

PER
Z-3600



COMMISSION DE TRANSPORT DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE MONTRÉAL

PLAN DIRECTEUR 1984-1986

RÉSUMÉ





Présentation

Comme toute entreprise, la C.T.C.U.M. doit prévoir et préparer son avenir, en analysant sa situation et celle de la région qu'elle dessert, en identifiant les tendances qui vont affecter son évolution et en définissant sa position et ses objectifs face à ces tendances.

Dans une petite entreprise, cette planification demeure habituellement informelle. Toutefois, à mesure que l'entreprise devient plus complexe, on sent le besoin d'une planification plus structurée, afin de canaliser les efforts de tous les employés et de tous les services vers les mêmes objectifs.

Le plan directeur 1984-1986 de la C.T.C.U.M. est le premier document dans lequel la Commission décrit ses orientations, ses objectifs et ses projets pour les prochaines années. La préparation du plan, qui a impliqué un grand nombre d'employés pendant près d'un an, a été l'occasion d'une réflexion approfondie sur la situation et sur l'évolution des activités de la C.T.C.U.M. Nous avons tenté, dans cette brochure, de présenter l'essentiel des résultats de cette réflexion, c'est-à-dire:

- Le rôle que joue la C.T.C.U.M. sur son territoire;*
- Une brève description de la C.T.C.U.M. et de son milieu;*
- Les objectifs et priorités de la Commission pour la période 1984-1986;*
- Les principaux programmes et projets qui concernent le métro, les autobus, les trains et les différentes fonctions administratives.*

Le plan directeur fait partie d'un cycle annuel de gestion que la C.T.C.U.M. met en place graduellement, depuis deux ans. En plus du plan, les principaux éléments de ce cycle sont les suivants:

- Le budget annuel, qui fixe les ressources allouées à chaque service, en fonction du plan;*
- Des mécanismes de suivi et de contrôle des activités, en cours d'année;*
- Une évaluation des résultats, qui permet de vérifier l'atteinte des objectifs.*

Le plan n'est pas un document définitif. Les prévisions et projets qui y sont contenus ne se réaliseront probablement pas tous. On a tenté de tenir compte des politiques et projets de la Communauté urbaine de Montréal et du gouvernement du Québec qui influenceront la Commission, mais des modifications seront sans doute apportées à ces politiques et d'autres événements imprévus viendront affecter les activités de la C.T.C.U.M. Toutefois, l'utilité de la planification est de pouvoir garder le cap sur des objectifs précis, malgré les événements inattendus qui peuvent survenir.

Le plan directeur sera révisé annuellement; dans une prochaine étape, la Commission compte proposer des orientations à plus long terme pour l'amélioration des services de transport en commun sur son territoire, dans le cadre des objectifs d'aménagement urbain de la C.U.M. et de ses municipalités.

Ce résumé du plan directeur s'adresse d'abord aux employés de la C.T.C.U.M., à sa clientèle et au public de son territoire. Nous espérons qu'il fournira à chacun les informations qu'il désire sur la situation et les objectifs de la C.T.C.U.M. On pourra consulter le plan directeur lui-même pour plus de détails, si désiré.



Président directeur-général

LE MANDAT, LE RÔLE ET LES ORIENTATIONS DE LA C.T.C.U.M.



Le mandat et les orientations générales de la C.T.C.U.M. sont la base de sa planification. Ils représentent la philosophie de la direction face à l'ensemble des responsabilités de l'entreprise, les principes auxquels elle se réfère pour fixer ses objectifs et veiller à leur réalisation.

Le mandat et le territoire

La C.T.C.U.M. est une corporation publique ayant pour but d'«organiser, posséder, développer et administrer un réseau de transport en commun... sur son territoire». Elle relève de la Communauté urbaine de Montréal (C.U.M.), qui regroupe les 27 municipalités de l'île de Montréal et celle de l'île Bizard.

Pour l'essentiel, le territoire de la C.T.C.U.M. coïncide avec celui de la Communauté; la loi y ajoute toutefois la ville de Longueuil.

Concrètement, le but de la Commission est de répondre à la demande, aux besoins de transport en commun sur son territoire. Il lui appartient d'élaborer et d'appliquer les politiques et les normes générales en matière de

transport en commun. Son mandat est toutefois restreint par les pouvoirs de la Communauté urbaine elle-même et par ceux du gouvernement du Québec.

Ainsi, la planification et la construction du métro, colonne vertébrale du réseau de la C.T.C.U.M., sont attribuées par la loi à la C.U.M. elle-même, qui les assume à travers le Bureau de transport métropolitain (B.T.M.). De même, les budgets de la Commission, ses tarifs, ses règlements, ses emprunts, les modifications à ses lignes d'autobus et d'autres éléments importants de ses responsabilités sont soumis à l'approbation de la Communauté.

Deux ministères du gouvernement du Québec ont aussi une juridiction directe sur la C.T.C.U.M. Le ministère des Affaires municipales est responsable du cadre juridique général dans lequel fonctionne la C.T.C.U.M., par le biais de la loi de la C.U.M. et des autres lois et règlements concernant le secteur municipal. Le ministère des Transports établit les politiques générales en matière de transport en commun, ainsi que les règles de financement.

La Commission doit situer son action dans le cadre des diverses politiques gouvernementales, régionales et municipales. En plus de celles qui concernent directement le transport en commun, les politiques sociales du gouvernement du Québec, ainsi que les politiques d'aménagement urbain et de circulation de la Communauté urbaine et des municipalités, l'influencent de façon importante.

Le rôle et les orientations de la C.T.C.U.M.

— Administration et développement du réseau

La mobilité des citoyens est une des conditions du progrès économique et social d'une société. Dans les grandes villes, le transport en commun joue un rôle essentiel pour assurer cette mobilité. La Commission croit que le développement de la Communauté urbaine de Montréal et de toute la région, tant du point de vue de l'efficacité économique que de celui de la qualité de vie des citoyens, dépend et dépendra de plus en plus de la qualité du réseau de transport en commun. Le rôle de la Commission est donc double: d'abord **administrer le réseau de transport existant**, mais aussi **faire la promotion du transport en commun, améliorer le réseau et le développer**.

— Service à la clientèle

Le mandat de la C.T.C.U.M. consiste essentiellement à **procurer aux citoyens les meilleurs moyens de transport en commun, compte tenu des ressources mises à sa disposition**. Cette responsabilité implique deux tâches majeures:

- Prendre connaissance des besoins de déplacement et répartir ses services de manière à les satisfaire le mieux possible.
- Offrir un service agréable et de qualité à toutes ses clientèles.

La nature des services de la C.T.C.U.M. donne une importance primordiale à ses employés. La majorité d'entre eux sont en contact constant avec le public. Leur attitude doit être de répondre le mieux possible aux attentes et aux besoins de la clientèle. La satisfaction des employés au travail est donc une préoccupation majeure de la Commission, car elle est essentielle pour assurer une attitude positive dans leurs relations avec le public.

— Recherche et conseil auprès des autorités politiques

La C.T.C.U.M. est le plus important transporteur public au Québec. Le volume et la complexité de ses opérations l'obligent à se tenir au courant de tous les aspects des techniques de gestion et d'exploitation du transport en commun. Elle compte parmi son personnel des spécialistes de la plupart de ces domaines. Les recherches de la C.T.C.U.M., combinées à son expérience des différents modes de transport en commun (métro, autobus, trains), lui permettent aussi d'exercer efficacement son rôle de conseiller auprès de la Communauté urbaine de Montréal, en comparant, par exemple, les coûts et les bénéfices rattachés à l'utilisation de divers modes de transport dans un secteur donné. La Commission considère ses responsabilités de recherche et son rôle-conseil comme primordiaux. Elle veut ainsi contribuer, non seulement à l'amélioration de ses propres services, mais aussi au développement de compétences spécifiques en transport en commun pour l'ensemble du Québec.

— Administration financière et contrôle

La Commission gère son budget de façon que les fonds dont elle dispose, qu'ils proviennent de ses clients, du gouvernement du Québec ou des municipalités, soient dépensés conformément à son mandat et selon des procédures qui lui permettent de rendre des comptes à la communauté.

La Commission considère que ses responsabilités d'administration incluent celles de préparer des plans précis de ses activités, de maintenir des contrôles budgétaires serrés et de veiller constamment à augmenter l'efficacité de son exploitation.

— Rôle régional

Les réseaux de transport de la région métropolitaine convergent vers le territoire de la C.U.M. et les services de la C.T.C.U.M. influencent l'aménagement urbain et l'organisation des transports, même en dehors de l'île de Montréal. La C.T.C.U.M. doit donc tenir compte, non seulement des besoins de transport sur son territoire, mais de la complémentarité des réseaux dans toute la région.

LA C.T.C.U.M. ET SON MILIEU

Les services

— Le réseau urbain

Le territoire de la C.T.C.U.M. couvre 523 kilomètres carrés. Les services de la Commission sur ce territoire sont intégrés dans un réseau urbain qui fait appel à trois modes de transport: le métro, les autobus et les trains. Ce réseau est intégré, c'est-à-dire que les lignes d'autobus sont aménagées de façon à alimenter et à compléter celles du métro et des trains. De plus, le voyageur jouit d'un tarif unique pour le métro et les autobus, sur l'ensemble du territoire, avec privilège de correspondance gratuite.

— Le métro

Le métro montréalais, inauguré en 1966, comprend 3 lignes entièrement souterraines (lignes 1, 2 et 4) d'une longueur totale de 46,8 kilomètres. La ligne 3 n'a pas été construite. Le matériel roulant est constitué de 759 voitures sur pneumatiques, groupées en 253 éléments de trois voitures chacun, soit deux motrices encadrant une remorque. Chacune des 51 stations possède une architecture et une décoration originales. Plusieurs stations sont intégrées à des édifices à bureaux, centres commerciaux et réseaux piétonniers. Le développement urbain de Montréal a été fortement influencé depuis 20 ans par la localisation des lignes et stations du métro.

Trois nouvelles stations (Namur, De La Savane, Du Collège) seront inaugurées en 1984 sur la ligne 2 ouest, reliant ainsi Ville Saint-Laurent au réseau du métro. Une station supplémentaire, Côte-Vertu, doit s'ajouter à la ligne 2 en 1986.

De plus, une nouvelle ligne de métro est en construction d'est en ouest, au centre de l'île. La ligne 5 aura dix stations, en plus des deux stations de correspondance déjà existantes; elle mesurera 9,7 kilomètres. Elle devrait ouvrir au début de 1987, selon les prévisions du B.T.M.

D'autres projets d'expansion (métro souterrain et "métro" de surface) sont envisagés actuellement par la Communauté urbaine de Montréal, mais leur planification est encore à l'étape préliminaire et ils n'entreront pas en service au cours de la période 1984-1986.

— Les autobus

Les 154 lignes d'autobus de la C.T.C.U.M., d'une longueur totale de 2 670 kilomètres, se subdivisent en trois catégories: les lignes régulières (118), les lignes fonctionnant aux heures d'affluence seulement (28) et les lignes de métrobus (8). On distingue trois types de lignes régulières:

Types	Intervalle à la pointe
Primaires	5 minutes ou moins
Secondaires	6 à 10 minutes
Tertiaires	11 à 30 minutes

Les métrobus sont des lignes unidirectionnelles se rabattant à une station de métro, à partir d'une zone de chargement spécifique, sans arrêt entre cette zone et la station concernée. La C.T.C.U.M. exploite aussi seize lignes courtes, qui sont des parties plus achalandées de lignes régulières sur lesquelles on augmente le nombre des autobus aux heures de pointe.

La C.T.C.U.M. possède le plus important parc d'autobus urbains au Canada. Ce parc est relativement moderne; l'âge moyen des 2 021 autobus utilisés sur le réseau urbain est de 7,7 années.

— Les trains

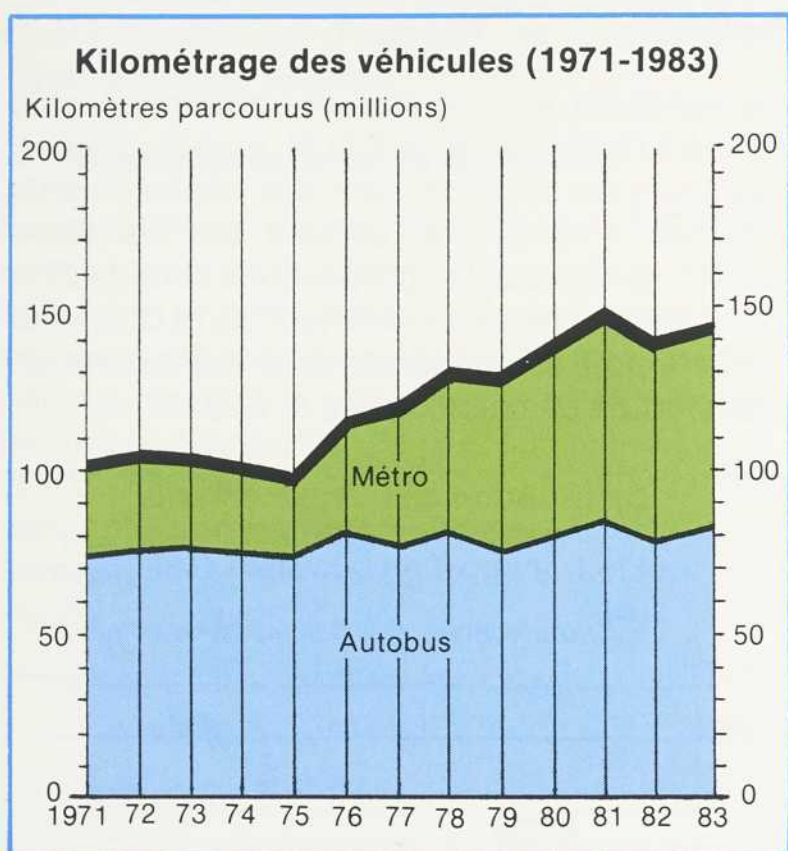
Le réseau autobus-métro a été complété en 1982 par l'intégration de deux lignes de trains de banlieue:

- La ligne du Canadien National (C.N.), reliant le centre-ville à Deux-Montagnes, au nord-ouest;
- La ligne du Canadien Pacifique (C.P.), reliant le centre-ville à Rigaud, à l'ouest.

La ligne Deux-Montagnes a une longueur de 27,4 kilomètres et dessert treize gares. La ligne Rigaud est longue de 60,4 kilomètres; elle dessert dix-sept gares. Les deux lignes continuent d'être exploitées par les sociétés ferroviaires, sous contrat de la C.T.C.U.M.

— L'offre de service

Les véhicules de la C.T.C.U.M. ont parcouru 140 millions de kilomètres sur le réseau urbain en 1982, dont 61 millions pour les voitures du métro et 79 millions pour les autobus. L'offre de service-autobus est restée stable depuis dix ans, mais le kilométrage du métro a augmenté de façon importante, passant de 28% du total en 1971 à 44% en 1982. L'offre de service se situera en 1983 autour de 144 millions de kilomètres.



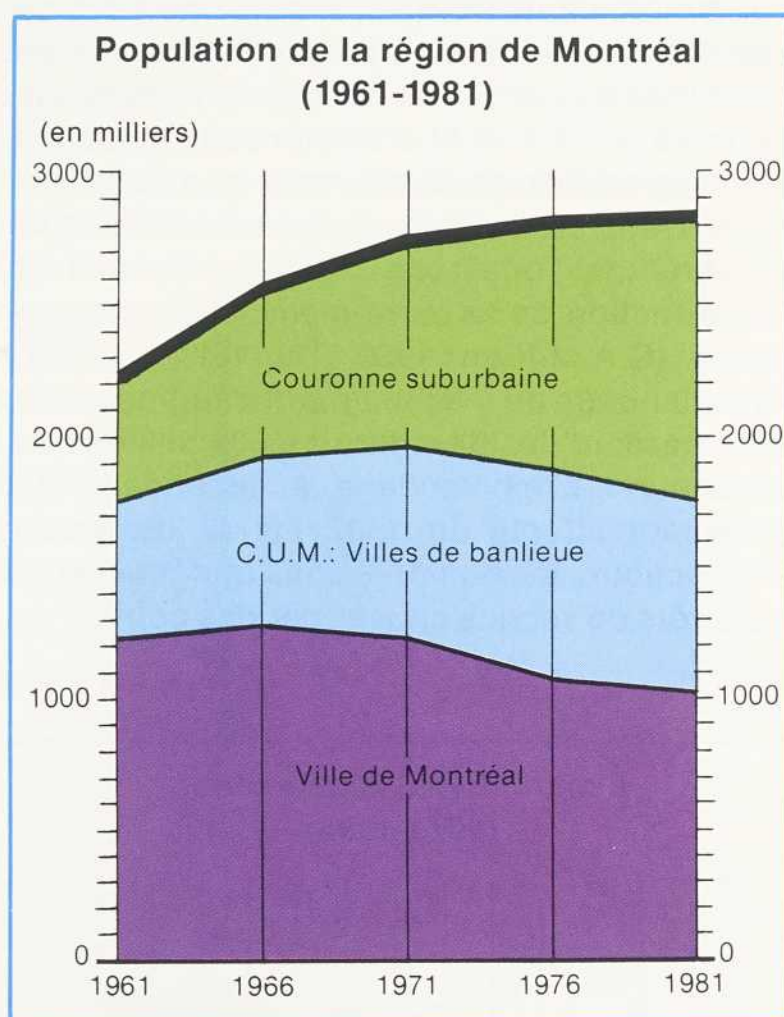
— Les services spécialisés

La C.T.C.U.M. exploite depuis 1980 un service de transport pour les personnes handicapées, à l'aide d'autobus spéciaux. Treize lignes d'autobus desservent aussi 59 municipalités à l'extérieur du territoire juridique de la C.T.C.U.M., depuis l'acquisition en 1980 de la compagnie Métropolitain Provincial Inc. À compter de 1984, les municipalités se verront confier une responsabilité plus complète en matière de transport en commun et la majorité de ces lignes «hors territoire» seront réorganisées ou supprimées. La C.T.C.U.M. organise des visites touristiques; elle fait aussi la location de ses autobus lorsqu'ils ne sont pas requis pour ses opérations.

La clientèle

— La population

La population desservie par le réseau urbain (C.U.M. et partie de Longueuil) est de 1 850 000 personnes, dont 1 million pour la ville de Montréal elle-même. Les banlieues situées à l'extérieur du territoire de la C.T.C.U.M. comptent également environ 1 million d'habitants. Les résidents de ces municipalités sont desservis localement, dans la majorité des cas, par la Commission de Transport de la Rive-Sud de Montréal (C.T.R.S.M.) et la Commission de Transport de Laval (C.T.L.), mais ils utilisent aussi les services de la C.T.C.U.M., en particulier pour se rendre au travail et aux institutions d'enseignement post-secondaires.



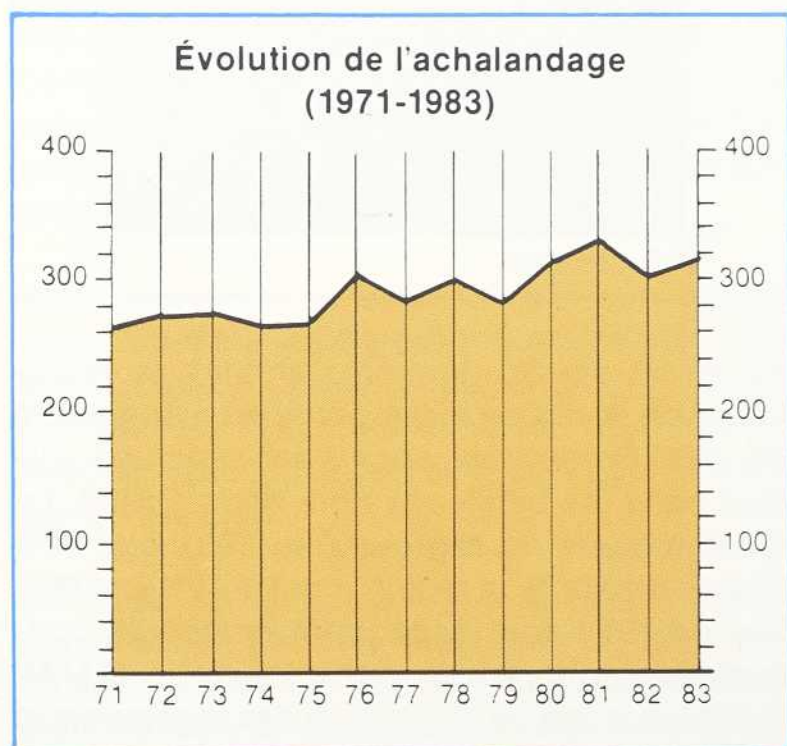
Au cours des 20 dernières années, la population de la région métropolitaine a augmenté de 28%. Cette croissance s'est effectuée surtout dans les banlieues hors de la C.U.M. La Communauté ne regroupe en 1981 que 62% des résidents de la région, contre 79% en 1961. Les emplois sont cependant demeurés concentrés à 78% sur le territoire de la C.U.M. Cette situation de dispersion des logements et de concentration des emplois a été rendue possible par un développement important des voies d'accès à l'île de Montréal: construction

ou élargissement d'une dizaine de ponts et du tunnel Louis-Hyppolite Lafontaine, multiplication des autoroutes, construction de la ligne 4 du métro.

Au cours des dernières années, la population de la région s'est stabilisée. La dispersion semble arrêtée, mais on ne constate pas encore de phénomène important de retour vers le centre-ville ou vers la C.U.M.

— Les déplacements et l'achalandage

Sauf pour la période qui a immédiatement suivi l'inauguration du métro, la proportion des déplacements effectués par transport en commun dans la région a diminué graduellement, jusqu'au milieu des années 1970, avec la dispersion de la population, la croissance des revenus des ménages et l'augmentation du nombre des automobiles. À partir de 1975, la stabilité des tarifs du transport en commun, combinée aux effets de la crise de l'énergie, a permis à la C.T.C.U.M. d'arrêter cette tendance et d'augmenter graduellement son achalandage. Cette croissance s'est accélérée avec la desserte de l'ouest de l'île de Montréal et l'introduction de la carte mensuelle autobus-métro (C.A.M.) en 1980. De 1971 à 1981, l'achalandage du réseau urbain a augmenté de 27%, passant de 264 millions à 336 millions de voyageurs. L'achalandage a cependant été durement affecté en 1982 par la récession économique, les compressions budgétaires et les arrêts de service causés par des conflits de travail.

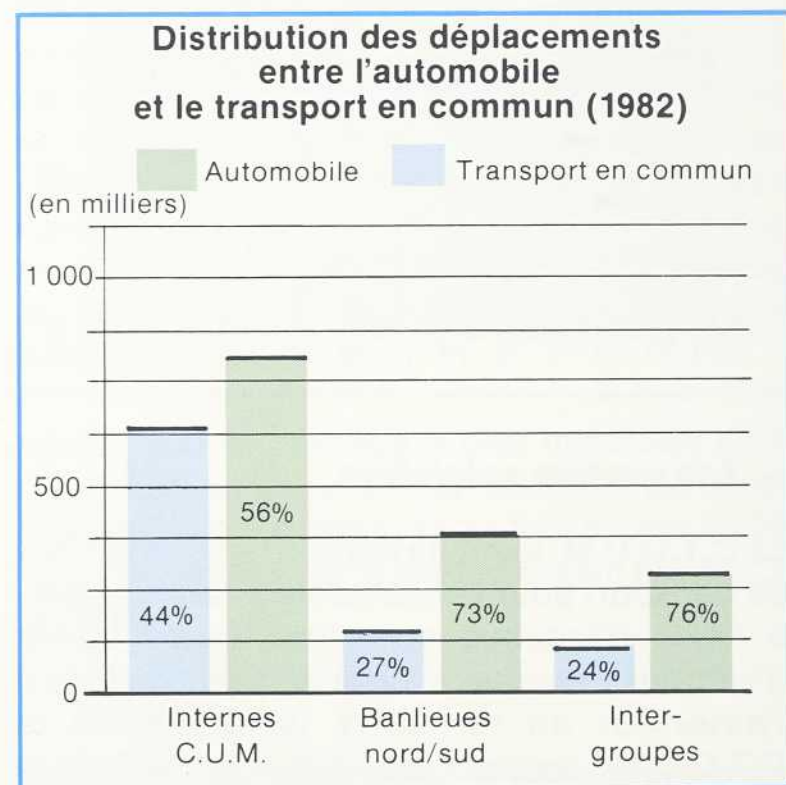


— Caractéristiques des déplacements — Part du transport en commun

Tous les quatre ans, la C.T.C.U.M. procède à une étude détaillée des déplacements quotidiens dans toute la région: l'enquête Origine-Destination (O-D). Selon l'enquête O-D 1982, on enregistre pour une journée normale de semaine 2 338 000 déplacements motorisés dans la région de Montréal; 37% de ces déplacements sont effectués par transport en commun (autobus, métro, trains) et 63% en automobile.

Le mode utilisé diffère selon les motifs de déplacement. Le transport en commun est le mode privilégié pour les études (70%), mais l'automobile domine pour les déplacements vers le travail (72%), le magasinage (77%) et les autres motifs (79%).

Le transport en commun est beaucoup plus utilisé à l'intérieur de la C.U.M. qu'à l'extérieur. Les jours de semaine, 44% des déplacements internes à la C.U.M. se font par transport public, tandis que les proportions sont de 27% dans les banlieues à l'extérieur de la C.U.M. et de 24% pour les déplacements impliquant un transfert de ces banlieues à la C.U.M.



Si l'on exclut les transporteurs scolaires, plus de 90% des déplacements par transport en commun dans la région sont effectués par les véhicules de la C.T.C.U.M. La fréquentation des transports publics à Montréal rejoint les plus hauts niveaux atteints en Amérique du Nord.

Déplacements en transport en commun par habitant:

Toronto (Territoire T.T.C.-1982)	180
Ottawa (Territoire OC TRANSPO-1982)	186
Montréal (Territoire C.T.C.U.M.-1981)	182
Ensemble du Canada (villes de plus de 500 000 habitants - 1981)	145

Ce taux élevé de fréquentation des transports collectifs bénéficie à toute la population de la région, même à ceux qui ne fréquentent pas les services de la C.T.C.U.M., puisqu'il permet des routes moins achalandées pour la circulation automobile. De plus, les transports collectifs contribuent à réduire la pollution, à diminuer la consommation d'énergie, et à améliorer l'aménagement urbain.

— Répartition et profil de la clientèle

La clientèle et les services de la C.T.C.U.M. sont concentrés aux heures de pointe du matin et du soir. En effet, la demande de transport en commun est extrêmement forte à ces heures, comme on peut le voir au tableau ci-joint qui montre la distribution des déplacements par la C.T.C.U.M. selon l'heure de la journée. La concentration est semblable pour les déplacements en automobile. Elle a tendance à augmenter avec chaque prolongement du

métro et rend difficile la confection d'horaires continus pour les chauffeurs d'autobus et opérateurs du métro, puisqu'un tiers seulement des véhicules sont en service toute la journée.

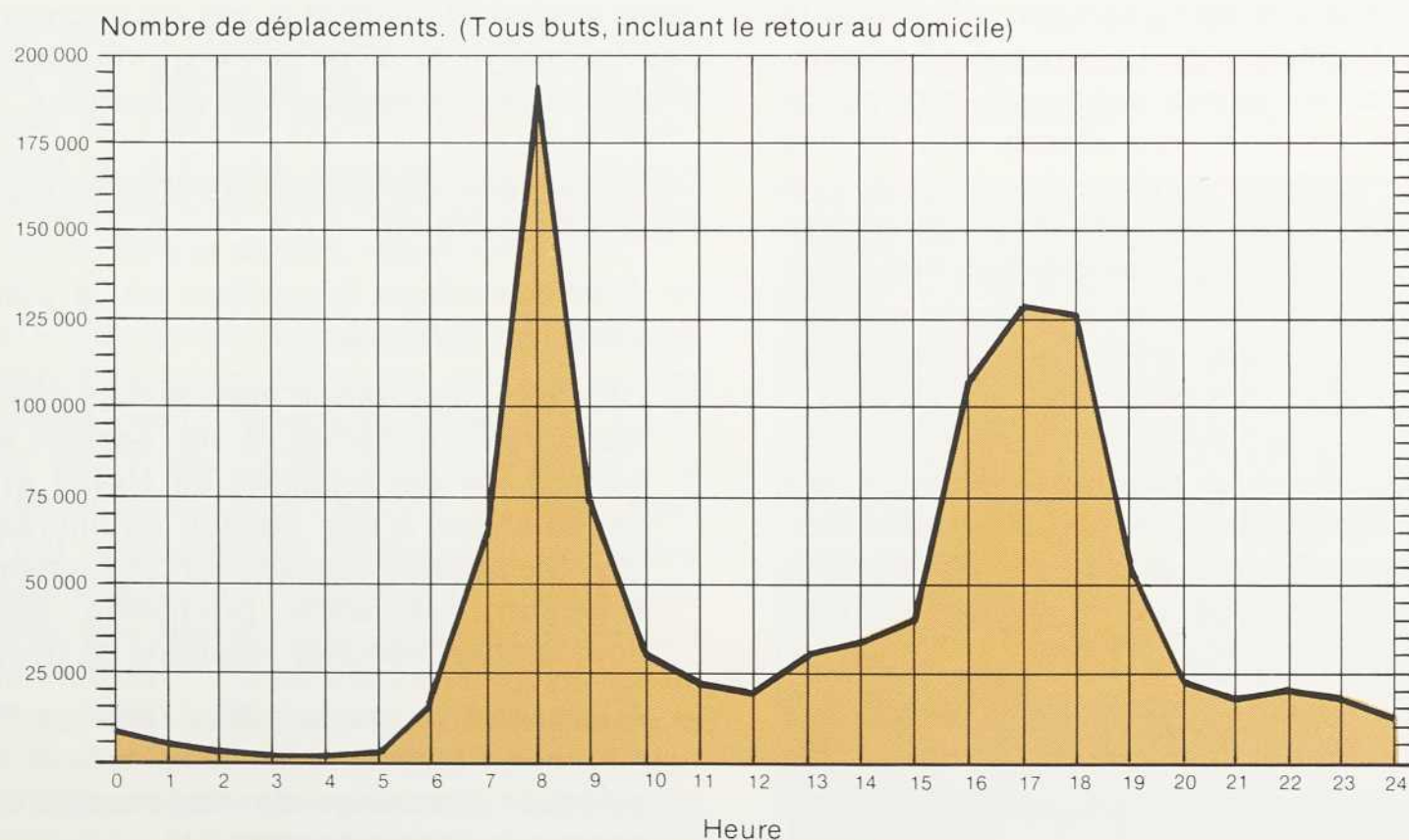
En 1982, la répartition des déplacements entre les deux principaux modes de la C.T.C.U.M. était la suivante:

Métro seulement	16,5%
Autobus seulement	46,2
Métro et autobus	37,3
Total	100,0%

On constate qu'une proportion importante des déplacements implique à la fois le métro et l'autobus. L'achalandage du métro augmente plus rapidement que celui des autobus, compte tenu du prolongement des lignes et des caractéristiques de rapidité, fiabilité et confort de ce mode.

La distance moyenne des déplacements en transport en commun est relativement courte (6,4 kilomètres) et 90% des déplacements sont de moins de 10 kilomètres. En général, le taux d'utilisation du transport en commun diminue, à mesure que l'on s'éloigne du centre-ville. La proportion des déplacements effectués par la C.T.C.U.M. varie aussi, selon les secteurs, en proportion inverse du taux de possession d'automobile. La clientèle de la C.T.C.U.M. est

Distribution horaire des déplacements par la C.T.C.U.M. (1978)



formée à plus de 85% de personnes qui ne possèdent pas d'auto.

Les adultes (de 18 à 64 ans) utilisent moins le transport en commun que les jeunes et les personnes de 65 ans et plus. Ces deux derniers groupes constituent 26% de la clientèle de la C.T.C.U.M., contre 12% de celle de l'automobile. Les femmes utilisent davantage le transport en commun que les hommes.

L'entreprise

— Les employés

À l'automne 1983, la Commission compte 7 771 employés. Les chauffeurs, opérateurs et changeurs du métro forment plus de la moitié des effectifs, soit environ 4 000 personnes; le personnel d'entretien est le second groupe en importance, avec 27% des effectifs. La C.T.C.U.M. jouit d'une très grande stabilité de son personnel; le taux de roulement est faible (4% par année) et le principal motif de départ est la retraite. La C.T.C.U.M. est donc un organisme où l'on entre pour faire carrière, plutôt qu'uniquement pour une durée limitée ou pour y prendre de l'expérience. Cette stabilité donne une grande importance aux politiques de gestion des ressources humaines, en particulier celles qui sont reliées aux plans de carrière, au perfectionnement et à la satisfaction des employés au travail.

— Les immeubles

Pour abriter et entretenir son parc d'autobus, la C.T.C.U.M. dispose de 12 garages de service, qui servent en même temps de centres de répartition pour les chauffeurs. Six de ces garages ont 40 ans ou plus; divers travaux de modernisation y ont déjà été effectués, dans le but de les adapter aux normes actuelles d'entretien des véhicules et de sécurité au travail, mais leur capacité et leur productivité ne peuvent atteindre celles des plus récents.

Le plateau Youville regroupe plusieurs immeubles consacrés à l'entretien et aux réparations des véhicules et des équipements du métro et des autobus. Les principaux sont les suivants:

- L'usine Crémazie, pour les réparations et les opérations majeures d'entretien des autobus (ouverture: 1948, agrandissement: 1956);

- L'atelier Grande Révision, pour les réparations et les opérations majeures d'entretien des voitures du métro (ouverture: 1965);
- Un atelier Petite Révision, pour l'entretien courant des voitures du métro (ouverture: 1964);
- L'atelier Villeray, pour l'entretien et la réparation des installations et équipements fixes du métro, ainsi que des immeubles de la C.T.C.U.M. (ouverture: 1947, rénovation: 1973);
- Des ateliers pour l'entretien des équipements électroniques et électromécaniques (ouverture: 1974) et pour l'entretien et la réparation des rails et installations des voies du métro (ouverture: 1964, agrandissement: 1972).

Les opérations et les communications, pour le métro et les autobus, sont contrôlées à partir du centre Providence, situé près de la station Berri-De Montigny. Un second atelier pour les petites révisions est situé dans l'arrière gare de la station Honoré-Beaugrand, à l'extrémité est de la ligne 1 du métro. L'atelier Grande Révision est actuellement en voie d'être agrandi; les travaux seront complétés en 1984.

— L'organisation et la gestion

La structure administrative de la C.T.C.U.M. comprend actuellement treize services. En 1981, la Commission a procédé à une analyse approfondie de l'ensemble de ses activités et modes de fonctionnement. Les conclusions de cette étude ont conduit à une restructuration administrative et à un nombre important de projets de modernisation des opérations.

Les principaux objectifs visés par cette réforme étaient les suivants:

- Axer davantage la gestion sur la planification et la prévision;
- Changer l'orientation dans le domaine des ressources humaines, d'une gestion axée surtout sur les relations de travail et les négociations à une gestion équilibrée de tous les aspects des ressources humaines: sélection, évaluation, promotion, formation, santé et sécurité, relations de travail;
- Augmenter la participation des gestionnaires et cadres aux décisions et leur déléguer davantage de responsabilités, à charge de rendre compte.

La plupart des recommandations ont été appliquées ou sont en voie de l'être. On a créé une direction générale de l'Exploitation, regroupant les principaux services responsables de l'exécution des opérations. Les services des Systèmes de gestion, de la Planification générale et de la Vérification interne ont aussi été créés. On a rationalisé les opérations, développé l'utilisation de l'informatique, amélioré la planification et le contrôle budgétaire. Des mécanismes de consultation et de participation des cadres aux décisions ont été mis en place.

La réorientation de la gestion des ressources humaines a débuté en 1982. On a restructuré le service des Relations industrielles, qui est devenu le service des Ressources humaines. Le service a commencé à préciser ses orientations et programmes, dont l'implantation entraîne une transformation des rôles et responsabilités à l'intérieur de la C.T.C.U.M.

Les ressources financières

Au cours des années 1970, les municipalités et le gouvernement du Québec ont élargi de façon considérable les responsabilités et l'éventail des services de la C.T.C.U.M., en absorbant l'augmentation des coûts, de manière à garder les tarifs stables. Résultat de ces politiques, les revenus perçus des voyageurs se sont accrus de 6% par an, de 1971 à 1981, pendant que les dépenses croissaient de 15% annuellement.

En 10 ans, la contribution directe des voyageurs aux dépenses de la C.T.C.U.M. est passée de près de 100% à 40%, le gouvernement et la C.U.M. assumant la différence dans des proportions qui se situent maintenant autour de 40% et de 20% respectivement.

C'est le gouvernement du Québec qui a le plus influencé l'augmentation des services et des dépenses depuis quelques années, en particulier par l'instauration de subventions à la C.A.M. et au transport adapté, en 1980, ainsi que par le programme d'intégration des trains de banlieue, dont il assume le déficit résiduel. Le total des subventions gouvernementales a augmenté de 27,7% par année, en moyenne, de 1979 à 1982, tandis que les dépenses de la Commission croissaient de 15,8% par an. Bien que l'augmentation des dépenses n'ait pas été supérieure à celle des dépenses publiques en

général, l'effort du gouvernement et des municipalités ne pouvait augmenter indéfiniment.

La C.T.C.U.M. elle-même a dû proposer des augmentations substantielles de ses tarifs, à compter de 1979. Depuis 1982, le rythme de croissance des dépenses a été réduit considérablement; les budgets de 1983 et 1984 présentent des augmentations globales de dépenses de 7,5% et 1,4%.

Dernièrement, le gouvernement adoptait des modifications à sa politique d'aide au transport en commun, qui auront pour effet, à compter de 1984, de transférer en cinq ans une partie importante du financement aux utilisateurs et aux municipalités.

La subvention aux cartes mensuelles (C.A.M.), créée par le gouvernement il y a trois ans, sera réduite. Les commissions de transport se verront rembourser 100% du manque à gagner causé par l'escompte, plutôt que 110%. De plus, l'escompte servant au calcul de la subvention sera réduit de 30% à 24%, en trois ans. Ce qui est plus important, le gouvernement a décidé de plafonner à la fois sa subvention de fonctionnement et la somme de cette subvention et de celle reliée à la C.A.M. Les plafonds diminueront chaque année, de 1984 à 1988, par rapport au niveau de la contribution des municipalités. Pour l'année 1988, selon les calculs du gouvernement, l'effet de ces réductions pourrait diminuer les contributions gouvernementales aux dépenses de la C.T.C.U.M. de plus de 30 000 000\$, par rapport à ce qu'elles auraient été avec les règles de financement de 1983.

Limites des subventions du gouvernement du Québec ¹		
Année	Subvention au fonctionnement	Fonctionnement et C.A.M.
1984	100%	135%
1985	95%	130%
1986	90%	125%
1987	85%	120%
1988	80%	115%
¹ En pourcentage des contributions municipales		

Tendances et préoccupations

Les résidants des municipalités desservies par la Commission disposent d'un éventail complet de services de transport en commun, qui sont déjà utilisés pour une très forte proportion des déplacements sur le territoire de la C.T.C.U.M., particulièrement à l'heure de pointe.

Selon les tendances actuelles, il paraît difficile pour la C.T.C.U.M. d'augmenter son acheminement de façon importante au cours des trois prochaines années. En effet, le nombre des déplacements sur le territoire de la C.T.C.U.M. a tendance à se stabiliser. De plus, les coûts associés à l'automobile augmentent moins rapidement qu'au cours des années 1970 et la circulation est relativement facile sur les principales artères de la région. Enfin, la diminution prévue des subventions gouvernementales à la C.T.C.U.M. ne permettra sans doute pas d'augmenter de beaucoup l'offre de service au cours des trois prochaines années et elle obligera la Commission à hausser substantiellement ses tarifs.

En ce qui concerne l'évolution de l'entreprise elle-même, diverses études récentes ont confirmé certains points forts et points faibles de la Commission, dans l'exercice de ses activités.

Ces études confirment que la C.T.C.U.M. s'est acquise une excellente réputation auprès de la clientèle et du public, pour tout ce qui a trait aux aspects techniques et à la sécurité de ses opérations. De plus, la clientèle est en général satisfaite de la qualité des services, en termes d'accessibilité, de confort et de sécurité. La satisfaction est moins élevée en ce qui a trait au temps d'attente. L'attitude des employés de la Commission donne aussi satisfaction, dans une très large mesure.

Parmi les points faibles, le public accepte difficilement les perturbations des services causées par les conflits de travail fréquents. Il a tendance à en blâmer à la fois l'employeur, les employés et leurs syndicats. Les clients, et particulièrement les associations qui les regroupent, réclament aussi de la Commission plus de créativité dans l'amélioration de ses services et la mise en place de nouveaux, ainsi que des communications publiques accrues et mieux structurées.

Le vieillissement de certaines installations est aussi une préoccupation importante de la Commission. En plus des garages de service et de l'usine Crémazie, cette préoccupation touche les stations, les équipements et le matériel roulant originaux du métro, qui ont maintenant près de vingt ans. Elle s'étend aussi aux lignes de trains, dont le matériel roulant, les gares et les équipements ont un besoin urgent de modernisation.

OBJECTIFS GÉNÉRAUX

1984-1986

L'objectif de la Communauté urbaine et du gouvernement du Québec en matière d'aménagement est d'améliorer la qualité de vie sur l'île de Montréal afin de renverser l'exode vers les municipalités de l'extérieur. La C.T.C.U.M. est d'avis que pour réaliser cet objectif, il est essentiel de continuer d'augmenter l'efficacité et l'achalandage des transports collectifs.

La Commission ne peut assumer seule cette responsabilité. Certains facteurs importants échappent à son contrôle: la situation économique, les coûts reliés à l'automobile, les règles de financement du transport en commun. Compte tenu de la réduction prévue des barèmes de subvention du gouvernement, ainsi que de l'évolution des déplacements dans la région, la C.T.C.U.M. n'envisage pas une croissance importante de ses services, au cours de la période 1984-1986. **Elle compte plutôt les consolider et les améliorer, en orientant toutes ses activités de manière à mieux répondre aux besoins et attentes de ses clientèles.**

Au plan administratif, elle mettra l'accent sur deux aspects primordiaux de ses responsabilités: **les services à la clientèle et au public**, ainsi que **l'amélioration de la motivation des employés et du climat de travail**. La Commission continuera d'accroître l'efficacité de ses opérations et de contrôler l'augmentation de ses dépenses, mais elle n'a pas l'intention, à moins de difficultés financières majeures, de resserrer au cours des trois prochaines années l'application de ses normes de service (accessibilité, fréquence, taux de charge). Au contraire, elle fera tout en son pouvoir pour assurer leur amélioration.

Dans cette optique, la Commission s'est fixée cinq grands objectifs pour la période 1984-1986:

- 1° Développer de façon intensive et coordonnée toutes les activités reliées à la mise en marché de ses services et aux relations avec la clientèle;
- 2° Améliorer graduellement la qualité de son réseau urbain (métro — autobus — trains) en visant à mieux desservir la clientèle sans augmentation importante des coûts;
- 3° Poursuivre la mise en place d'un ensemble de politiques et programmes couvrant tous les domaines de la gestion des ressources humaines, dans le but principal d'augmenter la motivation et la satisfaction des employés au travail;
- 4° Conserver aux installations, équipements et véhicules de la Commission leur attrait et leur efficacité;
- 5° Continuer à améliorer l'efficacité administrative au sein de tous les services.

C'est en fonction de ces objectifs que la Commission a fixé ses principaux programmes d'activités pour les trois prochaines années, qui sont résumés dans les pages qui suivent.

LA MISE EN MARCHÉ ET LES SERVICES À LA CLIENTÈLE

La Commission veut être plus dynamique dans la mise en marché de ses services et les relations avec sa clientèle. Ses principaux objectifs dans ce domaine sont les suivants:

- Augmenter sa connaissance du public voyageur et de ses besoins;
- Améliorer ses services actuels et en créer de nouveaux, pour mieux répondre à ces besoins;
- Mieux informer le public au sujet des services qu'elle offre;
- Promouvoir davantage l'utilisation du transport en commun, afin d'y attirer de nouveaux clients;
- Sensibiliser davantage tous ses employés à leur rôle face aux clients;
- Maintenir des liens plus étroits avec les municipalités, les gouvernements et les associations d'usagers;
- Mieux contrôler la qualité de ses services.

Pour accentuer l'importance de ces questions au sein de la C.T.C.U.M. et favoriser une approche intégrée de la mise en marché et des relations avec le public, la Commission a décidé de créer une direction générale des Services à la clientèle, dont les responsabilités toucheront l'aménagement et l'expansion du réseau, la distribution et la qualité des services, ainsi que le marketing et les communications avec le public.

— *La mise en marché*

Les techniques modernes de mise en marché, omniprésentes dans certaines entreprises privées, ont aussi été adoptées avec succès ces dernières années par des organismes de transport en commun. On peut citer en exemple la Régie Autonome des Transports Parisiens (R.A.T.P.), où la mise en marché vise à augmenter la proportion des déplacements effectués par transport public, au moyen de programmes qui touchent non seulement le niveau de service au sens strict, mais aussi le confort et l'attrait des déplacements. Pour appuyer ses efforts, la Régie utilise des

programmes de promotion et d'animation bien conçus. La C.T.C.U.M. veut se diriger dans cette voie.

La première tâche de la direction générale, en matière de mise en marché, sera d'analyser de façon plus détaillée les besoins de transport sur le territoire de la C.T.C.U.M. en relation avec les services rendus par la Commission et leur utilisation. On s'attardera plus particulièrement:

- À comparer les niveaux de services offerts dans les différents secteurs géographiques;
- À examiner la proportion des déplacements effectués par transport en commun dans chacun des secteurs, selon les heures de la journée, les jours de la semaine et les périodes de l'année;
- À préciser le taux d'utilisation des services de la C.T.C.U.M. selon les motifs de déplacement et les caractéristiques socio-économiques (âge, occupation, possession d'automobile, etc.).

À l'aide de ces éléments et de consultations avec différents groupes intéressés, la Commission établira une stratégie pour attirer de nouvelles clientèles au transport en commun.

En général, compte tenu de sa situation actuelle, la C.T.C.U.M. visera à augmenter l'utilisation de ses services en dehors des heures de pointe et à attirer davantage les usagers de l'automobile.



La stratégie de mise en marché fera appel à plusieurs éléments des activités de la Commission: la répartition des services (révision des normes et des heures de service, voies réservées, etc.), les politiques de tarification, des programmes d'animation, d'information et de promotion spécifiques.

En ce qui concerne les tarifs, on songe en particulier à introduire des titres quotidiens et hebdomadaires, qui seraient utilisés surtout par les visiteurs, touristes et congressistes. La tarification sera aussi assouplie pour permettre à la C.T.C.U.M. d'organiser des programmes de promotion et d'attirer des clientèles cibles.

Les services de la Commission seront aussi de plus en plus ajustés en fonction des besoins spécifiques de certaines clientèles. On pense en particulier:

- À améliorer l'accès des gares de trains et des stations de métro pour faciliter le "kiss and ride";
- À mieux répondre aux attentes des personnes âgées et handicapées;
- À mieux ajuster les services de métro et d'autobus pour tenir compte de certains spectacles et événements spéciaux.

La Commission ne vise pas une augmentation très importante de sa clientèle, à court terme. Dans les villes où le service de transport en commun est déjà bien établi, l'augmentation d'achalandage constatée à la suite de programmes de mise en marché et de promotion se situe plutôt autour de 1 ou 2% par année, à moyen terme, ce qui se traduirait pour la C.T.C.U.M. par une augmentation d'environ 3 millions de voyageurs par année. De toute façon, l'effet visé est autant d'améliorer le service aux clientèles actuelles et de conserver ces clientèles que d'en attirer des nouvelles.

— L'information à la clientèle et au public

Les principaux instruments d'information de la C.T.C.U.M. à l'intention de sa clientèle sont actuellement le plan du réseau, le service des renseignements téléphoniques (A-U-T-O-B-U-S), les horaires de service distribués sur les lignes à faible fréquence et les communiqués lors de modifications des services et des tarifs. Diverses améliorations seront apportées à ces instruments:

- Plans du réseau placés à l'extérieur des stations de métro plutôt qu'à l'intérieur;
- Préparation de plans de quartiers, décrivant le voisinage des stations;
- Augmentation du nombre des lignes téléphoniques au service des renseignements à la clientèle;
- Possibilité d'un système informatisé de service à la clientèle, qui fournirait aux clients une information instantanée sur les principaux services;
- Système de communication automatique dans le métro, pour annoncer aux voyageurs le nom de la prochaine station (projet d'immobilisation de la C.U.M.);
- Publication systématique d'horaires de service, non seulement sur les lignes tertiaires, mais aussi sur les lignes secondaires et primaires pour diffuser les horaires du soir et des fins de semaine;
- Diffusion de plaquettes décrivant les services de la C.T.C.U.M., ses plans, ses budgets et ses propositions tarifaires;
- Coordination du traitement des plaintes par un personnel entraîné à cette fin et production de rapports synthèses identifiant les motifs et les réponses données aux plaintes.

— L'animation dans le métro

Diverses études ont montré que le temps de déplacement dans les transports publics était perçu par la majorité des voyageurs comme un temps vide, sans agrément et sans utilité, alors que les déplacements en automobile sont considérés plus positivement, à la fois du point de relaxation et divertissement. La C.T.C.U.M. veut meubler ce temps de déplacement et préparera dans les prochains mois un plan d'action visant à rendre le réseau plus vivant en offrant aux voyageurs un ensemble de manifestations divertissantes et enrichissantes.

Le métro se prête mieux que les autobus à l'organisation de ce genre d'activités. Quelques expériences y ont déjà été réalisées et une animation spontanée s'est créée depuis peu avec l'apparition de musiciens dans les couloirs. Le premier élément du programme d'animation consistera à consacrer une quarantaine de sites aux musiciens, dans les stations du métro. Les sites choisis seront ceux

où l'auditoire pourra le plus facilement se rassembler sans nuire à la circulation. Ils pourront éventuellement être utilisés pour d'autres types de spectacles, tels de courtes pièces de théâtre, des présentations de mimes, etc. Les programmes d'animation pourront aussi inclure:

- Des expositions à caractères didactique;
- Des présentations audio-visuelles par des organismes à caractère public;
- Des expositions de vulgarisation technique ou scientifique;
- Des promotions conjointes avec les entreprises situées dans les environs des stations concernées.

Le point culminant de ces manifestations devrait coïncider avec la célébration des 20 ans du métro, à l'automne 1986.

— **La sécurité du public**

La C.T.C.U.M. dispose de 70 agents de surveillance dans le métro. Ce nombre paraissait suffisant jusqu'à récemment, puisque le métro de Montréal est l'un des plus sécuritaires au monde. Au début de 1983, cependant, des attaques contre les changeurs ont fait la manchette, ce qui a fait de la sécurité dans le métro un sujet discuté. De plus, on a constaté récemment une augmentation des infractions, le soir, dans certaines stations.

Bien que ces phénomènes aient eu une portée limitée, la Commission a entrepris diverses démarches, qui se poursuivront au cours de la période 1984-1986, pour apporter les correctifs nécessaires:

- Augmentation de plus de 20% du personnel ds surveillance dans le métro, dès 1984 — augmentations additionnelles prévues pour 1985 et 1986;
- Meilleure formation de ce personnel et coordination avec les agents d'exploitation et avec la police de la C.U.M.;
- Possibilité d'installation de caméras en circuit fermé dans les stations, pour surveiller les mouvements de foule et les incidents (projet pilote: 1984);
- Réduction des titres de transport et des argents en dépôt dans les loges de changeurs;
- Resserrement des procédures de contrôle des fonds.

Les rôles respectifs du service de Surveillance de la C.T.C.U.M. et des policiers de la Com-

munauté urbaine ont été clarifiés. Ces derniers ont pleine responsabilité pour assurer la sécurité dans le métro, comme dans les autres endroits de la Communauté. Le personnel de la C.T.C.U.M. est responsable de l'application des règlements de la C.T.C.U.M.; il a aussi pour rôle d'aider le public voyageur dans le métro.

— **Les communications**

Les efforts de la C.T.C.U.M. pour améliorer ses services seront appuyés, au cours des trois prochaines années, par un programme de communications avec les employés, avec la clientèle et avec les organismes extérieurs. Dans un premier temps, la Commission mettra surtout l'accent sur les communications avec ses employés, car le succès de l'orientation "Service à la clientèle" dépendra en bonne partie de leur implication. La très grande majorité d'entre eux sont déjà conscients de leur rôle de service au public. Les chauffeurs d'autobus, en particulier, sont les premiers agents de relations publiques de la Commission. L'orientation «clientèle» pourrait se traduire chez eux par la reprise de l'habitude de signaler le nom de la prochaine intersection ou par une plus grande attention à l'exactitude du numéro et du nom de la ligne, sur la girouette avant de l'autobus.

La Commission visera aussi à communiquer à la clientèle et au public son souci de mieux remplir sa mission sociale et d'améliorer ses services. Dans des étapes ultérieures, la publicité sera axée davantage sur les services et clientèles cibles, en vue de promouvoir le transport en commun et d'augmenter l'achalandage.



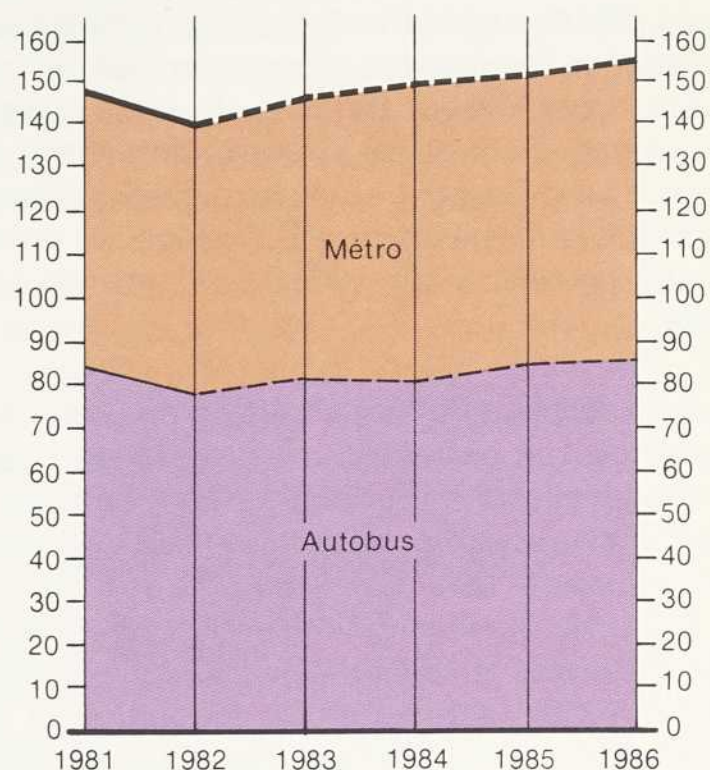
L'OFFRE DE SERVICE: ÉVOLUTION 1984-1986

La fréquentation des transports collectifs est étroitement reliée à la qualité des services offerts: leur accessibilité, le temps d'attente et le temps de déplacement. Selon toutes les études, ces facteurs influencent davantage les voyageurs dans le choix de leur mode de transport que le niveau des tarifs. Au cours des trois prochaines années, l'une des priorités de la Commission sera donc d'améliorer la qualité de son réseau urbain, en termes d'accessibilité, de fréquence et de régularité. Cette amélioration nécessitera une augmentation de 6% de l'offre de service, c'est-à-dire du nombre de kilomètres parcourus par les véhicules. L'augmentation sera d'environ 3,7% en 1984 et de 1% par année en 1985 et 1986.

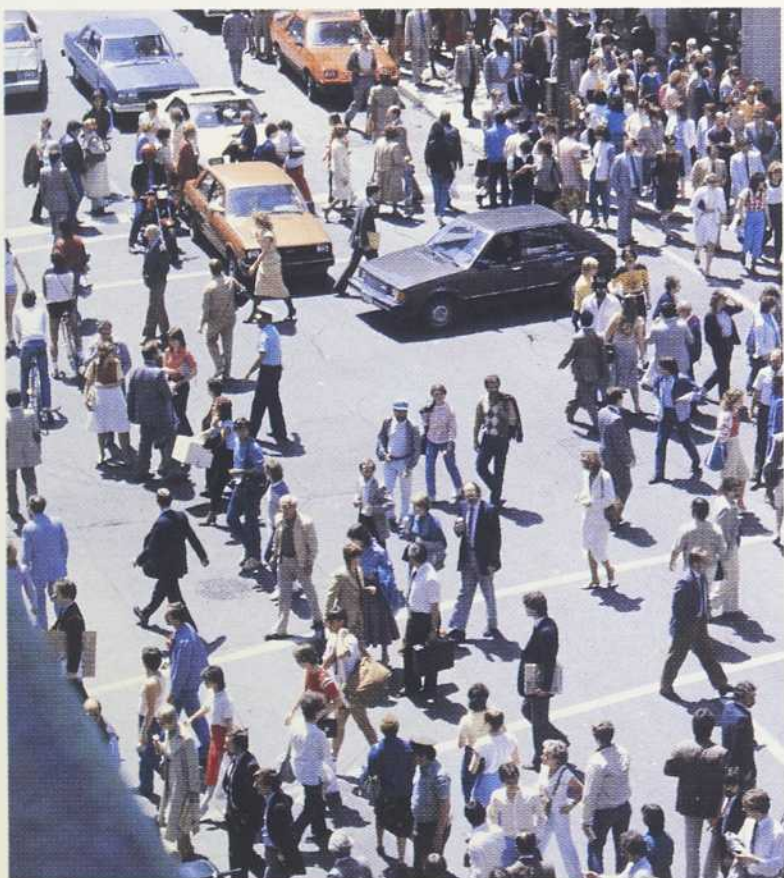
Cette prévision tient compte de l'ensemble des actions prévues par la C.T.C.U.M. pour le métro et les autobus, en particulier les prolongements de la ligne 2 ouest du métro. Ces actions sont décrites aux pages suivantes.

**Kilométrage métro et autobus:
Données et prévisions (1981-1986)**

(en millions de kilomètres)



Le niveau global de l'offre de service sera réétudié, à la fin de la période du plan, en fonction de l'ouverture de la ligne 5. Toutefois, la diminution du kilométrage des autobus sera sans doute moins prononcée que l'augmentation de celui du métro, si l'on veut continuer de desservir adéquatement la clientèle des quartiers et municipalités voisins de la ligne.



LE MÉTRO

La desserte et les modes d'exploitation

Au cours de la période du plan, la Commission entend maintenir le niveau général des services offerts sur les trois lignes du métro, en particulier les heures d'ouverture et la fréquence des trains. De plus, la ligne 2 sera prolongée de près de quatre kilomètres, au nord-ouest, avec l'ouverture des stations Namur, De la Savane et Du Collège, au début de 1984, et de la station Côte-Vertu au début de 1986.

Cette augmentation de 9% de la longueur des lignes devrait entraîner une croissance à peu près équivalente des effectifs affectés au métro (soit une hausse d'environ 200 employés) et du kilométrage des voitures. Toutefois, la C.T.C.U.M. vise à minimiser l'augmentation des dépenses reliées au métro en introduisant de nouvelles techniques de régulation et en améliorant l'organisation des travaux d'entretien.

Longueur des lignes de métro (1983-1987)

(en kilomètres)

Ligne	1983	1984 1985	1986	1987
1	22,1	22,1	22,1	22,1
2	20,5	23,8	24,7	24,7
4	4,2	4,2	4,2	4,2
5	—	—	—	9,7
Total	46,8	50,1	51,0	60,7
Augmentation (%)	(7,1)	(1,8)	(19,0)	

L'ouverture de la ligne 5 est prévue pour le début de 1987, c'est-à-dire après la fin de la période couverte par le plan. Avec cette ligne, la longueur totale du métro sera encore augmentée de près de 20%. Selon le B.T.M. la partie est de la ligne (de Castelnau à Saint-Michel) pourrait être terminée vers la fin de 1985.

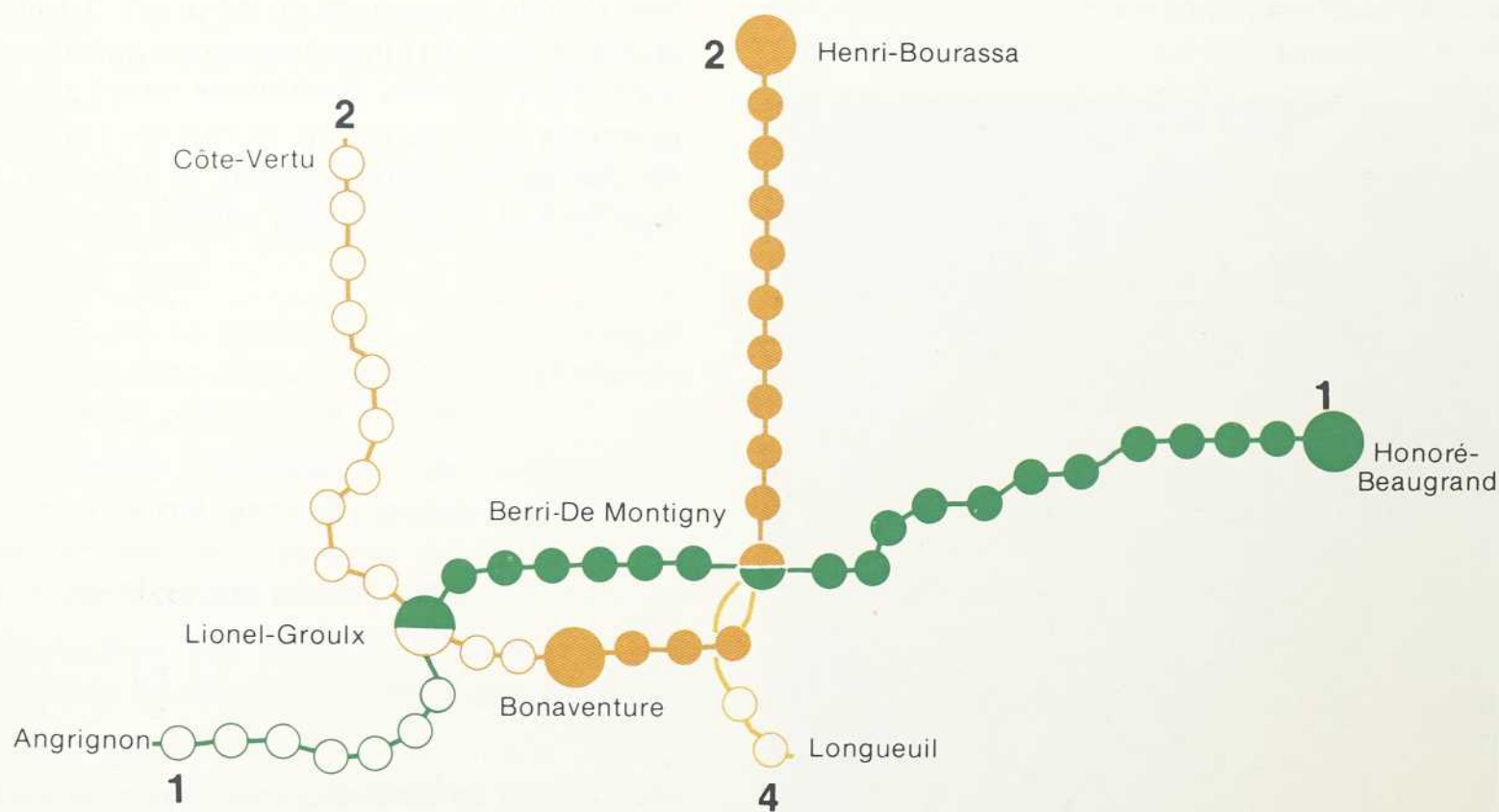


Schéma d'une option de lignes courtes du métro

— Les modes d'exploitation

La principale transformation envisagée, en ce qui a trait aux opérations, consistera à exploiter des lignes courtes, c'est-à-dire à utiliser un plus grand nombre de trains sur les portions les plus achalandées des lignes 1 et 2, en les faisant tourner en cours de ligne. La fréquence des trains, dans les zones à faible achalandage, pourrait ainsi être réduite tout en maintenant le service requis dans les zones les plus fréquentées. L'introduction des lignes courtes, actuellement prévue pour 1986, entraînerait une diminution du nombre de trains nécessaires pour assurer le service aux heures de pointe. Cette économie est actuellement estimée à douze éléments (ou quatre trains). En fait, avec les modes d'opération et le taux d'indisponibilité actuels, la C.T.C.U.M. pourrait difficilement exploiter la ligne 5 sans matériel roulant supplémentaire.

Parmi les autres projets à l'étude en ce qui concerne l'exploitation du métro, on peut signaler:

- La possibilité d'une ouverture partielle de la ligne 5 en 1985 ou 1986;
- L'opération des trains avec un seul agent à bord;
- L'utilisation de trains plus courts sur certaines lignes et à certaines périodes.

Les avantages et les désavantages de chacun de ces projets sont examinés, en tenant compte de leur impact sur le niveau de service, sur la sécurité des voyageurs et sur les coûts d'exploitation.



Les immeubles et les équipements

— Les stations

Au cours de 1984-1986, la Commission continuera son programme de rénovation des stations du métro et de leurs équipements, à raison d'environ dix stations par année. On envisage de remplacer certains édicules, en particulier aux stations Beaudry, Mont-Royal et Laurier. L'aménagement des abords des stations continuera de faire l'objet d'améliorations (bancs, bacs à fleurs, clôtures ornementales, arbres et arbustes).

Le programme de révision générale des escaliers mécaniques sera poursuivi, à raison d'environ quinze par année. La C.T.C.U.M. visera à minimiser les inconvénients causés aux clients lors de ces travaux.

— Les ordinateurs d'exploitation

Les neuf ordinateurs du Centre Providence, qui datent de 1974, n'ont pas la flexibilité requise pour régir l'exploitation des lignes courtes actuellement projetées. Ils seront donc remplacés, au cours des deux prochaines années. Le nouveau système devrait permettre d'augmenter la sécurité en cas d'incendie, d'accumuler des statistiques en vue de mieux planifier l'entretien, de retracer rapidement les mesures prises lors d'incidents antérieurs en ligne et de diminuer les mouvements des trains à vide. L'investissement requis, actuellement évalué à plus de 5\$ millions, sera récupéré par la réduction du nombre des voitures de métro nécessaires à l'exploitation. La mise en opération du nouvel ordinateur est prévue pour janvier 1986.

— Le nouvel atelier Grande Révision

La C.T.C.U.M. prendra possession en 1984 d'un nouvel atelier «Grande Révision» pour les voitures du métro, situé au complexe Youville. Cet agrandissement, qui doublera la capacité de l'atelier, déclenchera de nombreux changements dans les programmes et méthodes de travail reliés à l'entretien du matériel roulant. De plus, le nouvel atelier permettra une amélioration de la qualité de vie au travail en rendant possible la mécanisation d'opérations telles le dépoussiérage et le lavage des pièces.

— *Le centre d'attache de la ligne 2*

Les équipes d'entretien des installations fixes et des équipements du métro étaient réparties jusqu'à récemment entre le complexe Youville et le centre d'attache Viau, sur la ligne 1. Depuis l'ouverture de la station Snowdon, les voies inexploitées de cette station, prévues pour la ligne 5, sont utilisées temporairement pour le stationnement des véhicules de service. À partir de 1987, ces voies ne seront plus disponibles. Des voies de garage supplémentaires doivent donc être prévues dans le voisinage de l'intersection des lignes 2 et 5. Le site principal envisagé actuellement, en collaboration avec le B.T.M., est celui de la station Lionel-Groulx.

— *Un nouvel atelier Petite Révision*

L'augmentation prévue du nombre des voitures en circulation, l'accroissement du kilométrage et la nécessité de réduire l'indisponibilité de matériel roulant rendront aussi nécessaire la construction d'un nouvel atelier pour l'entretien mineur des voitures, sur la ligne 2, comme celui qui existe à la station Honoré-Beaugrand sur la ligne 1. Le nouvel atelier devrait être situé à l'extrémité nord-ouest de la ligne, afin de minimiser le déplacement des trains pour fins d'entretien. La localisation exacte dépend des décisions qui seront prises au sujet du prolongement de la ligne 2 au-delà de la station Côte-Vertu, vers Bois-Franc et Salaberry.

— *Les équipements de perception*

La forte popularité de la C.A.M. a multiplié la

proportion des voyageurs qui doivent passer par les tourniquets des loges de changeurs, obligeant la C.T.C.U.M. à développer de nouveaux procédés de perception. Le système le plus sérieusement envisagé actuellement est celui qui combine une carte mensuelle codifiée électroniquement et un lecteur magnétique. Ce système sera mis à l'épreuve au début de 1984. Si les résultats de l'essai sont positifs, la C.T.C.U.M. se dotera de nouveaux équipements de perception pour toutes ses stations, avant la fin de 1985.

Le matériel roulant

Sur les 253 éléments de trois voitures que possède actuellement la C.T.C.U.M., 210 sont normalement requis pour assurer le service. La C.T.C.U.M. dispose donc d'un surplus de matériel, bien que 21 éléments soient immobilisés à la suite d'accidents, de manque de pièces et de modifications qui ont permis de faire l'essai de certains équipements. Toutefois, la C.T.C.U.M. ne disposera d'aucune voiture supplémentaire pour l'ouverture de la ligne 5, en janvier 1987. La marge de manœuvre deviendra donc de plus en plus étroite, avec le parc actuel de voitures.

Au cours de 1984-1986, les programmes d'entretien du matériel roulant, viseront à réduire la proportion des éléments non disponibles pour l'exploitation, qui est actuellement d'environ 24%, à un niveau normal de 17%.



Métro: Prévion du nombre d'éléments requis

	Situation actuelle	Janvier/86 (Côte-Vertu)	Janvier/87 (Ligne 5)	Janvier/87 (Avec lignes courtes)
En service	174	189	209	200
À l'entretien (1)	<u>36</u>	<u>40</u>	<u>42</u>	<u>39</u>
Éléments requis pour le service	210	229	251	239
Accidentés, pro- totypes, manque de pièces	21	10	0	0
Réserve d'explo- itation (2)	<u>0</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>8</u>
Total	231	245	259	247
Surplus (Déficit)	<u>22</u>	<u>8</u>	<u>(6)</u>	<u>6</u>
Parc actuel	253	253	253	253

Notes:

(1) Le nombre d'éléments à l'entretien correspond à 17% du total des éléments requis pour le service.

(2) La C.T.C.U.M. veut maintenir une réserve d'exploitation de 3% du parc total pour pallier à des incidents.

Les principaux programmes d'entretien et de réparation seront les suivants:

- Réfection de deux trains (Hitachi et Jeumont) qui avaient été modifiés pour procéder à des expériences;
- Remise en service de plusieurs éléments avariés lors d'incendies ou d'accidents, depuis l'ouverture du métro;
- Élimination des trains immobilisés par manque de pièces;
- Peinture, réfection des planchers et des bas de caisse corrodés des voitures MR-63, acquises pour l'ouverture du métro (22 éléments par année);
- Automatisation de la vérification des cartes électroniques qui permettent de contrôler le bon fonctionnement et l'usure de diverses composantes des voitures;
- Réparation de 660 ponts Durand défectueux des voitures MR-73;
- Mise sur pied d'un Centre d'Intervention sur les Véhicules en EXploitation (CIVEX), qui permettra d'accélérer le dépannage des

trains du métro en tunnel, ce qui améliorera les services à la clientèle;

- Rebobinage des moteurs des voitures MR-63 afin d'en augmenter la fiabilité;
- Remplacement de plus de 30 000 coussins de banquettes, dans les voitures, avec un matériau plus sécuritaire et plus facile d'entretien.

Même si l'objectif de 17% est atteint, le nombre de voitures disponibles pour l'ouverture de la ligne 5 ne sera cependant pas suffisant pour assurer sur cette ligne un service de qualité équivalente à celui des autres lignes du métro, en gardant une réserve minimum de matériel roulant. La Commission compte donc sur l'économie de douze éléments qu'entraîneront les lignes courtes pour pouvoir exploiter la ligne 5.

LES AUTOBUS

La desserte et les modes d'exploitation

— La révision des lignes d'autobus

La C.T.C.U.M. réévaluera au cours de la période 1984-1986 la localisation et le niveau de service pour l'ensemble de ses lignes d'autobus, à l'aide des résultats de l'enquête Origine-Destination 1982. Cette révision, déjà commencée, vise à ajuster la répartition des lignes dans chaque secteur, en tenant compte des prolongements du métro, des changements dans les habitudes de déplacement, compte tenu des développements urbains, et de divers autres facteurs. En général, on évitera d'augmenter le coût total des services, mais la situation de chaque secteur sera étudiée au mérite, en fonction des normes de service en vigueur.

Dès janvier 1984, les services d'autobus seront modifiés dans le secteur nord-ouest de l'île, avec la mise en service du tronçon Plamondon — Du Collège de la ligne 2. Ce réaménagement implique la création de deux nouvelles lignes: la 64, sur la rue Grenet, et la 126, desservant l'école polyvalente Émile-Legault. Quatre autres lignes seront modifiées. Combinées au prolongement du métro, ces modifications auront pour effet d'améliorer considérablement le service pour la très grande majorité des 100 000 personnes résidant ou travaillant dans le secteur nord-ouest de l'île.

La desserte de ville Saint-Laurent, du quartier Ahuntsic de Montréal et des quartiers avoisinants, sera modifiée de façon encore plus importante au moment de l'ouverture de la station Côte-Vertu, prévue pour janvier 1986. Cette station est située au centre de ville Saint-Laurent et elle sera accessible à un plus grand nombre d'autobus que la station Du Collège.

Toutes les lignes d'autobus qui desservent l'ouest de l'île seront aussi réexaminées au cours de 1984-1986, en tenant compte du progrès des programmes de modernisation des trains de banlieue et en visant à améliorer les correspondances.

Dès 1984, la C.T.C.U.M. commencera à examiner de façon détaillée les changements majeurs qu'elle devra apporter à ses lignes d'autobus, particulièrement au centre de l'île, avec l'ouverture de la ligne 5 du métro. Il s'agira sans doute d'un des réaménagements les plus importants depuis l'ouverture du métro. Les secteurs de Côte-des-Neiges, de l'Université de Montréal, d'Outremont, de ville Mont-Royal et des environs de la rue Jean-Talon jusqu'à Anjou seront considérés.

Les services d'autobus dans les quartiers Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles seront aussi réévalués pour améliorer sensiblement la qualité des services, compte tenu du développement actuel et prévu de ces quartiers. L'évolution des services dans le nord et l'est de l'île, à moyen terme, dépend toutefois des décisions concernant la planification des infrastructures du métro dans ce secteur.

La C.T.R.S.M., la C.T.C.U.M. et les autorités politiques de Longueuil et de la C.U.M. examinent depuis plusieurs années les modalités d'un retrait des sept lignes d'autobus de la C.T.C.U.M. qui desservent Longueuil. Le dialogue se poursuit et pourrait aboutir à une entente prochainement.

Le centre-ville sera sans doute moins touché que la périphérie par les changements aux services d'autobus, au cours des trois prochaines années, mais certaines lignes qui n'ont pas été réexaminées depuis quelques années pourront être réaménagées.

— Les modes d'exploitation

Au cours de 1984 et 1985, la C.T.C.U.M. réévaluera la répartition de ses services selon les heures de la journée, les jours de la semaine et les mois de l'année en vue de les ajuster davantage à la demande. Ainsi, en ce qui a trait aux heures de service, la Commission entend appliquer la norme minimale de 25 voyageurs à l'heure en deça de laquelle il ne paraît pas justifié de garder les lignes en opération. Toute économie réalisée par ces réaménagements sera réinvestie dans le réseau, sur des lignes et à des heures où le trafic est plus élevé.

La Commission veut aussi étudier avec les municipalités, particulièrement la ville de Montréal, tous les moyens qui seraient susceptibles d'améliorer la vitesse commerciale de ses véhicules, surtout à l'heure de pointe. Des projets en ce sens, qui consisteraient surtout à réserver des couloirs pour les autobus dans des secteurs à haute densité de fréquentation et où la vitesse commerciale est faible, ont déjà été préparés.

La Commission songe aussi sérieusement à installer des appareils pour le décompte automatique des voyageurs à bord des véhicules. Ces appareils augmenteraient la fiabilité et la précision des données qui servent à établir les niveaux de service sur les lignes.

Le matériel roulant

— L'évolution du parc d'autobus

L'âge économique est un calcul qui aide à déterminer le moment où un autobus devrait être mis au rancart, plutôt qu'être réparé. En considérant le prix d'achat et de revente, les frais d'entretien et les conditions d'utilisation, cet âge a été fixé à seize ans. Compte tenu du parc urbain actuel et des mises au rancart prévues, la Commission n'a acheté aucun autobus pour l'année 1984. Elle en a commandé 75 par année pour 1985 et 1986, pour une somme globale de 35\$ millions. Les achats prévus permettront de maintenir l'âge moyen de la flotte, qui devrait être d'environ 7,5 années à la fin de 1986.

Évolution du parc d'autobus urbain
(1983-1986)

	1983	1984	1985	1986
Nombre total au 1er janvier	2106	2007	1895	1932
Mises au rancart	(199)	(112)	(38)	(100)
Achats	100	—	75	75
Nombre total au 31 décembre	2007	1895	1932	1907



Il est possible qu'à compter de 1985, certains des autobus acquis par la C.T.C.U.M. soient équipés d'appareils de climatisation de l'air. De plus, la Commission envisage de procéder à des essais d'autobus articulés, afin d'évaluer leurs avantages et inconvénients, en vue d'une utilisation éventuelle sur les lignes à fort achalandage, aux heures de pointe.

— Les programmes d'entretien

Au cours des trois prochaines années, les objectifs d'entretien des autobus viseront d'abord à diminuer de façon sensible le nombre des pannes sur la voie publique. On compte atteindre cet objectif en améliorant l'organisation du travail à l'usine Crémazie et dans les garages de service, particulièrement



au moyen des programmes de contrôle de la production et de la mise en place du système informatisé de l'entretien (GUIDE). Le contrôle de la production, a pour objet de fixer les priorités des travaux à effectuer, de gérer les inventaires afin de minimiser les coûts de stockage et d'aider au contrôle de la qualité. Le programme est déjà en vigueur pour les travaux sur vérins; les résultats encourageants incitent la C.T.C.U.M. à l'implanter à la section des composantes majeures de l'usine Créma-zie (juillet 1984), dans les garages de service (juillet 1985) et pour les autres aspects de l'entretien des autobus, d'ici la fin de 1986.

Les immeubles et les équipements

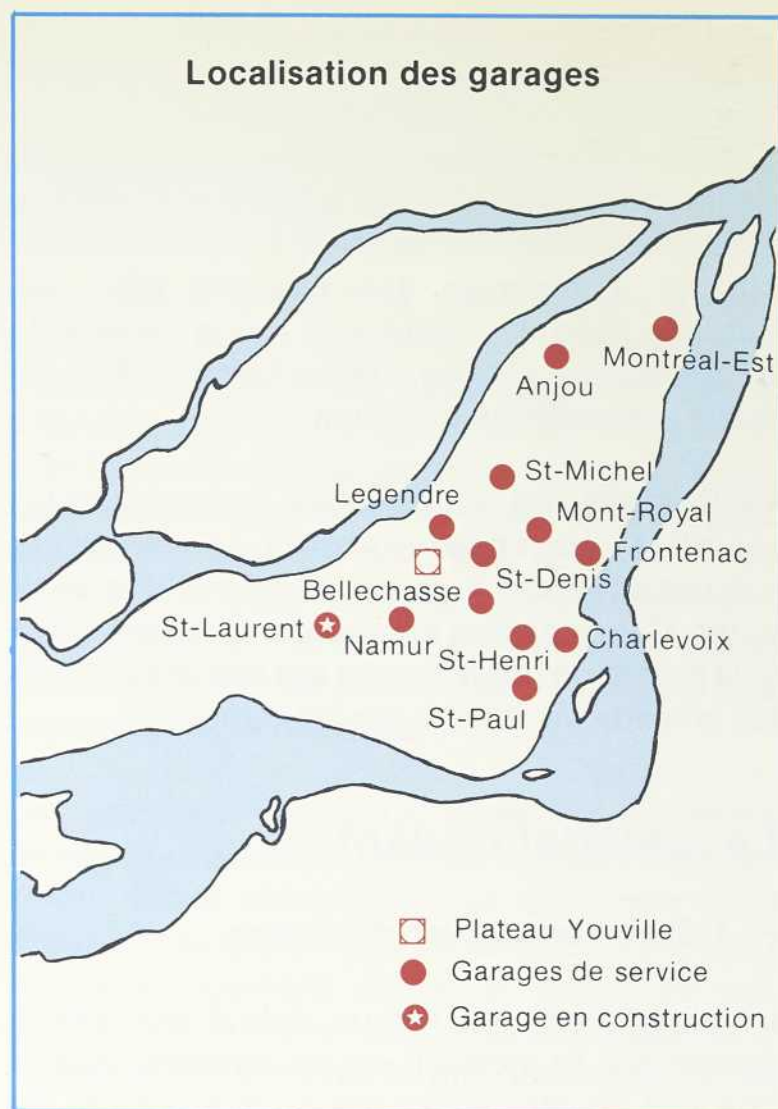
— Les garages

La C.T.C.U.M. a entrepris depuis quelques années un programme majeur de modernisation et d'expansion de ses garages de service. Ce programme a pour buts:

- D'augmenter la capacité d'entreposage, afin qu'éventuellement tous les autobus de la C.T.C.U.M. puissent être stationnés ensemble à l'intérieur;
- De rénover les garages plus âgés qui sont bien situés et encore fonctionnels, pour en augmenter la sécurité, réduire la consommation d'énergie et en faire des lieux de travail plus agréables et plus productifs.

Dans le cadre de ce programme, la Commission a inauguré en 1983 un nouveau garage de 260 véhicules, à ville d'Anjou. L'extension du territoire desservi dans l'ouest de l'île et la nécessité de remplacer les garages Charlevoix et Saint-Paul, dont la capacité est insuffisante pour assurer la pleine efficacité des travaux d'entretien, ont incité la Commission à prévoir la construction d'un nouveau garage dans le secteur nord-ouest. Ce garage, qui ouvrira en janvier 1985, sera semblable à celui d'Anjou et pourra abriter 260 autobus. Il permettra de remiser 100 autobus de plus à l'intérieur, malgré la fermeture des garages Charlevoix et St-Paul. Son coût total est estimé à 16,3\$ millions.

Avec l'entrée en service du nouveau garage, la C.T.C.U.M. procédera à une nouvelle répartition des territoires desservis à partir des onze garages qu'elle exploitera en 1985.



— Programmes de modernisation des garages et ateliers

Avec l'agrandissement de l'atelier Grande Révision du métro, l'usine Créma-zie bénéficiera d'espaces supplémentaires qui permettront sa réorganisation au cours des années 1985 et 1986, en vue d'augmenter l'espace alloué aux sections les plus congestionnées et d'améliorer les conditions de travail. La réorganisation touchera la plupart des quinze sections de l'usine, qui correspondent aux différents travaux effectués sur les autobus, de la mécanique générale à la peinture et à la réparation des sièges. Les changements les plus importants seront effectués aux salles de lavage et de rembourrage; ils permettront d'installer des systèmes d'évacuation des poussières et d'augmenter l'automatisation des opérations.

Parmi les autres travaux importants d'entretien et de modernisation des garages et des ateliers, au cours de la période 1984-1986, on peut signaler:

- La phase finale du programme d'amélioration des systèmes de ventilation (garages Mont-Royal, Namur, Montréal-Est et Bellechasse — 1984);

Caractéristiques des garages de service
(janvier 1985)

Division	Garage	Année d'ouverture	Capacité	
Anjou	Anjou	1982	260	
Frontenac	Frontenac	1956	182	
	Montréal-Est	1937	66	
Mont-Royal	Mont-Royal	1926	173	
Namur	Namur	1955	140	
St-Denis	St-Denis	1958	201	+ 46 minibus Autobus Prévost
	Bellechasse	1941	30	
St-Henri	St-Henri	1925	228	
St-Michel	St-Michel	1957	186	
St-Laurent	St-Laurent	1985	260	
Legendre	Legendre	1973	232	Garage aussi utilisé pour les camions
9 DIVISIONS	11 GARAGES		1958	

- Un programme de rénovation des systèmes d'évacuation des gaz d'échappement (1984-1986);
- La poursuite du programme de remplacement des fosses de réparation par des vérins hydrauliques (garage Saint-Michel — 1984, garages Frontenac et Namur — 1985 et 1986);
- L'installation de quatre vérins hydrauliques à l'usine Crémazie;
- La poursuite du programme d'économie d'énergie dans tous les garages et ateliers (1984-1986);
- La conversion au gaz naturel des chaudières de plusieurs garages et des immeubles du plateau Youville;
- L'installation d'appareils de contrôle automatique pour environ 130 portes de huit garages, ce qui entraînera des économies de carburant (1984-1986);
- La mise en oeuvre des étapes finales du programme d'automatisation des équipements de lavage des autobus (garages Mont-Royal, Namur et Montréal-est);
- La rénovation et la peinture du garage Mont-Royal;
- La réfection des toits des immeubles du plateau Youville;

- L'installation de groupes électrogènes d'urgence et l'amélioration de l'éclairage dans tous les garages (fin du programme 1986).

— **Les abribus**

Au moins 230 abris pour les voyageurs, aux arrêts d'autobus seront construits au cours de 1984-1986. Leur nombre total sera donc porté de 720 au début de 1984 à 950 à la fin de 1986. L'objectif de la C.T.C.U.M. est de répartir les abris de façon équitable entre la ville de Montréal et les villes de banlieue, en tenant compte de leur population et du nombre d'utilisateurs des transports en commun.

La C.T.C.U.M. veut d'autre part améliorer le confort des clients qui attendent les autobus à certaines stations du métro, en particulier Lionel-Groulx et Henri-Bourassa, en rénovant les édicules ou en y ajoutant des abris spécifiques.

Le transport adapté

Depuis sa mise sur pied en avril 1980, le service s'est considérablement développé. Le territoire desservi a été élargi. Le nombre des minibus a augmenté de 16 à 46 en moins de deux ans. L'achalandage est passé de 250 voyageurs par jour à plus de 700 en 1983. Deux comités conjoints, composés de représentants de la C.T.C.U.M. et de la clientèle, contribuent à l'orientation et à la gestion du service.

La C.T.C.U.M. désire poursuivre l'amélioration de son service de transport adapté, qui contribue à la mobilité des personnes handicapées et par conséquent à leur insertion sociale. Toutefois, la dispersion de la clientèle empêche la C.T.C.U.M. d'organiser un réseau de lignes ou de circuits fixes, comme il en existe pour les autobus et le métro. Par conséquent, le coût de chaque déplacement est très élevé (30,65\$ en 1982).

Au cours des prochaines années, la C.T.C.U.M. améliorera l'efficacité du service, en particulier par l'implantation d'un système informatique pour l'inscription des clients, les réservations et la préparation des horaires. Les actions prévues devraient permettre d'augmenter de près de 10% par année le nombre de voyageurs transportés, tout en n'augmentant que faiblement l'offre de service (environ 2% par an).

Toutefois, l'option qui paraît la plus valable, à moyen terme, pour augmenter le nombre de voyageurs transportés, tout en réduisant les délais de réservations et le coût de chaque déplacement, est l'utilisation du taxi. Ce mode pourrait s'ajouter au transport par minibus dès 1984, si les conditions requises sont réunies, ce qui semble en voie de se réaliser.

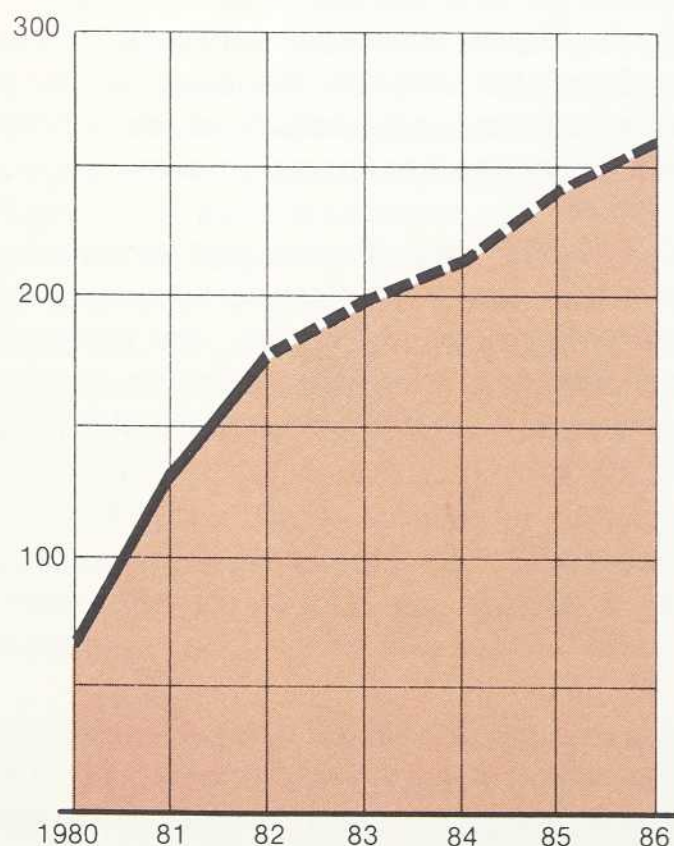
Les services hors territoire

À partir de 1984, chaque municipalité desservie jusqu'à maintenant par les services d'autobus de la C.T.C.U.M. en dehors de son territoire sera responsable du transport en commun dans ses limites. Il lui appartiendra d'identifier les besoins et d'octroyer des contrats aux transporteurs, le cas échéant. Les municipalités ayant des intérêts communs se regrouperont dans des conseils inter-municipaux de transport.

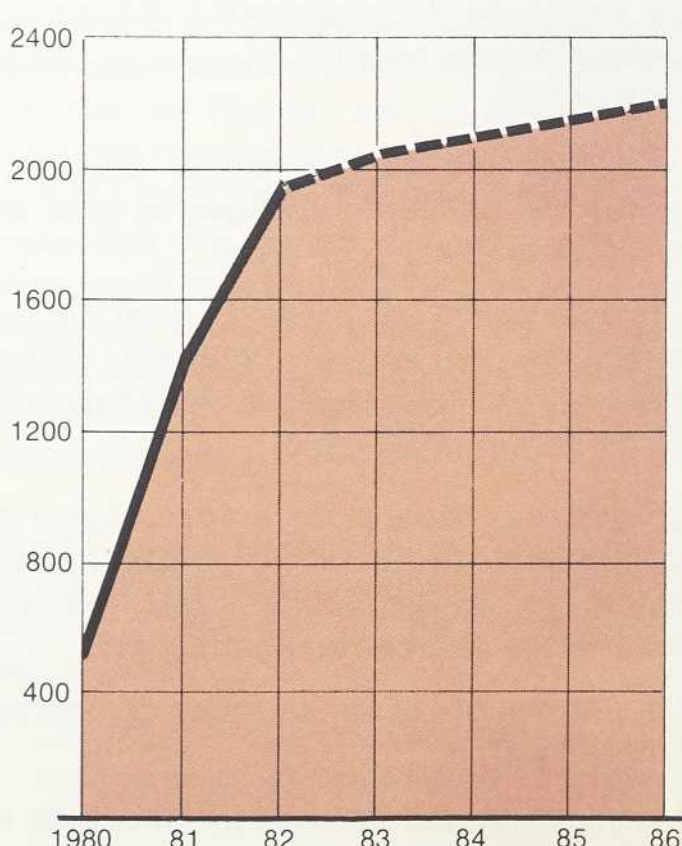
Compte tenu des négociations qui ont eu lieu à l'automne 1983 avec les municipalités intéressées, le nombre des lignes d'autobus de la C.T.C.U.M. hors de son territoire sera réduit en 1984 de treize à sept. La Commission prévoit transporter 1,4 million de voyageurs, comparativement à une prévision de 2 millions pour 1983. Les dépenses d'exploitation diminueront d'environ 30%. La Commission continuera de négocier avec les municipalités des réaménagements plus permanents, qui affecteront les années 1985 et 1986.

Transport adapté: voyageurs et kilomètres parcourus (1980-1986)

Voyageurs transportés (000)



Kilomètres parcourus (000)



LE SERVICE FERROVIAIRE



La situation actuelle

À la suite d'une entente entre le gouvernement du Québec et la Communauté urbaine de Montréal, la C.T.C.U.M. a pris charge en 1982 des lignes de trains de banlieue du C.N. (gare Centrale — Deux-Montagnes) et du C.P. (gare Windsor — Rigaud). Ces deux lignes sont venues compléter la desserte de l'ouest de l'île par la C.T.C.U.M., amorcée avec les services d'autobus en 1980. En vertu des contrats de dix ans conclus avec le C.N. et le C.P., ces compagnies continuent d'exploiter les trains, la C.T.C.U.M. ayant la responsabilité de fixer les tarifs et de contrôler les opérations.

Avec l'intégration, les tarifs ont été réduits de 19% à 73% sur le territoire de la C.U.M. Le tarif de base est le double du tarif régulier du métro et des autobus. Une carte mensuelle train-

autobus-métro (C.T.A.M.), dont le prix varie selon la distance, a aussi été instaurée. Le niveau de service a été augmenté de 22 à 28 trains par jour sur la ligne Deux-Montagnes. La fréquence est de 14 trains par jour sur la ligne du C.P. Ces fréquences correspondent à la capacité maximum des lignes, fixée dans les contrats.

Depuis l'intégration, l'achalandage quotidien sur les deux lignes est plus élevé que celui de la période précédant l'intégration, mais il est encore de beaucoup inférieur à ce qui avait été prévu au moment de l'entente entre la C.U.M. et le gouvernement.

En plus de l'achalandage, les principales préoccupations de la Commission en ce qui concerne les trains sont la vétusté du matériel roulant, particulièrement celui du C.N., et la

Achalandage quotidien des trains					
	1976	1980	1981/82 (Avant intégration)	1982/83 (Après intégration)	Prévision COTREM (Tarif double)
Rigaud	15 000	6 240	3 710	6 330	13 440
Deux- Montagnes	<u>17 000</u>	<u>10 220</u>	<u>8 630</u>	<u>12 540</u>	<u>19 210</u>
Total	32 000	16 460	12 340	18 870	32 650

faible contribution des voyageurs aux coûts du service. L'âge moyen de la flotte utilisée sur la ligne Deux-Montagnes est de 60 ans; ce matériel n'offre ni une vitesse commerciale acceptable, ni un niveau de confort satisfaisant. D'autre part, les tarifs perçus des voyageurs du service ferroviaire, selon le budget 1984, ne couvriront que 20% des dépenses du service, soit la moitié de la proportion prévue pour l'ensemble de la C.T.C.U.M.

Les programmes de modernisation

Le gouvernement du Québec a annoncé d'importants travaux de modernisation sur la ligne Rigaud, qui seront réalisés au cours de 1984-1986 dans le cadre d'une entente Canada-Québec.

Essentiellement, ces travaux comprennent le remplacement de la gare ferroviaire Westmount par une nouvelle gare reliée à la station de métro Vendôme, la rénovation de certaines autres gares, l'aménagement de parcs de stationnement, la construction de débarcadères pour les autobus et l'installation d'une signalisation standardisée.

Le coût des travaux est estimé à 29\$ millions, auxquels seront ajoutés 8,5\$ millions pour la transformation du matériel roulant et l'acquisition de nouvelles locomotives.

Sur la ligne Deux-Montagnes, les travaux prévus en 1984-1986 sont limités à un rafraîchissement des équipements et à l'amélioration des abris et stationnements, particulièrement à la gare de Roxboro. Des investissements plus importants seraient requis sur cette ligne, mais ils dépendent actuellement de

décisions concernant le projet du gouvernement de transformer cette ligne en métro de surface.

Perspectives générales

Le projet gouvernemental de modernisation de la ligne Rigaud améliorera la qualité du service sur cette ligne et devrait y attirer davantage de voyageurs.

Quant à la ligne Deux-Montagnes, la C.T.C.U.M. est d'avis que les besoins de déplacements sur cette ligne ne justifient pas sa transformation en métro de surface. Il serait sans doute plus opportun d'investir dans le remplacement du matériel roulant.

Malgré les programmes de modernisation, la vitesse commerciale des trains demeurera limitée sur les deux lignes, à moins qu'on augmente la capacité des infrastructures, c'est-à-dire qu'on ajoute une seconde voie ferrée à l'unique voie qui existe à certains endroits.

De plus, les contrats avec les compagnies ferroviaires devraient être revus pour permettre de mieux ajuster les horaires aux besoins de déplacements de la clientèle. Actuellement, la marge de manoeuvre de la C.T.C.U.M. pour améliorer le service et attirer de nouveaux clients est très limitée.

En 1984, la Commission procédera à une évaluation des résultats obtenus sur les deux lignes depuis leur intégration. Elle fera rapport à ses mandants, le cas échéant.

LES RESSOURCES HUMAINES

Les années 1984, 1985 et 1986 seront pour la C.T.C.U.M. une période de développement accéléré en matière de gestion des ressources humaines.

La nouvelle orientation, adoptée dans le cadre de la réforme administrative, est fondée sur quatre principes:

- Le développement équilibré de toutes les facettes de la gestion des ressources humaines;
- Une gestion basée sur des politiques clairement établies;
- Une décentralisation des responsabilités, impliquant un rôle accru du personnel gestionnaire, cadre et de maîtrise dans plusieurs champs d'activité de l'entreprise;
- L'intégration de la gestion des ressources humaines aux grands objectifs de la C.T.C.U.M.

L'ensemble des politiques et programmes visera à améliorer la motivation et la satisfaction des employés au travail.

Le développement professionnel et personnel

Au cours des trois prochaines années, la Commission veut davantage identifier le potentiel de ses employés et les aider à se développer sur les plans professionnel et personnel. Parmi les programmes prévus, on peut citer:

- La mise sur pied de centres d'évaluation pour les candidats aux postes de maîtrise (une expérience est déjà en cours au service de l'Entretien des véhicules);
- L'utilisation des assignations temporaires pour augmenter et diversifier les connaissances des employés;
- Des programmes favorisant la mobilité du personnel entre les services, en vue de développer chez les employés un sentiment d'appartenance et une vision plus globale des activités de la C.T.C.U.M.;

- La mise en place d'un programme d'assistance personnelle ("counselling") visant à aider l'employé dans la planification de sa carrière et dans ses besoins de formation;

On poursuivra aussi le programme d'aide aux employés affectés par des problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie, mis sur pied il y a quelques années.

La formation

La C.T.C.U.M. est reconnue depuis longtemps pour la qualité technique de la formation qu'elle donne à ses chauffeurs, opérateurs et employés d'entretien. Elle s'adressera maintenant davantage aux aspects de la formation qui ont trait aux attitudes requises dans les contacts avec la clientèle, ainsi qu'aux besoins de formation de son personnel gestionnaire, cadre et de maîtrise. Des programmes combinant la formation et l'amélioration des communications internes sont déjà en cours aux services de l'Entretien des véhicules et du Génie, pour le personnel d'encadrement. Ils touchent les méthodes de gestion, la sécurité et les relations de travail. Ces expériences de rapprochement des personnels de gestion et d'encadrement, combinées à des sessions de perfectionnement, seront appliquées à d'autres services et catégories d'emploi. On développera des plans d'action pour le perfectionnement du personnel de métier.



La santé et la sécurité au travail

Bien que des investissements importants aient déjà été effectués pour l'amélioration des lieux et des consignes de travail, la C.T.C.U.M. intensifiera encore ses efforts en matière de santé et de sécurité, afin de réduire le nombre des accidents et l'absentéisme. Les deux idées maîtresses qui guideront les actions posées dans ce domaine sont l'élimination des dangers à la source et la prise en charge des questions de santé et sécurité par le milieu.

On poursuivra les programmes de surveillance de la qualité des lieux de travail. L'analyse des produits chimiques utilisés sera poursuivie, afin qu'on choisisse les moins nocifs possibles. Les groupes de santé et sécurité formés dans les grands services d'exploitation porteront leur attention sur l'identification et l'élimination plus rapide des dangers.

Au service du Génie, un programme complet de formation en matière de santé et sécurité débutera en 1984. Des cours seront d'abord organisés pour le personnel cadre et de maîtrise, sur les principaux sujets touchant l'application de la législation en santé-sécurité, l'hygiène industrielle, les inspections et l'identification des causes des accidents. La formation touchera ensuite l'ensemble des 1 100 employés du service. Ces actions font partie du programme d'action positive (P.A.P.) du service en santé-sécurité.

La Commission tente de moderniser le plus rapidement possible ses installations pour en améliorer la sécurité. Les principaux projets, qui concernent la modernisation des garages et ateliers, ont déjà été décrits plus haut.

Dans l'ensemble, en matière de santé et sécurité, la Commission vise l'établissement d'une concertation permanente avec ses employés et leurs représentants, dans le cadre des structures paritaires définies par la loi.

Les relations de travail

La Commission veut développer les communications avec ses employés et leurs syndicats sur une base continue, plutôt qu'uniquement dans le cadre de la négociation et de l'application des conventions collectives. Elle compte donc réorienter et augmenter ses communications écrites, rencontrer davantage



les représentants des employés pour les informer des activités et des objectifs de la C.T.C.U.M. et porter une attention soutenue aux suggestions et commentaires.

L'optique de la politique générale des négociations consiste à négocier avec les syndicats toutes améliorations possibles des conditions de travail, en veillant cependant à ne pas réduire la prestation de travail et en offrant des salaires et des avantages sociaux du même ordre que ceux offerts ailleurs pour le même type d'emploi. Les programmes de formation du personnel cadre et de maîtrise viseront à instaurer une approche commune et positive de l'application des conventions et des relations avec les employés.

Les systèmes d'information

Le développement des programmes en matière de gestion des ressources humaines sera facilité par un nouveau fichier informatisé du personnel, accessible en mode interactif, que la Commission a entrepris d'implanter en 1983. Le système G.I.P. (Gestion intégrée du personnel) continuera d'être développé tout au long de la période du plan. À la fin de 1986, il devrait répondre à la plupart des besoins d'information touchant le personnel: contrôle des effectifs, gestion de l'assiduité, planification des ressources humaines, sélection, évaluation et formation, paie des employés.

L'INFORMATIQUE ET LA BUREAUTIQUE

Le plan informatique

Au cours des quinze dernières années, la C.T.C.U.M. a développé un certain nombre de systèmes informatiques importants:

- Un système pour la fabrication des horaires de service et pour l'assignation des chauffeurs d'autobus et opérateurs de métro (HASTUS);
- Des systèmes pour la compilation et l'analyse des enquêtes Origine-Destination, pour la prévision de l'achalandage (DEMTEC) et pour l'étude des modifications aux services d'autobus et de métro (TRANSCOM);
- Un système de préparation des bons de commande, d'administration des comptes à payer et de tenue des stocks (GOUSIN);
- Des systèmes comptables pour l'administration de la paie, la tenue du grand livre, la préparation et le contrôle du budget.

La série des programmes HASTUS, de même que les modèles DEMTEC et TRANSCOM ont été développés en collaboration avec le milieu universitaire et l'entreprise privée; des systèmes semblables sont présentement installés ou en voie de l'être dans plusieurs autres commissions de transport.

Dans le cadre de sa réforme administrative, la C.T.C.U.M. décidait, il y a deux ans, d'augmenter et de diversifier ses efforts en matière d'informatique, en vue d'accroître l'efficacité de son exploitation. La première tâche du nouveau service des Systèmes de gestion, créé en 1981, fut de compléter l'élaboration d'un plan de développement de l'informatique, à partir d'une analyse des besoins d'information des gestionnaires de tous les services.

Le plan identifie plusieurs nouveaux systèmes à développer, ainsi que des améliorations à apporter aux systèmes existants. Les développements ont commencé à la fin de 1982. L'échéancier d'élaboration et de livraison se poursuivra jusqu'en 1986.

— Les principaux systèmes

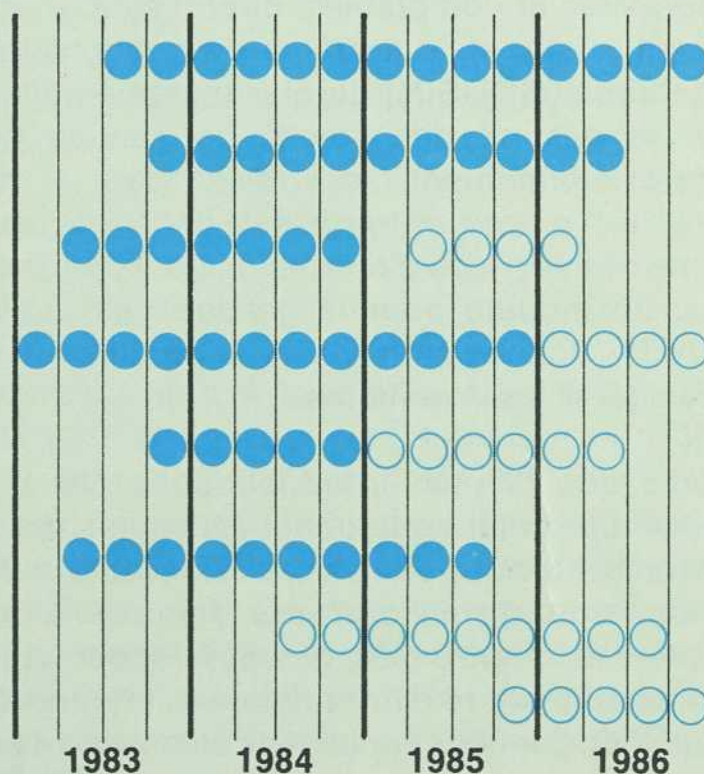
En plus des systèmes pour la gestion du personnel (G.I.P.) et le transport adapté, déjà mentionnés, deux autres systèmes majeurs sont en cours de développement.

Le système de gestion de l'entretien (GUIDE)

Ce système permettra de suivre historiquement l'usage et les opérations d'entretien des véhicules, équipements et locaux, de prévoir et d'agencer par priorité les travaux à effectuer, d'évaluer et de contrôler les

Informatique: échéancier de développement des systèmes majeurs (1983-86)

1. Gestion de l'entretien des véhicules, équipements et locaux (GUIDE)
 2. Mécanisation des tâches administratives des divisions du Transport (MACD)
 3. Gestion des réservations du Transport adapté
 4. Gestion intégrée du personnel (GIP) et révision du système de paie
 5. Grand livre général — Systèmes budgétaires et comptables
 6. Révision du système de gestion des stocks (GOUSIN)
 7. Services à la clientèle
 8. Enquête Origine-Destination 1986
- Échéancier provisoire



coûts d'entretien et de réparation, de suivre l'évolution et la cadence d'exécution des travaux. Il transformera graduellement, l'organisation du travail aux services de l'Entretien des véhicules et du Génie. Il fournira aux gestionnaires les informations nécessaires pour prendre la décision de remplacer ou de réparer une pièce ou un équipement.

Le système sera interrogé et mis en jour en direct, dans les garages de service, au plateau Youville et dans les ateliers du service du Génie. L'implantation commencera au cours de 1985.

La mécanisation des activités des commis divisionnaires du Transport (MACD)

Le programme MACD est le complément des programmes HASTUS, qui produisent à l'aide de l'informatique les horaires et les assignations les moins coûteux, en tenant compte des niveaux de service prévus sur les lignes de métro et d'autobus, ainsi que des conditions de travail des chauffeurs et opérateurs. Il permettra de simplifier la saisie des données, lors du choix de leur assignation par les chauffeurs et opérateurs, et d'en automatiser la vérification. MACD aura aussi pour effet d'améliorer l'efficacité des opérations quotidiennes, en particulier par la production de meilleures assignations pour les employés de réserve. Le programme sera implanté en trois étapes, qui s'échelonneront de mai 1984 à juillet 1986.

De plus, parmi les principaux systèmes existants, certains seront renouvelés: les systèmes budgétaires et comptables, dont il sera question plus loin, et le système de gestion des inventaires (GOUSIN) dernier système utilisé pour la gestion des stocks du service de l'Approvisionnement, sera révisé pour y intégrer les pièces entreposées dans les magasins des services d'entretien. On y ajoutera aussi un module pour la gestion des outils (GOUTI). La révision visera à réduire et à mieux gérer les inventaires.

Depuis que le plan informatique a été approuvé, un projet additionnel est venu s'ajouter, compte tenu, d'une part, de la volonté de la Commission d'améliorer ses services à sa clientèle et, d'autre part, des développements récents en matière d'informatique et de transmission de données appliquées au transport en commun.

Il s'agit d'un système d'information à la clientèle, qui permettrait de répondre de façon plus complète aux demandes de renseignements, particulièrement en ce qui a trait aux horaires des lignes d'autobus. Parallèlement à ce projet, des systèmes informatiques permettant d'améliorer le suivi des plaintes et les statistiques sur les opérations seront aussi élaborés.

— Principes de développement et ressources informatiques

L'application du plan entraîne une croissance rapide du rôle de l'informatique à la C.T.C.U.M. Pour assurer la pleine efficacité de son système, les spécialistes du service des Systèmes de gestion travaillent en étroite collaboration avec les utilisateurs, qui sont intégrés aux équipes de projets et représentés au sein d'un comité de coordination.

La puissance de traitement des ordinateurs a déjà été doublée en 1983; elle le sera de nouveau d'ici 1986. La décentralisation de l'accès aux banques de données nécessite aussi la mise en place d'un important réseau de transmission de données et de terminaux, qui sera à peu près complété en 1985. Le nombre de terminaux en usage à la C.T.C.U.M., qui était de 32 en 1981, sera alors passé à 350.

— La bureautique

De façon semblable à son évolution informatique, la C.T.C.U.M. compte développer l'utilisation de la bureautique, c'est-à-dire des domaines d'application de l'informatique et de l'électronique aux travaux de bureau. La Commission compte faire en 1984 une expérience pilote de courrier électronique au service du Génie. Les coûts et bénéfices en seront évalués, afin de décider d'étendre ou non le projet aux autres unités administratives. On effectuera aussi en 1984 une analyse des réseaux téléphoniques, compte tenu des développements de la technologie et des méthodes de mise en marché dans ce domaine. En matière de traitement de texte, un certain nombre d'appareils ont déjà été installés à la Commission. L'impact de ces premières expériences sur le personnel et les modes de gestion sera évalué; la Commission compte ensuite se donner une politique à plus long terme en ce qui a trait à l'évolution des équipements de bureau et des tâches qui y sont reliées.

LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Prévisions de ressources 1984-1986

La réduction graduelle des subventions au fonctionnement et à la C.A.M. obligera la Commission à restreindre au minimum la croissance de ses dépenses et augmentera la proportion de ses revenus qu'elle devra obtenir de sa clientèle et des municipalités.

Plusieurs actions prévues au plan amélioreront l'efficacité des services de la C.T.C.U.M. et diminueront les coûts unitaires d'exploitation. Dans l'ensemble, cependant, l'évolution des dépenses au cours des prochaines années continuera de correspondre de près à la quantité des services offerts par la Commission, exprimée sous forme de kilomètres parcourus par ses véhicules. Comme on l'a vu plus haut, le kilométrage augmentera de 6% environ au cours de 1984-1986, compte tenu des actions de la Commission pour améliorer la qualité de ses services.

L'augmentation des dépenses de la Commission pour 1984 est plus faible (1,4%) que celle du kilométrage, à cause de l'élimination du service aéroportuaire, du réaménagement des services d'autobus hors territoire et de l'absence d'achats d'autobus. Pour les années 1985 et 1986, l'augmentation devrait se situer davantage dans la ligne de l'indice des prix à la consommation.

Quant aux revenus, ils dépendent en bonne partie de l'achalandage. La C.T.C.U.M. espère atteindre de nouveau en 1986 le nombre record de voyageurs qu'elle a transportés en 1981, soit environ 335 millions. Compte tenu de l'achalandage observé en 1983, une augmentation d'environ 2,5% par année sera nécessaire pour atteindre cet objectif. La réalisation de cet objectif dépend dans une large mesure de l'évolution de la situation économique dans la région, et en particulier du nombre des emplois.

En général, même si la Commission réussit en 1985 et 1986 à maintenir la croissance de ses dépenses au niveau de celle de l'indice des prix à la consommation (environ 5,5% par année

selon les prévisions) et que l'achalandage espéré est atteint, l'augmentation des tarifs devra être un peu plus forte que celle des dépenses, à cause de la diminution des subventions gouvernementales. Cette diminution serait de l'ordre de 18\$ millions, en 1986, par rapport aux règles de subventions appliquées en 1983, si la proportion des coûts assumée par les voyageurs demeurerait la même qu'actuellement (40%). La diminution réelle sera probablement encore plus marquée.

Les tarifs

Les tarifs de la C.T.C.U.M. sont, plus bas en général que ceux des autres commissions de transport nord-américaines. La différence est particulièrement importante pour les cartes mensuelles et les tarifs réduits.

La majorité des déplacements par la C.T.C.U.M. sont payés au moyen de la C.A.M. On a calculé que la carte mensuelle est utilisée en moyenne 60 fois par mois, bien que la subvention et l'achalandage officiel soient calculés selon une estimation de 50 déplacements. Le prix moyen d'un déplacement avec la C.A.M. sera de 0,40\$, en 1984. Ce prix équivaut à celui du billet de la C.T.C.U.M. en 1975. Pour les clients réguliers, le prix du passage n'a donc pas augmenté depuis dix ans.

Quant aux tarifs réduits, le tableau ci-joint montre qu'ailleurs au Canada, ils sont fixés en moyenne à 50% du tarif régulier. À la C.T.C.U.M., la proportion n'atteint pas 40%. En fait, chaque déplacement avec la C.A.M. tarif réduit ne coûtera en moyenne que 0,15\$ au client en 1984.

Compte tenu de la C.A.M. et des tarifs réduits, le tarif moyen qui sera payé pour un déplacement par la C.T.C.U.M. en 1984 sera de 0,52\$ (en comptant 50 déplacements par C.A.M.), ce qui couvre à peine 40% du coût de chaque déplacement. Ce tarif moyen, ainsi que le pourcentage de contribution des voyageurs aux dépenses, sont parmi les plus bas de toutes les régions urbaines de taille comparable à la C.U.M.

Comparaison des tarifs proposés pour 1984						
	Adulte			Réduit		
	Espèces	Billets	C.A.M.	Espèces	Billets	C.A.M.
C.T.C.U.M.	0,85\$	0,69\$	24,00\$	0,30\$	0,27\$	9,25\$
Québec (C.T.C.U.Q.)	1,00	0,90	25,50	0,50	0,45	12,75
Ottawa (OC Transpo)	0,90	0,90	30,00	0,45	0,45	18,50
Toronto (T.T.C.)	0,90	0,70	36,50	0,50	0,35	24,00
Edmonton	0,90	0,90	32,00	0,50	0,50	18,00
Chicago	0,90	0,90	40,00	0,40	0,40	18,00
Philadelphie	0,80	0,75	36,00	0,55	0,55	27,50
Washington	0,80	0,76	40,00	0,40	0,40	20,00

Notes: — Les tarifs des commissions de transport américaines sont en dollars américains.
 — C.A.M.: Lorsqu'il n'y a pas de carte mensuelle, on a indiqué le prix de 50 billets.
 — Tarif réduit: Les conditions d'application diffèrent selon les commissions.
 — À Philadelphie et Washington, un tarif additionnel est exigé pour chaque correspondance ou à partir d'une certaine distance.

Comme on l'a déjà mentionné plus haut, toutes les études scientifiques concernant les facteurs qui affectent l'achalandage du transport en commun ont montré que la tarification est moins importante pour la très grande majorité des clients que le niveau de qualité des services. Compte tenu de la réduction des subventions gouvernementales, la part des dépenses de la C.T.C.U.M. assumée par les voyageurs devra augmenter graduellement, au cours des prochaines années. Cette augmentation pourrait être d'un peu plus de 1% par année, ce qui portera à 44% la part des dépenses d'exploitation assumée par la clientèle, en 1986.

Les augmentations de tarifs toucheront davantage la C.A.M. et les tarifs réduits. L'expérience vécue dans d'autres agglomérations où les disparités sont moins fortes entre les divers tarifs permet de croire que les hausses raisonnables envisagées seront bien accep-

tées, si elles permettent à la C.T.C.U.M. de maintenir et d'améliorer ses services.

Les immobilisations

Le montant total des immobilisations prévues par la C.T.C.U.M. pour la période 1984-1986 atteint environ 88\$ millions. Les principaux projets sont la construction du garage Saint-Laurent et l'achat de 150 autobus urbains, mentionnés plus haut, ainsi que la construction d'un siège social.

L'édifice administratif principal de la Commission, utilisé pour les mêmes fins depuis son acquisition par la Montreal Tramways Company en 1929, est trop petit depuis déjà une dizaine d'années pour loger tous les services de la C.T.C.U.M. Les coûts de location de bureaux sont déjà de plus de 1\$ million par an et la dispersion des locaux entraîne des inconvénients et des dépenses pour les

déplacements du personnel et les communications. La Commission envisage donc la construction d'un immeuble plus grand, mieux adapté à ses besoins. Le projet reste cependant à approuver par le gouvernement du Québec, dans le cadre du programme triennal d'immobilisations.

La gestion administrative et financière

Un défi majeur de la réforme administrative consistait à déléguer davantage de responsabilités aux gestionnaires, tout en resserrant les méthodes de contrôle des revenus et des dépenses. Depuis deux ans, toutes les actions de la Commission en matière de gestion administrative et financière tendent à concilier ces deux objectifs. Certaines de ces actions ont déjà été évoquées. Les efforts de la Commission en ce sens se poursuivront au cours des trois prochaines années.

— Suivi des budgets et des activités

Au cours des trois prochaines années, la C.T.C.U.M. complétera la révision de ses méthodes de planification et de contrôle budgétaire. L'application du plan sera contrôlée par des analyses de l'évolution des activités à tous les trois mois, en relation avec les objectifs fixés au début de l'année et avec les ressources allouées à chaque service. Des rapports périodiques, incluant des indices de charge de travail et d'efficacité, seront discutés au niveau de la direction. Les décisions importantes seront appuyées sur des études de rentabilité plus complètes et mieux structurées.

— La décentralisation de la gestion

Depuis deux ans, les services ont impliqué un plus grand nombre de leurs gestionnaires et cadres dans la préparation et le suivi du budget. Les résultats de cette décentralisation sont en général excellents. La motivation et l'efficacité sont améliorées. Ces nouvelles responsabilités confiées aux cadres et gestionnaires seront généralisées et des programmes de formation seront organisés pour aider le personnel impliqué à mieux les assumer.

— Les fichiers et systèmes informatisés

Les systèmes informatiques utilisés pour la gestion budgétaire et la comptabilité seront remplacés au cours des trois prochaines années par un nouveau système qui facilitera la décentralisation des responsabilités de gestion et la production des rapports à la direction. Le nouveau programme informatique de gestion financière permettra aussi à la Commission de calculer plus rapidement et de façon plus détaillée ses coûts d'exploitation par mode (métro, autobus) et par activité (transport adapté, service hors territoire, etc . . .), et de se comparer avec d'autres organismes à l'aide du Système d'information uniforme (S.I.U.) qui est déjà utilisé par les commissions de transport du Québec et des États-Unis.

— Le contrôle des fonds et des biens

Les principales actions de la Commission pour mieux contrôler ses revenus et ses dépenses seront les suivantes:

- La révision du système de gestion des stocks (GOUSIN);
- Un nouveau système de manutention des revenus et des titres de transport;
- Des méthodes plus efficaces de gestion des revenus courants ("cash management");
- L'amélioration des équipements et des systèmes de perception des titres de transport, au métro et dans les autobus.

Ce dernier projet devrait avoir pour effet d'augmenter les revenus, en rendant la fraude plus difficile.

De plus les analyses permettront d'identifier les points faibles en matière de contrôle financier et opérationnel et de les corriger. Les efforts soutenus de tous les gestionnaires seront essentiels, au cours des prochaines années, pour conserver à la C.T.C.U.M. une certaine marge de manoeuvre financière, malgré le resserrement des règles de financement.

Décembre 1983



Coordination et rédaction:

Service de la Planification générale de la
C.T.C.U.M.,
159, Ouest Saint-Antoine,
Montréal H2Z 1H3

Pour informations:

C.T.C.U.M.
Service de la Publicité et des Relations publiques
1010, Ouest Sainte-Catherine, Suite 422
Montréal, Québec H3B 1G2

Imprimé au Canada
