incluant l'amélioration des normes de service;
- des coûts additionnels sont prévus afin de contrer la désuétude des installations et équipements du métro et l'entretien des autobus à plancher surbaissé;
- la mise en place du projet vente et perception nécessite des investissements d'environ 13 M\$ en 2005 (cartes à puce et formation);
- le prolongement du métro vers Laval entraîne des coûts additionnels d'environ 10 M\$ par année.

➤ **DÉPENSES LIÉES AUX INVESTISSEMENTS**

Les taux utilisés varient entre 5,79 % et 7,56 %. Les investissements totaux dépasseront les 1,3 milliard \$ d'ici la fin de 2008.

7.3 BILAN DES BESOINS FINANCIERS

En 2004, le budget prévoit une somme de 20 M\$ devant provenir des autorités gouvernementales. En faisant abstraction des montants futurs à recevoir des autorités gouvernementales les déficits seraient de 46 M\$ en 2005, de 44 M\$ en 2006, de 58 M\$ en 2007 et de 68 M\$ en 2008.

7.4 PRO FORMA

7.4.1 REVENUS (EN MILLIERS)

RESULTATS PRO FORMA	Budget 2004	Pro-forma 2005	Pro-forma 2006	Pro-forma 2007	Pro-forma 2008
REVENUS					
REVENUS - VOYAGEURS	371 320	374 586	400 889	405 203	409 537
AUTRES REVENUS COMMERCIAUX	16 515	18 215	19 815	22 515	24 515
TOTAL DES REVENUS AUTONOMES	387 835	392 801	420 704	427 718	434 052
SUBVENTION DU GOUVERNEMENT AU T.A.	24 621	24 690	25 256	25 887	26 534
SUBVENTIONS LIÉES AUX INVESTISSEMENTS	54 758	62 055	68 963	80 782	95 200
AUTRES SOURCES DE REVENUS					
CONTRIBUTION DE LA RTL - LIGNE 4	1 803	1 803	1 803	1 803	1 803
CONTRIBUTION DE LA STL - LIGNE 2			1 307	1 307	1 307
CONTRIBUTION RÉGIONALE	51 666	52 139	52 619	53 054	53 609
FINANCEMENT DE LA DETTE - TRAINS DE BANLIEUE	7 288	7 291	5 450	1 902	
CRÉDITS REPORTÉS					
TOTAL DES REVENUS avant la contribution municipale et la contribution du gouvernement - révision du cadre financier	527 971	540 779	576 102	592 453	612 505

7.4.2 DÉPENSES (EN MILLIERS)

RESULTATS PRO FORMA	Budget 2004	Pro-forma 2005	Pro-forma 2006	Pro-forma 2007	Pro-forma 2008
DÉPENSES					
AUTOBUS ET MÉTRO					
Dépenses liées à l'exploitation	644 288	659 759	675 368	694 317	713 713
Impact des objectifs du Plan d'affaires					
Optimisation des processus d'affaires	(1 907)	(4 473)	(15 000)	(25 000)	(35 000)
Amélioration du service livré à la clientèle	380	3 000	5 859	8 666	11 637
Dépenses d'exploitation	2 724	5 350	5 242	4 775	5 450
Renouvellement de la main-d'œuvre	696	615	366	288	(38)
Projet vente et perception		1 439	1 439	1 439	1 439
Prolongement laval			10 163	10 468	10 782
	<u>1 893</u>	<u>5 931</u>	<u>8 068</u>	<u>636</u>	<u>(5 730)</u>
Dépenses liées aux investissements					
PEPM	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Projets spéciaux	6 563	5 313	5 313	5 813	5 313
Service de la dette	97 538	116 667	133 407	153 738	172 666
Virement au fonds de roulement	2 377	2 200	2 150	2 300	2 300
	<u>120 478</u>	<u>138 180</u>	<u>154 870</u>	<u>175 851</u>	<u>194 279</u>
	766 658	803 870	838 306	870 804	902 262
TRANSPORT ADAPTÉ, exploitation	32 184	32 920	33 675	34 516	35 378
SERVICE DE LA DETTE - TRAIN DE BANLIEUE	7 288	7 291	5 450	1 902	
DÉPENSES IMPRÉVUES	5 204	5 528	5 826	6 069	6 268
TOTAL DES DÉPENSES	811 334	849 609	883 256	913 291	943 909
SURPLUS (DÉFICIT) D'OPÉRATION	(283 363)	(308 830)	(307 154)	(320 837)	(331 404)
CONTRIBUTION DE LA VILLE DE MONTRÉAL	263 000	263 000	263 000	263 000	263 000
CONTRIBUTION DU GOUVERNEMENT-RÉVISION DU CADRE FINANCIER	20 363				
DÉFICIT NET À COMBLER		45 830	44 154	57 837	68 404
Remboursement totale pour prolongement métro Laval			6 856	7 008	7 180
Solde		45 830	37 298	50 829	61 224

8. PISTES DE SOLUTION

La mise en œuvre de stratégies pour atteindre les objectifs que la STM s'est fixés doit s'appuyer sur des ajustements du cadre institutionnel et une révision en profondeur du cadre financier. Sans ces changements, la STM prévoit que le déficit anticipé de 20,4 M\$ en 2004, malgré des augmentations de la contribution des clients et des municipalités, atteindrait plus de 68,0 M\$ en 2008. Au cours des dernières années, le gouvernement du Québec a fait des pas dans la bonne direction en approuvant d'une part un nouveau cadre législatif pour les organismes de transport et d'autre part, en posant un diagnostic clair et réaliste de la situation du transport en commun dans les principaux centres urbains de la province. Toutefois, la problématique du cadre financier n'étant pas résolue, il est primordial que le gouvernement prévoie, dans les futurs budgets, de l'aide financière et des pouvoirs nécessaires accordés aux autorités municipales et/ou régionales. Parmi les principales actions :

- Mettre en place un nouveau cadre institutionnel et financier du transport en commun :
 - la régionalisation du métro permet d'envisager des pistes de revenus supplémentaires de l'ordre de 20 M\$, auxquelles s'ajouterait le remboursement complet des coûts nets reliés au prolongement du métro vers Laval permettant à la STM d'aller récupérer une somme d'environ 7 M\$ par année à partir de 2006;
 - l'optimisation de la gestion des réseaux (modes guidés).
- Doter la Ville de Montréal ou la CMM de pouvoirs lui permettant d'assurer la pérennité du financement tels :
 - la création de fonds régionaux dédiés au transport en commun;
 - la hausse du droit d'immatriculation (hausse de 5\$ représente 15 M\$);
 - l'augmentation de la taxe sur l'essence;
 - la mise en place d'une taxe sur le stationnement (30 M\$).
- Financer directement diverses mesures sociales dont l'impact financier est considérable. Parmi ces mesures se trouvent le rabais consenti à la clientèle bénéficiant du tarif réduit qui représente 63 M\$ ainsi que le coût de 12 M\$ associé au transport des écoliers.
- Répondre promptement aux demandes d'investissement requises pour dégager les économies escomptées de 35 M\$ en 2008, découlant de l'optimisation des processus d'affaires administratifs et opérationnels et des projets d'investissement.
- Etc.

Ces différentes options, prises individuellement ou en combinaison, doivent faire l'objet d'un engagement clair, d'un contrat, entre la STM et ses partenaires.

9. CONDITIONS DE RÉUSSITE

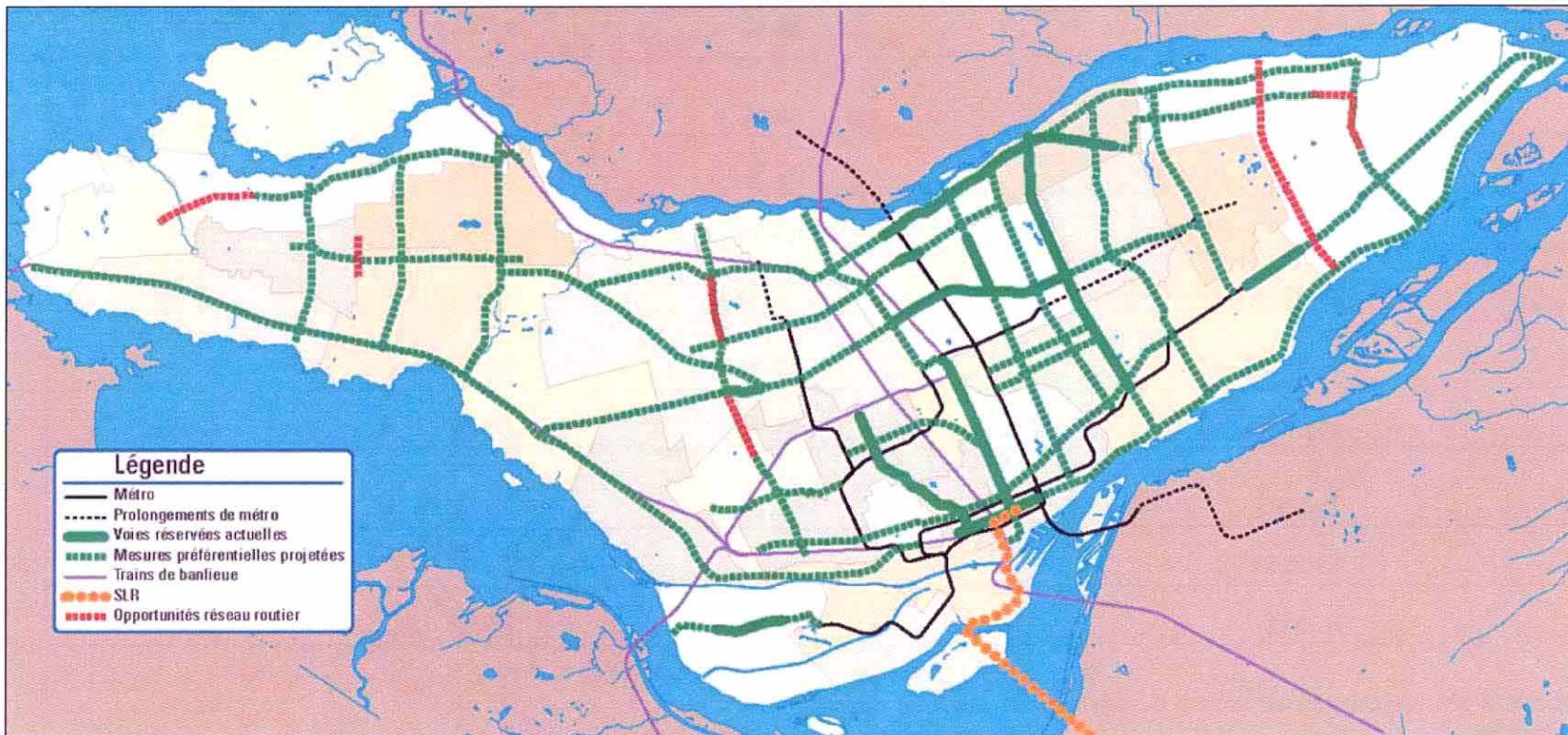
L'atteinte des objectifs d'affaires présentés dans ce plan repose sur certaines conditions de réussite qui doivent demeurer prépondérantes à chaque action de la STM et de son équipe :

- Garder le cap sur le client;
- Privilégier une gestion axée sur les résultats;
- Maintenir le focus sur les priorités;
- Développer les ressources humaines;
- S'adapter rapidement.

ANNEXE 1 – PROFIL DE LA CLIENTÈLE

		TOTAL	MÉTRO	AUTOBUS
Résidants de Montréal		86 %	81 %	95 %
Âge	Moins de 18 ans	16 %	9 %	19 %
	De 18 à 24 ans	23 %	27 %	21 %
	De 25 à 64 ans	53 %	59 %	51 %
	65 ans et plus	8 %	5 %	9 %
Sexe	Femmes	57 %	56 %	58 %
	Hommes	43 %	44 %	42 %
Motif	Travail	41 %	48 %	38 %
	Études	29 %	27 %	30 %
	Autres	30 %	25 %	32 %
Proportion de clients provenant de ménages sans automobile		39 %	37 %	42 %
Longueur moyenne d'un déplacement STM : 8 km				
62 % des clients font au moins une correspondance				

ANNEXE 2 – CARTE DU RÉSEAU PRIORITAÉ MONTRÉALAIS (RPM)



ANNEXE 3 – PROJETS D'INVESTISSEMENT

Liste des projets majeurs 2004 à 2008

En milliers	
Réseau des autobus	
Autobus urbains	195 826 \$
Maintien du patrimoine	155 124 \$
Transport adapté	267 \$
	351 218 \$
Réseau du Métro	
Entretien des voitures	33 328 \$
Équipements - véhicules	299 538 \$
Maintien des équipements fixes - divers projets	25 049 \$
Maintien du patrimoine - métro et infrastructures	520 384 \$
	878 299 \$
Développement du service	
Voies réservées et terminus	44 396 \$
Équipements	115 001 \$
	159 397 \$
Technologie de l'information	
	14 907 \$
Fonds de roulement	
	12 464 \$
TOTAL	1 416 285 \$

Liste des projets PEPM emprunt 2004-2008

En milliers	
Réseau des autobus	
Véhicules de service	7 849 \$
Équipements et outillage	6 517 \$
Maintien du patrimoine - autobus	19 274 \$
	33 640 \$
Réseau du Métro	
Voitures de métro	990 \$
Équipements fixes de métro	5 143 \$
Maintien du patrimoine - métro et infrastructures	3 798 \$
	9 931 \$
Environnement et santé sécurité	
	9 761 \$
TOTAL	53 332 \$

Liste des projets PEPM comptant 2004-2008

En milliers	
Réseau des autobus	
Autobus	16 538 \$
Maintien du patrimoine - autobus	1 627 \$
	18 165 \$
Réseau du Métro	
Entretien des voitures	16 321 \$
Équipements fixes de métro	11 698 \$
Équipements - véhicules	208 \$
Maintien du patrimoine - métro et infrastructures	3 939 \$
	32 167 \$
Environnement et santé sécurité	
	15 500 \$
Développement du service	
	3 792 \$
Informatique	
	376 \$
TOTAL	70 000 \$

Sommaire des projets 2004 à 2008

En milliers	
• Projets majeurs	1 416 285 \$
• Projets PEPM emprunts	53 332 \$
• Projets PEPM comptants	70 000 \$
	1 539 617 \$

ANNEXE 4 – HYPOTHÈSES DU PRO FORMA

REVENUS

➤ **REVENUS-VOYAGEURS**

La prévision est basée sur une croissance naturelle de 1 % de l'achalandage par année. Dès 2004, la STM diminuera graduellement de 10 % sur 5 ans le rabais accordé au tarif réduit afin de ramener celui-ci à 40 % en 2008. À partir de 2006, année de l'implantation du système de vente et perception, des revenus supplémentaires d'environ 20 M\$ sont prévus. De plus, un montant supplémentaire de 2 M\$ est escompté à l'occasion de l'ouverture des stations de métro à Laval dès 2006.

➤ **AUTRES REVENUS D'EXPLOITATION**

Un projet de revenus de commandites débutant en 2005 et générant des revenus additionnels de 8 M\$ en 2008; représentant une hausse de 50 % de ces revenus.

➤ **CRÉDITS REPORTÉS**

La précarité des sources de financement fait en sorte que nous ne prévoyons pas reporter de crédits. De plus, les déficits ne sont pas reportés, mais plutôt comblés annuellement par d'autres sources de revenus à prévoir.

➤ **SUBVENTION DU GOUVERNEMENT AU TRANSPORT ADAPTÉ**

Elle est calculée selon le projet du programme d'aide du MTQ.

➤ **SUBVENTIONS DU GOUVERNEMENT LIÉES AUX INVESTISSEMENTS**

Elles sont déterminées selon la nature des différents projets financés par emprunt.

➤ **CONTRIBUTION DE LA VILLE DE MONTRÉAL**

Aucune hausse directe à la STM n'est prévue avant le manque à gagner annuel.

➤ **CONTRIBUTION AU FINANCEMENT DU MÉTRO**

Aucune variation n'est prévue, et ce, même si le décret du gouvernement du Québec régissant le niveau de la contribution du Réseau de transport de Longueuil (RTL) sera expiré à compter de 2004. Pour la Société de transport de Laval (STL), une compensation de 1,3 M\$, calculée selon une méthode similaire à celle de la ligne 4, est prévue à partir de 2006 (ouverture du métro à Laval).

➤ **CONTRIBUTION RÉGIONALE**

L'aide métropolitaine pour le métro reflète le versement prévu au budget de l'AMT pour 2004. Pour les équipements métropolitains, la CMM ou l'AMT couvre ces coûts d'entretien curatifs et ceux reliés au financement de la dette des équipements. Pour le financement de la dette relative aux trains de banlieue, la CMM ou l'AMT couvre entièrement les coûts.

DÉPENSES

➤ **DÉPENSES LIÉES À L'EXPLOITATION – AUTOBUS ET MÉTRO**

Elles sont en hausse de 5,0 % en 2004, de 2,7 % en 2005, de 2,4 % en 2006 et de 3 % en 2007 et 2008. Les principaux paramètres utilisés sont :

- les salaires sont indexés selon les conventions collectives (8,7 % sur 4 ans et 2,5 % en 2008);
- hausse annuelle de 2,5 % pour les avantages sociaux conventionnés et les cotisations aux régimes publics de 2004 à 2008;
- les assurances collectives sont indexées de 15 % en 2004 et de 3 % à partir de 2005;
- hausse de 18 % des coûts de la CSST en 2004, de 10 % en 2005 et d'environ 3 % de 2006 à 2008;
- hausse des coûts reliés aux passifs salariaux de 1,8 M\$ basée sur une prévision du nombre de départs pour les années 2004 à 2008;
- les biens et services ont été indexés de 2 %;
- hausse de 30 % en 2004 des prix du gaz naturel, d'après les prix affichés actuellement sur les marchés boursiers;
- augmentation de 2,6 % du prix de l'électricité de 2004 à 2008.

➤ **PLAN D'AFFAIRES ET PROJETS**

- économies reliées au plan d'affaires et différents projets, atteignant 35 M\$ en 2008, permettront de réduire les dépenses;

- le service offert à la clientèle autobus est augmenté à partir de 2005 de 21 000 heures par année pour le développement du Réseau Prioritaire Montréalais et l'amélioration des dessertes dans l'est et dans l'ouest, auxquelles s'ajoutent 21 000 heures par année de 2005 à 2008 pour l'amélioration des normes de service;
- le service offert au métro est augmenté de 500 000 kilomètres par année dès 2004, puis un second 500 000 kilomètres en 2006 et ce, incluant l'amélioration des normes de service;
- des coûts additionnels sont prévus afin de contrer la désuétude des installations et équipements du métro et l'entretien des autobus à plancher surbaissé;
- la mise en place du projet vente et perception nécessite des investissements d'environ 13 M\$ en 2005 (cartes à puce et formation);
- le prolongement du métro vers Laval entraîne des coûts additionnels d'environ 10 M\$ par année, dès 2006.

➤ **DÉPENSES LIÉES AUX INVESTISSEMENTS**

- les taux utilisés varient entre 5,79 % et 7,56 %. Les investissements totaux dépasseront les 1,3 milliard de dollars d'ici la fin de 2008.