PER
Z-3548

COMMISSION DE TRANSPORT DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE MONTRÉAL

PLAN DIRECTEUR 1984-1986

COMMISSION DE TRANSPORT DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE MONTRÉAL

PLAN DIRECTEUR
1984-1986

Présentation

Il me fait plaisir de présenter le plan directeur 1984-1986 de la C.T.C.U.M., qui décrit les orientations, les objectifs et les programmes d'activités de la Commission pour les trois prochaines années.

La Commission compte développer au cours de la période 1984-1986 deux aspects primordiaux de ses responsabilités: les services à la clientèle et au public, ainsi que les politiques en matière de gestion des ressources humaines.

La C.T.C.U.M. a acquis une excellente réputation sur le plan de la compétence technique en matière de transport en commun. Elle veut dorénavant développer des mécanismes afin de mieux prévoir les besoins et les attentes de ses clientèles et mieux y répondre. La nouvelle direction générale des Services à la clientèle, récemment créée, coordonnera les efforts de la C.T.C.U.M. dans ce domaine; elle aura aussi pour rôle d'attirer de nouveaux clients, de contrôler la qualité de nos services, de mieux informer le public et de le consulter.

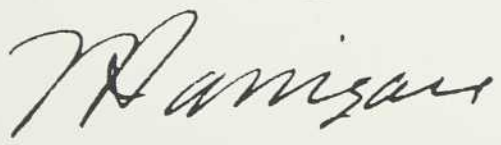
La direction a remis en cause depuis deux ans ses politiques de gestion des ressources humaines. De nouvelles orientations ont été fixées. L'objectif de la Commission est d'améliorer la motivation et le climat de travail. Pour ce faire, la C.T.C.U.M. offrira à ses employés des possibilités accrues de développement professionnel et personnel. Elle intensifiera ses efforts en matière de santé et de sécurité au travail. Les programmes de communication interne seront développés et mieux structurés; de plus, la Commission visera à maintenir un dialogue permanent avec les représentants syndicaux.

La commission espère que les résultats de ses efforts pour améliorer les relations avec ses employés et sa clientèle seront de plus en plus perceptibles, au cours de la période 1984-1986, et qu'ils contribueront à attirer davantage de montréalais à utiliser le transport en commun.

Au cours de la période 1984-1986, la ligne 2 du métro sera prolongée, en deux phases, jusqu'à la station Côte-Vertu à ville Saint-Laurent. Ces prolongements amèneront des modifications à certaines lignes d'autobus. Dans l'ensemble, cependant, la Commission ne prévoit pas d'expansion majeure de ses services avant l'ouverture de la ligne 5 du métro, qui devrait se produire à la fin de 1986 ou au début de 1987. La mise en exploitation de cette ligne entraînera des modifications considérables aux lignes d'autobus desservant la partie centrale de l'île. Entretemps, on visera à améliorer la répartition des services de manière à mieux desservir la clientèle sans augmenter de façon importante les dépenses. Dans cette optique, la C.T.C.U.M. procédera au cours des trois prochaines années à une révision générale de ses lignes d'autobus et de ses normes de service.

Les tarifs de la C.T.C.U.M., spécialement la C.A.M. et les tarifs réduits, se comparent avantageusement avec ceux d'autres organismes de transport en commun. Toutefois, les ressources financières seront de plus en plus restreintes, au cours de la période 1984-1986, par le plafonnement des subventions gouvernementales. Les règles de financement actuellement connues obligeront probablement la Commission à fixer des augmentations de tarifs un peu plus prononcées que celles de l'indice des prix à la consommation, même si les dépenses sont réduites au minimum.

Ce plan est le premier document dans lequel la Commission présente globalement ses projets et activités. La Commission le révisera annuellement. Les modalités de cette révision n'ont pas encore été fixées, mais il est possible que le plan ne soit pas repris entièrement chaque année et que l'on s'efforce plutôt de préciser certains aspects prioritaires, tels le développement des services à la clientèle et la mise en marché. Dans une prochaine étape, la Commission compte aussi proposer des orientations à plus long terme pour l'amélioration des services de transport en commun, dans le cadre des objectifs d'aménagement urbain de la C.U.M. et de ses municipalités. Dans l'application de son plan et la révision de ses objectifs, la Commission tiendra compte des observations de ses employés, de ses mandants et des autres parties intéressées au développement des transports en commun sur son territoire.



Président directeur-général

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

PRÉSENTATION 3

INTRODUCTION 5

LE MANDAT, LE RÔLE ET LES ORIENTATIONS DE LA C.T.C.U.M. 7

LA C.T.C.U.M. ET SON MILIEU 11

— Les services de la C.T.C.U.M. 12
— La clientèle 16
— L'entreprise 23
— Les ressources financières 26
— Tendances et préoccupations 28

LE PLAN 1984-1986: OBJECTIFS ET PRINCIPAUX PROGRAMMES 31

LA MISE EN MARCHÉ ET LES SERVICES À LA CLIENTÈLE 37

L'EXPLOITATION 43

LE MÉTRO 49

— La desserte et les modes d'exploitation 49
— Les immeubles et les équipements 51
— Le matériel roulant 54

LES AUTOBUS 57

— La desserte et les modes d'exploitation 57
— Le matériel roulant 62
— Les immeubles et les équipements 64
— Le transport adapté 69
— Les services hors territoire 71

LE SERVICE FERROVIAIRE 73

LES RESSOURCES HUMAINES 77

L'INFORMATIQUE ET LA BUREAUTIQUE 85

LES RESSOURCES FINANCIÈRES 89

CONCLUSION 97

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES 98

LISTE DES CARTES ET PLANS 99

INTRODUCTION

Comme toute entreprise, la C.T.C.U.M. doit prévoir et préparer son avenir. Cette démarche implique qu'elle doit analyser sa situation et son environnement, identifier les tendances qui l'affectent et définir sa position et ses objectifs face à ces tendances. Le plan directeur est le résultat de cette démarche.

Dans une petite entreprise, la planification formelle se limite habituellement à la préparation du budget et à la justification des projets d'investissements importants. C'est à mesure que l'entreprise devient plus complexe à administrer qu'on sent le besoin de formaliser les orientations dans des plans globaux, à moyen et à long terme. La majorité des grandes entreprises privées ont une planification bien rodée et de plus en plus d'entreprises publiques adoptent aussi les techniques de la planification. La Commission a jugé que la complexité de ses opérations nécessitait la mise en place de mécanismes permanents de planification et la préparation d'un plan directeur.

Pour cette première démarche, la C.T.C.U.M. a choisi de faire porter le plan sur une courte période (trois ans), en esquissant toutefois des orientations à plus long terme. Ce choix s'explique par le mandat d'exploitant de la Commission, par le milieu changeant dans lequel elle évolue et par la nécessité de bien roder les mécanismes de planification avant d'engager l'entreprise dans une planification à plus long terme, nécessairement plus aléatoire.

Le plan directeur 1984-1986 contient les éléments suivants:

— Un bref énoncé du mandat, du rôle et des orientations fondamentales de la C.T.C.U.M.;

— Une analyse sommaire de la situation de la C.T.C.U.M. et de son milieu;

— Les objectifs et priorités de l'entreprise pour la période 1984-1986;

— Des textes portant sur l'évolution prévue des principales activités et fonctions administratives:

  — La mise en marché et les services à la clientèle;

  — L'exploitation du réseau urbain de la Commission (métro, autobus, trains) et de ses services spécialisés;

  — La gestion des ressources humaines;

  — L'informatique et la bureautique;

  — Les ressources financières.

La préparation de ce premier plan a duré près d'un an. Un grand nombre de gestionnaires y ont contribué. Un Groupe de coordination du plan, formé de représentants de sept services, a particulièrement appuyé le service de la Planification générale. Sans la contribution de toutes ces personnes, la réalisation du plan aurait été impossible.

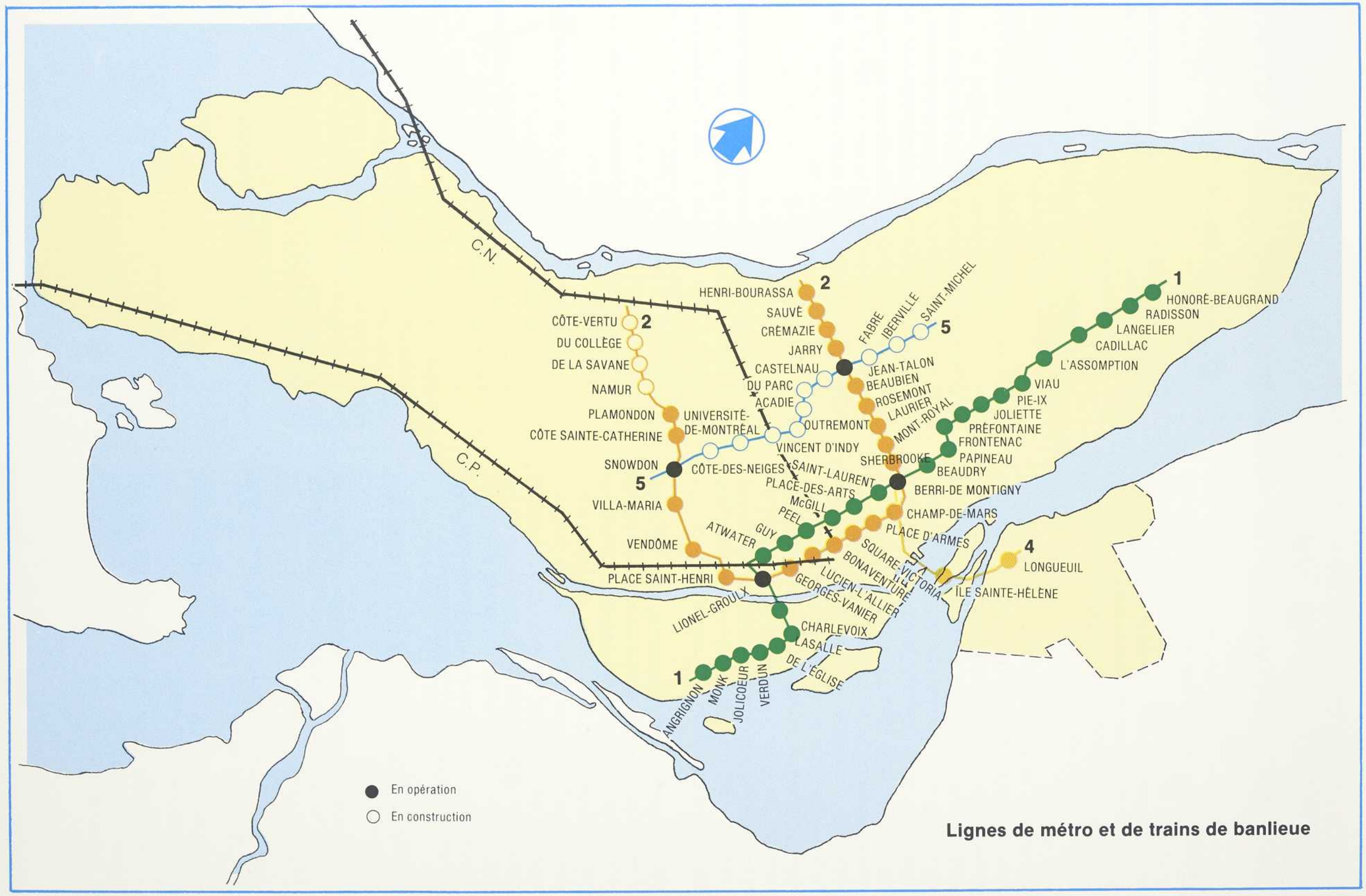
Le plan directeur se situe dans un cycle annuel de gestion mis en place graduellement depuis deux ans à la C.T.C.U.M. En plus du plan lui-même, les éléments principaux de ce cycle sont:

— le budget, qui précise l'allocation des ressources, en fonction du plan;

— des mécanismes de suivi et de contrôle en cours d'année;

— l'évaluation des résultats, qui peut conduire à la révision des objectifs.

Ce plan n'est pas un document définitif. Il ne remplace pas les mécanismes de décision existants. Les prévisions et les projets qui y sont énoncés ne se réaliseront pas tous: des événements imprévus et imprévisibles viendront toujours affecter la C.T.C.U.M. Toutefois, l'utilité de la planification est de permettre de garder le cap sur des objectifs précis, malgré les aléas des opérations quotidiennes.



Lignes de métro et de trains de banlieue

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

Le mandat (ou la mission) 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 les objectifs et veiller à leur réalisation.

Le mandat et les orientations dépassent donc le cadre du plan directeur; ils ont un caractère plus permanent. Toutefois, à l'occasion de ce premier plan, la Commission a jugé bon de préciser son interprétation du mandat qui lui est confié, afin que la préparation du plan soit appuyée sur une vision claire des orientations fondamentales de l'entreprise.

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 a été constituée en vertu de la loi de la Communauté urbaine de Montréal et relève de cette dernière, 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. Ce but général 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 Communauté urbaine 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. Le Conseil des transports de la région de Montréal (COTREM), qui relève du ministère, exerce des responsabilités importantes en matière de coordination et de développement du transport en commun dans la région de Montréal.

La C.T.C.U.M. est le principal transporteur public de la métropole; 90% des déplacements par transport en commun dans la région se font à bord de ses véhicules. Il lui appartient donc d'élaborer et d'appliquer les politiques et les normes générales en matière de transport en commun sur son territoire. 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 transport en commun: Service essentiel

Les activités de la C.T.C.U.M. contribuent à la mobilité des citoyens. Si on constate que le progrès d'une société a toujours pour effet d'augmenter cette mobilité, on peut dire aussi que l'augmentation de la mobilité a toujours été une condition essentielle du progrès social. Le dynamisme économique, mais aussi la liberté des citoyens dans le choix de leurs lieux de travail et de résidence — et donc dans le choix d'un genre de vie —, dépendent pour une bonne part du libre accès à divers moyens de déplacements.

Les progrès techniques ont contribué à augmenter la mobilité, par le développement des divers moyens de transport motorisés. Ce sont d'abord les moyens de transport collectif qui ont été développés et la première phase du développement industriel a été celle des chemins de fer. Puis, la production en grande série et l'augmentation de la richesse collective rendant les voitures particulières de plus en plus accessibles, le transport motorisé individuel a pris de plus en plus d'importance dans les pays industrialisés.

Il paraît évident, cependant, que ce développement porte en lui-même ses propres limites dans les zones urbaines où la densité du peuplement est relativement élevée. L'automobile exige beaucoup de sol; quand les automobiles se multiplient, ou bien on éloigne les espaces habitables pour faire place à des routes de plus en plus larges et nombreuses, ou bien les automobiles sont paralysées par leur nombre. Par conséquent, si le transport en commun joue un rôle important même dans les régions moins peuplées, il est un service vital pour une grande ville.

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

— ***Double rôle: exploitation et développement***

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.

— ***Le 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:

1. Prendre connaissance des besoins de déplacement et répartir ses services de manière à les satisfaire le mieux possible.

   Pour ce faire, la Commission doit effectuer quotidiennement des choix concrets. C'est sa responsabilité d'établir les normes générales qui orientent ces choix et d'évaluer régulièrement les résultats obtenus. Pour appuyer ses propositions en matière de services, la Commission maintient et développe des banques de données sur l'ensemble des déplacements dans la région métropolitaine. Ces données sont accessibles à tous les organismes impliqués dans le transport en commun.

   La C.T.C.U.M. développe ses services de deux façons:

   — Dans les zones nouvelles ou moins peuplées, elle offre d'abord un service minimum, puis elle augmente ou ajuste ses services en fonction de l'achalandage;

   — Pour réviser ou modifier l'ensemble des services dans un quartier ou un secteur, elle utilise ses banques de données sur les déplacements, qu'elle analyse à l'aide des techniques les plus avancées de prévision de la demande;

2. Offrir un service agréable et de qualité à toutes ses clientèles:

   Le service de la C.T.C.U.M. doit être caractérisé, autant que les moyens le permettent, d'abord par la fiabilité, la sécurité et l'accessibilité; ensuite, par la rapidité et le confort. La C.T.C.U.M. n'a pas de clientèle privilégiée; elle ne fait pas de discrimination dans l'offre de service. À tous, elle veut offrir la première classe, c'est-à-dire les meilleurs services possibles, compte tenu de ses ressources.

La nature des services offerts par la Commission donne une importance primordiale à ses ressources humaines. La majorité de ses employés sont en contact constant avec le public. L'attitude de tout le personnel de la Commission envers les "clients" doit être en accord avec sa mission de service au public. La satisfaction des employés au travail est donc une préoccupation majeure de la Commission, qui considère cet élément comme essentiel pour assurer une attitude positive envers le public.

— *Le rôle-conseil, la recherche*

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. Elle compte donc parmi son personnel des spécialistes de la plupart de ces domaines. Ses efforts de recherche contribuent 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.

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. Ainsi, la C.T.C.U.M. possède les données pour comparer les coûts et les bénéfices rattachés à l'utilisation de divers modes de transport dans un secteur donné, en tenant compte des caractéristiques reliées à l'exploitation de chacun, des interrelations entre les modes et des déplacements effectués dans ce secteur.

La C.T.C.U.M. est aussi appelée constamment à participer à différentes études parrainées par le gouvernement du Québec ou par d'autres organismes, québécois, canadiens ou internationaux. Elle considère ses responsabilités de recherche et son rôle-conseil comme primordiaux. En effet, les décisions prises par la C.U.M. et le gouvernement du Québec affectent directement la Commission dans l'exercice de ses activités. La C.T.C.U.M. juge essentiel d'aider à éclairer l'opinion publique et les autorités politiques sur la contribution possible du transport en commun à l'amélioration du milieu de vie.

— *Administration et contrôle*

La Commission a deux sources de revenus: le prix payé par ses clients et les subventions versées par le gouvernement du Québec et les municipalités. Bien que la C.T.C.U.M. ait la responsabilité de fixer ses tarifs, ce sont les autorités politiques qui déterminent en définitive, par leurs programmes de financement, quelle part de son budget elle doit percevoir des voyageurs et qu'elle part elle recevra en subventions.

Cela établi, une responsabilité majeure de la Commission est d'offrir les services au coût le plus bas possible. La Commission gère donc son budget de façon que les fonds dont elle dispose, quelle que soit leur provenance, soient dépensés conformément à son mandat et selon des procédures qui lui permettent de rendre des comptes précis à la Communauté.

Comme la Commission exécute des mandats spécifiques financés de façon particulière par le gouvernement du Québec ou certaines municipalités, elle garde une comptabilité séparée pour chacune de ces activités.

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.

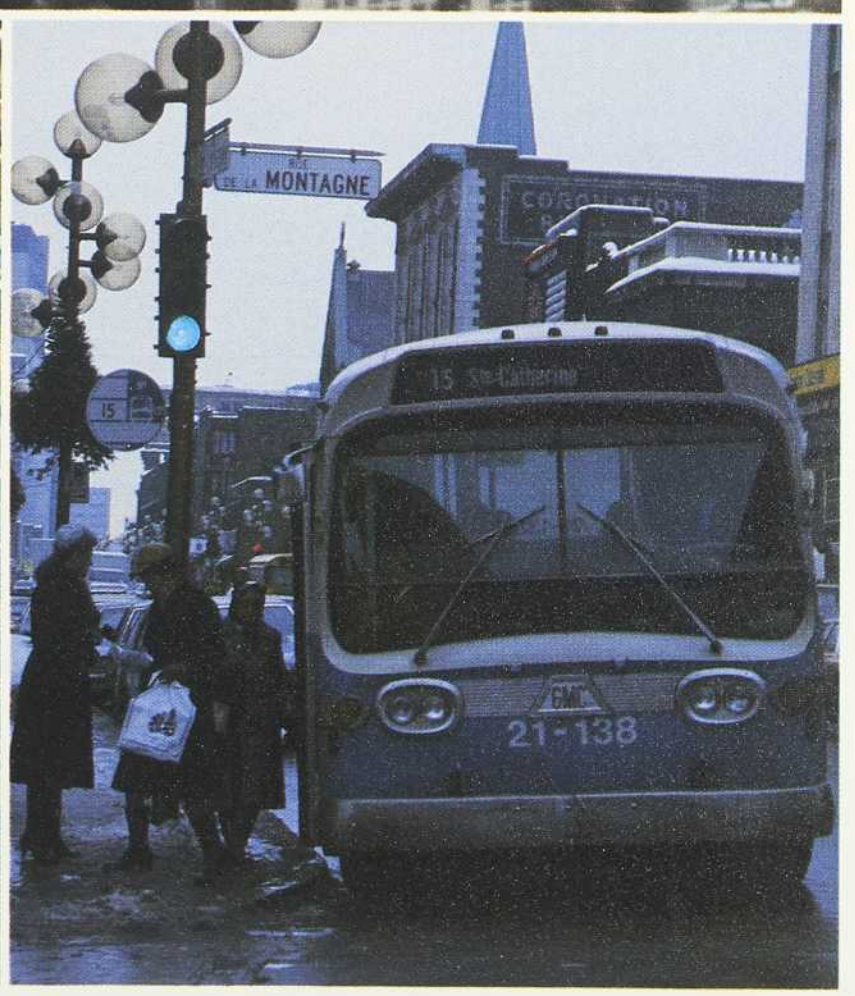
C'est en augmentant son efficacité qu'elle compte maintenir ses dépenses au plus bas niveau, car il ne serait pas conforme à ses buts de réduire ses services de son propre gré. Elle vise plutôt à offrir un service de qualité à tous, en fonction de la demande, toute réduction de service devant être la conséquence d'une demande insuffisante ou de limites imposées par ses mandants.

— ***Rôle régional***

Le territoire de la C.U.M. est le centre géographique, économique et culturel pour l'ensemble de la région métropolitaine. De plus, le rôle du transport en commun est plus important à l'intérieur de la C.U.M. que dans les banlieues extérieures, moins densément peuplées. Ces facteurs donnent à la C.T.C.U.M. un rôle régional évident. Même si la Commission ne tenait pas compte du rôle régional de son réseau, il n'en influencerait pas moins l'aménagement urbain et l'organisation des transports dans les zones périphériques. Alors que la presque totalité des déplacements motorisés (95%) à partir du territoire de la C.U.M. restent internes à la C.U.M., environ le tiers des déplacements qui partent de la périphérie ont pour destination le territoire de la C.U.M. Si on considère seulement les déplacements pour le travail, c'est plus de la moitié (53%) des déplacements à partir de la périphérie qui ont pour destination la C.U.M.

À cause de l'importance des déplacements vers la C.U.M., les réseaux de transport dans la périphérie sont, par la force des choses, dessinés à partir des points de rencontre avec les réseaux de transport du territoire de la C.U.M. En poursuivant ses buts propres, la C.T.C.U.M. doit donc tenir compte en même temps de la complémentarité des intérêts régionaux. Puisque c'est son but d'améliorer et de développer le transport en commun sur son territoire, c'est aussi son but de canaliser les déplacements qui partent de la périphérie et convergent vers ce territoire. Les points de convergence peuvent être situés sur l'île de Montréal ou à l'extérieur, comme c'est le cas avec la station de métro de Longueuil. Dans l'un et l'autre cas, ces points de convergence font partie de son réseau et sont sous sa responsabilité.

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



Les services de la C.T.C.U.M.

— ***Le réseau urbain***

Le territoire de la C.T.C.U.M. couvre 523 kilomètres carrés. Les services de la C.T.C.U.M. sur ce territoire sont intégrés dans un réseau urbain qui comprend trois lignes de métro, d'une longueur de 46,8 kilomètres, et 154 lignes d'autobus, d'une longueur totale de 2670 kilomètres.

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. De plus, le voyageur jouit d'un tarif unique lui permettant l'accès aux deux modes, sur l'ensemble du territoire, avec privilège de correspondance gratuite.

Le réseau autobus-métro a été complété en 1982 par deux lignes de trains de banlieue: celle du Canadien National (C.N.) vers Deux-Montagnes, au nord-ouest, et celle du Canadien Pacifique (C.P.) vers Rigaud, à l'ouest. Ces deux lignes s'étendent au-delà de l'île de Montréal, mais elles sont fréquentées surtout sur l'île et les tarifs ont été intégrés sur le territoire de la C.U.M. seulement.

— ***Le métro***

Le tracé initial du métro, complété en 1966, comprenait 26 stations, réparties sur trois lignes (lignes 1, 2 et 4), d'une longueur totale de 22 kilomètres. La ligne 3, qui devait être située dans l'axe de la ligne du C.N. vers Deux-Montagnes, n'a pas été construite. La ligne 1 a été prolongée vers l'est en 1976 (de Frontenac à Honoré-Beaugrand) et vers l'ouest en 1978 (d'Atwater à Angrignon). Depuis 1980, on a prolongé graduellement la ligne 2 vers l'ouest, puis vers le nord. Le métro compte présentement 51 stations; trois nouvelles (Namur, De la Savane, Du Collège) seront inaugurées en 1984 sur la ligne 2 ouest, reliant ainsi ville St-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. Le tracé initial de ligne 5 part de la station Snowdon, sur la ligne 2 ouest; la ligne dessert le quartier Côte-des-Neiges, l'Université de Montréal et les municipalités d'Outremont et de ville Mont-Royal, puis croise de nouveau la ligne 2 à la station Jean-Talon pour continuer ensuite le long de cette rue jusqu'au boulevard St-Michel. En plus des deux stations de correspondance, la ligne aura dix stations et mesurera 9,7 kilomètres. L'ensemble de la ligne devrait ouvrir au début de 1987, selon les prévisions du B.T.M.; la partie est (de Castelnau à St-Michel) sera probablement terminée à l'automne 1985.

Chaque station de métro possède une architecture et une décoration originales. Plusieurs stations sont intégrées à des édifices, centres commerciaux et réseaux piétonniers; on peut accéder à plus de 30 édifices importants par l'intérieur, à partir du métro. Le développement urbain de Montréal a été fortement influencé depuis vingt ans par la localisation des lignes et stations du métro. Le "Montréal souterrain", un des plus grands ensembles du genre, est un attrait important de Montréal.

La Communauté urbaine de Montréal entend poursuivre le développement du métro. Les projets actuellement envisagés sont de prolonger la ligne 5 vers l'est, jusqu'à ville d'Anjou, de construire une autre ligne souterraine en direction nord-sud dans l'axe du boulevard Pie-IX, vers Montréal-Nord (la ligne 7), et d'installer un système léger sur rail (métro de surface) à l'extrémité est de l'île de Montréal. Ces projets sont encore à l'étape préliminaire de planification et n'entreraient pas en service au cours de la période 1984-1986.

— *Les autobus*

Les 154 lignes d'autobus se subdivisent en trois catégories, qui répondent à des besoins distincts: les lignes régulières (118), les lignes fonctionnant aux heures d'affluence seulement (28) et les lignes de métrobus (8).

— *Les lignes régulières*

La majorité sont en opération sept jours par semaine, de 05:30 à 01:30 environ. Certaines lignes fonctionnent sans interruption; elles forment le service minimal que la C.T.C.U.M. continue d'offrir la nuit, après la fermeture du métro. Les lignes sont classées comme primaires, secondaires ou tertiaires, selon leur achalandage et niveau de service. Toutefois, cette hiérarchie n'est pas rigide; certaines lignes ne sont pas du même type à la pointe et en dehors des heures de pointe.

— *Les métrobus*

Mis en service en 1974, les premiers métrobus ont été créés pour desservir des bassins de population où les voyageurs avaient pour destination commune le métro. Les lignes de métrobus fonctionnent les jours de semaine, uniquement aux heures de pointe. Ce sont des lignes unidirectionnelles qui se rabattent à une station de métro, à partir d'une zone de chargement spécifique; il n'y a pas d'arrêt entre la zone de chargement et le métro. Pour le voyageur, le métrobus permet une réduction intéressante du temps de parcours. Pour la C.T.C.U.M., les lignes de métrobus soulagent les lignes régulières aux heures de pointe, ce qui entraîne des économies importantes.

Caractéristiques des lignes régulières d'autobus

Types de lignes	Intervalle habituel	Caractéristiques
Primaires	Pointe: 5 minutes ou moins Hors pointe: 10 minutes ou moins	Achalandage élevé Lignes de correspondance avec le métro
Secondaires	Pointe: 6 à 10 minutes Hors pointe: 11 à 30 minutes	Achalandage moyen Peuvent se rabattre au métro
Tertiaires	Pointe: 11 à 30 minutes Hors pointe: plus de 30 minutes	Desservent les secteurs à faible densité et répondent à des besoins locaux

La C.T.C.U.M. exploite aussi 16 lignes courtes, qui sont des parties plus achalandées de lignes régulières sur lesquelles on veut augmenter le nombre des autobus aux heures de pointe.

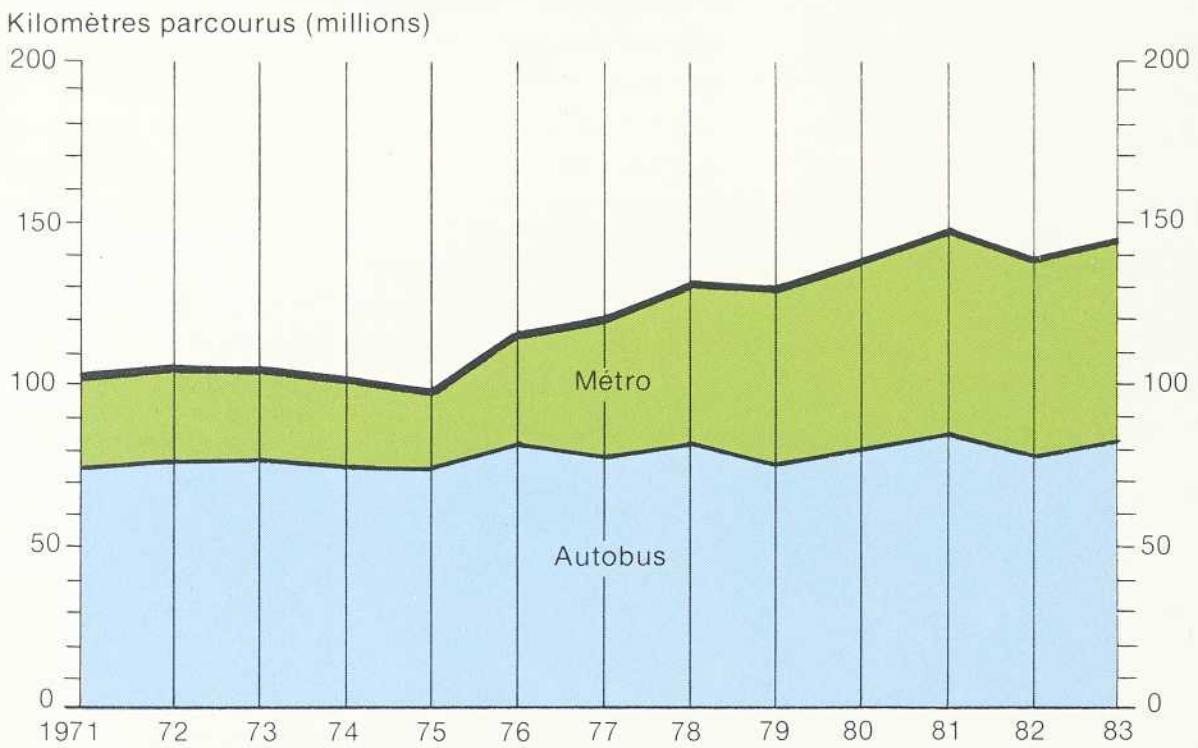
— *Les lignes des heures d'affluence*

Il s'agit de lignes qui fonctionnent pendant quelques heures dans des secteurs ne justifiant pas une ligne régulière, comme certains quartiers industriels ou commerciaux; certaines desservent aussi des institutions d'enseignement.

— ***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 de 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.

Kilométrage des véhicules (1971-1983)



— ***Les services spécialisés***

La C.T.C.U.M. a créé en 1980 un service de transport pour les personnes handicapées, sur son territoire, à l'aide d'autobus spéciaux. Le niveau de service et l'achalandage ont augmenté de façon considérable depuis quatre ans. Les besoins de transport en commun des personnes handicapées se sont avérés plus importants et plus diversifiés que ce qui avait été prévu; la C.T.C.U.M. ne peut répondre à la demande, dans le cadre des ressources disponibles et de ses modes de fonctionnement.

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. En 1982, la C.T.C.U.M. a transporté 2 342 845 voyageurs sur ces lignes, dont les tarifs ne sont pas intégrés avec ceux de son réseau urbain.

Le gouvernement du Québec a annoncé récemment que les municipalités de banlieue à l'extérieur de l'île de Montréal se verraient confier une responsabilité plus complète en matière de transport en commun. Certaines ont jugé ne pas pouvoir assumer le coût des services offerts par la C.T.C.U.M., compte tenu de l'achalandage observé. Les services d'autobus "hors territoire" sont donc appelés à diminuer, à compter de janvier 1984.

La C.T.C.U.M. organise des visites touristiques; elle est membre de l'association internationale "Gray Line". Elle fait aussi la location de ses autobus, lorsqu'ils ne sont pas requis pour ses opérations. Elle exploite enfin deux lignes d'autobus vers l'aéroport international de Mirabel. Elle a toutefois annoncé sa décision de ne plus exploiter ces lignes, à compter de 1984; leur déficit important était à la charge des municipalités de la Communauté urbaine de Montréal.

Évolution des services de la C.T.C.U.M. (1974-1983)

1974	:	Introduction des métrobus
1975	:	Service d'autocar vers Mirabel
1976 et 1978:		Prolongements de la ligne 1 du métro vers l'est (9 stations), puis vers l'ouest (8 stations)
1980	:	Services d'autobus étendus à l'ouest de l'île de Montréal et à l'extérieur (Expropriation de Métropolitain Provincial Inc. et Autobus Trans-Urbain)
1980	:	Création du service de transport adapté pour les personnes handicapées
1980	:	Création de la carte mensuelle autobus-métro (C.A.M.)
1980- ...	:	Prolongements de la ligne 2 du métro (vers l'ouest et le nord)
1982	:	Intégration des lignes de trains de banlieue du C.N. vers Deux-Montagnes et du C.P. vers Rigaud

La clientèle

— *Les facteurs qui affectent l'achalandage*

L'achalandage de la C.T.C.U.M. dépend de plusieurs facteurs, dont certains sont externes à la Commission et d'autres internes.

La demande de transport en commun est d'abord conditionnée par le nombre, la longueur et la localisation des déplacements effectués dans la région desservie. Les déplacements varient selon les caractéristiques de la population (nombre, âge, occupation, etc.), le niveau d'activité économique, la situation géographique des logements et des emplois, la localisation des institutions d'enseignement et des services publics. La seconde catégorie de facteurs externes concerne la disponibilité et le coût des autres modes de transport, surtout l'automobile.

Parmi les facteurs internes, directement contrôlables par la C.T.C.U.M., les plus importants sont l'accessibilité des services, leur fréquence, le temps requis pour effectuer les déplacements et les tarifs.

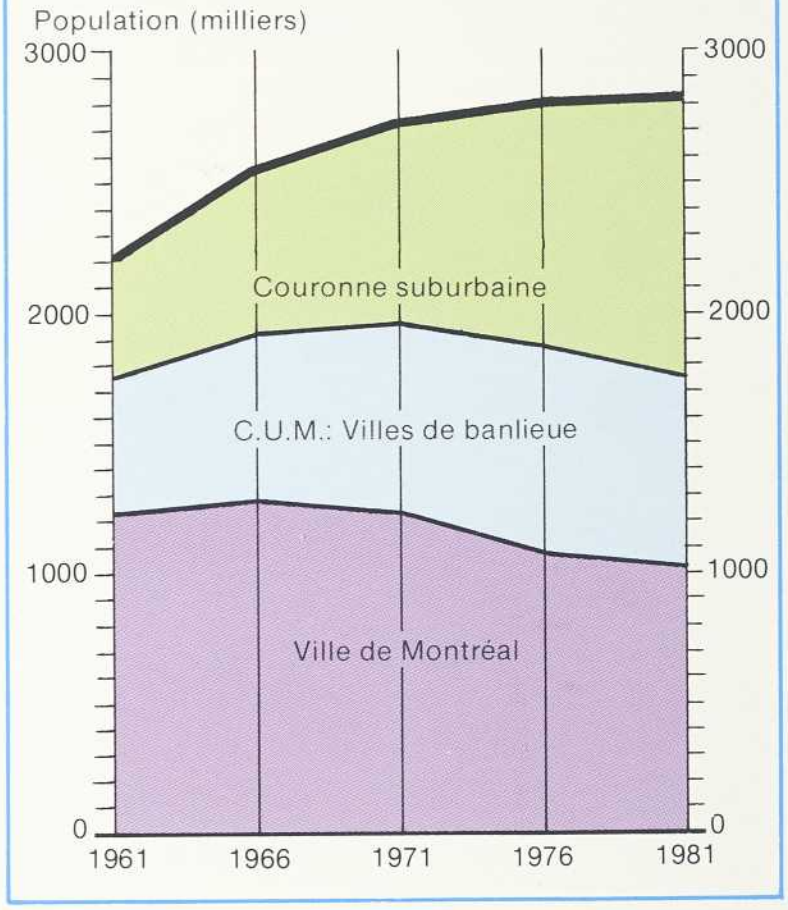
C'est en considérant ces facteurs, implicitement ou explicitement, que chacun fait le choix de son mode de transport.

— *L'évolution de la région de Montréal*

La population desservie par le réseau urbain de la C.T.C.U.M. (C.U.M. et partie de Longueuil) est de 1 850 000 personnes. Un million de plus habitent le reste de la banlieue; bien que 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.), les résidants des municipalités à l'extérieur de la C.U.M. utilisent aussi les services de la C.T.C.U.M., particulièrement pour se rendre au travail et aux institutions d'enseignement post-secondaires.

De 1961 à 1981, la population de la région métropolitaine de Montréal a augmenté de 28%, passant de 2 216 000 à 2 836 000 habitants; celle de la Communauté urbaine elle-même a augmenté jusqu'en 1971, mais elle est retombée par la suite au même niveau qu'en 1961. La Communauté ne regroupe plus que 62% des résidants de la région, contre 79% en 1961. La population de la ville de Montréal a diminué de 250 000 personnes en 20 ans.

Population de la région de Montréal (1961-1981)



La localisation des logements a évolué de façon parallèle à celle de la population. L'augmentation du nombre des ménages a été plus forte que celle de la population, à cause de l'accession massive des jeunes à l'âge adulte et à la propriété.

En ce qui a trait aux emplois, l'évolution s'est faite dans le même sens, mais à un degré beaucoup moindre; 78% des emplois de la région continuent d'être situés sur le territoire de la C.U.M., bien que le nombre des emplois à l'extérieur ait quadruplé en 20 ans.

L'amélioration des voies de transport vers la banlieue, de même que celle des services de transport en commun, ont contribué de façon importante à cet étalement urbain.

Ainsi, la longueur du réseau d'autoroutes est passée de 39 à 450 kilomètres. De plus, l'accès à l'île de Montréal a été grandement facilité par la mise en service et le doublement, dans certains cas, des ponts Champlain, Papineau, Pie-IX, Mercier et Lachapelle, ainsi que par l'ouverture du tunnel Louis-Hippolyte-Lafontaine et de l'autoroute 13.

Du côté des transports publics, l'ouverture et les prolongements du métro ont réduit de beaucoup la durée des déplacements par transport en commun à partir des banlieues.

Les 20 dernières années ont donc été marquées par une augmentation importante de la capacité des voies d'accès à l'île de Montréal et au centre-ville. La situation actuelle, caractérisée par la dispersion des logements et la concentration des emplois, n'aurait pas été possible sans cette amélioration des accès.

Au cours des dernières années, la population de la région toute entière s'est stabilisée. Malgré le succès de certains programmes de logement de la ville de Montréal, on ne constate pas encore de phénomène important de retour vers le centre-ville ou vers la C.U.M., quoique la dispersion massive des 20 dernières années semble arrêtée.

— *Les déplacements et l'achalandage*

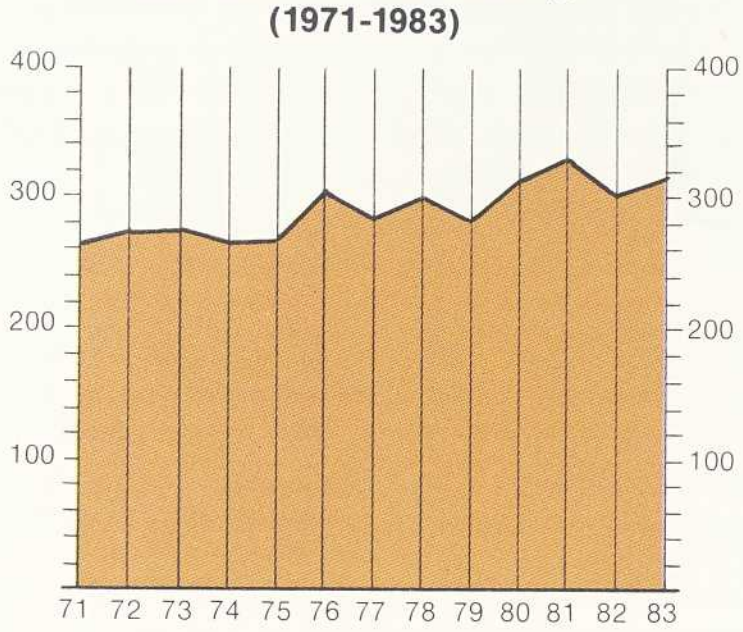
L'évolution de la région a eu un impact majeur sur les services de la C.T.C.U.M., comme sur l'ensemble des services publics. La population résidant sur son territoire n'a pas augmenté, mais elle s'est déplacée vers les banlieues, à partir des quartiers centraux de Montréal, qui fournissaient autrefois à la Commission une clientèle dense et facile d'accès. Les déplacements sont devenus plus longs, les quartiers plus difficiles à desservir. Le nombre des déplacements s'est accru, avec l'augmentation de la population adulte, mais le taux de possession d'automobile a augmenté considérablement, au cours des années '60, avec la croissance des revenus et le coût relativement faible de l'automobile et du carburant. De 1963 à 1971, la proportion des ménages possédant au moins une auto est passée de 57% à 67%, dans la région métropolitaine; l'augmentation a été beaucoup plus faible entre 1971 et 1981 (de 67% à 71%).

Compte tenu de cette évolution, l'achalandage de la C.T.C.U.M. et la part des déplacements effectués par transport en commun ont diminué au cours des années '60. Cette tendance a été arrêtée temporairement avec l'ouverture du métro en 1966. Ce nouveau mode offrait une vitesse et un confort accrus; de plus, on a fait le choix au moment de l'ouverture du métro de ne pas diminuer proportionnellement les services d'autobus, dont le besoin se faisait encore sentir pour aller chercher les clients dans leur quartier.

Au cours des années '70, les municipalités de la C.U.M. et le gouvernement du Québec ont choisi de garder les tarifs du transport en commun stables, en absorbant la croissance des coûts. Ce choix, combiné aux effets de la crise de l'énergie, a permis à la C.T.C.U.M. d'augmenter graduellement son achalandage, à partir du milieu des années '70.

Cette croissance s'est accélérée au début des années '80, avec la desserte de l'ouest de l'île de Montréal par la C.T.C.U.M. et l'introduction de la carte mensuelle autobus-métro (C.A.M.), subventionnée par le gouvernement du Québec. De 1971 à 1981, l'achalandage du réseau urbain a augmenté de 27%, passant de 264 millions à 336 millions de passagers.

Évolution de l'achalandage (1971-1983)



L'achalandage a cependant été durement affecté en 1982 par des arrêts et perturbations du service causés par des conflits de travail, ainsi que par la réduction du nombre des emplois à Montréal et par les compressions budgétaires. Il semble, selon le nombre de voyageurs observé au cours des premiers mois de 1983, que la remontée de l'achalandage au niveau de 1981 sera plus longue que prévu. En conséquence, la prévision initiale de 340 millions de voyageurs pour 1983 a dû être révisée; l'achalandage réel se situera au mieux à 315 millions de voyageurs environ.

Il faut ajouter que depuis l'avènement de la carte mensuelle (C.A.M.) en 1980, les chiffres officiels d'achalandage de la C.T.C.U.M. sont inférieurs à la réalité. L'achalandage officiel est calculé à partir des revenus. Pour les voyageurs qui utilisent la C.A.M., le nombre de cartes vendues est multiplié par 50, soit le nombre de déplacements mensuels qui sert à établir la subvention gouvernementale. Des études récentes ont cependant démontré que la C.A.M. est utilisée en moyenne 60 fois plutôt que 50. La C.T.C.U.M. devra donc réviser ses méthodes de comptabilisation des voyageurs et de prévision de l'achalandage; les chiffres réels sont sans doute plus élevés de 5 à 10% que l'achalandage officiel.

— *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). Lors de la dernière enquête effectuée à l'automne 1982, 75 000 ménages ont répondu à diverses questions concernant leurs déplacements.

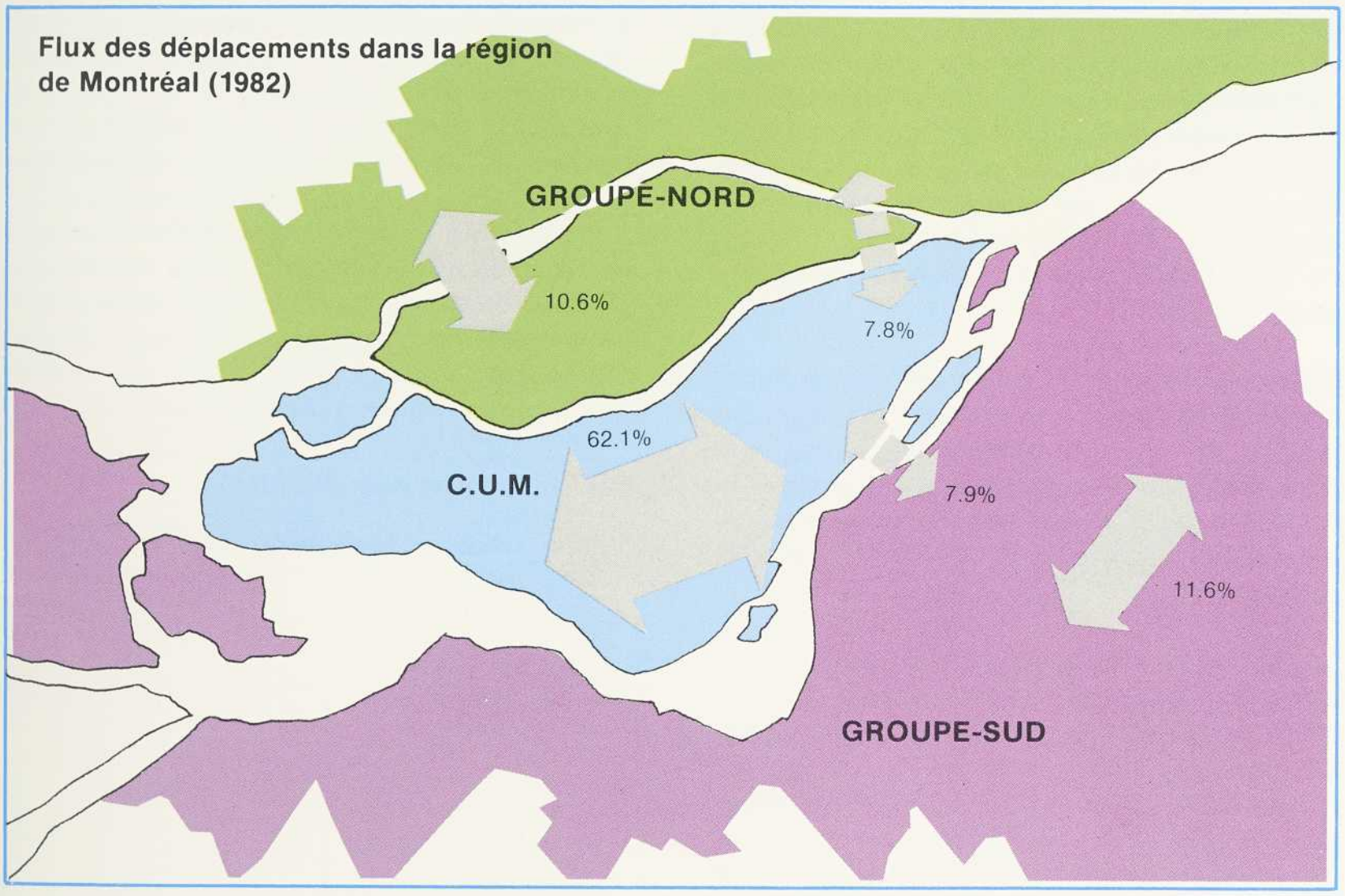
Selon l'enquête O-D 1982, on enregistre pour une journée normale de semaine environ 2 338 000 déplacements motorisés dans la région de Montréal. Ce chiffre exclut les déplacements en provenance de l'extérieur de la région ou vers une destination extérieure. On a aussi comptabilisé 496 000 déplacements à pied, en moyenne. Excluant les déplacements en taxi, en moto et à bicyclette (moins de 1% du total), 37,2% des déplacements motorisés sont effectués par transport en commun (autobus, métro, train) et 62,8% en automobile.

Le travail motive plus de 39% des déplacements. Les autres motifs sont classés en trois types: les études (18%), le magasinage (15%), les loisirs, les soins de santé, etc. (28%).

Il est intéressant de noter la répartition des déplacements entre les trois grands "secteurs" de la région: la C.U.M., la ville de Laval et les autres municipalités au nord du fleuve et de la C.U.M. (groupe nord), les municipalités de la rive sud du Saint-Laurent (groupe sud).

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% et de 24% pour les déplacements à l'intérieur des autres groupes de municipalités et pour les déplacements inter-groupes.

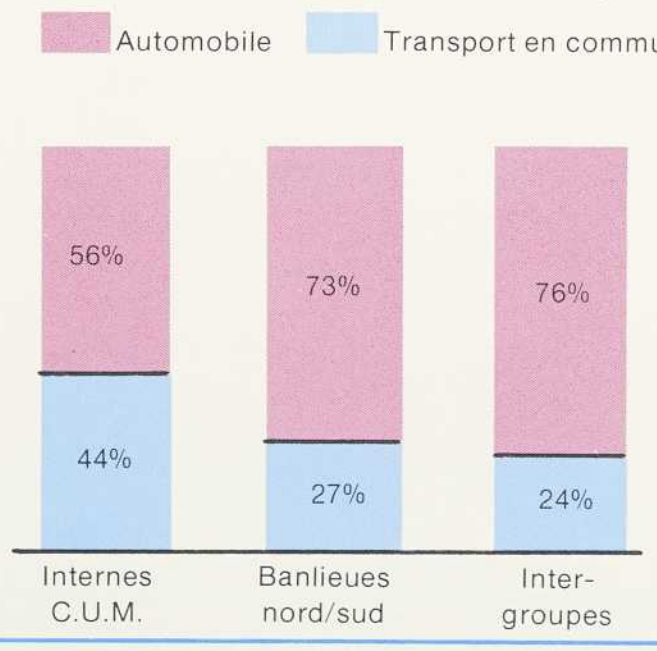
Flux des déplacements dans la région de Montréal (1982)



Sur l'ensemble des déplacements, 62% se font à l'intérieur de la C.U.M., 22% sont internes à l'un des deux autres groupes et 16% impliquent un transfert vers la C.U.M. ou de la C.U.M. vers l'extérieur.

L'enquête O-D permet de constater que le mode utilisé diffère selon les motifs de déplacements. Le transport en commun est le mode privilégié pour les études (70,3%), mais l'automobile domine pour les déplacements vers le travail (72,1%) et encore davantage pour le magasinage (77,4%) et les autres motifs (79,1%).

Distribution des déplacements entre l'automobile et le transport en commun (1982)



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. Cette proportion, qui n'a pas tendance à diminuer, ne tient d'ailleurs pas compte des correspondances. On a calculé qu'en 1978, les déplacements effectués au moyen de la C.T.C.U.M. impliquaient en moyenne 1,9 véhicule (autobus ou métro). Cette proportion est beaucoup plus faible pour la C.T.L. et la C.T.R.S.M.

La fréquentation du transport en commun à Montréal rejoint les plus hauts niveaux atteints en Amérique du Nord. En effet, l'utilisation du transport en commun, dans les grandes villes américaines, se situe en moyenne à 120 déplacements environ par année par habitant. Par rapport à cette moyenne, les agglomérations de Toronto, d'Ottawa et de Montréal se situent en tête de liste.

Bien que ces chiffres ne soient pas parfaitement comparables, à cause de la situation différente de chaque transporteur dans son agglomération, ils reflètent le niveau et la qualité des services qu'on retrouve en matière de transport en commun à Toronto, Ottawa et Montréal.

Le haut taux de fréquentation du transport en commun à Montréal 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, le transport en commun contribue à réduire la pollution, à diminuer la consommation d'énergie et à améliorer l'aménagement urbain.

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

— ***Répartition de la clientèle de la C.T.C.U.M. selon l'heure et le mode***

D'après l'enquête Origine-Destination, près de 700 000 déplacements unidirectionnels sont effectués à bord des véhicules de la C.T.C.U.M., chaque jour de semaine. La Commission enregistre plus de 1 200 000 voyageurs par jour, si l'on tient compte du retour à domicile.

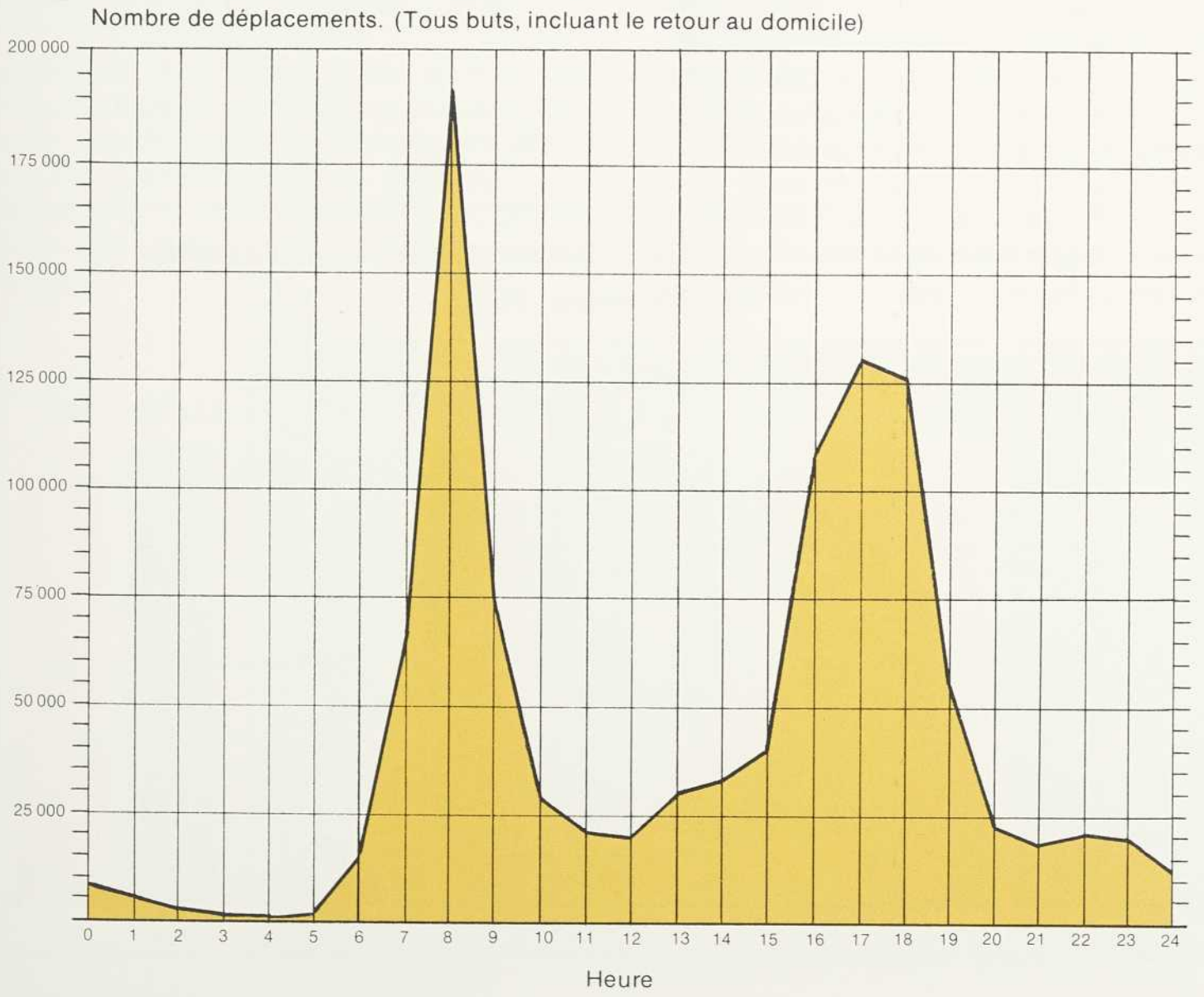
La clientèle et les services sont concentrés aux heures de pointe du matin et du soir. En effet, la demande de transport en commun est extrêmement forte à ces heures, comme on peut le voir au tableau ci-joint, qui montre la distribution des déplacements par la C.T.C.U.M. en 1978. La concentration est 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.

La répartition des déplacements entre les deux principaux modes de la C.T.C.U.M. était la suivante, en 1978 et 1982:

	1978	1982
Métro seulement	13,6%	16,5%
Autobus seulement	50,3	46,2
Métro et autobus	36,1	37,3
Total	100,0%	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.

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



— ***Profil sommaire de la clientèle de la C.T.C.U.M.***

L'utilisation des services de la C.T.C.U.M. varie selon les secteurs géographiques, les âges, les motifs de déplacements et les caractéristiques socio-économiques des voyageurs.

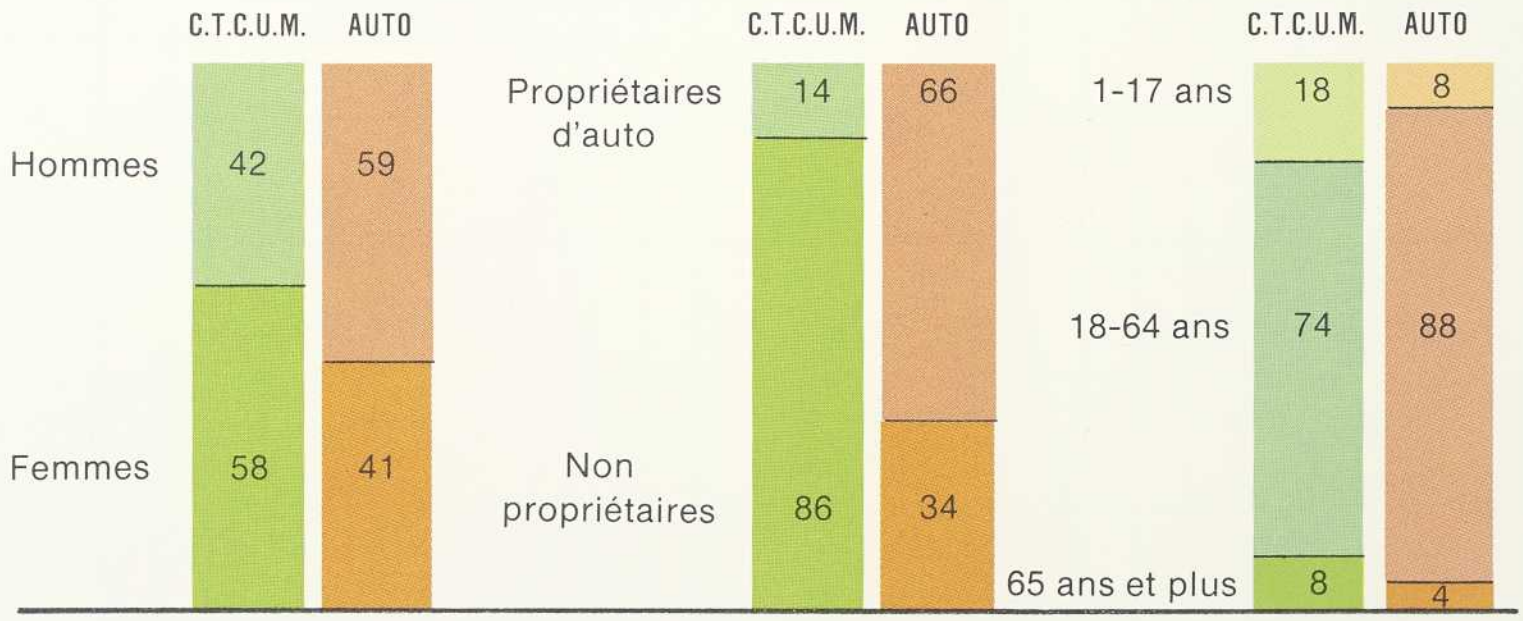
La distance moyenne des déplacements en transport en commun est relativement courte (6,4 km) et 90% des déplacements sont de moins de 10 kilomètres. Seuls les déplacements impliquant à la fois le métro et l'autobus dépassent les 6 kilomètres, en moyenne. En général, le taux d'utilisation du transport en commun diminue, à mesure que l'on s'éloigne du centre-ville. Le pourcentage des déplacements effectués par la C.T.C.U.M. se situe à 50% environ pour les quartiers centraux, à 40% pour les proches banlieues (Saint-Léonard, Westmount) et à 30% pour les banlieues un peu plus éloignées (Saint-Laurent). Il diminue à 25% ou moins dans certaines municipalités de l'ouest de l'île.

La proportion des déplacements effectués par la C.T.C.U.M. varie aussi en proportion inverse du taux de possession d'automobile. Cette règle souffre cependant certaines exceptions, comme Westmount et Outremont. La clientèle de la C.T.C.U.M. est 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. Les femmes utilisent davantage le transport en commun que les hommes.

Des travaux récents effectués en particulier à l'Université du Québec à Montréal et à l'Institut national de la recherche scientifique (I.N.R.S.) ont abordé les relations entre l'utilisation du transport en commun et les facteurs reliés à la qualité du service, aux caractéristiques socio-économiques, aux heures de la journée et à la distance des déplacements. Ces travaux, ainsi que les analyses effectuées par le personnel de la C.T.C.U.M., devraient aider la Commission à mieux répartir ses services au cours des prochaines années.

Répartition de la clientèle de la C.T.C.U.M. et de l'automobile (1982)
En pourcentage (%)

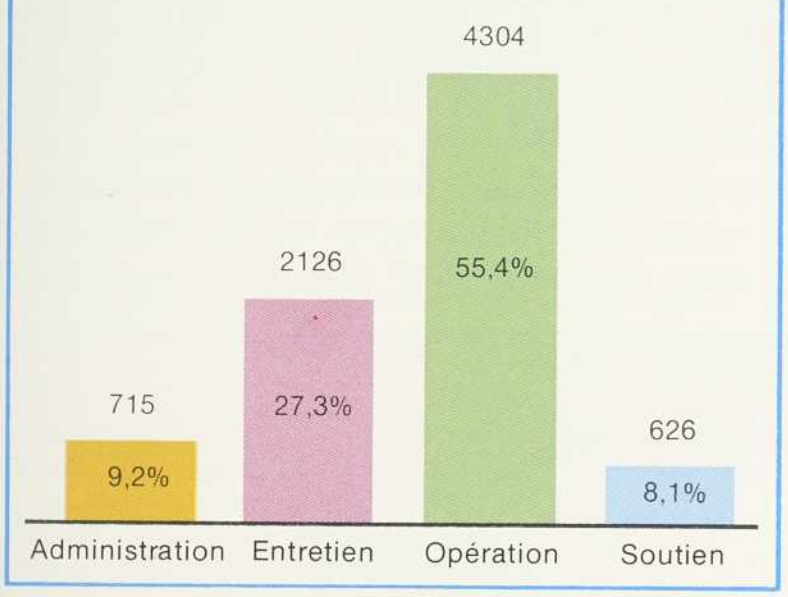


L'entreprise

— ***Les employés:***

De 5 849 en 1971, les effectifs de la C.T.C.U.M. ont augmenté rapidement pour atteindre un sommet de 8 048 personnes en 1981. À l'automne 1983, la Commision compte 7 771 employés, dont l'âge moyen est de 39 ans.

Effectifs par catégorie d'emplois (septembre 1983)



Le personnel d'opération inclut surtout les chauffeurs d'autobus, opérateurs et changeurs du métro, qui forment 51% des effectifs de la C.T.C.U.M. Dans l'ensemble, 95% des employés de la C.T.C.U.M. sont membres de l'un ou l'autre de ses sept syndicats ou associations reconnues.

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 un séjour limité 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. Elle contribue aussi à expliquer l'importance pour l'ensemble des employés de leurs conditions de travail, qui sont formalisées dans les conventions collectives.

— ***Le matériel roulant***

Le parc de véhicules de la C.T.C.U.M. est relativement moderne. L'âge moyen des autobus est de 7,7 ans et aucun n'est en service depuis plus de 17 ans. Tous les autobus utilisés sur le réseau urbain et pour les services hors territoire ont été fabriqués par la compagnie General Motors; depuis quelques années, ces autobus sont fabriqués au Québec.

Plus de la moitié des 759 voitures du métro ont été acquises au moment des prolongements de la ligne 1, en 1976 et 1978; il s'agit du modèle MR-73, fabriqué par Bombardier. Les 336 voitures initiales du métro (MR-63) sont cependant en service depuis 18 ans; elles ont besoin d'être rénovées et repeintes. Certaines ont aussi besoin de réparations plus importantes.

Composition du matériel roulant (1983)

Autobus	— Urbains (G.M.)	2021	
	— Service hors territoire (G.M.)	85	
	— Service aéroportuaire (Prévost)	30	
	— Transport adapté (Minibus)	46	2182
Métro	— Voitures MR-63 (Vickers)	336	
	— Voitures MR-73 (Bombardier)	423	759
Total			2941
Véhicules de service — Métro		34	
Camions et automobiles		199	

— ***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 et datent donc de l'époque des tramways: il s'agit des garages Bellechasse (1941), Charlevoix (1944), Montréal-Est (1937), Mont-Royal (1926), Saint-Henri (1925) et Saint-Paul (1930).

La capacité optimale d'un garage de service est aujourd'hui estimée à environ 260 autobus. Plusieurs des anciens garages ont une capacité moindre. 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 la productivité de ces garages ne peut atteindre celle des plus récents.

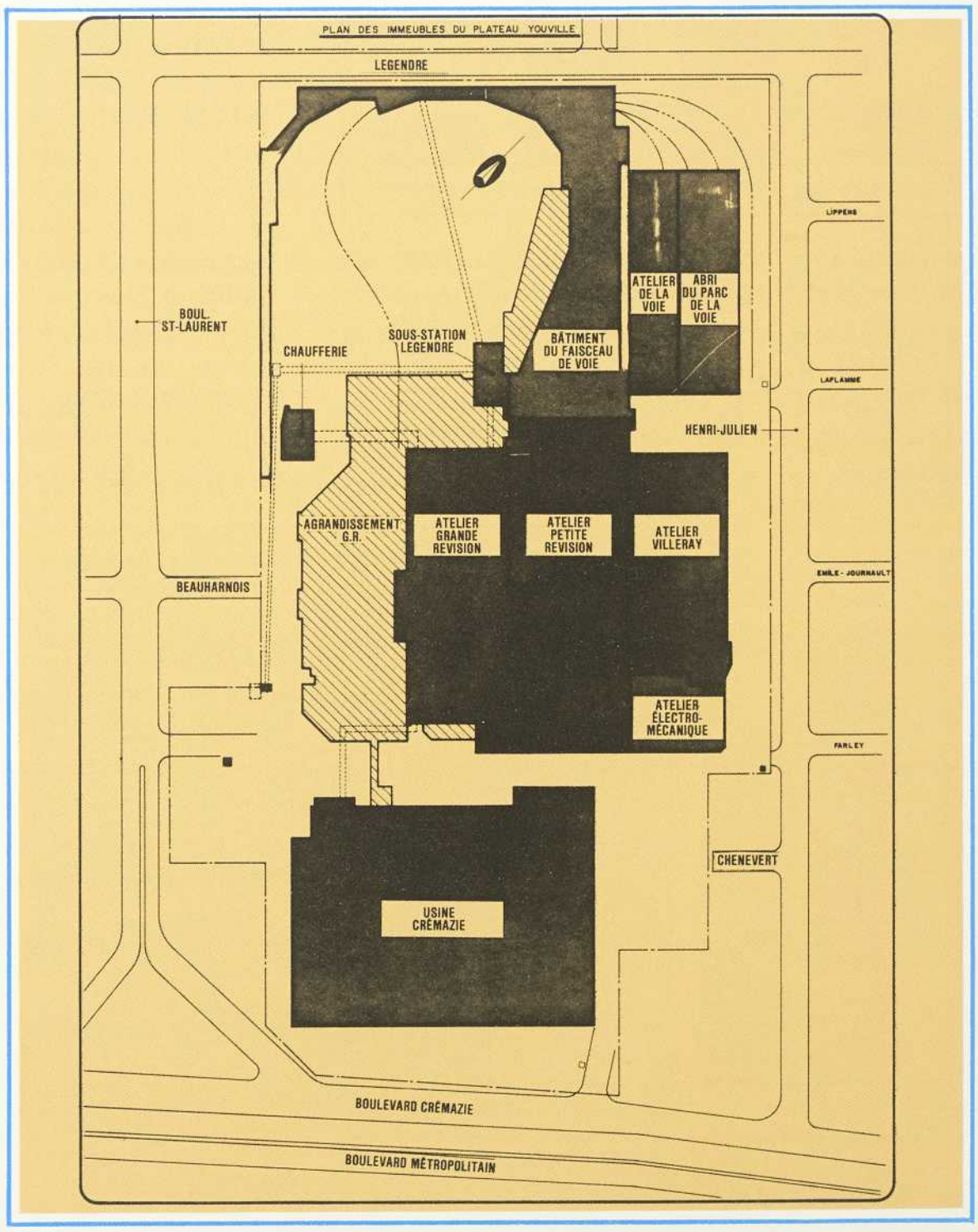
Le complexe du plateau Youville regroupe plusieurs immeubles et installations consacrés à l'entretien et aux réparations des véhicules et des équipements du métro et des autobus. Les principaux immeubles y sont les suivants:

— L'usine Crémazie, où sont centralisées les réparations et les opérations majeures d'entretien des autobus (ouverture: 1948, agrandissement: 1956);

— L'atelier Petite Révision, pour l'entretien courant des voitures du métro (ouverture: 1964);

— L'atelier Grande Révision, où sont effectuées les réparations et les opérations majeures d'entretien de ces voitures (ouverture: 1965);

— L'atelier Villeray, pour l'entretien et la réparation des installations et équipements fixes du métro, ainsi que des immeubles



Plan des immeubles du plateau Youville

de la C.T.C.U.M. (ouverture: 1947, rénovation: 1973);

— L'atelier électromécanique, centre d'entretien des équipements électroniques et électromécaniques du métro (ouverture: 1974);

— L'atelier de la voie, centre d'entretien et de réparation des rails et installations des voies du métro (ouverture: 1964, agrandissement: 1972).

Le centre administratif du service de l'Entretien des véhicules est aussi logé au plateau Youville, de même que la majorité des équipes d'entretien des immeubles et des installations fixes, qui ont à circuler sur l'île. L'atelier Grande Révision du métro est actuellement en voie d'être agrandi. Les travaux seront complétés en 1984.

Vingt-six des 51 stations du métro datent de 1966. Il en est de même pour le Centre Providence, situé près de la station Berri-De-Montigny, d'où sont contrôlées les opérations et les communications. Le service des renseignements téléphoniques à la clientèle y est aussi situé, de même que le centre des communications pour les autobus. Les installations du métro se complètent d'un second atelier pour les petites révisions, dans l'arrière-gare de la station Honoré-Beaugrand, ainsi que d'installations d'alimentation et de contrôle électriques et de centres d'attachement pour les employés d'entretien.

— *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;

— Faire participer les gestionnaires et cadres aux décisions les concernant 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 été mise en branle 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 sera accompagnée d'une décentralisation des responsabilités vers les gestionnaires de chaque service.

L'étude de 1981 proposait aussi le regroupement et le développement de tous les aspects de la mise en marché des services de la C.T.C.U.M.: analyse de la clientèle, promotion du transport en commun, information aux usagers, normes de qualité des services et contrôle de cette qualité. On a amorcé ou réalisé divers projets à la suite de cette recommandation, mais ce n'est que récemment que la Commission a précisé son orientation à long terme, dans ce domaine.

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.

Une évolution semblable et même plus prononcée des dépenses a été enregistrée dans les autres commissions de transport de la région, tandis que le service de la dette du métro, assumé directement par la C.U.M., montrait une croissance encore supérieure.

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.

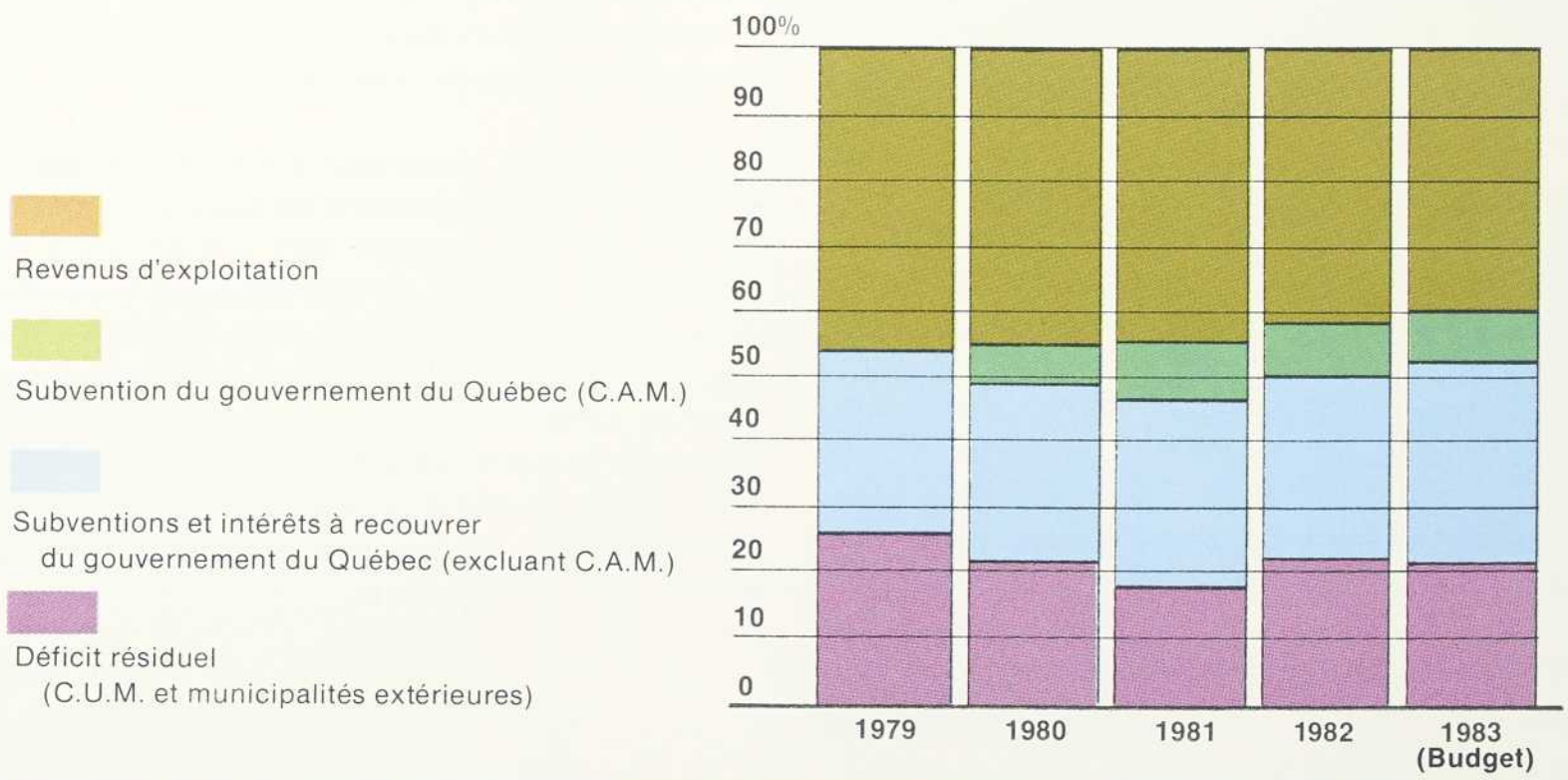
Bien que la C.U.M. soit responsable en dernier ressort de l'excédent des dépenses de la C.T.C.U.M. sur ses revenus, c'est le gouvernement du Québec qui a le plus influencé l'augmentation des services et des dépenses depuis quelques années, en instaurant diverses subventions spéciales. Ainsi, en plus de sa subvention générale qui équivaut à 40% des revenus de voyageurs, le gouvernement verse depuis 1980 les subventions suivantes:

— Une subvention à la C.A.M., correspondant à 110% du manque à gagner résultant de la vente des laissez-passer, jusqu'à une différence maximum de 30% entre le prix de la C.A.M. et celui de 50 passages au tarif régulier;

— Une subvention équivalant à 75% du coût du service de la dette sur les immobilisations;

— Une subvention de 75% des dépenses imputables au service de transport adapté.

Évolution des contributions à la C.T.C.U.M. (1979-1983)



De plus, selon l'entente de 1981 entre le gouvernement et la C.U.M. au sujet du métro et des trains de banlieue, c'est le gouvernement qui est responsable du déficit des trains, une fois comptabilisés les revenus de voyageurs et toutes les subventions.

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. En plus de ces subventions, le gouvernement verse aussi à la C.T.C.U.M. les intérêts d'un emprunt effectué pour couvrir le montant de sa subvention de fonctionnement de 1979, qui n'a pas été versée.

Du côté des infrastructures, le gouvernement s'est aussi engagé à des investissements considérables pour les prolongements du métro, dans le Plan de transport intégré de la région de Montréal, publié en 1980, et dans l'entente signée avec la C.U.M. en 1981 pour la réalisation de ce plan.

Bien que la croissance des dépenses ait été causée en bonne partie par les pouvoirs publics et qu'elle n'ait pas été supérieure à la croissance générale des dépenses gouvernementales, l'effort du gouvernement et des municipalités ne pouvait augmenter indéfiniment.

La C.T.C.U.M. elle-même a dû proposer des augmentations importantes 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 compte 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 année, 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 achalandage 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 obligera la Commission à hausser substantiellement ses tarifs. En effet, la C.T.C.U.M. a depuis deux ans resserré le contrôle de ses opérations à tel point qu'elle ne peut plus réduire de façon importante ses dépenses sans affecter la qualité des services.

Une partie des activités de la C.T.C.U.M. au cours de 1984-1986 devra être consacrée à préparer l'ouverture de la ligne 5 du métro, en collaboration avec le B.T.M. Avec l'inauguration de cette ligne, au début de 1987 selon l'échéancier actuel, le métro aura été prolongé de près de 30% par rapport à 1983.

L'ouverture de la ligne 5 devrait attirer de nouveaux clients au transport en commun, puisque le temps de déplacement sera réduit sur un vaste territoire. Les résidants des quartiers directement desservis utilisent cependant déjà beaucoup le transport en commun; la croissance de l'achalandage dépendra donc surtout de l'attraction qu'aura la nouvelle ligne sur les résidants des secteurs plus éloignés. Le réaménagement des lignes d'autobus, qui devra être fait au moment de l'ouverture de la ligne 5 pour éviter les dédoublements de services et alimenter le métro, aura une importance cruciale.

La situation financière de la C.T.C.U.M. pourrait devenir plus critique au moment de l'ouverture de la ligne 5, si les politiques de financement de la C.U.M. et du gouvernement du Québec ne sont pas ajustées pour tenir compte des coûts d'exploitation additionnels qu'entraînera cette ligne.

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. Certaines de ces études ont été effectuées par la C.T.C.U.M. elle-même; leurs résultats concordent avec ceux d'une recherche intéressante réalisée par Transport 2000 Québec au sujet des facteurs qui influencent le choix d'un mode de transport.

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 de la Commission, 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.

Dans l'ensemble, le choix de se déplacer en automobile plutôt qu'en transport en commun dépend habituellement, soit de la rapidité et de l'indépendance offertes par l'auto, soit de la non-disponibilité du transport en commun pour effectuer les déplacements désirés. Des valeurs reliées au style de vie et au statut social jouent aussi dans la décision de posséder une voiture et de s'en servir.

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.

Un dernier élément des préoccupations de la Commission concerne le vieillissement de ses immeubles et équipements, ainsi que du matériel roulant original du métro. Cette préoccupation s'étend évidemment aux lignes de trains, dont le matériel roulant et les stations doivent être modernisés si l'on veut atteindre une qualité de service comparable à celle des autres modes utilisés par la C.T.C.U.M.

LE PLAN 1984-1986:
OBJECTIFS ET PRINCIPAUX PROGRAMMES

Les objectifs généraux

La C.T.C.U.M. croit qu'il faut continuer d'augmenter la fréquentation des transports collectifs si l'on veut améliorer la qualité de vie au sein de la Communauté urbaine de Montréal et renverser l'exode vers les municipalités de l'extérieur.

La Commission ne peut assurer seule cette augmentation. 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 subventions du gouvernement du Québec, 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 à accroître l'efficacité de ses opérations et à 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.**

La mise en marché et les relations avec la clientèle

La Commission veut être plus dynamique dans la mise en marché de ses services et les relations avec sa clientèle. Elle s'est fixée des objectifs précis:

— 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.

Les structures administratives existantes de la C.T.C.U.M. ne donnaient pas suffisamment d'importance à ces questions et ne favorisaient pas une approche intégrée de la mise en marché et des relations avec le public. La Commission a donc 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 les communications avec le public. Cette nouvelle direction s'ajoute à la direction générale de l'Exploitation, créée il y a 3 ans, et reflète l'importance que la C.T.C.U.M. veut donner dorénavant à la filière "clientèle" dans ses structures et ses préoccupations.

Une fois cette direction en place (printemps 1984), la Commission compte préciser rapidement ses objectifs et ses programmes dans ce domaine, pour les prochaines années. Les principaux projets déjà identifiés en matière de mise en marché et de services à la clientèle, pour la période 1984-1986, sont les suivants:

— Analyse détaillée des données disponibles sur les déplacements, l'achalandage et les services de la C.T.C.U.M. — identification de clientèles-cibles à viser, de services à améliorer et de nouveaux services à implanter — programmes de promotion;

— Révision des politiques de la C.T.C.U.M. en matière de qualité des services et des méthodes de contrôle de cette qualité;

— Mise en place de programmes d'animation pour rendre les déplacements plus enrichissants et plus agréables;

— Augmentation et amélioration des instruments d'information à la clientèle, ainsi que des mécanismes de consultation lors de modifications des services;

— Programmes de formation et de communication internes en vue de favoriser une attitude positive des employés qui sont en contact direct avec le public;

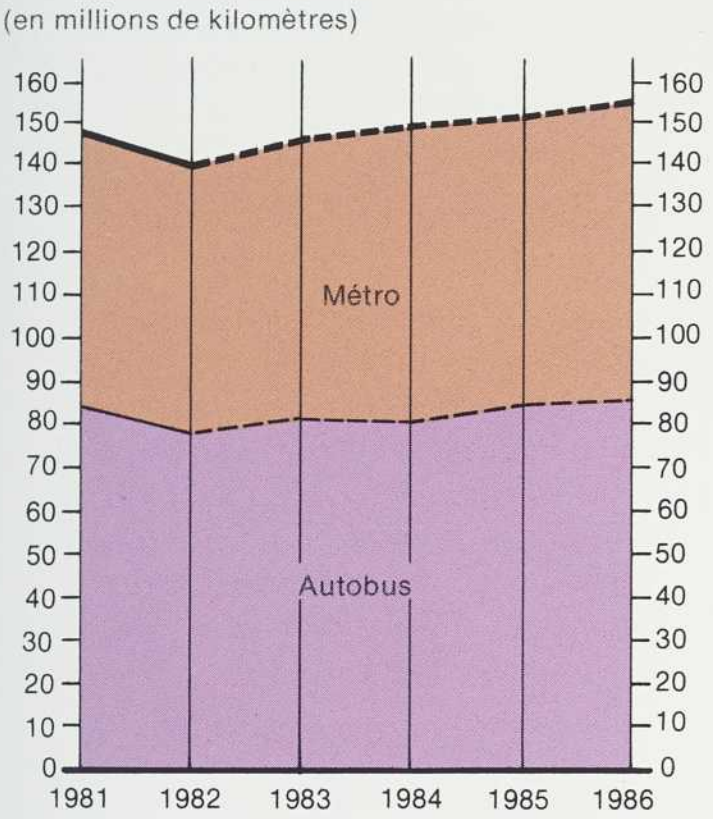
— Programme triennal de communication et de publicité;

— Augmentation du personnel de surveillance de la C.T.C.U.M. dans le métro.

La qualité du réseau

Le taux de fréquentation des transports collectifs est étroitement relié à la qualité des services offerts; selon de nombreuses études, cette qualité influence davantage l'achalandage que le niveau des tarifs. Au cours des trois prochaines années, la Commission mettra d'abord l'accent sur l'amélioration des critères de base de la qualité de ses services: l'accessibilité, le temps d'attente et le temps de déplacement. La Commission compte augmenter graduellement le nombre des kilomètres parcourus par ses véhicules. L'augmentation sera d'environ 3.7% en 1984 et de 1% par année en 1985 et 1986. Ces prévisions tiennent compte de l'effet des prolongements de la ligne 2. Dans l'ensemble, le temps d'attente et le temps de déplacement diminueront, sur le réseau urbain, au cours de 1984-1986.

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



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, mais la diminution du kilométrage des autobus sera sans doute moins élevée que l'augmentation de celui du métro.

— *Le service métro*

Les prolongements de la ligne 2 ouest, jusqu'à la station Du Collège en 1984 et jusqu'à Côte-Vertu en 1986, augmenteront de 9% la longueur totale des lignes du métro. L'offre de service ne sera probablement pas augmentée dans la même proportion, cependant, car la C.T.C.U.M. compte introduire en 1986 de nouvelles techniques de régulation qui permettront de faire circuler un plus grand nombre de trains sur les parties plus achalandées des lignes 1 et 2 que sur le reste de ces lignes. L'exploitation de ces lignes courtes devrait réduire de façon appréciable le kilométrage des voitures, à moyen terme.

— *La révision des lignes d'autobus*

La C.T.C.U.M. effectuera au cours de 1984-1986 une révision générale de la localisation de ses lignes d'autobus et du niveau de service offert sur chacune, à l'aide des données sur les déplacements rassemblées à l'automne 1982 dans le cadre de la dernière enquête Origine-Destination. Cette révision est déjà commencée. L'objectif de base est d'optimiser la répartition des lignes dans chaque secteur, en tenant compte des changements dans les habitudes de déplacement, des correspondances possibles avec le métro et les trains, ainsi que de divers autres facteurs. En général, on évitera d'augmenter le coût total des services, mais chaque secteur présente un cas particulier qui sera étudié au mérite. Les secteurs prioritaires sont ceux où la C.T.C.U.M. doit agir, à cause de prolongements du métro.

— *Les normes de service*

La C.T.C.U.M. réévaluera au cours des deux prochaines années 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. Toute économie réalisée par ces réaménagements sera réinvestie dans le réseau, de manière à mieux desservir la clientèle.

— *La vitesse et le temps de déplacement*

La Commission veut aussi explorer 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.

L'amélioration de la qualité du réseau ne se fera pas uniquement par ces moyens. Elle dépendra aussi du succès de la Commission dans la réalisation des autres objectifs qu'elle s'est fixés en matière de mise en marché et de services à la clientèle, de conservation et de modernisation de ses installations et véhicules.

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 des gestionnaires et cadres de chaque service dans l'élaboration et l'application des politiques;

— l'intégration de la gestion des ressources humaines aux grands objectifs de la C.T.C.U.M.

L'ensemble des politiques et programmes en matière de ressources humaines vise à améliorer la motivation et la satisfaction des employés au travail. La Commission compte y parvenir en offrant à son personnel des possibilités accrues de développement professionnel, des conditions de travail plus sécuritaires et plus agréables et des programmes de rémunération et d'avantages sociaux adaptés aux besoins et aux désirs de chaque groupe d'employés. La Commission désire atteindre ces objectifs en respectant un cadre financier raisonnable et en recherchant des améliorations à l'efficacité de ses opérations.

Pour concrétiser cette nouvelle orientation, les responsabilités du service des Ressources humaines sont élargies. Ses quatre principaux secteurs (Dotation et formation, santé et sécurité au travail, rémunération et avantages sociaux, relations de travail) verront leur rôle modifié et devront être développés. Les ressources du service ont déjà été augmentées et continueront de l'être tout au long de la période du plan, afin qu'il devienne un instrument plus efficace de soutien aux objectifs de la C.T.C.U.M.

Le rôle du service sera de coordonner le développement des programmes dans tous les domaines concernés et d'appuyer les autres services dans l'application de ces programmes. Les gestionnaires et cadres de la C.T.C.U.M. se verront déléguer plus d'autorité dans les relations avec leur personnel, puisqu'ils sont les mieux à même d'évaluer les besoins et d'ajuster les programmes à leur situation propre.

L'entretien et la modernisation des installations et véhicules

La Commission a comme politique d'investir suffisamment dans ses installations, équipements et véhicules pour les garder en bonne condition et pour que leur efficacité continue de correspondre aux normes actuelles. Compte tenu de la détérioration normale, des nouveaux besoins entraînés par l'expansion du métro, de l'évolution des règles de sécurité au travail et de bien-être des employés, la Commission procédera au cours des trois prochaines années à des travaux majeurs de rénovation, d'entretien et de modernisation.

— *Le métro*

La C.T.C.U.M. prendra possession en 1984 d'un nouvel atelier "Grande Révision" pour les voitures du métro, situé dans le complexe Youville, au nord du boulevard Métropolitain. Cet atelier doublera la capacité pour les réparations majeures des voitures, ce qui permettra de procéder à une remise à neuf du matériel roulant de type MR-63, en usage depuis 1966. Une trentaine de voitures qui ont été utilisées pour des expériences ou endommagées depuis 1966 seront aussi remises en service. La Commission ne disposera sans doute pas de matériel roulant supplémentaire pour l'ouverture de la ligne 5. L'indisponibilité des véhicules, pour entretien et réparations, devra donc être réduite au minimum et le nouvel atelier y contribuera de façon majeure.

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.

Les ordinateurs, qui régissent le mouvement des trains, l'alimentation électrique et les communications dans le métro seront remplacés, ce qui permettra la mise en place des nouvelles techniques de régulation nécessaires à l'introduction des lignes courtes.

Compte tenu de l'ouverture prévue de la ligne 5, la C.T.C.U.M. aura aussi besoin à moyen terme d'un troisième centre d'attachement pour les employés et les équipements d'entretien des voies du métro, ainsi que 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.

En collaboration avec le B.T.M., d'autres projets touchant les méthodes et les équipements de perception, la sonorisation et les communications radio en tunnel, sont aussi à l'étude.

— *Les autobus*

La Commission complétera, en 1984, la construction d'un nouveau garage de service à ville St-Laurent. La construction de ce garage a pour but, en partie, de permettre la fermeture des garages Saint-Paul et Charlevoix, qui datent respectivement de 1930 et 1944.

La C.T.C.U.M. continuera les travaux de modernisation à d'autres garages de service, en particulier ceux de Saint-Henri, Mont-Royal et Namur. L'usine Crémazie, où se font les réparations majeures aux autobus, a aussi besoin d'être réaménagée pour augmenter l'efficacité du travail et en faire un milieu plus agréable.

La Commission acquerra 75 nouveaux autobus par an en 1985 et 1986. Elle ajoutera environ 230 nouveaux abribus aux 720 déjà installés sur son territoire.

— *L'entretien préventif*

Des critères de propreté, de sécurité et de bon fonctionnement du matériel roulant et des équipements fixes, ont été établis depuis quelques années par les services du Génie et de l'Entretien des véhicules. La Commission continuera de veiller à la qualité de l'entretien de ses ressources physiques, au cours des prochaines années; la preuve est faite que cette qualité attire la clientèle et coûte moins cher qu'un programme de rénovation, une fois le matériel détérioré.

— *Les trains*

Sur la ligne Rigaud, un programme de modernisation du matériel roulant, des gares, équipements et accès, sera réalisé par le gouvernement du Québec, au cours de 1984-1986. Les besoins de modernisation sont encore plus urgents sur la ligne Deux-Montagnes; les décisions pour cette ligne sont toutefois liées actuellement au projet de métro de surface envisagé par le gouvernement.

L'efficacité administrative

Au cours des dernières années, la Commission a mis beaucoup d'efforts à améliorer l'efficacité de ses opérations et contrôler ses dépenses. Le développement de l'utilisation de l'informatique a joué un rôle important dans l'amélioration de l'efficacité. Ainsi, le progiciel HASTUS, utilisé pour la fabrication des horaires et assignations, a permis d'économiser environ 1% de la masse salariale, surtout au niveau des diverses primes versées au personnel d'exploitation. Les méthodes d'ordonnancement des travaux, de contrôle de la production et d'agencement des lieux de travail ont été perfectionnées, de même que les méthodes utilisées pour analyser les modifications au réseau.

La plupart des économies qu'il était possible de réaliser rapidement ont déjà été faites. Toutefois, les efforts continueront au cours des prochaines années et devraient, à terme, procurer des économies qui permettront d'augmenter moins rapidement les ressources que le niveau des services. En plus des programmes dont il a déjà été question, les principaux projets informatiques qui amélioreront l'efficacité au cours des trois années du plan sont:

— La mécanisation des activités administratives des commis divisionnaires du Transport (MACD);

— Le développement d'un système de gestion de l'entretien (GUIDE);

— L'utilisation d'un progiciel pour l'administration des réservations au transport adapté;

— La révision des systèmes budgétaires et comptables.

L'ensemble de ces systèmes améliorera les méthodes d'organisation du travail, réduira les tâches routinières et permettra un meilleur contrôle sur les dépenses.

Dans la même optique, les méthodes utilisées par le service de l'Entretien des véhicules pour l'organisation et le contrôle des travaux sont en révision. L'utilisation des rapports de suivi budgétaire en cours d'année sera décentralisée et augmentée. La direction de la C.T.C.U.M. mettra sur pied dans les prochains mois un système de rapports trimestriels qui lui permettra d'analyser de façon plus systématique l'ensemble des activités de la Commission.

L'implantation de la bureautique commencera aussi, au cours de la période 1984-1985, à contribuer à l'amélioration de l'efficacité administrative.

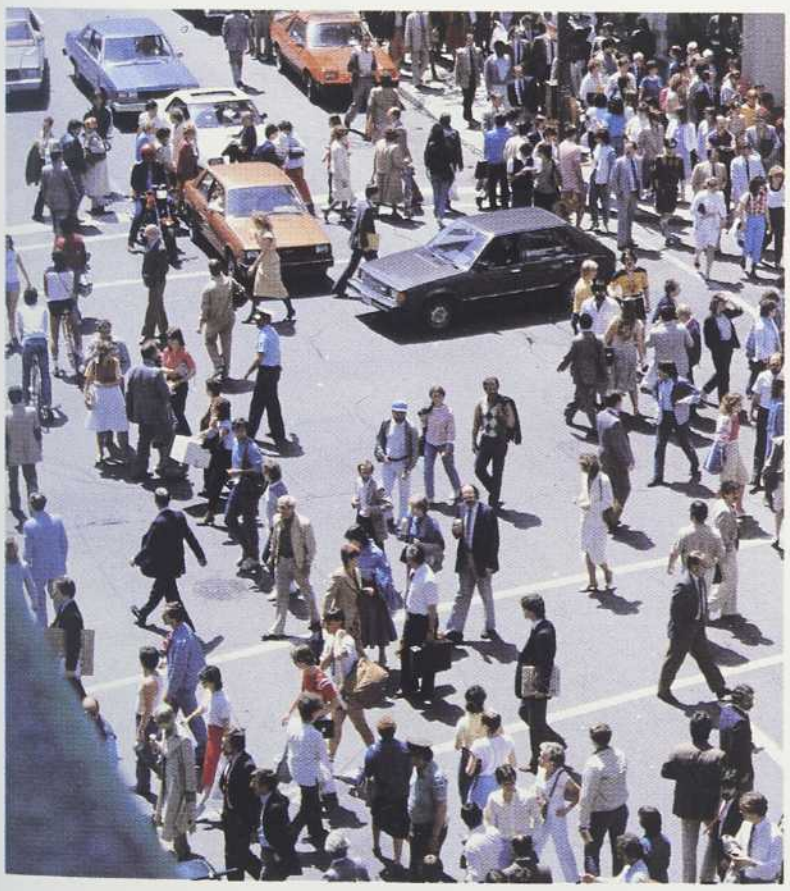
La Commission veut profiter de toutes les opportunités qu'offrent les développements technologiques pour réduire ses coûts d'exploitation, en veillant toutefois à adapter son personnel à ces technologies et en enrichissant graduellement les emplois.

LA MISE EN MARCHÉ ET LES SERVICES À LA CLIENTÈLE

L'objectif global de la C.T.C.U.M., pour la période 1984-1986, est d'améliorer ses services en visant à mieux desservir sa clientèle, sans augmentation importante des coûts. Tout son plan est donc axé sur les services à la clientèle. On trouve dans d'autres chapitres des dispositions concernant l'amélioration des services d'autobus et de métro, la propreté et le confort des véhicules, l'attitude des employés face au public et d'autres aspects de la qualité des services. L'action majeure de la Commission dans ce domaine sera cependant de développer ses activités de mise en marché, d'information et de promotion du transport en commun.

La mise en marché

La mise en marché est la définition des composantes optimales d'un service ou d'un produit (ses caractéristiques, son prix, ses modalités de production, de distribution et de promotion) en vue de le faire adopter par les consommateurs. Au sens large, la mise en marché, c'est toute l'orientation des services d'une entreprise en fonction des besoins du marché.



Les techniques modernes de mise en marché, omniprésentes dans certaines entreprises privées, ont aussi été adoptées avec succès, dans un sens plus social, par les organismes publics et particulièrement, 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.) qui s'oriente depuis déjà plusieurs années en fonction d'une définition plus large des besoins de transport en commun de la population parisienne.

La mise en marché, à la R.A.T.P., 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 de plus en plus des programmes de promotion et d'animation bien conçus. La C.T.C.U.M. veut se diriger dans cette voie; la nouvelle direction générale des Services à la clientèle aura pour tâche de proposer une approche coordonnée de toutes les activités de la Commission en fonction de mieux répondre aux besoins du public et d'attirer de nouvelles clientèles.

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 service 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..).

On utilisera d'abord à cette fin les données très précises rassemblées lors des enquêtes Origine-Destination. Ces données sont surtout utilisées actuellement pour des fins spécifiques d'aménagement du réseau, telles les prévisions d'achalandage, la localisation des lignes de métro et d'autobus et la détermination de la fréquence des véhicules. Elles seront analysées davantage en fonction d'en tirer des données globales sur l'utilisation du transport en commun, de l'automobile et des autres modes de transport. Des études récentes effectuées par d'autres organismes à l'aide de données tirées des enquêtes O-D seront aussi analysées. Ces données seront complétées, à l'interne, par les décomptes de voyageurs effectués pour l'établissement du service et par les données sur le nombre des voyageurs compilées à partir des revenus. On procédera si nécessaire à des enquêtes et sondages plus spécifiques sur les facteurs qui affectent le choix du mode de transport.

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 actuels de l'automobile.

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

La Commission étudiera de façon plus systématique ses politiques de tarification, en tenant compte à la fois des revenus générés et des besoins spécifiques de certaines clientèles. 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, soit en fonction d'événements spécifiques, soit conjointement avec des commerçants ou d'autres commanditaires.

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 d'autres agglomérations où de telles initiatives ont été tentées, les résultats les plus significatifs ont été obtenus lorsque le niveau d'achalandage de départ était très faible. Dans les villes où le service de transport en commun est déjà bien établi, l'augmentation de l'achalandage constatée à la suite de programmes de mise en marché et de promotion se situe plutôt autour de 1 ou de 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 par la C.T.C.U.M. est autant d'améliorer son service à ses clientèles actuelles et de conserver ces clientèles que d'en attirer de nouvelles.

La Commission est maintenant en mesure de calculer ses coûts d'opération de façon plus détaillée qu'auparavant, ce qui lui permet de proposer aux municipalités hors de son territoire des services d'autobus adaptés à leurs besoins et à leur capacité de payer en s'assurant que les coûts ne seront pas assumés en partie par les municipalités de la Communauté urbaine. Cette capacité sera développée et davantage utilisée au cours des prochaines années.

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. Le nombre et la qualité de ces instruments seront augmentés.

En ce qui a trait aux plans du réseau, on reviendra à la pratique de superposer les lignes d'autobus sur la grille des rues du territoire. Les plans du réseau seront placés à l'extérieur des stations du métro plutôt qu'à l'intérieur, où ils ne sont accessibles qu'une fois le passage payé. On préparera aussi des plans de quartier, décrivant de façon plus précise le voisinage des stations. La C.T.C.U.M. envisagera la possibilité d'en faire un instrument publicitaire, comme l'on fait d'autres commissions de transport.

Le service des renseignements à la clientèle sera plus accessible. Le nombre des lignes téléphoniques sera augmenté. Le personnel qui y est rattaché est déjà renseigné rapidement sur tous les changements au service, mais la liaison avec le centre des opérations sera encore améliorée. La Commission étudiera la possibilité de se doter d'un système informatisé de services à la clientèle, qui fournirait aux clients une information instantanée sur les principaux services.

Dans le métro, on projette d'annoncer aux voyageurs le nom de la prochaine station, à l'aide d'un système de communication automatique dont l'acquisition fait partie des projets d'immobilisations de la C.U.M. L'installation de ce système aurait aussi pour but d'augmenter la sécurité du public en cas d'incident ou de panne.

Le nombre des plaintes écrites et orales reçues à la Commission se situe en moyenne autour de 1 000 par mois (pour 25 millions de déplacements), ce qui se compare bien avec le nombre reçu dans d'autres commissions de transport de même importance.

La Commission met beaucoup d'attention à y répondre; les services concernés répondent de façon individuelle à la plupart des plaintes écrites. Les plaintes concernent d'abord la régularité des services et l'attitude des employés, mais on y trouve aussi des suggestions pour améliorer les services. Les plaintes sont déjà utilisées comme moyen pour évaluer la qualité des services et les améliorer. La Commission veut les utiliser davantage. Le traitement des plaintes sera donc coordonné par un personnel entraîné à cette fin, en collaboration avec le service des renseignements téléphoniques. Des rapports-synthèses identifiant les motifs, et éventuellement les réponses données aux plaintes, seront produits pour la direction.

On poursuivra aussi le développement de dépliants thématiques, tels ceux décrivant l'histoire et les caractéristiques architecturales des édifices bordant certaines lignes d'autobus.

La publication d'horaires de service sera systématisée, au cours de la période du plan, non seulement sur les lignes tertiaires, où l'intervalle est de 20 minutes ou plus, mais aussi sur les lignes secondaires et primaires, pour publiciser les horaires du soir et des fins de semaine.

La notion d'information à la clientèle sera élargie. Les documents officiels de la Commission, déjà disponibles au public pour la majorité, devront être plus facilement accessibles à compter de l'an prochain, en vertu de la nouvelle loi d'accès à l'information. La Commission a l'intention de préparer et de diffuser plus largement des plaquettes décrivant ses services, ses objectifs et ses réalisations. On songe aussi à une présentation résumée des plans, des rapports annuels, des budgets et des propositions tarifaires, qui seraient distribués aux organismes intéressés et disponibles au public.

Le confort et l'attrait des déplacements

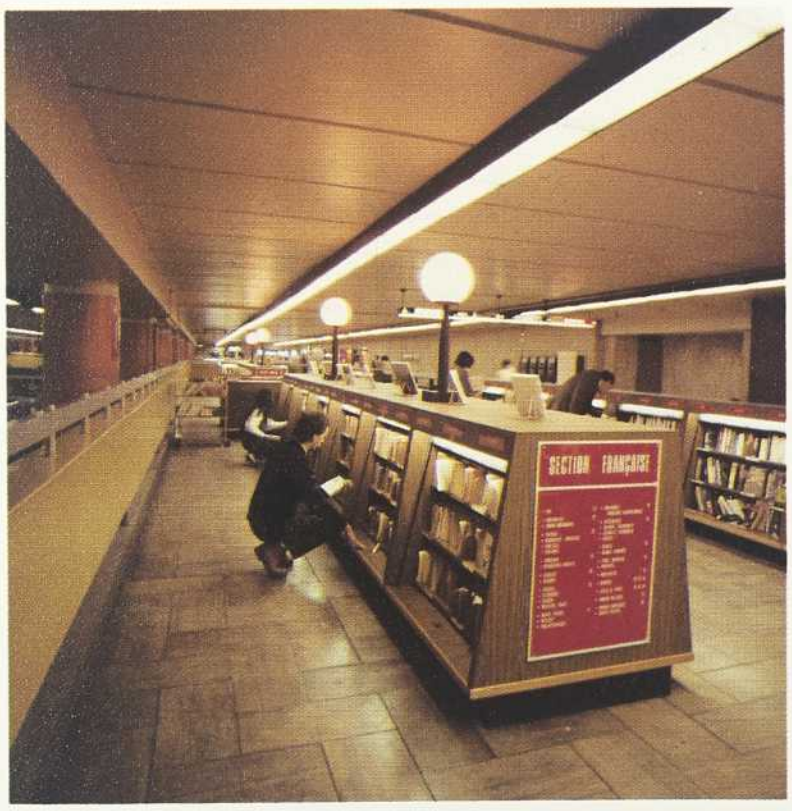
Malgré les restrictions budgétaires de ces dernières années, les normes de propreté, de confort et de bon fonctionnement maintenues par la C.T.C.U.M. dans ses stations de métro et dans ses véhicules rivalisent encore avec celles des meilleurs organismes de transport en commun. La Commission compte corriger les quelques déficiences constatées dans ce domaine, qui concernent les pannes d'escaliers mécaniques, le remplacement des sièges endommagés dans le métro et l'infiltration d'eau dans certaines stations. Au cours des prochaines années, le personnel continuera de porter beaucoup d'attention aux normes de propreté et de bon fonctionnement, car elles sont une composante essentielle de la qualité des transports en commun et contribuent à attirer la clientèle.

La Commission veut cependant aller plus loin pour augmenter l'attrait des déplacements. Diverses études ont démontré 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 vue relaxation et divertissement. La C.T.C.U.M. veut donc meubler ce temps de déplacement et rendre son réseau plus vivant en offrant aux voyageurs des activités divertissantes et enrichissantes.

L'animation dans le métro

La configuration et l'achalandage des autobus rendent difficile l'organisation de programmes d'animation. Toutefois, plus de 50% des clients de la C.T.C.U.M. utilisent le métro, qui se prête beaucoup mieux à tous les types de spectacles et d'expositions. Quelques expériences ont déjà été réalisées, en particulier la diffusion d'un concert dans les stations. D'autre part, une animation spontanée s'est créée depuis peu avec l'apparition d'un nombre important de musiciens dans les couloirs du métro. La C.T.C.U.M. préparera dans les prochains mois un plan d'action prévoyant l'organisation d'un ensemble de manifestations dans le métro.

Le premier élément de ce programme consistera à consacrer une quarantaine de sites aux musiciens, dans les stations du métro. Les artistes qui voudront s'y produire devront respecter certaines conditions. Les sites choisis sont 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 ou de clowns, etc.



Les programmes d'animation pourront aussi inclure des expositions à caractères didactique, en particulier des présentations concernant la région de Montréal ou le centre-ville, des montages audio-visuels par des organismes à caractère public, des expositions de vulgarisation technique ou scientifique. La Commission vise à y intégrer éventuellement 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 C.T.C.U.M. impliquera les différents organismes intéressés au déroulement de ces festivités, en particulier la Communauté urbaine de Montréal et la ville de Montréal. Elle leur présentera, au printemps 1984, un schéma des manifestations envisagées et sollicitera leur participation.

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 pour apporter les correctifs nécessaires.

La C.T.C.U.M. a participé activement aux enquêtes concernant les vols et tentatives de vol dans le métro. Dans la majorité des cas, les responsables ont été arrêtés. La Commission a resserré, d'autre part, les procédures de manutention et de contrôle des fonds, particulièrement dans le métro.

Les rôles respectifs du service de Surveillance de la C.T.C.U.M. et des policiers de la Communauté urbaine ont été clarifiés. Ces derniers ont pleine responsabilité pour assurer la sécurité dans le métro, comme dans les autres endroits de la Communauté. Ce sont eux qui sont chargés des enquêtes et des arrestations. Le personnel de la C.T.C.U.M. est responsable de la surveillance des biens et propriétés, ainsi que de l'application des règlements de la C.T.C.U.M., en particulier celui concernant le transport des voyageurs. Il assure en même temps une présence visible de la Commission dans le métro; des études ont démontré que cette visibilité était suffisante pour empêcher la majorité des infractions. Les employés de surveillance ont aussi pour rôle d'aider le public-voyageur dans le métro.

À l'aide d'analyses plus approfondies des données concernant la sécurité dans le métro, la C.T.C.U.M. a décidé d'augmenter et de modifier la répartition de son personnel de surveillance, au cours des trois prochaines années. Dès 1984, le personnel de surveillance dans le métro sera porté à 86. Leur encadrement et leur formation seront aussi améliorés. À moins de difficultés financières majeures, la C.T.C.U.M. compte poursuivre cette augmentation au cours des années 1985 et 1986. De plus, des mesures seront prises pour assurer une meilleure coordination entre ces agents et le personnel d'exploitation.

Il est possible qu'on installe aussi des caméras de télévision en circuit fermé sur les quais et dans le hall des stations, afin d'augmenter la sécurité. Ces caméras permettraient au personnel du poste central de contrôle du métro de visualiser les mouvements de foule et les incidents. Dix caméras sont déjà installées à la station Berri-De-Montigny, où des essais se poursuivront au cours de 1984. Si les résultats sont positifs, l'installation de caméras pourra être étendue à d'autres stations. L'un des rôles possibles de ces caméras serait de surveiller le fonctionnement des escaliers mécaniques.

La stratégie de communication

Au cours des trois prochaines années, les communications de la C.T.C.U.M. avec ses employés, avec sa clientèle et avec les organismes extérieurs seront orientées de façon à appuyer ses efforts de mise en marché et de service à la clientèle.

Dans un premier temps, la Commission mettra surtout l'accent sur les communications avec ses employés. Dans leur très grande majorité, ils sont déjà conscients du rôle de service public de la C.T.C.U.M. et positifs dans leurs relations avec la clientèle. À travers la revue d'entreprise et les communiqués de la direction, mais surtout par le canal des gestionnaires et cadres des différents services, la Commission leur communiquera ses orientations et objectifs et tentera de susciter leur implication.

Pour y arriver, la Commission devra améliorer et mieux structurer ses communications internes et, plus généralement, ses relations avec ses employés. En fait, le succès de l'orientation "services à la clientèle" dépendra en bonne partie de celui des politiques de gestion des ressources humaines, décrites plus loin, qui visent à améliorer la motivation des employés. À moyen terme, la Commission espère susciter chez ses gestionnaires un souci plus grand de répondre aux besoins du public et même de les prévenir. Chez les chauffeurs, l'orientation "clientèle" pourrait se traduire 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 sa clientèle et au public son souci de mieux remplir sa mission sociale, d'améliorer ses services et de gérer de façon irréprochable les fonds qui lui sont confiés. Les programmes publicitaires présenteront donc, dans un premier temps, les aspects de ses activités qui sont reliés à ces orientations: l'importance du rôle des employés vis-à-vis le public, la qualité des services, les méthodes utilisées pour améliorer ces services, les mesures de sécurité et les programmes d'animation dans le métro, l'aide fournie par les employés à la clientèle, etc.

À mesure que la Commission avancera dans le développement de sa mise en marché, la publicité sera axée davantage sur les services et clientèles cibles, en vue de promouvoir le transport en commun et d'augmenter l'achalandage. La Commission mettra aussi en valeur la commodité de ses services et la différence entre le coût d'utilisation du transport en commun et celui de l'automobile.

L'EXPLOITATION

Le partage des responsabilités

Trois grands services de la C.T.C.U.M. se partagent les principales responsabilités d'exploitation:

— Le service du Transport est responsable de l'organisation et de l'exécution du service; il regroupe les chauffeurs, les opérateurs et changeurs du métro et leur personnel d'encadrement.

— Le service de l'Entretien des véhicules est chargé de l'entretien et de la réparation du matériel roulant; il doit assurer au Transport la disponibilité des véhicules requis pour le service.

— Le service du Génie est responsable de l'entretien et de la réparation des immeubles, installations fixes et équipements; il supervise aussi la construction des nouveaux immeubles.

La coordination des activités de ces trois services est assurée par la direction générale de l'Exploitation, en particulier au moyen d'un Comité de l'exploitation qui se réunit régulièrement pour examiner les projets et les questions d'intérêt commun.

Le service de l'Aménagement du réseau a la responsabilité d'élaborer et d'appliquer des normes générales d'accessibilité et de fréquence des services, en collaboration avec le service du Transport, à partir de l'analyse des besoins de la clientèle. Il prépare les propositions concernant la localisation des lignes d'autobus, des arrêts et des abribus, les types de lignes et les heures de service. Le Transport ajuste la fréquence des services en fonction des ressources qui lui sont allouées et des contraintes d'exploitation.

Compte tenu des caractéristiques différentes du métro et des autobus, les opérations des services d'exploitation sont distinctes pour chacun des deux modes et les employés sont presque tous affectés à l'un ou à l'autre. Toutefois, comme les deux modes sont exploités de façon intégrée et que les responsabilités de chacun des grands services touchent à la fois le métro et les autobus, la planification du réseau et la gestion des opérations font appel à des méthodes et à des instruments qui s'appliquent à la fois au métro et aux autobus.

La situation des trains est particulière. Récemment intégrés au réseau de la C.T.C.U.M., leur exploitation est confiée par contrat aux compagnies ferroviaires; le personnel de la C.T.C.U.M. n'y est donc pas impliqué directement. La Commission tient cependant compte des lignes de trains dans l'aménagement de ses services d'autobus; elle interviendra de plus en plus dans l'évolution de ce service.

On trouvera aux pages suivantes une présentation sommaire des méthodes et des instruments de planification et d'exploitation communs au métro et aux autobus et de leur évolution prévue au cours des trois prochaines années. Des chapitres distincts seront ensuite consacrés à chacun des modes: le métro, les autobus et le service ferroviaire. Dans chacun de ces chapitres, on traitera tour à tour des questions reliées à la desserte et aux modes d'exploitation, au matériel roulant et aux immeubles et équipements. On abordera aussi dans le chapitre concernant les autobus le développement du service de transport adapté aux personnes handicapées et celui des services d'autobus de la C.T.C.U.M. en dehors de son territoire juridique.

La planification et l'aménagement du réseau

La Commission a pleine responsabilité sur l'exploitation de ses deux modes principaux, mais au niveau de la planification, son rôle n'est pas le même pour le métro et pour les autobus. Dans le cas des autobus, la C.T.C.U.M. est entièrement responsable de la planification et de l'organisation des services, sous l'autorité du Conseil de la C.U.M. Pour le métro, la C.T.C.U.M. participe aux choix concernant la localisation des lignes et des stations, le design et l'acquisition des immeubles et des équipements, mais c'est le Bureau de Transport Métropolitain (B.T.M.) qui en est le maître d'oeuvre.

Comme les deux modes sont exploités de façon intégrée, le métro formant la colonne vertébrale du réseau urbain de la Commission, les méthodes de planification utilisées par la C.T.C.U.M. pour son réseau d'autobus sont aussi utilisées comme base, en collaboration avec le B.T.M., pour planifier la localisation des lignes et des stations du métro. Les principaux instruments de planification et d'aménagement du réseau sont les enquêtes Origine-Destination et les systèmes informatisés DEMTEC et TRANSCOM.

— *Les enquêtes Origine-Destination*

Les enquêtes Origine-Destination datent de 1961. Depuis 1970, le territoire étudié a été étendu pour couvrir maintenant toute la région métropolitaine de Montréal. On procède par interviews téléphoniques. L'échantillon, qui est de 5% de la population dans la partie centrale et de 10% en périphérie, permet de déterminer avec précision le sens et la longueur des déplacements dans l'ensemble de la région. C'est à même cette banque d'information que le système TRANSCOM puise les données permettant d'évaluer le niveau de service requis dans les différents secteurs.

L'analyse des données de l'enquête Origine-Destination 1982 n'est pas terminée. Les données sont déjà utilisées pour l'étude des modifications aux lignes d'autobus, mais l'analyse se poursuivra au cours des prochains mois et servira de base à la révision des services d'autobus sur l'ensemble du territoire de la C.T.C.U.M.

Au cours des trois prochaines années, on complétera les données générales recueillies à l'automne 1982 par des informations plus détaillées sur les déplacements dans certains quartiers et sur les facteurs qui influencent le choix du mode de transport. Une nouvelle enquête Origine-Destination sera effectuée vers la fin de 1986; d'ici là, on compte revoir et améliorer la liste des variables étudiées dans le cadre de l'enquête.

— *Le modèle DEMTEC*

Ce modèle permet d'analyser et de prévoir l'achalandage de la C.T.C.U.M. à partir de l'évolution historique d'une trentaine de facteurs exprimés sous forme mathématique. Les facteurs utilisés sont ceux qui influencent la demande de transport en commun: les principaux sont les tarifs, des indices de niveau de service et de niveau d'activité économique (kilométrage des véhicules, niveau d'emploi, dépenses en biens de consommation, etc.), la possession et le coût d'utilisation de l'automobile, ainsi que l'indice des prix à la consommation.

Le modèle DEMTEC (DEMande de Transport En Commun) aide la C.T.C.U.M. dans l'orientation de ses politiques d'offre de service et dans la préparation de son budget. Développé en collaboration avec le milieu universitaire, il utilise des séries de données cumulées depuis 1956.

Au cours de la période 1984-1986, on vise à effectuer des analyses plus détaillées, par secteur ou municipalité, à l'aide de DEMTEC ou d'un modèle modifié. On tentera aussi d'utiliser le modèle pour des prévisions d'achalandage à plus long terme, plutôt qu'uniquement sur l'année à venir.

— *TRANSCOM*

Ce modèle analyse et évalue les flux de déplacements sur chaque tronçon du réseau de la C.T.C.U.M. Au moyen de simulations, il permet d'analyser différents scénarios de localisation et de niveau de service, pour les lignes d'autobus et de métro, en prévoyant l'achalandage selon chaque scénario. Il est utilisé pour établir, réviser ou modifier les lignes d'autobus et leur fréquence, ainsi que pour préciser les niveaux d'achalandage à certains points donnés.

L'efficacité du modèle doit cependant être alliée à la compétence du personnel qui l'utilise afin d'arriver aux solutions d'exploitation les plus efficaces.

Au cours de la prochaine année, on révisera les composantes du modèle afin de l'adapter à la capacité et à la rapidité accrues des ordinateurs actuels, qui devraient permettre d'augmenter sa précision et son efficacité.

La gestion des opérations

— *Les horaires et assignations*

À l'aide des décomptes de voyageurs effectués aux points de charge principaux des différentes lignes, la C.T.C.U.M. fixe cinq fois l'an les horaires de service pour toutes ses lignes de métro et d'autobus. C'est à partir de ces horaires que sont établies les assignations des chauffeurs et opérateurs du métro. Jusqu'à récemment, la C.T.C.U.M. ne disposait pas d'outils informatiques pour l'aider dans cette tâche.

— *Les programmes HASTUS*

Depuis 1981, le personnel du Transport utilise un ensemble de programmes informatiques, développés en collaboration avec le milieu universitaire et l'entreprise privée, pour préparer les horaires et les assignations de la façon la plus efficace, compte tenu des ressources disponibles.

La série des programmes HASTUS (Horaires et Assignations pour un Service de Transport Urbain et Suburbain) utilise les techniques mathématiques d'optimisation et la capacité de traitement des ordinateurs pour produire les horaires de service les moins coûteux, en tenant compte des niveaux de service préétablis et des contrats de travail en vigueur.

L'implantation de ces programmes, maintenant à peu près complétée, a permis à la C.T.C.U.M. de réaliser des économies annuelles d'au moins 2$ millions, sur sa masse salariale, tout en améliorant la qualité des horaires. Les économies ont touché surtout les heures de temps supplémentaire et les diverses primes versées aux employés en fonction de leur horaire et de leurs déplacements.

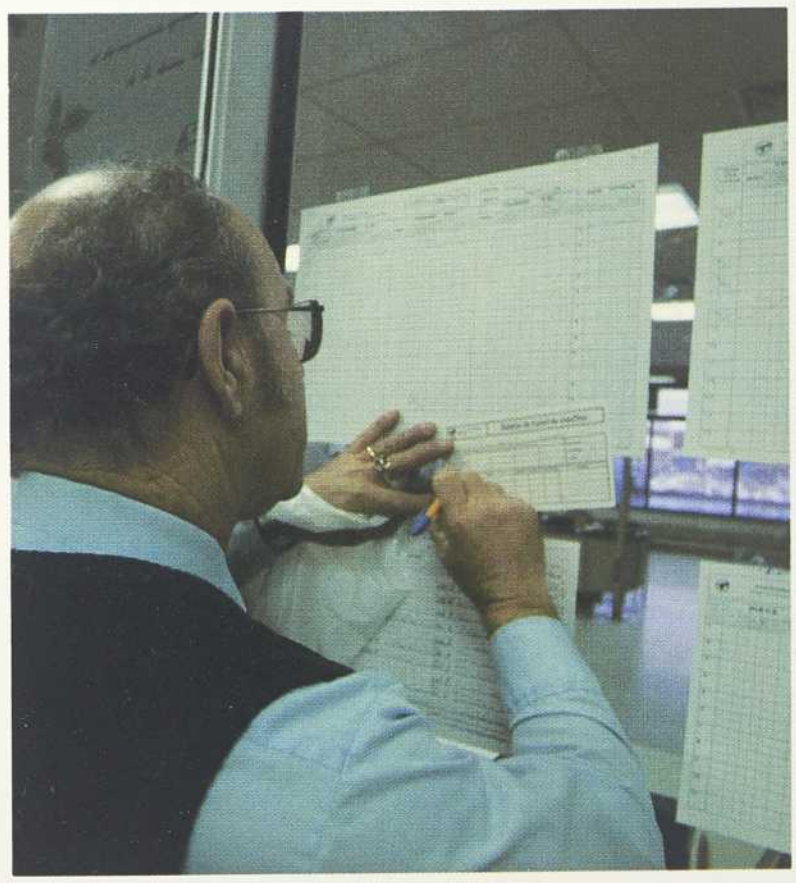
La période du plan verra la poursuite du perfectionnement des programmes. Un mandat a été confié pour 1984 à l'entreprise qui a conçu HASTUS, en vue d'augmenter la flexibilité de certains aspects du modèle. Les années 1985 et 1986 sont réservées à l'implantation des programmes améliorés.

— *L'informatisation de la gestion des assignations*

Le programme MACD (Mécanisation des Activités des Commis Divisionnaires) s'adressera aux éléments de la gestion des assignations qui n'ont pas été informatisés dans le cadre des programmes HASTUS; ces activités sont sous la responsabilité du personnel administratif des divisions du service du Transport, au métro et en surface. MACD a comme principaux objectifs:

- De simplifier la saisie des données, lors du choix de leur assignation par les chauffeurs et opérateurs, et d'en automatiser la vérification;
- D'améliorer l'efficacité et de normaliser la gestion quotidienne des opérations, en particulier par la production de meilleures assignations pour les chauffeurs et opérateurs de réserve qui remplacent les absents et comblent les besoins de services additionnels imprévisibles à plus long terme;
- De produire des rapports de gestion.

MACD sera utilisé de manière interactive par le personnel des divisions, dans les garages de service. Il sera étroitement relié aux programmes HASTUS et au fichier informatisé du personnel et de la paie. Son implantation devrait entraîner des économies additionnelles à celles déjà réalisées avec HASTUS. Le programme sera implanté en trois étapes, qui s'échelonneront de mai 1984 à juillet 1986.



— ***Le décompte des voyageurs***

Les décomptes de voyageurs sont utilisés à plusieurs fins:

— Pour l'établissement du niveau de service sur chaque ligne de métro et d'autobus;

— Pour la détermination du nombre de changeurs nécessaires, dans le métro;

— Pour la gestion financière et administrative.

L'introduction de la carte mensuelle en 1980 a modifié les habitudes de paiement et entraîné des difficultés pour le décompte des voyageurs. Les problèmes sont différents au métro et en surface, mais dans les deux cas, ils obligeront la C.T.C.U.M. à réviser au cours de 1984-1986 les méthodes de perception des titres et de décompte des voyageurs. On traitera plus loin, de façon distincte, des projets qui touchent le métro et les autobus.

La gestion de l'entretien et de l'approvisionnement

Au cours de la période 1984-1986, la C.T.C.U.M. continuera d'augmenter l'efficacité et de contrôler les coûts d'entretien et de réparation de ses véhicules, immeubles et équipements. La Commission compte le faire, d'une part, en organisant mieux le travail, et d'autre part, en développant des systèmes informatisés pour faciliter la prise de décisions en matière d'entretien et de réparation.

— ***La gestion informatisée de l'entretien***

La C.T.C.U.M. élaborera et implantera au cours des trois prochaines années un système intégré et informatisé de gestion de l'entretien de ses véhicules, équipements et locaux. 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, en tenant compte des ressources nécessaires;

— D'évaluer et de contrôler les coûts d'entretien et de réparation;

— De suivre l'évolution et la cadence d'exécution des travaux.

Le système GUIDE (Gestion Uniformisée par Informatique De l'Entretien) est déjà en développement. L'analyse et la programmation font appel à une collaboration étroite entre les différents services impliqués. Le système sera utilisé par les services de l'Entretien des véhicules et du Génie; il transformera graduellement, mais profondément, l'organisation du travail dans les services d'entretien. Il fournira aux gestionnaires les informations nécessaires pour prendre la décision de remplacer ou de réparer une pièce ou un équipement. Il permettra une meilleure analyse des temps d'exécution et un meilleur ordonnancement des travaux. Il facilitera aussi la gestion des budgets d'entretien.

La première phase d'implantation aura lieu au cours de 1985. Le système sera interrogé et mis à jour en direct, dans les garages de service, au plateau Youville et dans les ateliers du service du Génie.

— ***Les groupes de planification et de coordination***

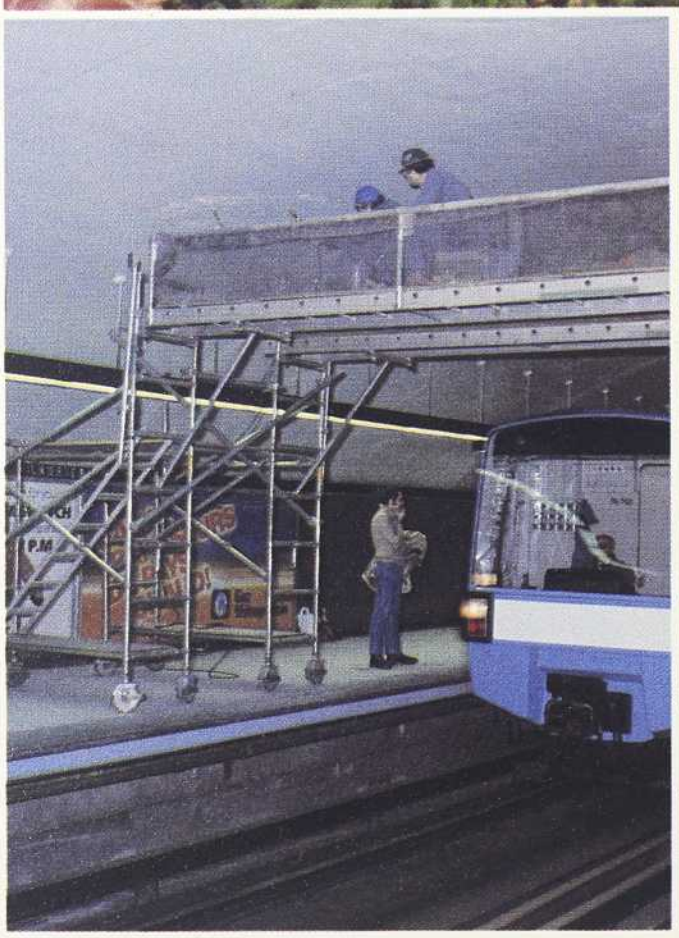
La formation de groupes de planification et de coordination des travaux est en cours dans les services d'entretien. Ces groupes seront un maillon important pour la réalisation et le succès du système GUIDE. Ils seront responsables de l'implantation de programmes d'entretien préventif, de la coordination des travaux et de la compilation des données historiques sur les véhicules, équipements et locaux. Certains groupes sont déjà en place, mais le programme sera étendu et complété au cours de 1984.

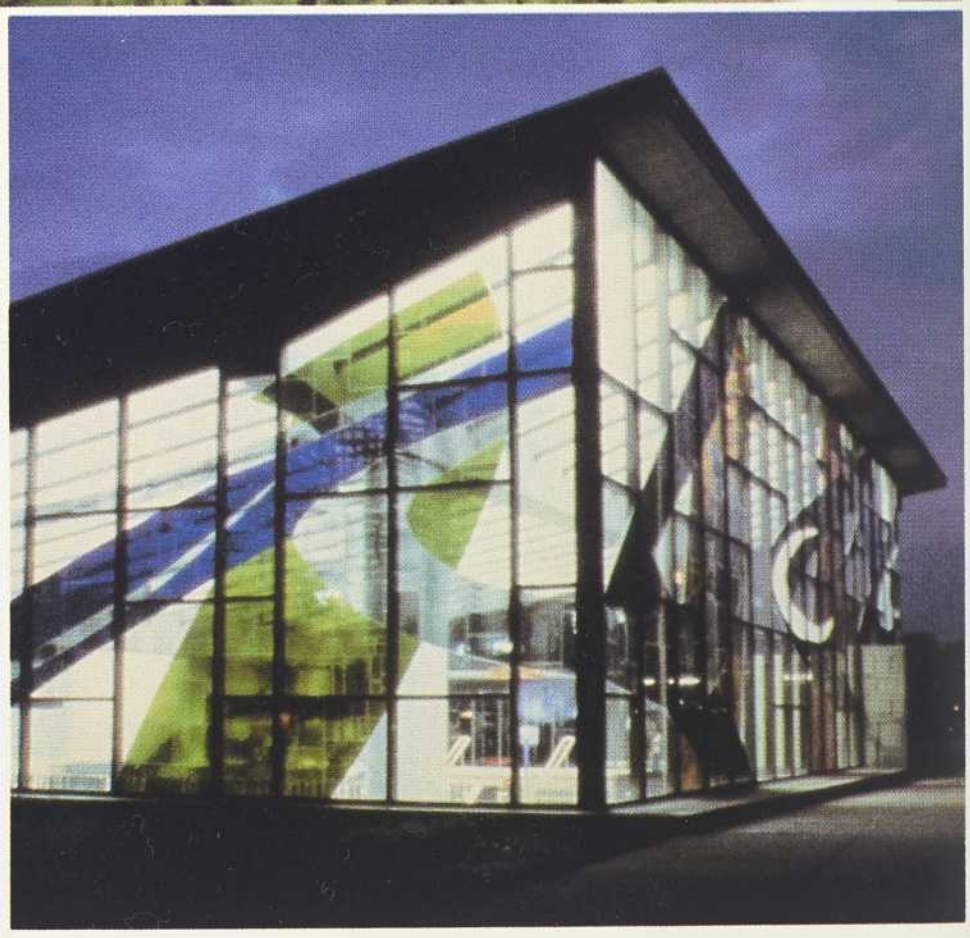
— ***Les programmes de gestion des stocks***

La C.T.C.U.M. a implanté en 1979 un programme informatisé de gestion des stocks (GOUSIN). Ce programme aide le personnel du service de l'Approvisionnement à gérer les inventaires sous sa responsabilité. Le programme sera révisé et étendu au cours de la période du plan. Les stocks emmagasinés dans les magasins des services d'entretien seront comptabilisés conjointement avec ceux du service de l'Approvisionnement et gérés de la même façon, ce qui permettra une réduction des pièces gardées en inventaire.

Le programme GOUTI, qui sera développé au cours de 1985, mécanisera la gestion et l'entretien des outils, de la même manière que les autres stocks gérés par GOUSIN. On vise des économies appréciables au niveau de l'inventaire et du contrôle des outils.

METRO





LE MÉTRO

La desserte et les modes d'exploitation

— *Les prolongements*

Au cours de la période du plan, quatre nouvelles stations seront ouvertes sur la ligne 2. Les stations Namur, De la Savane et Du Collège ouvriront au début de 1984, la station Côte-Vertu au début de 1986. Ces prolongements ajouteront près de quatre kilomètres aux lignes existantes du métro. 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, au cours de 1984-1986, 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)*	

Selon l'échéancier actuel, la mise en exploitation de la ligne 5 est prévue pour le début de 1987. Les fonds disponibles pour la construction de cette ligne ont cependant été augmentés récemment dans le cadre du programme de relance économique du gouvernement du Québec et les travaux sur la partie est de la ligne, entre les futures stations De Castelnau et Saint-Michel, sont déjà très avancés. Selon le B.T.M., ce tronçon sera complété à l'automne 1985.

Avec la mise en service de la ligne 5, on assistera à une nouvelle répartition des voyageurs sur les lignes du métro, ainsi qu'entre le métro et les autobus. Au cours de la prochaine année, la C.T.C.U.M. analysera l'impact prévisible de la future ligne, afin d'en maximiser les avantages pour les voyageurs et d'éviter les difficultés qui pourraient se produire au moment de son entrée en service. Les avantages et les inconvénients d'ouvrir la partie est de la ligne dès qu'elle sera complétée, plutôt qu'au moment où la ligne entière sera prête, seront considérés, en collaboration avec le B.T.M. Selon des estimations préliminaires, il est possible qu'une ouverture partielle entraîne des dépenses additionnelles d'exploitation, sans améliorer de façon significative la qualité des services.

— *Les modes d'exploitation*

Dans l'ensemble, la Commission entend maintenir le niveau général des services offerts aux voyageurs du métro, en particulier les heures d'ouverture et la fréquence des trains. Toutefois, on envisage une transformation des modes d'exploitation pour moduler davantage la fréquence des trains à l'achalandage, sur chaque ligne. Le principal aspect de cette transformation consisterait 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 plus fréquentées.

Sur la ligne 1, les options envisagées actuellement sont d'exploiter une ligne courte entre les stations Frontenac ou Honoré-Beaugrand et la station Lionel-Groulx. Sur la ligne 2, les trains pourraient tourner au nord, à Henri-Bourassa ou Beaubien, et au sud à Bonaventure ou Lionel-Groulx. On devra identifier et annoncer dans les stations les trains qui continuent jusqu'au bout de la ligne et ceux qui n'en parcourent qu'une partie.

L'introduction des lignes courtes, actuellement prévue pour 1986, entraînerait une diminution du nombre des voitures du métro nécessaires pour assurer le service aux heures de pointe. Cette économie est actuellement estimée à douze éléments ou quatre trains. Le kilométrage total des voitures serait aussi réduit d'au moins 3%. L'introduction de lignes courtes pourrait permettre de retarder l'acquisition de nouveau matériel roulant pour le métro. En fait, selon les modes d'opération et le taux d'indisponibilité actuels, la C.T.C.U.M. pourra difficilement exploiter la ligne 5 sans matériel supplémentaire.

Les études concernant les lignes courtes sont encore au stade préliminaire et leur faisabilité n'est pas encore assurée. Une condition essentielle à la mise sur pied de ce nouveau type de service est le remplacement des ordinateurs du Centre Providence, qui régissent les intervalles entre les trains.

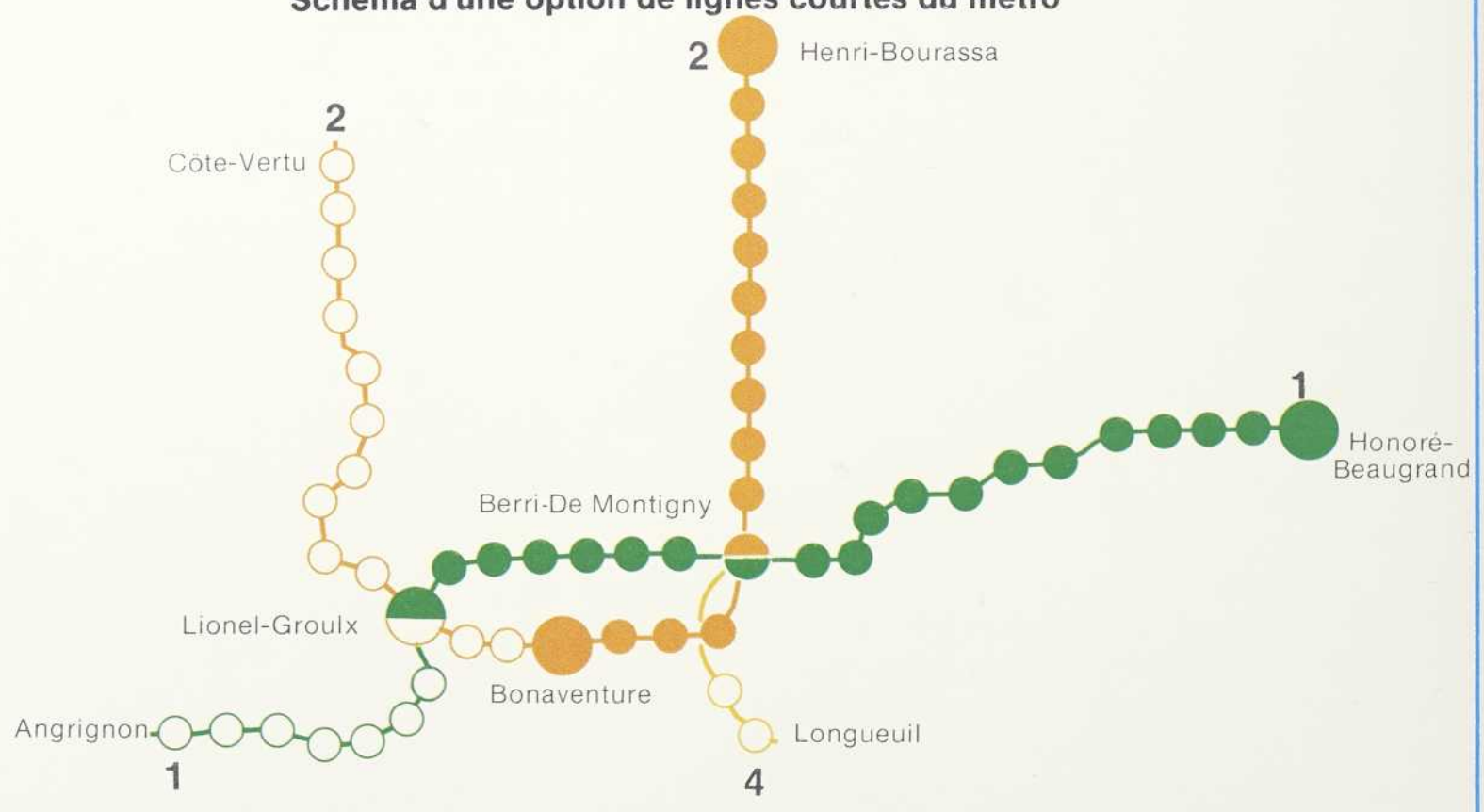
Un autre changement que la C.T.C.U.M. a commencé à appliquer consiste à garder en ligne un certain nombre de trains de réserve, sans les utiliser à moins que le nombre des voyageurs ou les circonstances le justifient. Cette pratique, qui a aussi pour effet de réduire le kilométrage, sera amplifiée à compter de 1984.

— *Perspectives à plus long terme*

Parmi les possibilités qu'offre la technologie actuelle, l'opération des trains du métro avec un seul agent à bord mérite d'être examinée avec attention. Des discussions à ce sujet ont déjà été entreprises lors de l'implantation du pilotage automatique. La C.T.C.U.M. complétera l'évaluation des avantages et désavantages de cette formule et les présentera à son personnel, le cas échéant. La question essentielle, en ce qui concerne cette option, est l'assurance d'une sécurité maximale pour les voyageurs, en cas d'interruption de service.

L'ouverture prochaine de la ligne 5 entraîne aussi une réflexion sur la possibilité d'utiliser sur certaines lignes et à certains moments des trains plus courts, de trois ou de six voitures au lieu de neuf. Selon les prévisions actuelles, on pourra desservir adéquatement la clientèle de la ligne 5 au moyen de trains de six voitures. Cette option réduira aussi les besoins de matériel roulant au métro.

Schéma d'une option de lignes courtes du métro



Les immeubles et les équipements

— *Les stations*

— Les programmes d'entretien et de rénovation

La C.T.C.U.M. entend poursuivre au cours de 1984-1986 son programme de rénovation des stations du métro. L'expérience a démontré qu'il fallait rénover les stations en moyenne une fois tous les cinq ans, si l'on veut les conserver en bon état et attrayantes. Chaque année, une dizaine de stations, choisies après une inspection générale, sont donc rénovées et repeintes. Les équipements sont vérifiés et modernisés. Au besoin, on remplace le revêtement des planchers et des murs. Enfin, dans quelques cas, on doit procéder à des réparations structurelles. Les stations suivantes seront rénovées en 1984:

Henri-Bourassa	Plamondon
Jean-Talon	Lucien-L'Allier
Rosemont	Berri-De Montigny (partiellement)
Cadillac	
Radisson	
Honoré-Beaugrand	Longueuil

En ce qui a trait aux réparations majeures, le principal problème auquel on veut s'adresser prochainement est celui de la station Angrignon, dont les parois et la toiture se sont détériorées en de nombreux endroits. Des discussions ont été entreprises avec le B.T.M. pour corriger ces problèmes.

Les autres programmes de réparation et d'entretien déjà établis, tel le programme de rénovation des toitures, seront poursuivis.

L'aménagement des abords des stations continuera de faire l'objet d'améliorations. Des bancs, bacs à fleurs, clôtures ornementales, arbres et arbustes continueront d'être installés. L'exécution de ce programme se fait en collaboration avec les municipalités concernées.

— Le remplacement de certains édicules

La C.T.C.U.M. envisage de remplacer en 1984 l'édicule de la station Beaudry et de construire des édicules permanents, en 1985 ou 1986, aux stations Mont-Royal et Laurier. Les édicules actuels font partie des bâtiments à caractère temporaire érigés lors de la construction initiale du métro. D'autres projets seront évalués, en collaboration avec la ville de Montréal, dans le cadre des programmes de rénovation de quartiers.

— Les escaliers mécaniques

Les 223 escaliers mécaniques du métro fonctionnent en moyenne 20 heures par jour, 7 jours par semaine. Il existe actuellement deux modèles principaux d'escaliers.

Fabricants	Nombre
Canadian Vickers	121
Westinghouse	98
Autres	4
Total	223

Afin de diminuer les pannes, la C.T.C.U.M. a établi en 1978 un programme de révision générale des escaliers Vickers, acquis pour le réseau initial du métro. L'objectif pour 1984-1986 est de réviser quinze de ces escaliers chaque année. On procédera aussi en 1984 au remplacement de l'un des deux tapis roulants utilisés dans le métro, à la station Beaudry. La C.T.C.U.M. continuera à minimiser les inconvénients causés aux clients lors de ces travaux.

— *Les équipements et méthodes de perception*

La venue de la carte mensuelle (C.A.M.) et sa forte popularité ont multiplié la proportion des voyageurs qui doivent passer par les tourniquets des loges de changeurs. La C.A.M. a donc entraîné un bouleversement des méthodes de contrôle des titres et une sous-utilisation de la plupart des tourniquets mécaniques, 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 à la station Henri-Bourassa, dès le 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. Ce projet fait partie du programme d'immobilisations de la C.U.M. et la C.T.C.U.M. collabore étroitement avec le B.T.M. à ce sujet.

— *Les ordinateurs du métro*

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. De plus, leur capacité de mémoire et leur souplesse sont insuffisantes pour la réalisation d'autres projets visant à augmenter l'efficacité des opérations et à mieux analyser les perturbations du service.

Les différents services impliqués collaborent donc actuellement à une étude visant à préciser les besoins de service d'ordinateurs pour l'exploitation, en vue de remplacer les ordinateurs actuels.

Les coûts reliés à ce changement s'élèveraient à plus de 5$ millions, selon l'évaluation actuelle. Cet investissement serait récupéré par la réduction du nombre des voitures de métro nécessaires à l'exploitation, advenant l'introduction de lignes courtes.

Le changement des ordinateurs du Centre Providence rendrait aussi plus efficaces la commande et le contrôle des systèmes de ventilation du métro, ce qui augmenterait la sécurité en cas d'incendie. Il permettrait l'accumulation de statistiques en vue de mieux planifier l'entretien. Il donnerait aux responsables du métro la possibilité de retracer rapidement les mesures prises lors d'incidents antérieurs en ligne et diminuerait les mouvements des trains à vide.

L'échéancier de l'étude est très court. Le besoin de matériel roulant supplémentaire sera crucial dès l'ouverture de la station Côte-Vertu et le deviendra encore plus à l'ouverture de la ligne 5. Compte tenu de l'ouverture possible d'un tronçon de cette ligne dès la fin de 1985 et des délais requis pour le changement d'ordinateur ou pour la livraison de nouvelles voitures de métro, la décision devra être arrêtée dès le début de 1984. La mise en opération du nouvel ordinateur est prévue pour janvier 1986.

— *Le centre d'attachement de la ligne 2 ouest*

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'attachement 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. On a commencé à y installer un nouveau centre d'attachement, qui devient de plus en plus nécessaire avec les prolongements de la ligne 2 et l'ouverture prochaine de la ligne 5. Des voies de garage supplémentaires doivent être prévues dans le voisinage de l'intersection des lignes 2 et 5, pour pouvoir continuer de garer les véhicules de service dans ce secteur après l'ouverture de la ligne 5.

Des discussions ont été entreprises avec le B.T.M., qui serait chargé de construire les voies additionnelles, le cas échéant, en vue de déterminer le site le plus propice. Le site qui semble le plus probable actuellement est la station Lionel-Groulx. La décision devra être prise au début de 1984, si l'on veut pouvoir disposer des voies et installations requises à temps pour l'ouverture de la ligne 5.

— ***Le nouvel atelier Grande Révision (G.R.)***

L'agrandissement de l'atelier Grande Révision du métro, localisé au plateau Youville, déclenchera au début de 1984 de nombreux changements dans les programmes et méthodes de travail reliés à l'entretien du matériel roulant. La capacité de l'atelier sera doublée, ce qui permettra d'entreprendre des programmes de réfection des caisses et de peinture des voitures MR-63, d'amorcer la révision systématique des voitures MR-73 et de rapatrier certains travaux présentement effectués à l'atelier Crémazie. De plus, ce 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.

— ***La nécessité d'un nouvel atelier Petite Révision (P.R.)***

L'augmentation prévue du nombre des voitures en circulation, l'accroissement du kilométrage et la nécessité de réduire l'indisponibilité du matériel roulant ont amené la C.T.C.U.M. à envisager récemment la construction d'un nouvel atelier Petite Révision pour l'entretien courant des voitures du métro. Une évaluation préliminaire des voies d'atelier qui seront nécessaires après l'ouverture de la ligne 5 pour assurer les petites révisions des voitures en circulation montre une carence d'au moins cinq voies. Il faudrait aussi ajouter deux voies supplémentaires équipées de vérins hydrauliques, permettant de soulever les voitures.

Le nouvel atelier devrait être situé à l'extrémité nord-ouest de la ligne 2, afin de minimiser le déplacement des trains pour fins d'entretien. Le coût de construction serait de l'ordre de 20$ millions, selon les estimations actuelles.

La localisation exacte de l'atelier dépend en partie 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 décisions concernant l'atelier Petite Révision et le prolongement n'appartiennent pas à la C.T.C.U.M., puisque les investissements pour la construction seraient assumés par la C.U.M. Compte tenu de l'échéancier d'ouverture de la ligne 5 et des besoins de matériel roulant pour cette ligne, il paraît essentiel qu'une décision soit prise dans les tout prochains mois, si l'on veut s'assurer que le matériel roulant du métro puisse être pleinement utilisé, dans quelques années.

Évaluation des voies d'atelier nécessaires pour les petites révisions

Voitures	Atelier	Voies existantes	Voies requises (1987)	Déficit
MR-63	Beaugrand	6	6	—
MR-73	Youville	6	11	(5)

Note: Les besoins sont ceux prévus après l'ouverture de la ligne 5, selon les normes de service et d'entretien prévalant en septembre 1983.

Le matériel roulant

— *L'évolution des besoins*

Le parc de matériel roulant du métro est actuellement de 759 voitures, soit 253 éléments de trois voitures chacun. Compte tenu de la longueur actuelle des lignes et des intervalles, 210 éléments sont requis pour assurer le service. Dans des conditions normales, la proportion des éléments immobilisés pour l'entretien, les réparations et diverses modifications se situe autour de 17%. La C.T.C.U.M. dispose donc actuellement 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. En fait, la proportion des éléments non disponibles est actuellement d'environ 24%.

La Commission a l'intention de remettre en service avant 1987 toutes les voitures accidentées ou prototypes, ce qui réduira le taux d'indisponibilité à 17%. Toutefois, même si cet objectif est atteint, le nombre de voitures disponibles pour l'ouverture de la ligne 5 ne serait pas suffisant pour assurer sur cette ligne un service de qualité équivalente au service actuel sur les autres lignes du métro, en gardant une réserve minimum de matériel roulant.

La C.T.C.U.M. ne disposera pas de voitures supplémentaires en janvier 1987. La Commission compte donc sur l'économie de douze éléments qu'entraîneront les lignes courtes pour pouvoir exploiter la ligne 5.

Certaines mesures supplémentaires envisagées, telles l'utilisation de trains courts et de trains de réserve en ligne, pourraient augmenter quelque peu la marge de manoeuvre de la C.T.C.U.M., mais cette marge est très étroite, avec le parc actuel de voitures. Les hypothèses envisagées impliquent qu'aucun élément ne serait immobilisé pour accident ou manque de pièces.

La Commission réévaluera au cours de 1984 ses besoins en matériel roulant, en fonction des projets de construction de la C.U.M. La réalisation de nouveaux prolongements, telle la ligne 7 projetée, rendrait certainement nécessaire l'acquisition de voitures supplémentaires. On estime que chaque nouvel élément coûterait sans doute entre 2$ et 3$ millions.

Métro: Prévision 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)	36	40	42	39
Éléments requis pour le service	210	229	251	239
Accidentés, prototypes, manque de pièces	21	10	0	0
Réserve d'exploitation (2)	0	6	8	8
Total	231	245	259	247
Surplus (Déficit)	22	8	(6)	6
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 programmes d'entretien et de réparation***

L'objectif majeur des trois prochaines années, en ce qui a trait à l'entretien et à la réparation du matériel roulant, est de réduire le taux d'immobilisation de 24% à 17%, en récupérant les trains accidentés et prototypes et en augmentant la cadence et la qualité de l'entretien et des réparations.

— La récupération des trains

Au cours de 1985, on remettra dans leur état original deux trains qui avaient été modifiés pour procéder à des expériences. De plus, on procédera à la réfection de plusieurs éléments qui ont été avariés lors d'incendies ou d'accidents, depuis l'ouverture du métro. Ces réfections ont toujours été retardées, puisque la Commission disposait d'un surplus de matériel. Il devient urgent de les effectuer. Le coût total prévu pour la récupération des trains endommagés et prototypes est d'environ 4$ millions. Dix éléments pourront ainsi être remis en service.

On prévoit aussi pouvoir éliminer au cours des trois prochaines années l'indisponibilité des voitures pour manque de pièces. Des commandes supplémentaires ont été placées et la Commission se constituera des réserves de certaines pièces difficiles à obtenir. En tout, onze éléments ainsi immobilisés pourront être remis en service.

— La réfection des voitures MR-63

La nouvelle G.R. permettra la réalisation d'un programme de peinture et de réparations structurelles aux voitures MR-63. On procédera en particulier à la réfection des planchers et des bas de caisses corrodés. La durée prévue du programme est de cinq ans, au rythme de 22 éléments par année.

— La vérification des cartes électroniques

On est à préparer un programme d'automatisation de la vérification des cartes électroniques qui permettent de contrôler le bon fonctionnement et l'usure de diverses composantes des voitures du métro. La vérification manuelle de ces cartes représente une charge de travail fastidieuse, en plus de fournir des résultats insatisfaisants. Le vérificateur de cartes contrôlé par ordinateur permettra de vérifier rapidement et automatiquement toutes les cartes, de tenir à jour la banque des vérifications effectuées et d'obtenir automatiquement un rapport écrit de ces vérifications. Le programme d'automatisation de la vérification des cartes électroniques s'échelonnera sur dix-huit mois.

— Le rebobinage des moteurs de traction des MR-63

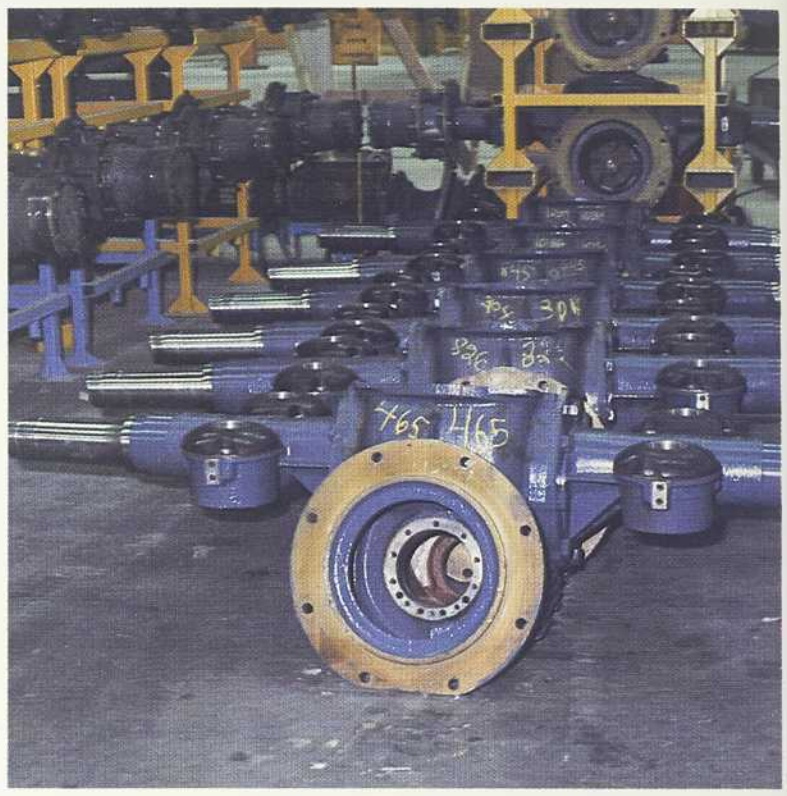
Un programme de rebobinage des moteurs des voitures MR-63 a été mis sur pied, afin d'en augmenter la fiabilité et de réduire les avaries. Cette révision permettra l'introduction de pièces améliorées. Le programme sera étalé sur cinq ans, à raison d'environ quinze moteurs par mois.

— Les réparations en ligne

La mise sur pied d'un Centre d'Intervention sur les Véhicules en EXploitation (CIVEX) permettra d'accélérer le dépannage des trains du métro en tunnel. On regroupera les effectifs chargés de l'entretien et des dépannages en ligne à des endroits leur permettant d'intervenir plus rapidement et on leur fournira des équipements additionnels leur permettant de réparer sur place un plus grand nombre de pannes. La qualité des services en sera améliorée; les temps de dépannage seront plus courts et le programme aidera à réduire le taux d'indisponibilité du matériel.

— La révision des ponts Durand

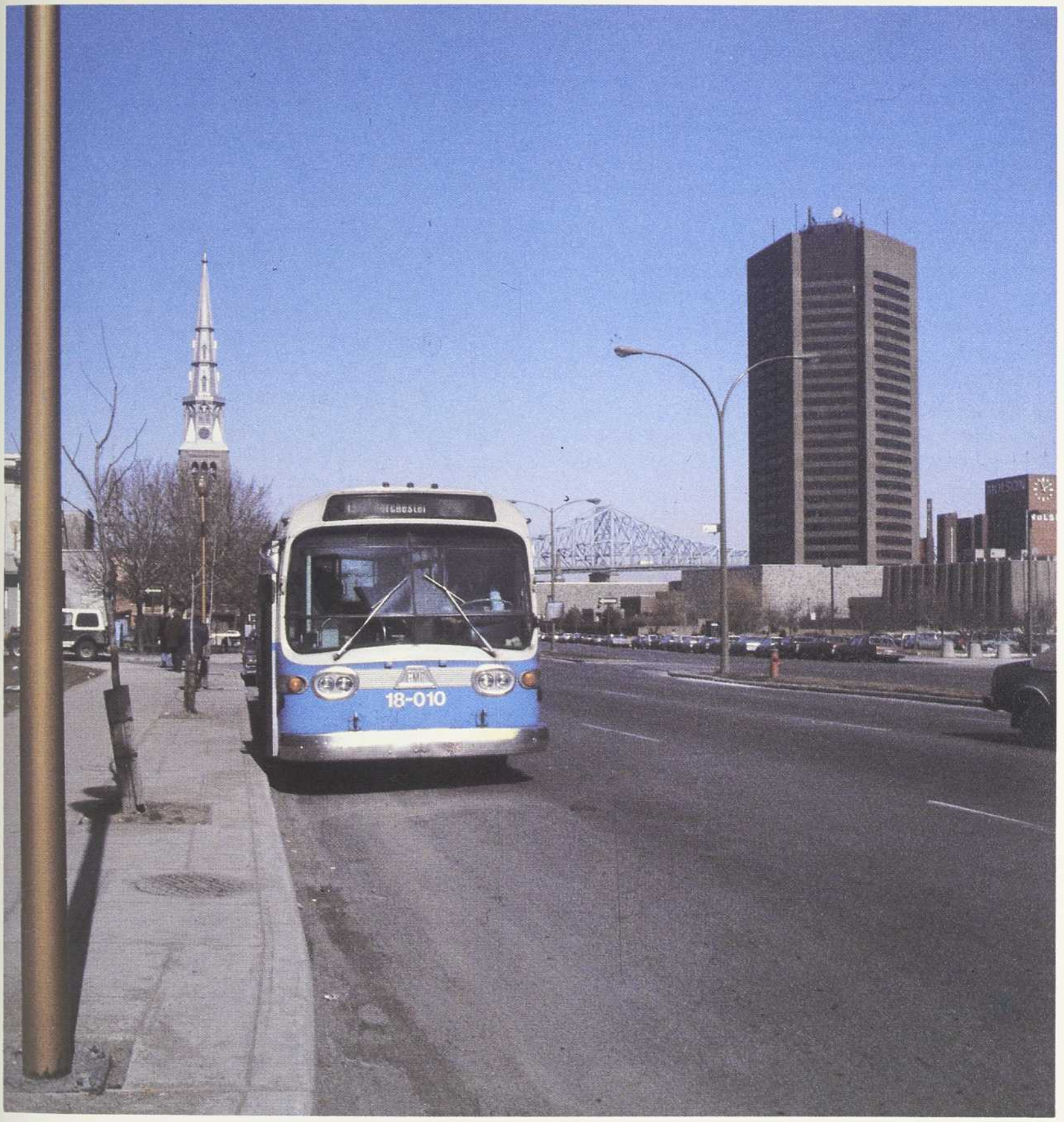
Les ponts Durand sont des ensembles constitués des essieux et de certains organes des transmissions des voitures de métro. On a constaté des défaillances aux pièces principales des ponts, sur les voitures MR-73, depuis leur mise en service. Près de la moitié des unités ont déjà été révisées; on réparera en 1984 les 660 unités restantes.



— Le remplacement des coussins de banquettes

Les coussins des voitures MR-73 sont recouverts d'un tissu difficile à nettoyer, qui s'est grandement détérioré. De plus, on a constaté récemment une augmentation du nombre de coussins de cuirette déchirés, sur les MR-63. Un programme d'installation de nouveaux coussins de cuirette est en marche; on prévoit en remplacer plus de 30 000 au cours des trois prochaines années.

LES AUTOBUS



La desserte et les modes d'exploitation

— ***La révision des lignes d'autobus***

Au cours de la période 1984-1986, la C.T.C.U.M. compte réévaluer 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 réévaluation vise surtout à ajuster les lignes de surface en fonction, d'une part, des prolongements du métro, et d'autre part, des changements dans les habitudes de déplacement, compte tenu des développements urbains. Le secteur nord-ouest est le premier affecté par cet examen, à cause du prolongement de la ligne 2 du métro. D'autres secteurs seront ensuite touchés.

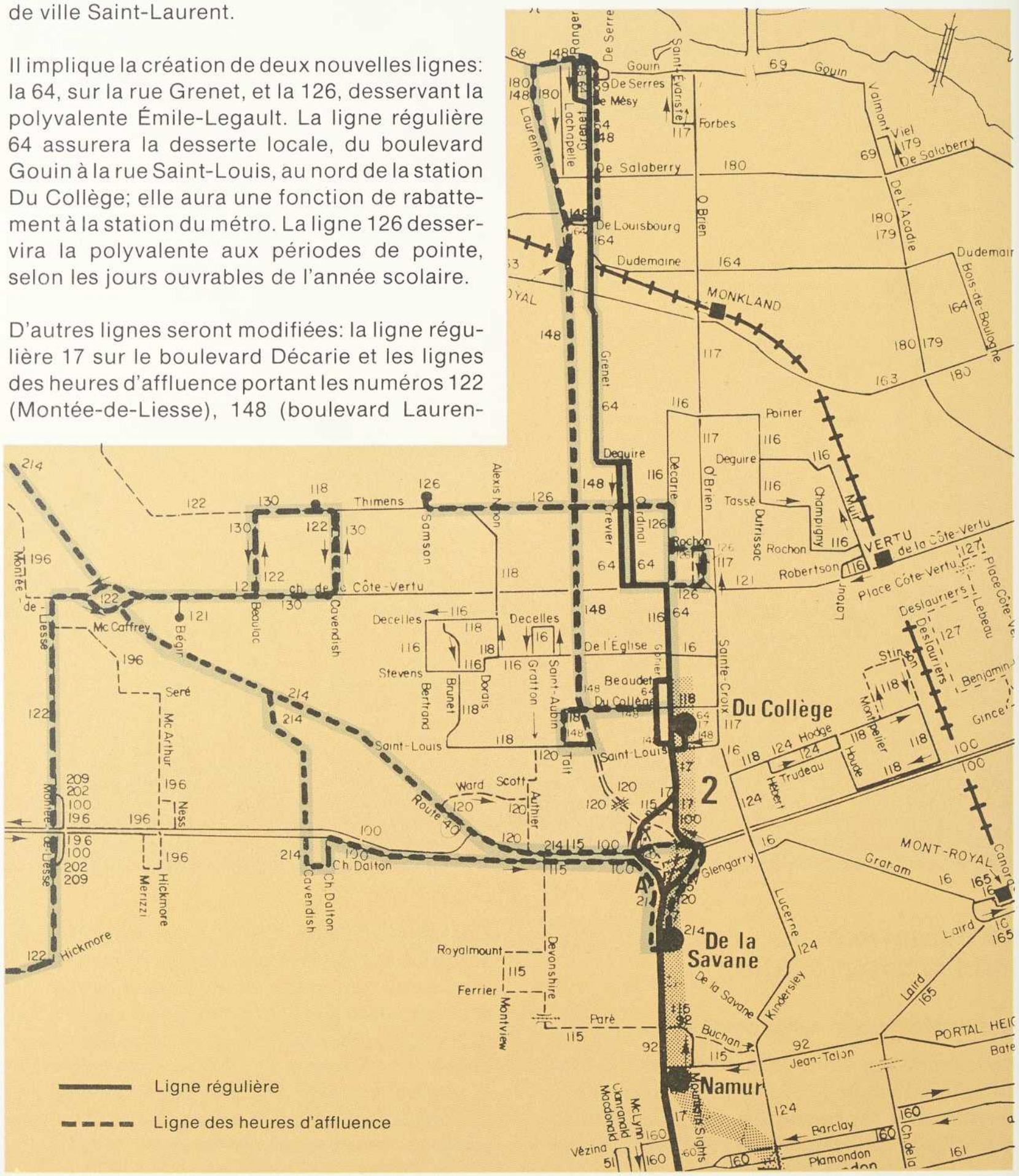
— Le secteur nord-ouest:

Les services d'autobus seront modifiés en janvier 1984, au moment de la mise en service du tronçon Plamondon-Du Collège de la ligne 2, afin d'ajuster la desserte aux besoins des résidants de ville Saint-Laurent et des municipalités avoisinantes.

Ce réaménagement est le résultat de l'analyse des données de l'enquête O-D et de consultations avec le personnel de la ville de Montréal et de ville Saint-Laurent.

Il implique la création de deux nouvelles lignes: la 64, sur la rue Grenet, et la 126, desservant la polyvalente Émile-Legault. La ligne régulière 64 assurera la desserte locale, du boulevard Gouin à la rue Saint-Louis, au nord de la station Du Collège; elle aura une fonction de rabattement à la station du métro. La ligne 126 desservira la polyvalente aux périodes de pointe, selon les jours ouvrables de l'année scolaire.

D'autres lignes seront modifiées: la ligne régulière 17 sur le boulevard Décarie et les lignes des heures d'affluence portant les numéros 122 (Montée-de-Liesse), 148 (boulevard Laurentien) et 214 (Montée-des-Sources). La ligne 17 sera raccourcie. Cédant la place à la nouvelle ligne 64 pour la desserte au nord de la station Du Collège, elle assurera le service au sud de cette dernière jusqu'à la station Saint-Henri. La ligne 122 desservira le secteur industriel Thimens-Côte-Vertu durant les heures de pointe. La ligne 148 servira de lien entre la station Du Collège et le quartier entourant le boulevard Laurentien. Enfin, la ligne 214 reliera le bassin de la Montée-des-Sources à la station de métro De La Savane.



Les modifications du service d'autobus, au moment de l'ouverture de la station Du Collège, entraîneront des économies de l'ordre de 1,4$ million par année. Combinées au prolongement du métro, leur effet sera tout de même 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 de Montréal.

La desserte de ville Saint-Laurent, du quartier Ahuntsic de Montréal et des quartiers avoisinants, sera sans doute modifiée de façon encore plus importante au moment de l'ouverture de la station Côte-Vertu, prévue pour janvier 1986. En effet, cette station sera accessible à un plus grand nombre d'autobus que la station Du Collège; de plus, elle est située près de la gare de train du même nom, ainsi que des grandes artères du nord de l'île et des ponts sur la rivière des Prairies.

— L'ouest de l'île:

Les nombreuses lignes d'autobus qui desservent l'ouest de l'île, depuis 1980, ont déjà été améliorées à quelques reprises. Ces lignes desservent en particulier les gares des trains de banlieue. Plusieurs se rabattent au centre d'achats Fairview. Tout le secteur ouest sera examiné, en fonction de différentes hypothèses d'amélioration du service, soit par le train, soit par les autobus.

À ce sujet, le COTREM demande à la Commission d'améliorer le rabattement des autobus aux gares et considère que certaines lignes existantes (211, 212, 214) sont des services parallèles et par conséquent concurrentiels aux trains. Après analyse et considérant l'état actuel de la ligne Rigaud, la Commission croit que ses lignes d'autobus répondent mieux à certains besoins des résidants que ne le fait le train. Cependant, la desserte sera réévaluée en fonction du progrès des programmes de modernisation, de la performance des trains et de l'accessibilité aux stations.

— Le centre:

Dès 1984, la C.T.C.U.M. commencera d'examiner de façon détaillée les changements majeurs qu'elle devra apporter à ses lignes d'autobus avec l'ouverture de la ligne numéro 5 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. Ces secteurs sont actuellement densément desservis par de nombreuses lignes d'autobus. Il s'agira sans doute d'un des réaménagements les plus importants depuis l'ouverture du métro. Plusieurs lignes continueront d'exister, mais leur rôle deviendra davantage local; elles serviront d'abord à alimenter le métro. Les lignes parallèles au métro, particulièrement à l'est de la ligne 2, seront les plus touchées.

— Les secteurs est et nord:

Les services d'autobus dans les quartiers Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles seront réévalués pour améliorer sensiblement la qualité des services, compte tenu du développement actuel et prévu de ces quartiers. Les services d'autobus dans le nord et l'est de l'île, à moyen terme, dépendront toutefois des décisions concernant la planification des infrastructures du métro dans ce secteur. Les dessertes de Montréal-Nord, de Saint-Léonard, de ville d'Anjou et de Montréal-Est seront donc reconsidérées lorsque les décisions auront été prises au sujet des différents projets envisagés par le gouvernement du Québec et la C.U.M.

— Longueuil:

Actuellement, une partie de la ville de Longueuil est desservie par les autobus de la C.T.C.U.M. La C.T.R.S.M. doit traverser ce secteur pour atteindre son propre territoire. Les commissions de transport et les autorités politiques de Longueuil et de la C.U.M. examinent depuis plusieurs années les modalités d'un retrait des autobus de la C.T.C.U.M. de Longueuil.

Un tel retrait implique cependant des négociations au sujet de questions fondamentales, tels la participation passée et future de Longueuil et des municipalités de la Rive-Sud au financement des services de la C.T.C.U.M., le statut et le développement de la station de métro de Longueuil, l'impact du retrait sur le personnel de la Commission et sur ses véhicules, et l'intégration tarifaire.

L'élimination des sept lignes d'autobus de Longueuil impliquerait pour la C.T.C.U.M. une perte de revenus d'environ 3$ millions annuellement. Le dialogue se poursuit entre les autorités politiques et pourrait aboutir à une entente prochainement.

— Perspectives générales:

Les lignes d'autobus de la C.T.C.U.M. seront considérablement modifiées au cours des prochaines années. Le centre de la ville sera sans doute moins touché que la périphérie, mais là aussi, certaines lignes qui n'ont pas été réexaminées depuis quelques années et qui présentent des anomalies pourront être réaménagées. On pense en particulier au secteur centre-est, autour de la station Frontenac.

Certaines lignes, considérées comme étant parallèles au métro ou à des lignes majeures, telles la 150 sur le boulevard Dorchester et la 125 sur la rue Ontario, seront analysées dans des perspectives d'équilibre de charge et d'économie. Dans la ville de Montréal même, on étudiera aussi le réseau en fonction d'augmenter la vitesse commerciale des véhicules, comme on le verra plus loin.

Dans l'ensemble, toutes ces modifications se feront dans l'optique d'améliorer le service, sans augmenter de façon importante les coûts. La C.T.C.U.M. tiendra compte dans ses propositions de l'avis des élus et fonctionnaires municipaux et des besoins de la clientèle.

— ***Les modes d'exploitation***

— Les normes de service:

La C.T.C.U.M. a fait l'inventaire des normes et lignes directrices qui la guident dans l'organisation et l'exécution de ses services. Dans l'ensemble, ces normes se comparent avantageusement avec celles d'autres organismes de transport. Au cours de la prochaine année, elle procédera à une analyse approfondie et à une évaluation de l'impact de chaque norme sur le niveau de service et sur les coûts d'exploitation, afin de vérifier le bien-fondé de chacune, de réviser les procédures d'application et les mécanismes de contrôle. Cette démarche implique une concertation des différentes unités administratives impliquées. Un premier effet important de cette révision touchera les heures de service.

— Les heures de service:

L'analyse de l'achalandage démontre que certaines lignes d'autobus sont peu utilisées à certaines heures et à certains jours, notamment le soir, entre 23:00 heures et 1:00 heure du matin, et les fins de semaine. Ces lignes ne rencontrent pas la norme minimale de 25 voyageurs par véhicule-heure, qui guide la C.T.C.U.M. dans la justification de ses services.

En général, les lignes d'autobus reliées au métro assurent le service jusqu'à sa fermeture. Dans l'ensemble, le maintien de ce service est justifié. Toutefois, pour comprimer les coûts d'exploitation, la Commission entend réviser les heures de service en appliquant la norme de 25 voyageurs à l'heure; sous ce niveau, il ne paraît pas justifié de garder les lignes en opération. Les économies réalisées seront réinvesties dans l'amélioration de la qualité des services, sur des lignes et à des heures où le trafic est plus élevé.

— Les voies réservées:

La vitesse commerciale moyenne des autobus de la C.T.C.U.M. est d'environ 17 kilomètres/-heure. Toutefois, la vitesse est beaucoup plus faible dans certains secteurs congestionnés, où la circulation des autobus est aussi plus dense dans bien des cas. Comme la vitesse est un des facteurs les plus importants dans le choix d'un mode de transport, la C.T.C.U.M. désire, au cours de la période 1984-1986, explorer toutes les possibilités d'augmenter cette vitesse, particulièrement à l'heure de pointe.

Dans cette optique, l'établissement de voies réservées et de couloirs propres aux autobus paraît une option extrémement intéressante, qui permettrait à la fois d'augmenter la vitesse et la régularité. Plusieurs expériences canadiennes, européennes et américaines démontrent que ces mesures diminuent le nombre des retards et attirent de nouveaux clients, majoritairement des automobilistes.

Les couloirs susceptibles d'être réservés aux autobus doivent être situés à des endroits où il serait possible de rassembler une grande quantité d'autobus en améliorant de façon significative leur vitesse commerciale. Compte tenu de l'expérience du métro, ces couloirs sont limités. Toutefois, la Commission veut réexaminer avec les municipalités, particulièrement la ville de Montréal, les quelques couloirs possibles en vue de tenter une ou des expériences pilotes, advenant l'accord des autorités.

— Le décompte des voyageurs:

Pour déterminer le nombre d'autobus nécessaire sur chaque ligne, la C.T.C.U.M. doit connaître de façon détaillée le nombre des voyageurs. Actuellement, ce compte est fait d'une façon ponctuelle par une quarantaine de pointeurs, à bord des autobus ou au point de charge maximum de chaque ligne. En général, à chaque période de liste, trois vérifications sont faites aux heures de pointe, mais aux heures creuses et pendant les fins de semaine, un ou deux relevés seulement par année sont effectués. La fiabilité et la précision des données obtenues, particulièrement en période hors pointe, sont jugées insuffisantes pour les besoins d'établissement du service. De plus, depuis l'avènement de la C.A.M., il n'est plus possible d'évaluer le nombre des voyageurs en surface à partir des revenus, puisque les clients utilisant la C.A.M. ne déposent rien dans la boîte de perception.

Comme beaucoup d'autres organismes de transport, la Commission songe sérieusement à remédier à ces lacunes en installant des appareils de décompte automatique. Ces appareils enregistreraient automatiquement le nombre des voyageurs sur les autobus. De plus, selon les techniques utilisées, les appareils placés à bord pourraient permettre de suivre l'état des véhicules (niveau de carburant, condition du moteur, état des pneus, etc...). Une étude d'opportunité, un essai et une évaluation des équipements (coût, fiabilité et facilité d'utilisation) seront entrepris en 1984. Si cette étude préliminaire est positive, elle sera suivie d'un projet pilote d'implantation, dans une division. L'installation d'appareils de décompte automatique aurait un impact sur plusieurs services de la C.T.C.U.M. qui utilisent les données concernant le nombre des voyageurs.

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. Cet âge est un élément majeur de la gestion du parc des véhicules, en ce sens qu'un âge optimum permet des économies appréciables pour l'exploitant. En considérant le prix d'achat et de revente, les frais d'entretien et les conditions d'utilisation, la Commission a fixé à 16 ans l'âge de remplacement d'un autobus. Cet âge, déterminé par une étude scientifique, sert à évaluer le nombre de véhicules à acquérir et celui des mises au rancart, en tenant compte des besoins en véhicules pour effectuer le service et du taux d'immobilisation pour fin d'entretien.

La C.T.C.U.M. a acquis, en 1983, 100 nouveaux autobus de type "Classic", de General Motors. Compte tenu du parc urbain actuel, incluant ces nouveaux véhicules, 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.

Ces acquisitions s'effectuent selon des exigences et spécifications techniques précises, résultant d'analyses portant sur divers facteurs tels la mécanique, la consommation de carburant, la sécurité et l'aménagement du poste du chauffeur. La C.T.C.U.M. a reçu mandat du gouvernement de fixer la majorité de ces spécifications et de gérer les commandes de véhicules pour l'ensemble des commissions de transport du Québec.

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

Les achats prévus permettront à la Commission de maintenir l'âge moyen de sa flotte. Cet âge devrait être d'environ 7,5 années à la fin de 1986. 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. La Commission étudie actuellement cette question, particulièrement en fonction des besoins d'autobus pour les services touristiques, qui sont concentrés au cours de la période d'été.

La C.T.C.U.M. a effectué une recherche sur les autobus articulés, en vue de leur utilisation éventuelle sur les lignes à grand volume, aux heures de pointe. Les résultats démontrent qu'une telle utilisation pourrait permettre des économies d'exploitation sur certaines lignes. Toutefois, les installations actuelles ne sont pas conçues pour recevoir ce type de véhicules et certaines conversions seraient sans doute nécessaires. Au cours des deux prochaines années, on compte procéder à des essais, probablement avec des véhicules provenant de plus d'un fabricant, pour évaluer de façon plus précise les coûts et les bénéfices qu'entraînerait l'utilisation d'autobus articulés.

La Commission continuera d'évaluer ses besoins en matériel roulant, en tenant compte des nouveaux types d'autobus disponibles ou en développement. Pour les prochaines années, toutefois, le nombre d'autobus nécessaires au service ne devrait pas augmenter, compte tenu des prolongements prévus du métro.

— ***Les programmes d'entretien***

La politique d'entretien des autobus repose sur trois éléments principaux:

— Le service quotidien (vérification, lavage, nettoyage intérieur, plein de carburant);

— L'inspection préventive, effectuée dans les garages de service, tous les 5 000 kilomètres ou tous les trois mois;

— La révision et les travaux majeurs, exécutés à l'usine Crémazie selon divers intervalles dépendant des composantes impliquées, ou au besoin.

Au cours des trois prochaines années, les objectifs d'entretien des véhicules viseront spécifiquement à réduire le nombre d'autobus immobilisés. Cet objectif devrait conduire non seulement à l'accroissement de la disponibilité des autobus pour les opérations, mais aussi à une diminution sensible du 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 de gestion informatisé de l'entretien (GUIDE).

Le contrôle de la production, pour l'entretien des autobus, a comme objets 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 Commission à poursuivre son développement. Cinq nouvelles étapes sont prévues.

Échéancier — Contrôle de production (autobus)

	Étapes	Fin des travaux
1.	Ordonnancement des opérations à la section des composantes majeures (grosses unités mécaniques).	juil. 1984
2.	Ordonnancement des opérations aux garages de service.	juil. 1985
3.	Implantation d'un système de contrôle et d'ajustement de l'inventaire.	sept. 1985
4.	Ordonnancement des opérations à la section de soutien (petites pièces).	sept. 1986
5.	Implantation du système informatisé (GUIDE) pour la gestion de l'entretien des autobus.	déc. 1986

Ces différentes étapes permettront à la C.T.C.U.M. d'utiliser les ressources de façon plus productive, de comprimer les délais de production et de réduire le nombre de véhicules immobilisés.

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. La construction d'un autre garage a commencé récemment dans le secteur nord-ouest de l'île, à ville St-Laurent. La mise en service de ce garage, prévue pour janvier 1985, permettra la fermeture des garages Charlevoix et Saint-Paul, qui sont parmi les plus petits et les plus anciens garages de la C.T.C.U.M.

En ce qui a trait à la modernisation des garages actuels, des investissements de près de 8$ millions sont déjà prévus, pour les trois prochaines années, afin de rendre les garages plus fonctionnels et conformes aux nouvelles normes de santé-sécurité au travail. La programmation des travaux n'est pas complétée pour 1985 et 1986; les sommes totales investies dans ces programmes au cours de la période du plan seront donc probablement encore plus élevées. Ces travaux de rénovation amélioreront le cadre de travail et devraient avoir un effet positif sur la motivation des employés.

— Le garage Saint-Laurent

L'extension du territoire desservi dans l'ouest de l'île et la nécessité de remplacer les garages Charlevoix et Saint-Paul ont incité la Commission à prévoir la construction d'un nouveau garage, dans le secteur nord-ouest. L'ouest de l'île doit actuellement être desservi par cinq garages: Legendre, Namur, Saint-Paul, Charlevoix et Saint-Henri. La capacité des garages Charlevoix et Saint-Paul est insuffisante pour assurer la pleine efficacité des travaux d'entretien et pour loger une division complète du service du Transport. De plus, des investissements majeurs (estimés à 7,5$ millions en 1981) auraient été requis pour les maintenir en service.

Le lieu privilégié par la Commission pour la construction du nouveau garage est situé à ville Saint-Laurent, entre les rues Thimens, Cousens, Guénette et Bois-Franc, dans une zone à vocation industrielle. Cet endroit réunit toutes les conditions requises pour la localisation d'un garage:

— La minimisation du kilométrage improductif;

— La disponibilité de terrain, le respect des règles de zonage et le consentement de l'autorité locale;

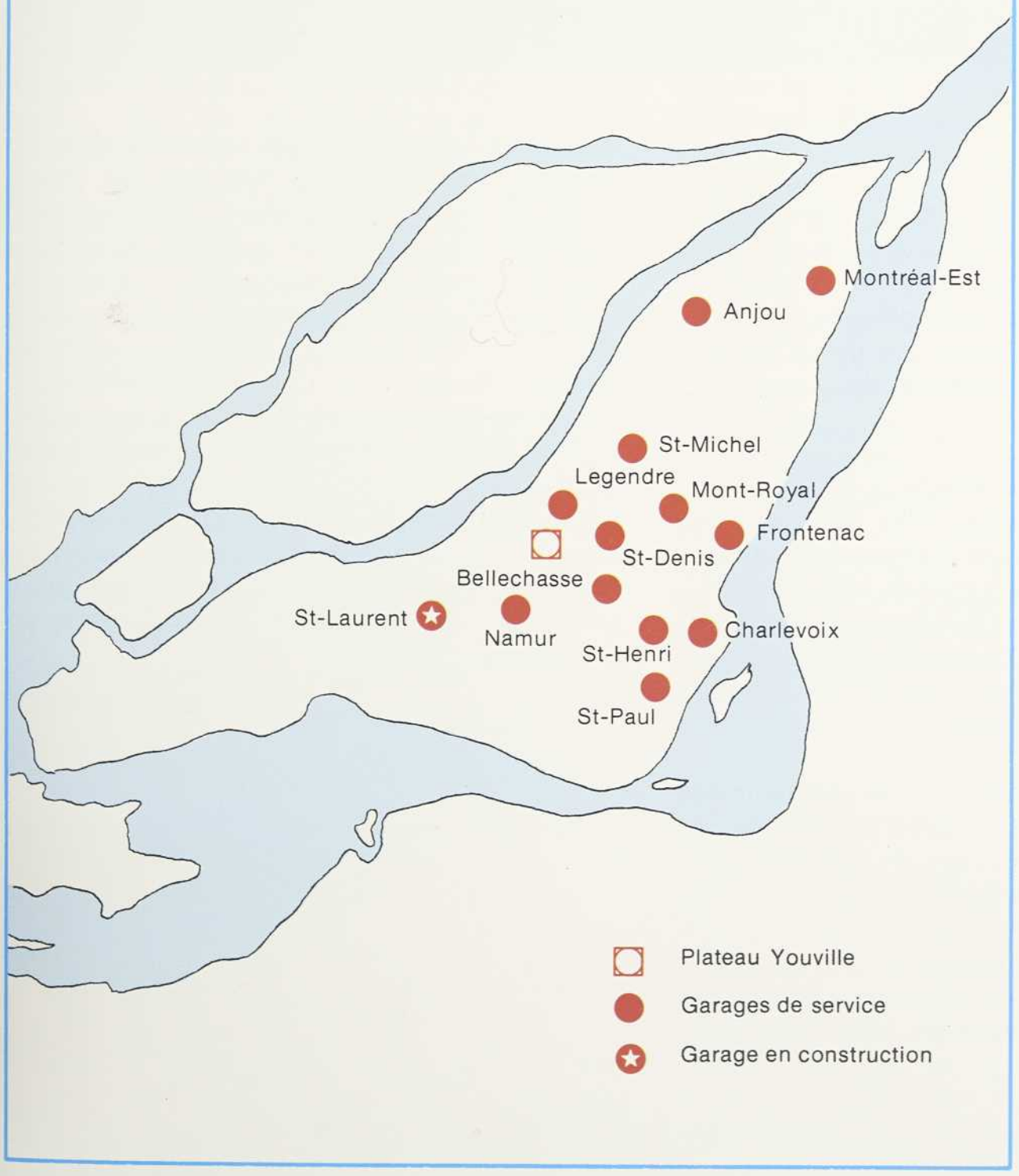
— La compatibilité avec les conditions de travail des chauffeurs, en particulier les horaires et les possibilités de relève sur la route.

D'une superficie de 18 720 mètres carrés, le garage Saint-Laurent, semblable à celui d'Anjou, pourra abriter 260 autobus et regroupera 450 employés. Sa capacité sera supérieure à la capacité combinée des garages Saint-Paul et Charlevoix, qui seront fermés au moment de son entrée en service. En fait, le nouveau garage permettra de remiser 100 véhicules supplémentaires à l'intérieur. La construction du nouveau garage est déjà commencée et son coût total est estimé à 16,3$ millions. Les préparatifs du transfert commenceront à partir de janvier 1984. L'achat et la fabrication des outillages seront complétés à la fin du mois de mai. La redistribution des effectifs et des véhicules, ainsi que l'installation du garage, s'échelonneront de janvier à décembre 1984.

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. Les garages suivants seront les plus affectés:

Garages	Secteurs desservis
Saint-Henri	Sud-ouest
Namur	Décarie et Côte St-Luc
Legendre	Nord
Saint-Laurent	Ouest

Localisation des garages



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
	Bellechasse	1941	30	Autobus Prévost
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	

— L'entretien et la modernisation des garages

Les principaux travaux d'entretien et de modernisation des garages, au cours de la période 1984-1986, toucheront la ventilation, l'installation de vérins hydrauliques, l'économie d'énergie, l'évacuation des gaz d'échappement, l'équipement de lavage des autobus et la réfection des toits.

La Commission entreprend la phase finale du programme d'amélioration des systèmes de ventilation des garages et ateliers. Cette phase finale touchera les garages Mont-Royal, Namur, Montréal-Est et Bellechasse. Au début de 1985, les systèmes de ventilation de tous les garages seront conformes aux normes les plus strictes de santé au travail.

Bien que la concentration de polluants dans les garages soit acceptable, selon les normes en vigueur, la C.T.C.U.M. prépare actuellement un programme de rénovation des systèmes d'évacuation des gaz d'échappement, qui viendra compléter le remplacement des systèmes de ventilation. La mise en oeuvre de ce programme commencera en 1984, pour être complétée en 1986.

Alors que dans les nouveaux garages, tous les travaux d'entretien sont faits sur des vérins hydrauliques, on trouve encore dans certains garages plus anciens des fosses de réparation. Les vérins sont plus sécuritaires; ils sont plus faciles à manipuler et permettent à l'employé d'avoir accès à toutes les parties du véhicule. La Commission a donc commencé à remplacer toutes les fosses par des vérins, en procédant un garage à la fois. Les fosses du garage Saint-Michel seront remplacées en 1984, celles des garages Frontenac et Namur en 1985 et 1986. De même, on installera quatre nouveaux vérins hydrauliques à l'usine Crémazie, deux pour remplacer des fosses et deux autres pour accroître la capacité.

La Commission poursuivra au cours des prochaines années son programme d'économie d'énergie. Dans tous les garages et ateliers, on analysera la consommation, la résistance thermique des bâtiments et le rendement des installations mécaniques et électriques, afin de développer des mesures de récupération d'énergie. La durée de ce programme dépasse celle du plan; il sera à demi complété à la fin de 1986. La C.T.C.U.M. compte également convertir au gaz naturel, en 1984, les chaudières des garages Namur, Mont-Royal, Bellechasse, Saint-Denis, Montréal-Est et des immeubles du plateau Youville. Le gaz naturel est plus avantageux que l'huile lourde, en termes de coût et de propreté.

La Commission complétera aussi au cours de la période du plan l'automatisation des équipements de lavage des autobus, aux garages Mont-Royal, Namur et Montréal-Est, car le lavage de l'avant et de l'arrière se fait encore manuellement dans ces garages, ce qui allonge la durée du cycle quotidien d'entretien. De plus, la C.T.C.U.M. envisage de remplacer les convoyeurs à chaîne qui assurent le déplacement des autobus à travers les laveurs par des systèmes de contrôle semi-automatiques, moins chers à l'achat et à l'entretien que les convoyeurs. Toutefois, ce remplacement est conditionnel au résultat d'un projet pilote en cours au garage Saint-Denis.

Un programme d'installation d'appareils de contrôle automatique pour les portes des garages de service, touchant huit garages et environ 130 portes, sera réalisé au cours de la période du plan. Les appareils permettront des économies sur le carburant utilisé pour le chauffage, de même que pour celui des autobus eux-mêmes, en accélérant l'entrée et la sortie des véhicules.

Au cours de la période 1984-1986, le garage Mont-Royal sera aussi entièrement rénové et repeint. On procédera à la réfection des toits des immeubles du plateau Youville et Crémazie et du garage Mont-Royal et on continuera l'exécution du programme d'entretien préventif des toits. Enfin, on complétera les programmes d'amélioration de l'éclairage et d'installation de groupes électrogènes d'urgence dans tous les garages de service.

Malgré ces programmes de rénovation, il est possible que la C.T.C.U.M. soit forcée éventuellement d'envisager le remplacement ou la fermeture d'autres garages plus âgés, tels le garage Saint-Henri, qui date de 1925, ou le garage Bellechasse, qui ne peut contenir que 30 autobus.

— *La réorganisation de l'usine Crémazie*

L'usine Crémazie comprend quinze sections, qui correspondent aux différents travaux effectués sur les autobus, de la mécanique générale à la peinture et à la réparation des sièges. Avec l'agrandissement de l'atelier G.R. du métro et le déménagement des bureaux aux étages supérieurs de cet atelier, l'usine bénéficiera d'espaces supplémentaires qui permettront la réorganisation de l'immeuble, au cours des années 1985 et 1986, en vue d'augmenter l'espace alloué aux sections les plus congestionnées, et d'améliorer l'organisation et les conditions de travail. La réorganisation touchera toutes les sections de l'usine; les changements les plus importants seront effectués aux salles de lavage et de rembourrage. Ces travaux permettront, entre autres, d'installer des systèmes d'évacuation des poussières et d'augmenter l'automatisation des opérations, pour accroître la capacité des sections concernées.

— ***Les abribus***

En vue de contribuer au confort et à l'attrait de ses services d'autobus, la C.T.C.U.M. a installé depuis quelques années un grand nombre d'abris pour les voyageurs, sur son territoire. La construction de ces abris est financée à 75% par le gouvernement du Québec, dans le cadre des programmes d'immobilisations.

Au début de l'automne 1983, 672 abribus étaient installés, dont 430 dans la ville de Montréal et 242 dans les autres municipalités du territoire, ce qui correspond en gros à la répartition de la clientèle de la C.T.C.U.M. Le nombre des abris sera de 720 au début de 1984.

Les normes de financement des abribus du gouvernement du Québec permettent un maximum de six abribus par ligne, en moyenne, pour la période 1983-1985. Environ 90 abris par année seront donc construits en 1984 et 1985, ce qui portera leur nombre total à 900, soit à peu près le maximum admissible. Le maximum sera augmenté à sept par ligne à compter de 1986. La C.T.C.U.M. a prévu provisoirement la construction de 50 abris en 1986; ce nombre sera cependant réévalué et pourra être augmenté, au moment de la révision des projets d'immobilisations de la Commission, au cours de l'année prochaine.

En ce qui concerne la localisation des abris, la C.T.C.U.M. tente de répondre le mieux possible aux demandes qu'elle reçoit. Son objectif est de répartir les abris d'une façon équitable entre la ville de Montréal et les villes de banlieue, en tenant compte de leur poids démographique et du nombre d'utilisateurs des transports en commun. Chaque site proposé est évalué en considérant le nombre de personnes qui utilisent l'arrêt, ainsi que les caractéristiques du lieu: l'espace disponible, l'absence d'obstacles visuels ou physiques à la circulation et aux piétons. Les choix de la Commission visent aussi à avantager les sites fréquentés par les personnes âgées.

La C.T.C.U.M. veut d'autre part améliorer le niveau de 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

Le service de transport adapté de la C.T.C.U.M. s'est considérablement développé depuis sa mise sur pied en avril 1980. Le territoire desservi a été élargi, de la partie centrale de l'île à la totalité du territoire de la C.U.M. Le nombre des minibus a augmenté de 16 à 46 en moins de deux ans. L'achalandage est passé de 250 voyageurs par jour au départ à plus de 700 par jour en 1983.

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, le coût du service, comme il est organisé actuellement, est extrêmement élevé. Les modes de fonctionnement de la C.T.C.U.M., et en particulier ses conventions collectives, sont conçus pour des services de transport de masse, où les coûts d'exploitation sont répartis sur un grand nombre de voyageurs. Le transport des personnes handicapées est un service à plus petite échelle, dont la clientèle dispersée ne peut être desservie au moyen d'un réseau de lignes ou de circuits fixes. Le coût moyen par déplacement, qui était de 30,65$ en 1982, reflète les difficultés d'adaptation que rencontre la C.T.C.U.M. face à des besoins de transport plus individualisés.

Au cours des prochaines années, la C.T.C.U.M. augmentera l'efficacité de son service de transport adapté, mais elle ne peut envisager d'expansion importante, dans le cadre actuel. À moyen terme, l'option qui paraît la plus valable si l'on désire continuer d'accroître les services de transport aux personnes handicapées est l'utilisation du taxi. Ce mode permettrait de réduire à la fois les délais de réservation et le coût de chaque déplacement, et d'augmenter ainsi le nombre de voyageurs transportés.

La principale difficulté en ce qui a trait à l'utilisation du taxi pour le transport adapté est la convention collective des chauffeurs de la C.T.C.U.M., qui restreint l'octroi de services à contrat. Cette difficulté pourrait être aplanie prochainement.

Entre-temps, les efforts de la Commission sont canalisés vers l'amélioration de la productivité du service.

En 1983, la Commission a ajouté six nouvelles lignes téléphoniques et embauché cinq opérateurs-radio, en vue de réduire le temps d'attente pour les réservations et d'améliorer les communications.

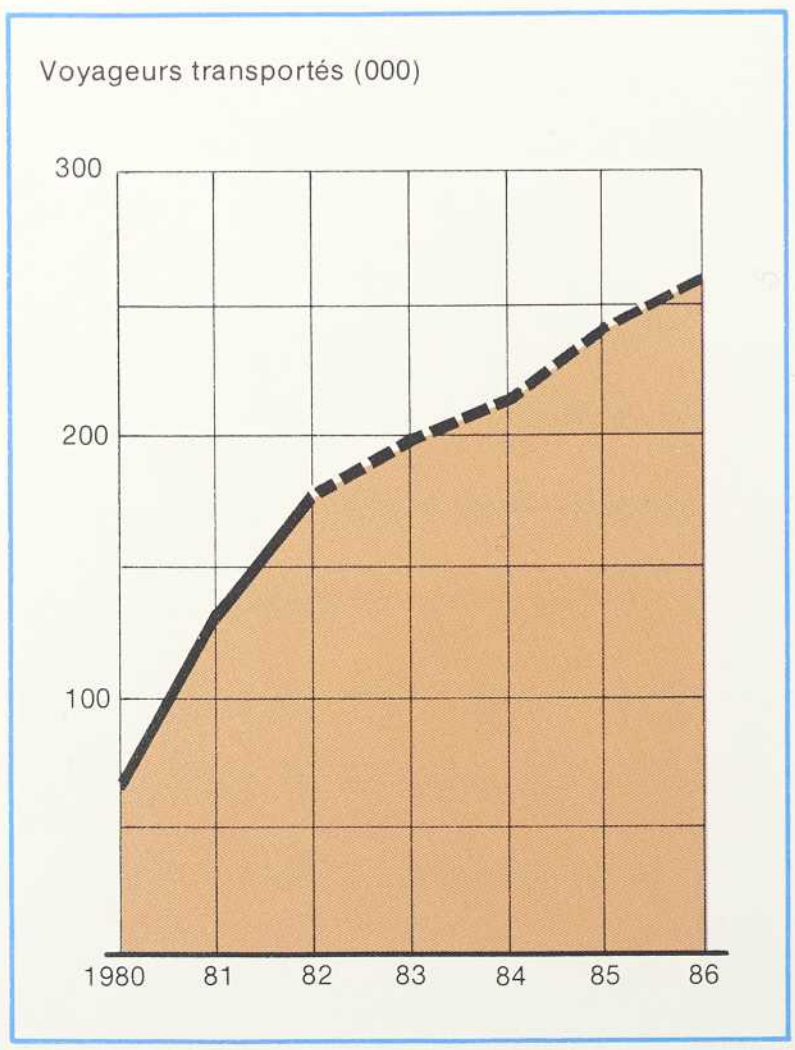
Au cours des deux prochaines années, on fera appel à l'informatique pour rendre plus efficaces les procédures d'inscription des clients, de réservation, de préparation des horaires et de répartition des chauffeurs, et pour assurer un meilleur contrôle de la qualité du service. Le système projeté permettra également à la Commission d'avoir une meilleure connaissance du profil de sa clientèle, afin de mieux répondre à ses besoins. Le développement et l'implantation de ce système se poursuivent actuellement en priorité; l'analyse a débuté en juin 1983 et la première phase de développement (fichier des clients) devrait se terminer au printemps 1984. La phase suivante sera la préparation des horaires assistée par ordinateur (fin 1984). On pense ensuite ajouter des modules permettant d'optimaliser les routes.

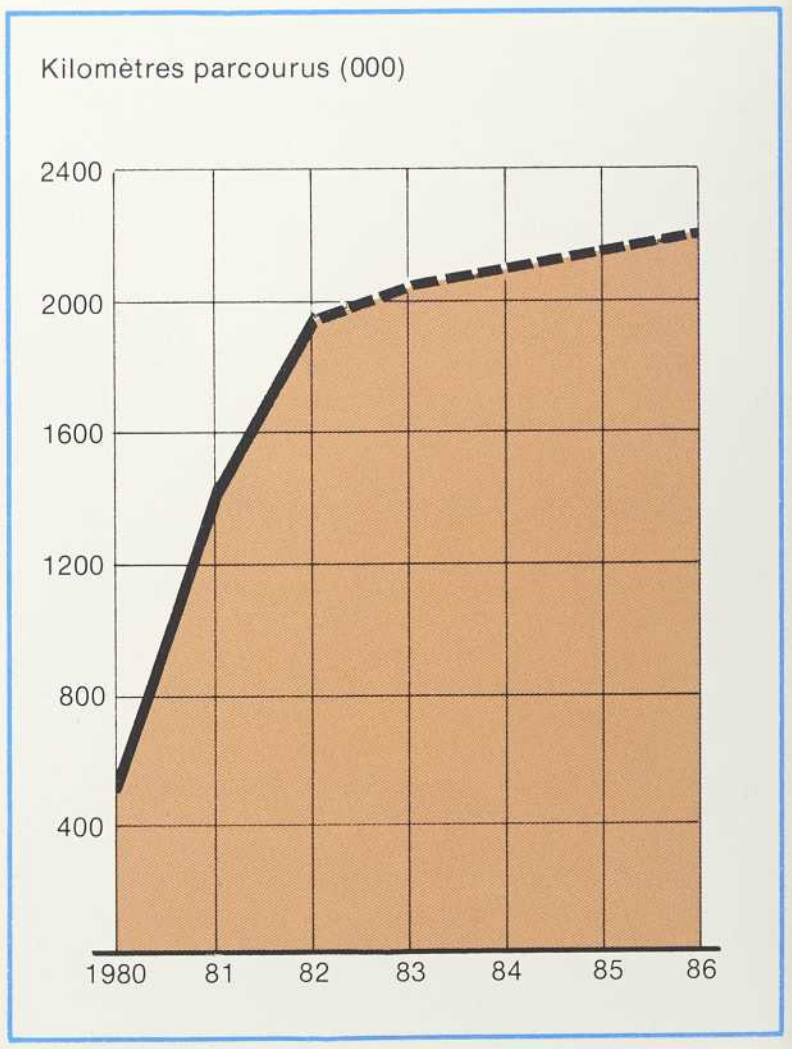
Deux comités conjoints, composés de représentants de la C.T.C.U.M. et de la clientèle du transport adapté, ont été mis sur pied. Le comité d'admissibilité est chargé d'évaluer le bien-fondé des demandes de transport. Le comité d'orientation, qui inclut aussi des représentants d'organismes gouvernementaux, a pouvoir de recommandation sur l'organisation et le fonctionnement du service. Ces expériences de participation des clients aux décisions qui les concernent ont été extrêmement positives et seront poursuivies.

Dans l'ensemble, la Commission n'augmentera donc que faiblement l'offre de service du transport adapté, au cours des trois prochaines années (environ 2% par an). On prévoit cependant que l'amélioration de l'efficacité permettra de porter le nombre de voyageurs de 200 000 par année en 1983 à 260 000 en 1986, soit une augmentation de près de 10% par année.

La Commission détaillera les modalités de développement de son service de transport adapté dans un plan spécifique qu'elle est à préparer; ce plan sera déposé auprès des autorités gouvernementales pour approbation l'an prochain.

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





Les services hors territoire

À partir de 1984, les municipalités desservies jusqu'à maintenant par les services hors territoire de la C.T.C.U.M. seront responsables du transport en commun dans les limites de leur territoire. Leurs responsabilités incluront l'identification des besoins, l'organisation des services, l'octroi de contrats à des transporteurs et le financement. Les municipalités ayant des intérêts communs se regrouperont dans des conseils inter-municipaux de transport.

La C.T.C.U.M. a commencé à négocier avec certaines municipalités qui désirent continuer à être desservies par ses autobus, en vue de fixer les niveaux de service (parcours, fréquences, horaires), les tarifs et les coûts qui seront assumés par ces municipalités.

Selon les ententes actuelles, le nombre des lignes d'autobus de la C.T.C.U.M. hors de son territoire juridique sera réduit en 1984 de treize à sept. La C.T.C.U.M. ne desservira que deux principaux secteurs:

— le secteur est (municipalités de Repentigny, Charlemagne, Le Gardeur et L'Assomption);

— le secteur sud-ouest (municipalités de Châteauguay, Léry, Maple Grove, Saint-Timothée, Beauharnois, Valleyfield, Mercier, Saint-Paul de Châteauguay, Melocheville et Sainte-Martine).

Pour ce dernier secteur, un important changement sera apporté au réseau. Les lignes se rabattront désormais à la station de métro Angrignon, au lieu du terminus Voyageur à la station Berri-De Montigny.

La Commission prévoit transporter 1 400 000 voyageurs sur ces lignes au cours de l'année 1984, comparativement à une prévision de 2 000 000 de voyageurs pour l'ensemble des services hors territoire en 1983. Les dépenses d'exploitation de la C.T.C.U.M., pour les services d'autobus hors territoire, diminueront d'environ 30% à la suite de ces modifications.

La Commission continuera de négocier dans les prochains mois des réaménagements plus permanents, qui affecteront les années 1985 et 1986.

LE SERVICE FERROVIAIRE

L'intégration des trains

La prise en charge par la C.T.C.U.M. des lignes de trains de banlieue du Canadien National et du Canadien Pacifique est venue compléter en 1982 le programme de desserte de l'ouest de l'île de Montréal, entrepris en 1980 avec l'acquisition de Métropolitain Provincial Inc. et de la compagnie Autobus Trans-Urbain.

La ligne Gare Centrale — Deux-Montagnes, d'une longueur de 27,4 kilomètres, dessert 13 gares, dont 8 sur le territoire de la C.U.M. La ligne Gare Windsor — Rigaud a une longueur de 64,4 kilomètres; elle dessert 17 gares, dont 13 sur le territoire de la C.U.M. Ces deux lignes sont les plus importantes d'un réseau qui avait été développé depuis le début du siècle par les compagnies ferroviaires et dont les autres lignes ont été abandonnées, sauf celle qui relie le Centre-Ville de Montréal à Mont St-Hilaire, sur la rive sud.

En 1976, l'achalandage bidirectionnel quotidien était de 17 000 voyageurs pour la ligne du C.N. et de 15 000 pour la ligne du C.P., soit environ 8 millions de voyageurs au total pour l'année. À la fin des années '70, la non-rentabilité de ces trains amena toutefois les deux compagnies à diminuer le service, à augmenter les tarifs et à réduire au minimum les investissements sur le matériel roulant et les installations.

En fait, le C.N. et le C.P. s'apprêtaient à abandonner l'exploitation de leurs trains de banlieue, dont l'achalandage avait diminué de moitié, au moment de la publication par le gouvernement du Québec de son plan de transport intégré de la région de Montréal, à la fin de 1979. C'est en vertu de ce plan, dont l'un des objectifs était de conserver et de moderniser les services de trains de banlieue, qu'ont été conclus les contrats entre la C.T.C.U.M. et les compagnies ferroviaires pour l'intégration des lignes de trains au réseau de la Commission.

En vertu de ces contrats de dix ans, les compagnies ferroviaires continuent d'exploiter les trains; la C.T.C.U.M. fixe les tarifs et contrôle les opérations. Par une entente spécifique, la Commission est aussi devenue propriétaire du matériel roulant du C.P. La structure tarifaire et la répartition du déficit d'exploitation ont fait l'objet d'une entente entre la Communauté urbaine de Montréal et le gouvernement du Québec.

Le tarif de base, sur le territoire de la C.U.M., est le double du tarif régulier du métro et des autobus. Une carte mensuelle Train-Autobus-Métro (C.T.A.M.) a aussi été créée, dont le prix varie selon la distance. Compte tenu des nombreux tarifs antérieurs du C.N. et du C.P., les clients des trains sur le territoire de la C.U.M. ont bénéficié, lors de l'intégration, de réductions de tarifs variant de 19 à 73% pour le billet simple, et de 45 à 56% pour la carte mensuelle. À ces réductions, il faut ajouter l'avantage de la correspondance gratuite avec les autobus et le métro, qui n'existait pas auparavant. Les tarifs n'ont pas été intégrés à l'extérieur du territoire de la C.T.C.U.M., les municipalités concernées ayant décidé de ne pas participer au financement des trains.

Lors de l'intégration, le nombre de trains du C.N. a été augmenté de 22 à 28 par jour. Sur la ligne du C.P., le nombre de trains est resté sensiblement le même, soit 14 par jour de semaine. Ces fréquences correspondent à la capacité maximum des voies, établie dans les contrats d'exploitation en tenant compte des autres utilisations qu'en font le C.N. et le C.P.

La situation actuelle

L'intégration des trains de banlieue du C.N. et du C.P. au réseau de la C.T.C.U.M. a permis d'améliorer le service de transport en commun dans l'ouest de l'île de Montréal et donne à la Commission l'expérience d'un mode de transport additionnel qui remplit une fonction importante sur son territoire.

Toutefois, malgré la baisse substantielle des tarifs et l'accroissement du service, l'achalandage des trains de banlieue depuis leur prise en charge par la C.T.C.U.M. est inférieur à celui de 1976 et beaucoup plus faible que celui prévu avant l'intégration. En effet, l'achalandage quotidien bidirectionnel sur la ligne Rigaud est d'environ 6 300 passagers, ce qui est de beaucoup supérieur à l'achalandage observé immédiatement avant l'intégration, mais ne représente que 47% de la prévision. Sur la ligne Deux-Montagnes, une augmentation importante a aussi été notée au moment de l'intégration, mais les 12 540 passagers observés ne correspondent qu'à 65% de la prévision.

Le faible achalandage des trains peut s'expliquer en partie par la vétusté du matériel roulant et des installations, en particulier sur la ligne Deux-Montagnes, qui ne permet qu'une vitesse commerciale de 35 kilomètres/heure environ. L'âge moyen de la flotte du C.N. est de 60 ans; les locomotives et les voitures ont largement dépassé leur âge économique et n'offrent ni une vitesse commerciale acceptable, ni un degré de confort satisfaisant. Des réparations mécaniques ont déjà dû y être effectuées depuis l'intégration et une peinture neuve est prévue, mais tout ce matériel roulant devrait être remplacé. En ce qui a trait au matériel utilisé sur la ligne Rigaud, un programme de réparations urgentes a déjà été réalisé depuis son acquisition du Canadien Pacifique et des investissements additionnels seront nécessaires, mais dans l'ensemble les voitures sont encore en bon état.

L'écart entre la prévision et l'achalandage réalisé s'explique aussi par l'attrait des autres modes de transport de la C.T.C.U.M., compte tenu des changements survenus ces dernières années, en particulier les prolongements de la ligne 2 ouest du métro et les services d'autobus dans le West Island. Le secteur ouest de l'île est desservi depuis 1980 par les autobus de la C.T.C.U.M. selon les mêmes critères que le reste de son territoire. La C.T.C.U.M. y a conçu un système fonctionnel, en se servant des enquêtes Origine-Destination pour ajuster le service en fonction de la demande. Les gares des trains de banlieue sont desservies le mieux possible par plusieurs lignes d'autobus, bien que certaines soient difficiles d'accès. Il faut signaler, d'autre part, que certaines lignes d'autobus, en particulier les lignes 211, 212 et 214, sont considérées par plusieurs clients comme plus pratiques et moins coûteuses que les trains.

L'achalandage plus faible que prévu, conjugué aux conditions financières fixées dans les contrats avec les compagnies ferroviaires, ont entraîné un taux de contribution très faible des voyageurs aux coûts du service ferroviaire. Les revenus de voyageurs prévus pour 1984 ne couvriront que 20% des coûts du service, soit la moitié seulement de la proportion constatée pour l'ensemble du réseau urbain de la C.T.C.U.M. Pour la ligne Rigaud, les tarifs couvriront 15% seulement des dépenses.

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	17 000	10 220	8 630	12 540	19 210
Total	32 000	16 460	12 340	18 870	32 650

Les programmes de modernisation

La période 1984-1986 verra d'importants travaux d'amélioration des installations, des équipements et du matériel roulant sur la ligne Rigaud en vue d'augmenter la qualité du service. Ces travaux seront réalisés par le gouvernement du Québec, dans le cadre d'une entente avec le gouvernement du Canada. La planification et la gestion de ce programme ont été confiées au COTREM. Les travaux seront cependant beaucoup moins importants sur la ligne Deux-Montagnes, selon les prévisions actuelles, à moins que se réalise le projet du gouvernement de transformer cette ligne en métro de surface.

— *La ligne Rigaud*

Les travaux sur cette ligne, au cours de la période 1984-1986, toucheront d'abord le réaménagement de certaines gares. La construction de la nouvelle gare ferroviaire de Westmount est de loin l'opération la plus importante. La gare sera déplacée en vue de la raccorder, par un passage piétonnier couvert, à la station Vendôme de la ligne 2 du métro. Cette correspondance sera une amélioration importante par rapport à l'accès actuel au métro, à la gare Windsor, et devrait permettre d'augmenter le nombre des voyageurs. Les gares de Beaconsfield, Montréal-Ouest et Valois bénéficieront aussi d'une rénovation complète.

Le programme de modernisation comprend aussi l'aménagement de parcs de stationnement à proximité des gares et la construction d'aires d'attente et de tunnels pour piétons, en vue de faciliter l'accès aux trains. On construira en outre des débarcadères pour les autobus, qui permettront une meilleure intégration des deux modes. Les quais des 17 gares seront refaits selon des dimensions normalisées, en fonction de l'achalandage. La signalisation sera standardisée.

Le coût de l'ensemble de ces travaux est estimé à 29$ millions pour la période 1983-1986.

On prévoit aussi la transformation du matériel roulant, l'acquisition de nouvelles locomotives et un système de contrôle des trains. Une somme de 8,5$ millions est prévue pour ces investissements, qui s'ajoutera aux 12$ millions déjà dépensés en 1982-1983 pour l'achat et la réparation du matériel roulant du C.P.

Ligne Rigaud: prévisions des dépenses en immobilisations (1983-1986)
(en milliers de dollars)

	1983-84	1984-85	1985-86	Total
Tunnels	1 360$	3 000$	— $	4 360$
Quais et éclairage	2 945	3 190	—	6 135
Stationnements	770	3 320	—	4 090
Rénovation de bâtiments	600	1 840	—	2 440
Aménagement paysager	—	590	—	590
Mobilier	2 080	770	—	2 850
Forages	60	—	—	60
Infrastructures	—	2 500	6 000	8 500
Sous-total	7 815$	15 210$	6 000$	29 025$
Matériel roulant	1 742	1 775	5 000	8 517
Total	9 557$	16 985$	11 000$	37 542$

Source: Gouvernement du Québec (COTREM)

— ***La ligne Deux-Montagnes***

Les travaux prévus sur cette ligne sont limités à un rafraîchissement des équipements et à l'amélioration des abris et des stationnements. En 1983-1984, les abords de la gare de Roxboro seront réaménagés: les stationnements seront agrandis, on construira des trottoirs et on installera un système d'éclairage.

Le gouvernement du Québec envisage des investissements majeurs sur cette ligne, pour la transformer en métro de surface (ou métro régional). Ce projet est actuellement l'objet de discussions entre la C.U.M. et le gouvernement. Bien que la position de la C.T.C.U.M. à ce sujet ait déjà été diffusée, il paraît opportun de la rappeler brièvement. D'après les résultats des enquêtes Origine-Destination effectuées par la Commission, les besoins de déplacements dans l'axe de la ligne Deux-Montagnes ne semblent pas justifier sa transformation en métro de surface, surtout si l'on tient compte du prolongement de la ligne 2 ouest du métro dans ville Saint-Laurent. L'achalandage observé sur la ligne Deux-Montagnes depuis l'intégration semble corroborer les études de la C.T.C.U.M.

Si l'on veut offrir sur cette ligne un service de qualité comparable à celui des autres composantes du réseau de la C.T.C.U.M., il serait probablement plus opportun d'investir dans le remplacement du matériel roulant.

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. Toutefois, dans le cas des deux lignes, la vitesse commerciale est faible et ne pourra être accrue de façon notable sans augmenter la capacité des infrastructures. En effet, la disponibilité d'une seule voie ferrée entre la gare de Val Royal et celle de Deux-Montagnes, pour la ligne du C.N., et entre la gare de Montréal-Ouest et celle de Dorval, pour la ligne du C.P., limite la vitesse des trains. Seules la construction d'une seconde voie sur ces tronçons et l'installation d'une signalisation centralisée permettraient une amélioration notable de la vitesse.

Il faut noter, de plus, que les contrats avec les compagnies ferroviaires, en particulier le C.P., devraient être revus et modifiés pour permettre d'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, car le nombre et les heures des trains sont fixés dans les contrats.

L'année 1983 est la première année complète d'exploitation des deux lignes de trains, depuis leur intégration. Au cours de 1984, la Commission procédera à une évaluation des résultats obtenus et des perspectives d'avenir pour chacune des lignes, compte tenu des autres programmes d'action qu'elle s'est fixés pour la période 1984-1986. Elle fera rapport à ses mandants, le cas échéant.

LES RESSOURCES HUMAINES

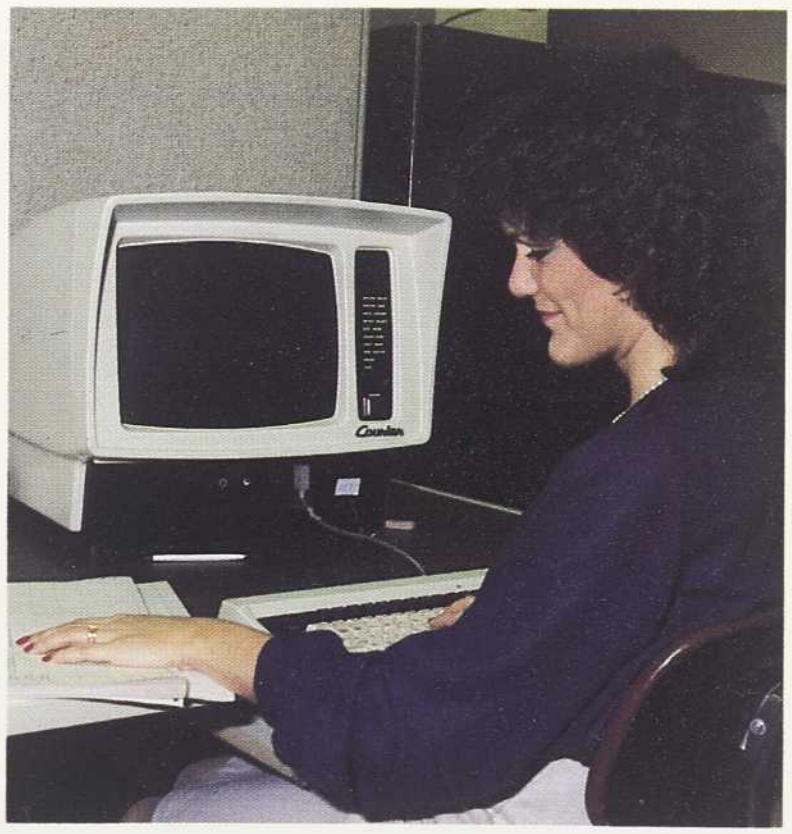
Le nombre des employés de la C.T.C.U.M. ne variera pas de façon importante, jusqu'à l'ouverture de la ligne 5 du métro. La direction croit que la motivation du personnel dépend dans une très large mesure de la qualité du milieu de travail, ainsi que des possibilités offertes aux employés de progresser et d'améliorer leur situation professionnelle au sein de l'entreprise. Le plan de la Commission en ce qui a trait à la gestion de ses ressources humaines vise donc à augmenter la compétence, la motivation et l'efficacité de ses employés au moyen de politiques et programmes couvrant tous les aspects de la gestion des ressources humaines.

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. La Commission intensifiera aussi ses efforts en matière de santé et sécurité au travail. Elle cherchera par des mesures spécifiques à améliorer l'assiduité. Le développement des programmes en matière de gestion des ressources humaines s'accompagnera d'une décentralisation des responsabilités aux gestionnaires des différents services; il sera facilité par un nouveau fichier informatisé du personnel, accessible en mode inter-actif. La Commission cherchera, au cours des prochaines années, à élargir graduellement le dialogue avec ses employés et les syndicats qui les représentent.

La décentralisation

Les gestionnaires et cadres des différents services de la C.T.C.U.M. auront un rôle de plus en plus important dans la conception et l'application des programmes de gestion des ressources humaines. La direction a commencé à leur déléguer plus d'autorité. Dans l'exercice de leurs responsabilités, ils seront appuyés par des conseillers en ressources humaines et en santé-sécurité, dont chacun des grands services est à se doter. Les équipes de gestion des services seront guidées par des politiques bien établies et supportées dans leurs actions par le service central des Ressources humaines.

Le rôle accru du personnel cadre et de maîtrise ne se limite pas à la gestion des ressources humaines au sens strict; il est aussi davantage impliqué dans d'autres aspects de la gestion, tels les programmes de communication avec les employés, la préparation et le suivi des budgets. La décentralisation de la gestion des ressources humaines trouvera donc son corollaire dans plusieurs autres champs d'activité de l'entreprise.



Échéancier – systèmes informatisés de gestion du personnel et de la paie

Étapes	Dates
Mise en opération du système GIP et diffusion de l'information	Novembre 1983
Développement de la fonction contrôle des effectifs	1984
Développement de la fonction gestion de l'assiduité	1984-1985
Développement d'un nouveau système pour la paie des employés	1984-1985
Développement de la fonction planification des ressources humaines	1985
Développement des fonctions reliées à la sélection, à l'évaluation et à la formation	1985-1986

Note: D'autres fonctions seront développées en parallèle, selon les besoins et priorités des utilisateurs.

Les systèmes d'information

La C.T.C.U.M. a entrepris en 1983 l'implantation d'un nouveau fichier informatisé du personnel, accessible en mode inter-actif. 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 la fonction "Personnel".

Dès le début de 1984, les dossiers des employés seront accessibles aux gestionnaires du service auquel ils sont rattachés. Graduellement, certaines mises à jour des dossiers seront aussi décentralisées. En 1985, un nouveau système informatisé pour la paie des employés viendra compléter la modernisation des outils de gestion des ressources humaines.

La planification des ressources humaines

Les programmes de planification de la main-d'oeuvre, de dotation, de développement professionnel et personnel et de formation seront intimement interreliés.

Au cours de 1984-1985, un inventaire général des compétences et habiletés des employés de la C.T.C.U.M. sera entrepris à l'aide de G.I.P. Parallèlement à cet inventaire, on évaluera les besoins actuels et futurs de l'organisation en ressources humaines. À partir de ces deux analyses, qui préciseront les forces et les faiblesses du personnel, on pourra vraiment commencer à planifier les ressources humaines, c'est-à-dire à ajuster les programmes de dotation et de formation en vue de répondre aux besoins futurs de la Commission. L'objectif de cette planification sera de privilégier le développement de nouvelles compétences chez les employés déjà en place, plutôt que d'embaucher du personnel supplémentaire de l'extérieur.

Les milieux de travail en général, et la C.T.C.U.M. en particulier, sont dans une période de changement rapide. Ainsi, les développements technologiques, en particulier ceux reliés à l'utilisation de l'informatique et de la bureautique, influenceront de plus en plus les tâches des employés de la Commission au cours des prochaines années. Dans le cadre d'un programme spécifique, les gestionnaires seront appelés à examiner, au moment de la planification de tout changement important, les effets de ce changement sur l'organisation du travail, en vue d'y préparer adéquatement les employés.

On développera aussi un programme de prévision de la relève des employés qui seront promus ou qui quitteront pour la retraite, en vue d'assurer une continuité dans la gestion. La planification des ressources humaines visera à favoriser au sein de l'organisation une représentation adéquate des différents groupes qui composent la population desservie.

Le développement professionnel et personnel

Dans les prochaines années, deux types de moyens permettront aux employés d'augmenter leur compétence et de progresser au sein de l'entreprise: les programmes de formation et les programmes de développement professionnel et personnel.

Parmi ces derniers, on peut d'abord citer l'évaluation du potentiel des employés, en vue de la définition des besoins de perfectionnement et de la planification de la relève. Des centres d'évaluation pour les candidats aux postes de maîtrise seront implantés. Une expérience prometteuse, intégrant l'évaluation du potentiel et l'implantation de programmes de formation appropriés, est en cours actuellement au service de l'Entretien des véhicules. Cette expérience sera étendue à d'autres services et on étudiera la possibilité d'appliquer cette technique à d'autres catégories d'employés.

On utilisera de façon plus systématique les assignations temporaires pour augmenter et diversifier la compétence et les connaissances des employés. La Commission favorisera aussi une mobilité accrue du personnel entre les services, ce qui devrait développer chez les employés l'esprit d'appartenance et une vision plus globale de la C.T.C.U.M., de ses objectifs et activités.

Comme complément de ces programmes, la C.T.C.U.M. mettra sur pied un programme d'assistance personnelle (counselling) visant à aider l'employé dans la planification de sa carrière, dans ses besoins de formation et de renouvellement professionnel. Un centre de documentation sur les programmes de formation disponibles à l'intérieur de la C.T.C.U.M. et à l'extérieur est envisagé. La C.T.C.U.M. poursuivra aussi son programme d'aide aux employés affectés par des problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie, mis sur pied il y a quelques années, dont les résultats sont extrêmement positifs.

Enfin, le programme d'accueil des nouveaux employés sera renouvelé et complété par une assistance aux employés déjà en place, lorsqu'ils accèdent à une nouvelle fonction.

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 du personnel d'exploitation qui ont trait aux attitudes requises dans les contacts avec la clientèle, ainsi qu'aux besoins de formation de son personnel de niveau gestionnaire, cadre et maîtrise.

Dans le cadre de l'expérience-pilote de centre d'évaluation pour la sélection du personnel de maîtrise, mentionnée plus haut, la démarche de formation avait pour but de diagnostiquer les besoins de formation des contremaîtres et d'organiser des programmes en conséquence. Les principaux besoins identifiés ont été les suivants:

— Le développement d'habiletés dans l'évaluation des employés;

— L'amélioration des communications et du climat de travail;

— Les rôles respectifs du gestionnaire et du contremaître;

— La gestion de l'assiduité.

Cette expérience d'évaluation des besoins et de formation se poursuivra au cours de l'année 1984.

Cinq sessions de formation, touchant les méthodes de gestion, la sécurité et les relations de travail, ont aussi été organisées au service du Génie. Une deuxième étape, portant sur d'autres aspects de la gestion, est prévue pour la fin de 1984. À ce programme s'ajoutent des mesures visant à améliorer les communications: un bulletin d'information périodique et des rencontres de gestion plus fréquentes entre les différents paliers hiérarchiques.

Ces expériences de rapprochement des personnels de gestion et d'encadrement, combinées à des sessions de perfectionnement sur des sujets choisis après discussions entre eux, seront appliquées au cours des prochaines années à d'autres services et à d'autres catégories d'emplois. Des programmes de formation spécifiques pour les gestionnaires toucheront les principales techniques de la gestion et en particulier les habiletés en matière de planification, de délégation d'autorité et de relations interpersonnelles. On compte aussi développer des plans d'action pour le perfectionnement du personnel de métier.

En ce qui a trait aux exigences d'embauche et à la formation du personnel d'exploitation, l'aptitude pour les contacts avec le public et l'expérience de ces contacts seront dorénavant considérées aussi essentielles pour les chauffeurs que l'habileté démontrée à la conduite des autobus. Pour le personnel déjà en place, on mettra sur pied des programmes de sensibilisation ou de recyclage dans ce domaine.

Les politiques de gestion du personnel

Un des principaux problèmes de gestion du personnel auxquels la Commission fait face est le taux d'absentéisme. À la C.T.C.U.M. comme ailleurs, les absences sont plus nombreuses les jours de fête, les fins de semaine et les jours précédant ou suivant un congé. Ces absences augmentent le coût des services et en affectent parfois la qualité.

La Commission a pris diverses initiatives pour améliorer l'assiduité, mais sans réussir à diminuer sensiblement le problème. Un groupe de travail ad hoc a entrepris une étude globale du problème, qui s'étendra au cours de la prochaine année. Le groupe soumettra à la Commission des recommandations visant à inciter davantage les employés à être présents au travail. De ces recommandations devrait découler un programme de gestion de l'assiduité. La Commission veut privilégier des méthodes positives pour redresser la situation, mais il est probable que les contrôles sur l'absentéisme doivent aussi être resserrés.

Parmi les autres changements aux politiques de gestion du personnel, on peut signaler que l'expérience d'horaires de travail variables déjà amorcée dans certaines unités administratives sera poursuivie au cours de la période du plan.

En matière de rémunération et d'avantages sociaux, la Commission a commencé à adapter ses politiques aux caractéristiques et besoins spécifiques de ses divers groupes d'employés. À titre d'exemple, on peut citer les régimes d'assurance-maladie collective établis récemment pour les employés cadres et pour les chauffeurs et opérateurs. Cette approche sera poursuivie, tout en respectant les politiques générales de rémunération et l'équité interne entre les groupes.

La santé et la sécurité au travail

Malgré les investissements importants qu'elle a déjà effectués pour l'amélioration des lieux et des consignes de travail, depuis quelques années, la C.T.C.U.M. intensifiera encore ses efforts en matière santé et sécurité au cours de 1984, 1985 et 1986. Les deux idées maîtresses qui guideront chacune des 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 efforts déjà déployés dans le programme de surveillance de la qualité du milieu de travail, qui consiste à détecter les agents nuisibles à la santé et à la sécurité. L'analyse des produits chimiques utilisés à la C.T.C.U.M. sera poursuivie; on en a identifié 800 jusqu'à maintenant. Pour chaque opération, on cherchera à utiliser le produit le moins nocif qui remplit le but recherché.

Des groupes de santé et sécurité ont été créés dans les principales unités administratives; ces groupes procèdent déjà à des enquêtes et inspections de sécurité. L'un d'entre eux a mis de l'avant un Programme d'Action Positive (PAP) qui vise à éliminer à la source les dangers, en suscitant l'intérêt pour les questions de sécurité et en favorisant les communications entre les intervenants. Ce genre de programme se multipliera au cours des trois prochaines années. On travaille actuellement à développer le rôle de ces groupes spécialisés, qui favorisent une action plus rapide pour résoudre les problèmes de sécurité, à partir du moment où ils sont décelés.

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. Des cours seront ensuite donnés à tous les employés, en 1984 et 1985; près de 1 100 personnes seront ainsi formées.

L'âge de plusieurs de ses installations est sans contredit une difficulté majeure de la C.T.C.U.M. face à ses objectifs en matière de santé et sécurité. La Commission tente de moderniser le plus rapidement possible ses installations pour en améliorer la sécurité, mais les investissements requis sont très importants et les contraintes budgétaires obligent parfois à étaler dans le temps certains programmes ou correctifs nécessaires. Les principaux projets en cours, déjà décrits, touchent la ventilation des garages, l'évacuation des gaz d'échappement et le remplacement des fosses par des vérins, dans les garages et à l'usine Crémazie.

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, en particulier les comités de santé et sécurité de la C.T.C.U.M. Les représentants de la Commission à ces comités se sont vu déléguer toute l'autorité nécessaire pour pouvoir régler les problèmes le plus rapidement possible. La Commission a aussi proposé dernièrement aux syndicats une recherche conjointe en vue d'évaluer les conditions de travail des employés et d'identifier des correctifs à apporter pour éliminer les dangers.

La réduction du nombre des accidents et de l'absentéisme qui en résulte sont naturellement des objectifs majeurs pour la Commission; elle veut toutefois dépasser cette vision pour développer les aspects préventifs de la santé-sécurité. Ainsi, on étudie la possibilité de mettre sur pied des programmes d'incitation au conditionnement physique. D'autre part, une catégorie d'employés bénéficie déjà d'examens médicaux; ce programme pourrait être élargi pour en faire un véritable plan d'assistance aux employés en matière de santé.

Les relations de travail

La Commission veut situer ses relations de travail dans le contexte global de la gestion de ses ressources humaines et des grands objectifs de l'entreprise. Au cours des trois prochaines années, la Commission visera donc:

— à baser les relations avec ses employés sur des politiques claires et largement diffusées;

— à poursuivre la décentralisation des responsabilités en matière d'application des conventions collectives;

— à développer les communications avec ses employés et leurs syndicats, sur une base plus large qu'actuellement.

La Commission a approuvé il y a deux ans une première politique générale de négociation avec ses syndicats. L'optique générale de cette politique était d'accepter de 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 avantages sociaux du même ordre que ceux offerts ailleurs pour le même type d'emploi. Dans ses propositions, la Commission visait aussi à simplifier la réglementation et les procédures reliées à l'application des conventions.

Cette politique générale continuera de s'appliquer. La Commission a préparé au cours de l'année 1983 des éléments de politique plus précis dans certains domaines, tels la rémunération et le règlement des griefs. Ces politiques seront présentées aux employés et aux syndicats; elles ont pour but d'asseoir sur une base claire les discussions qui entourent la négociation et l'application des conventions collectives.

La Commission est consciente de l'importance de saines relations de travail. Elle abordera les négociations dans l'optique d'un dialogue constructif avec les représentants de ses employés. En ce qui a trait à l'application des conventions et aux relations quotidiennes avec les employés, la formation du personnel de cadre et de maîtrise visera à instaurer une approche commune et positive sur ces questions.

La direction veut s'assurer des liens plus directs et plus étroits avec le personnel. Elle compte donc réorienter et augmenter ses communications écrites adressées aux employés, afin de mieux les informer sur les activités et les objectifs de la C.T.C.U.M., et les amener à se sentir davantage impliqués dans l'évolution de l'entreprise. Elle portera une attention soutenue à leurs suggestions et commentaires.

La Commission veut enfin élargir le dialogue qui existe déjà avec la plupart des syndicats, en vue d'en arriver à discuter des conditions de travail sur une base continue, plutôt qu'uniquement dans le cadre des négociations.

L'INFORMATIQUE ET LA BUREAUTIQUE

Le plan informatique

La C.T.C.U.M. a développé au cours des 15 dernières années 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.

Dans le cadre de sa réforme administrative, la C.T.C.U.M. décidait il y a déjà 2 ans d'augmenter et de diversifier ses efforts en matière d'informatique. Un nouveau service des Systèmes de gestion fut créé, avec des responsabilités plus larges que celles assumées auparavant par la division de l'Informatique, rattachée à la Trésorerie. La première tâche du service 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.

Dans ce plan, on identifie plusieurs nouveaux systèmes à développer, ainsi que des améliorations à apporter aux systèmes existants, pour qu'ils répondent mieux aux besoins de la C.T.C.U.M. Les projets ont été rangés par priorité, en précisant les ressources humaines et matérielles requises pour chacun.

Les priorités de développement ont été déterminées en fonction de deux critères:

— Les besoins d'information de chaque service, pour augmenter l'efficacité;

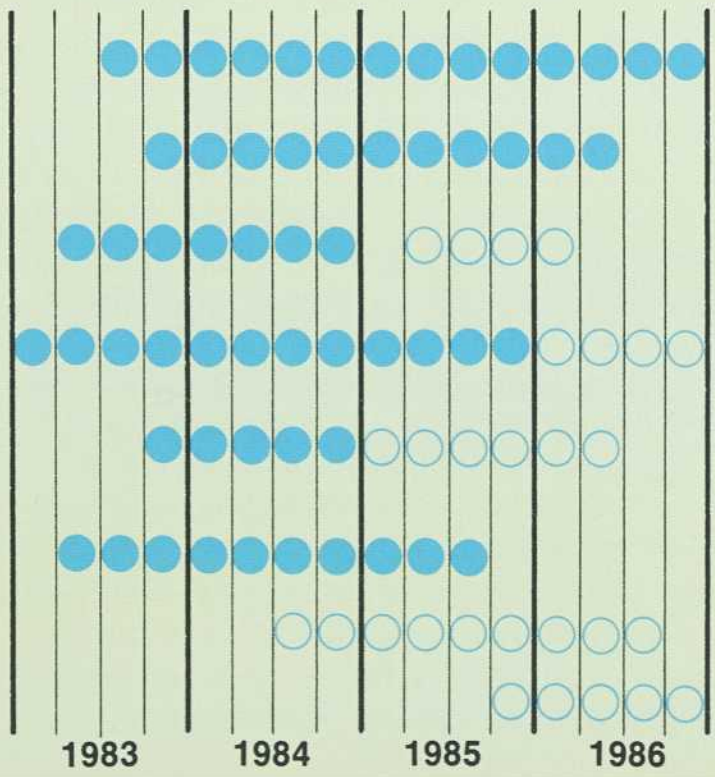
— Les économies possibles au niveau des dépenses d'exploitation.

Le plan a été approuvé en avril 1982. Les mois suivants ont été consacrés surtout à la structuration du service, au recrutement et aux analyses préliminaires. Les développements ont vraiment commencé fin 1982. Pour les systèmes majeurs, l'échéancier d'élaboration et de livraison se poursuivra jusqu'en 1986.

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



Plusieurs autres systèmes, dont le développement implique des ressources moins importantes, ont aussi été identifiés dans le cadre du plan; leur développement et leur implantation se poursuivent parallèlement à ceux des systèmes majeurs.

— *Principes de développement*

L'application du plan entraîne une croissance rapide du rôle de l'informatique à la C.T.C.U.M. Pour assurer la permanence des bénéfices que la Commission retire de ces outils de gestion informatiques, certains principes généraux sont appliqués pour le développement et l'implantation de tous les systèmes.

— Intégration des systèmes

On vise à développer des systèmes intégrés, appuyés sur des banques de données structurées de façon à pouvoir être combinées entre elles et utilisées à plusieurs fins.

— Décentralisation

Le développement des systèmes implique un dialogue constant entre les spécialistes du service des Systèmes de gestion et les utilisateurs, qui sont intégrés aux équipes de projets et représentés au sein d'un Comité de coordination. L'implantation des nouveaux systèmes s'accompagne d'une décentralisation chez les utilisateurs de l'accès aux banques et de leur mise à jour.

— Perfectionnement des outils de gestion

L'implantation des progiciels et la constitution des banques de données, pour chaque système, seront suivies d'une période de rodage au cours de laquelle on perfectionnera les instruments de travail reliés à chacun. Ce type d'activités s'amplifiera à compter de 1984, avec l'entrée en vigueur graduelle des systèmes prévus au plan. À compter de l'an prochain, on mettra donc l'accent davantage sur le perfectionnement des outils de programmation, d'analyse statistique et d'extraction de données par les utilisateurs et les gestionnaires eux-mêmes.

— *Les ressources matérielles et les services aux usagers*

Les développements entrepris doivent s'appuyer sur des ressources suffisantes pour assurer une disponibilité adéquate des données et un temps de traitement satisfaisant. Pour cela, la puissance de traitement des ordinateurs a déjà été doublée en 1983; elle le sera de nouveau d'ici 1986. De même pour la capacité d'emmagasinage des données en accès direct.

La décentralisation de l'accès implique aussi une multiplication du nombre des utilisateurs, ce qui exige 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. sera alors passé de 32, en 1981, à 350.

Parallèlement à cette expansion des ressources matérielles, les heures d'opération du service seront étendues. À compter de 1984, les ordinateurs seront accessibles 24 heures par jour, 7 jours par semaine. La section du service aux usagers, créée en 1982, verra ses effectifs augmenter proportionnellement à l'augmentation du nombre de systèmes accessibles en direct.

Enfin, la création d'un centre d'information est envisagée, pour répondre aux demandes ponctuelles des utilisateurs désireux d'extraire et d'analyser les données enregistrées dans les banques.

— ***Les nouveaux besoins***

Depuis que le plan informatique a été approuvé, un certain nombre de nouveaux besoins ont été précisés, compte tenu, d'une part, de la volonté de la Commission d'améliorer ses services à la clientèle et, d'autre part, des développements récents en matière d'informatique et de transmission de données appliqués aux transports en commun.

La C.T.C.U.M. envisage le développement d'un système d'information à la clientèle. Ce système permettrait de répondre de façon plus complète aux demandes de renseignements, particulièrement en ce qui a trait aux horaires des lignes d'autobus. Des systèmes informatiques permettant d'améliorer le suivi des plaintes et les statistiques sur les opérations seront aussi élaborés.

D'autre part, la C.T.C.U.M. entreprendra une étude d'opportunité concernant l'utilisation d'ordinateurs à bord de ses véhicules. Ces ordinateurs pourraient servir à l'enregistrement des données de base sur le kilométrage, la consommation de carburant et le compte des voyageurs. Éventuellement, ils pourraient conduire à un contrôle en temps réel des mouvements des véhicules, par un ordinateur central.

On étudie aussi actuellement les techniques récemment développées de conception des plans et devis assistée par l'ordinateur (C.A.O.); ces techniques devraient commencer à être utilisées sur une base expérimentale au cours de l'année 1984.

La formation du personnel fera de plus en plus appel à l'utilisation de "didacticiels", c'est-à-dire de programmes informatiques spécialisés à cette fin.

Le plan informatique a été mis à jour dernièrement pour tenir compte de ces nouveaux besoins, qui sont reflétés dans l'échéancier sommaire présenté plus haut. De façon générale, la C.T.C.U.M. compte suivre attentivement les nombreux développements informatiques réalisés dans le domaine du transport en commun, pour expérimenter tout nouveau système susceptible d'améliorer le service à la clientèle ou l'efficacité de son exploitation.

La bureautique

De façon semblable à son évolution informatique, la C.T.C.U.M. a réalisé au printemps 1983 une étude exhaustive de ses besoins dans les différents domaines de la bureautique, c'est-à-dire d'application de l'informatique et de l'électronique aux travaux de bureau. Les principaux domaines touchés par cette étude étaient le traitement de textes, la gestion des documents et le courrier électronique.

Compte tenu de la dispersion des locaux de la C.T.C.U.M. et des possibilités maintenant offertes par l'évolution des technologies, l'étude a proposé que la C.T.C.U.M. s'oriente à moyen terme vers une gestion informatisée et une transmission électronique des documents. Il s'agit d'un projet ambitieux. Les expériences récentes dans ce domaine ont montré que l'application poussée de l'informatique et de l'électronique aux tâches de gestion implique des changements majeurs aux modes de fonctionnement d'une entreprise.

Une analyse plus approfondie de toute la gestion des documents à la C.T.C.U.M. est présentement en cours. De plus, la Commission compte faire en 1984 une expérience pilote de courrier électronique au service du Génie. Les coûts et bénéfices seront ensuite évalués, afin de décider d'étendre ou non le projet aux autres unités administratives.

La Commission effectuera parallèlement, en 1984, une analyse de ses réseaux téléphoniques, en considérant particulièrement les développements de la technologie et des méthodes de mise en marché dans ce domaine, ainsi que les implications de l'implantation éventuelle du courrier électronique.

En matière de traitement des textes, quelques appareils sont déjà installés à la Commission, dont l'utilisation a augmenté de façon marquée l'efficacité des services impliqués. Une approche générale et un guide pour l'acquisition et l'implantation d'équipements additionnels ont été approuvés. L'installation de 10 appareils supplémentaires a commencé en 1983 et se poursuivra en 1984. La Commission étudiera l'impact de ces premières expériences sur le personnel et les modes de gestion; elle 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

Les contributions gouvernementales et municipales

Dans le choix de ses objectifs pour les trois prochaines années, la C.T.C.U.M. a dû tenir compte des décisions récentes du gouvernement du Québec et de la Communauté urbaine de Montréal de limiter leurs contributions au financement du transport en commun.

Dans le cas de la C.U.M., les balises touchent pour l'instant l'année 1984 uniquement. Pour le budget 1984, la C.U.M. a demandé à la Commission de limiter à 5% l'augmentation du déficit assumé par ses municipalités.

L'influence du gouvernement du Québec sur la situation financière de la C.T.C.U.M. est plus complexe et les conséquences des décisions déjà prises sur les activités de l'entreprise au cours de 1984-1986, et sur ses tarifs, seront beaucoup plus graves. La politique gouvernementale d'aide au transport en commun inclut plusieurs composantes, dont les plus importantes sont la subvention au fonctionnement (77$ millions en 1982) et la subvention à la C.A.M. (26$ millions en 1982). Les plafonnements de ces deux subventions, ainsi que les réductions de la subvention à la C.A.M., qui s'appliqueront de 1984 à 1988, obligeront la C.T.C.U.M. à réduire au minimum la croissance de ses dépenses et augmenteront la proportion de ses revenus qu'elle devra obtenir de sa clientèle et des municipalités.

Le gouvernement dispose aussi de divers autres moyens pour augmenter ou diminuer les revenus et les dépenses de la C.T.C.U.M. On peut citer l'exemple récent de la taxe sur le carburant, dont la diminution de moitié pour les organismes de transport en commun réduira les dépenses de la C.T.C.U.M. de 4$ millions en 1984. Cette diminution a d'ailleurs permis à la Commission de réviser à la baisse les tarifs qu'elle avait fixés pour 1984.

Prévisions de ressources 1984-1986

Plusieurs actions prévues au plan augmenteront 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 ressources 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. En effet, comme on l'a déjà mentionné, les prolongements du métro entraînent des économies en surface, mais ces économies sont rarement assez importantes pour compenser l'augmentation des coûts reliés au métro. L'évolution des dépenses de la C.T.C.U.M. au cours de 1984-1986 sera donc affectée par les prolongements de la ligne 2 ouest; elle reflétera aussi l'objectif de la Commission d'améliorer la qualité de ses services. Ces deux facteurs entraîneront une augmentation de près de 6% du kilométrage des véhicules, sur le réseau urbain, au cours de la période du plan.

Augmentation prévue du kilométrage

1984/1983	+3,7%
1985/1984	+1,1%
1986/1985	+1,0%
1986/1983	+5,8%

Le budget 1984 est déjà connu. L'augmentation des dépenses y est plus faible (1,4%) que celle prévue pour le 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.

La composante principale du budget de la C.T.C.U.M. est la masse salariale, qui couvre plus de 60% des dépenses; elle devrait évoluer globalement en fonction du niveau de service offert. Parmi les autres dépenses, la plus grande partie est aussi reliée directement au niveau des services (matériel d'entretien, carburant, électricité, taxes, etc . . .). Les sommes affectées aux autres postes importants sont pour la plupart fixées par des contrats ou des emprunts à long terme (service ferroviaire, intérêt, amortissement et achats d'autobus). Les seules variations importantes prévues actuellement sont les montants qui couvriront la partie assumée par la C.T.C.U.M. (25%) du coût d'achat de nouveaux autobus, soit environ 4$ millions en 1985 et 5$ millions en 1986.

La prévision des revenus, pour les trois prochaines années, paraît beaucoup plus aléatoire que celle des dépenses. 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 pendant les premiers mois de 1983, l'augmentation devra se situer aux environs de 2,5% par année pour atteindre cet objectif. La révision probable des méthodes de comptabilisation des voyageurs, pour tenir compte de l'utilisation plus forte que prévue de la C.A.M., pourra cependant affecter ces prévisions. De plus, l'évolution de la situation économique dans la région, et en particulier du nombre des emplois, aura un effet important sur l'achalandage.

En général, cependant, même si la Commission réussit en 1985 et 1986 à maintenir la croissance de ses dépenses au niveau de celle de l'inflation (c'est-à-dire environ 5,5% par année selon les prévisions actuelles), et que l'achalandage espéré est atteint, les subventions gouvernementales au fonctionnement et à la C.A.M. seront sans doute moins élevées en 1986 que celles prévues pour 1983, selon le budget.

En fait, selon les calculs préliminaires de la C.T.C.U.M., la diminution des subventions gouvernementales 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 demeurait la même qu'actuellement (40%). La diminution réelle sera probablement plus marquée, cependant, car la C.T.C.U.M. devra augmenter la contribution des voyageurs pour compenser les pertes de revenus, ce qui aura pour effet de les amplifier encore.

Cette situation ira d'ailleurs en s'aggravant. Les règles de subventions sont déjà connues pour 1987 et 1988. Les manques à gagner seront d'au moins 21$ millions pour 1987 et 24$ millions pour 1988.

Les tarifs

Les tarifs de la C.T.C.U.M. sont en général plus bas que ceux des autres commissions de transport nord-américaines; la différence est particulièrement importante pour les cartes mensuelles et les tarifs réduits. La situation est un peu différente face à certaines grandes villes européennes, mais les comparaisons avec l'Europe sont difficiles, à cause des taux de change et de la complexité des systèmes de financement.

En ce qui regarde les cartes mensuelles, leur prix peu élevé au Québec s'explique par la subvention gouvernementale à cette fin, qui n'a pas d'équivalent en Amérique du Nord. L'utilisation de la carte mensuelle est beaucoup plus forte au Québec qu'ailleurs; la majorité des déplacements par la C.T.C.U.M. en 1984 se feront avec la C.A.M. Le prix d'un déplacement avec la carte mensuelle sera de 0,40$, en 1984, si l'on se base sur une utilisation moyenne de 60 fois par mois. 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, c'est-à-dire qu'en valeur réelle il a diminué au moins du tiers.

Quant aux tarifs réduits, le tableau montre qu'ailleurs au Canada ils sont habituellement fixés à 50% environ 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$ en 1984.

Si l'on considère l'ensemble des voyageurs, le tarif moyen qui sera payé 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.

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.

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: leur accessibilité, leur fréquence et le temps de déplacement. 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, au cours des trois prochaines années. Un tel transfert, qui ferait passer la contribution des voyageurs de 40% à 44% des dépenses totales, de 1983 à 1986, impliquerait des hausses de tarifs un peu plus élevées que l'augmentation des prix à la consommation. Elles permettront à la C.T.C.U.M. de continuer à améliorer graduellement ses services, plutôt que de les réduire.

Les augmentations de tarifs toucheront davantage la C.A.M. et les tarifs réduits. La Commission ne remet pas en cause les principes de promotion sociale qui ont conduit à la grille tarifaire actuelle. La direction est consciente que la clientèle du transport en commun est composée en bonne partie de personnes qui ne disposent pas d'une auto et qui sont dans une certaine mesure captives du transport en commun. Toutefois, l'utilisation des transports collectifs dans d'autres agglomérations, où la structure tarifaire ne montre pas de disparités aussi grandes entre le tarif régulier et les tarifs préférentiels, permet de croire que les hausses raisonnables envisagées seront bien acceptées, si elles permettent à la C.T.C.U.M. de maintenir et d'améliorer ses services.

Pour l'année 1987, toutefois, les premières estimations déjà effectuées à la C.T.C.U.M. sont préoccupantes. La mise en exploitation de la ligne 5 du métro entraînera nécessairement une augmentation des dépenses d'exploitation un peu plus élevée que pour les années 1984, 1985 et 1986. Or, le plafonnement des subventions gouvernementales continuera de réduire les revenus de la Commission en 1987. La direction examinera plus en profondeur, au cours des prochains mois, les options possibles en termes de qualité de service et de tarifs pour l'année 1987. Elle fera part de ses conclusions à ses mandants.

Les immobilisations

La C.T.C.U.M. prépare et transmet chaque année à la Communauté urbaine son programme triennal d'immobilisations, selon le modèle utilisé par toutes les municipalités du Québec. Ce programme doit inclure tous les investissements que la Commission entend réaliser au cours des trois prochaines années. Les projets énumérés sont ceux dont le coût est estimé à plus de 5 000$ et qui sont financés au moyen d'obligations à long terme, de subventions gouvernementales ou à même les revenus courants de la Commission.

Parmi les investissements majeurs, on peut identifier quatre principales catégories: les achats d'autobus, la construction de garages, l'installation d'abribus et enfin l'acquisition d'équipements divers pour les fins du métro et des autobus. Quant aux projets d'achat et d'amélioration d'équipements, on y retrouve les dépenses moins importantes reliées à la rénovation et à la modernisation des garages, des ateliers et des stations du métro, ainsi que les coûts d'achat d'automobiles et de camions, d'équipements informatiques ou électroniques, etc . . . Il faut noter que les investissements majeurs reliés au métro (constructions, installations de base pour les opérations et l'entretien, voitures) ne sont pas inclus dans les immobilisations de la Commission, mais dans celles de la C.U.M. elle-même.

Le montant total des immobilisations prévu 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, l'achat de 150 autobus urbains et la construction d'un siège social.

Ces projets ont déjà été présentés plus haut, sauf celui du 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. La Commission a dû louer plusieurs locaux à l'extérieur, depuis quelques années. Les coûts de location sont déjà de plus de 1$ million par an et la dispersion des locaux entraîne aussi des inconvénients et des dépenses pour les déplacements du personnel et les communications.

Au cours des prochaines années, la Commission prévoit peu de croissance du personnel administratif, mais les besoins d'espace continueront d'augmenter, en particulier pour loger les services informatiques. La Commission a donc envisagé la construction d'un immeuble plus grand, mieux adapté à ses besoins. L'étude des besoins de locaux et l'analyse des sites possibles ont déjà été réalisées. Le projet reste cependant à approuver par le gouvernement du Québec, dans le cadre du programme triennal d'immobilisations.

La Commission prévoit augmenter d'environ 5% par an le montant affecté au programme d'achat et d'amélioration d'équipements. Depuis déjà deux ans, près de la moitié des projets réalisés dans le cadre de ce programme sont reliés à l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail; ces projets continueront d'être examinés et réalisés en priorité. L'autre partie du budget sera consacrée à divers projets reliés à l'amélioration de la productivité et à la modernisation des installations, équipements et véhicules.

Programme triennal d'immobilisations 1984-1986
(en milliers de $)

	1984	1985	1986	Total
— Construction du garage Saint-Laurent	13 000$	— $	— $	13 000$
— Construction du siège social	4 000	10 000	6 000	20 000
— Achat de 150 autobus urbains	—	16 000	19 000	35 000
— Achat et amélioration d'équipements	5 000	5 250	5 500	15 750
— Abribus	395	414	218	1 027
— Installation de radios dans les autobus (1ère phase — 500 autobus)	—	1 500	1 500	3 000
Total	22 395$	33 164$	32 218$	87 777$

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. D'autres, dont les effets se feront sentir au cours des trois prochaines années, sont décrites ci-après; elles touchent les méthodes de suivi des budgets et activités, la décentralisation de la gestion, les fichiers et systèmes informatisés et le contrôle des fonds et des biens de la C.T.C.U.M.

— *Le 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. La préparation du budget permet déjà aux services de préciser leurs objectifs annuels, dans le cadre des objectifs généraux de la Commission. La procédure de suivi budgétaire, introduite en 1983, fournit à la direction à différents moments de l'année des prévisions de dépenses révisées, validées par chaque service, ainsi qu'une analyse des écarts importants par rapport aux ressources prévues dans le budget. Cette procédure sera complétée par des analyses trimestrielles de l'évolution des activités, en relation avec les objectifs fixés au début de l'année. L'ensemble de ces instruments aidera la direction à réviser en cours d'année les niveaux d'activités et de ressources, en fonction des objectifs à atteindre. Les rapports périodiques incluront aussi des indices de charge de travail et d'efficacité, déjà développés dans la plupart des services, ainsi que des comparaisons avec d'autres organismes de transport.

À compter de 1984, chaque service sera aussi appelé à faire état en fin d'année des résultats de l'ensemble de ses activités, en relation avec les objectifs qu'il s'était fixés et des ressources qui lui avait été allouées. Ces rapports annuels serviront de base à la révision des objectifs de la Commission.

La Commission appuiera de plus en plus ses décisions importantes, particulièrement en matière d'investissements et de modifications des services, 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 de l'unité administrative dont ils sont responsables. Les résultats de cette décentralisation sont en général excellents, malgré l'imperfection des outils de gestion; la motivation et l'efficacité sont améliorées. Ces nouvelles responsabilités confiées aux cadres et gestionnaires seront généralisées et les méthodes de gestion seront rodées, au cours des trois prochaines années. Des programmes de formation seront organisés pour aider le personnel impliqué à mieux assumer ces responsabilités.

— *Les fichiers et systèmes informatisés*

Les systèmes informatisés utilisés actuellement pour la gestion budgétaire et la comptabilité se sont développés graduellement depuis une quinzaine d'années. Ils sont devenus très complexes et ne sont pas interreliés. Leur mise à jour implique des opérations manuelles fastidieuses et une programmation difficile.

Ces systèmes seront donc remplacés au cours des trois prochaines années. Une étude à cette fin est en cours actuellement dans tous les services de la Commission. Le nouveau système facilitera la décentralisation des responsabilités de gestion budgétaire dans les services et la production des rapports à la direction au sujet de l'évolution des activités, des revenus et des dépenses. Un progiciel sera choisi au cours de l'année 1984; son implantation et celle des différentes fonctions de traitement et d'analyse se poursuivront sans doute au cours de 1985 et 1986.

Le nouveau système comptable et financier informatisé permettra aussi à la Commission de compléter le développement d'un système d'information par activité, qu'elle utilise de plus en plus depuis deux ans pour calculer les coûts d'exploitation par mode (métro, autobus) et par activité (transport adapté, service hors territoire, etc . . .), plutôt qu'uniquement par unité administrative. Ce système inclut à la fois des données financières et non financières. Il est fondé sur le système uniforme utilisé par les organismes de transport en commun aux États-Unis et permet des comparaisons avec ces organismes. La Commission a été à l'origine de son implantation au Québec, où il est maintenant appliqué dans toutes les commissions de transport.

— ***Le contrôle des fonds et des biens***

La révision du système de gestion des stocks (GOUSIN) a déjà été décrite; elle sera accompagnée de contrôles plus serrés sur les achats et d'une meilleure gestion des comptes-fournisseurs.

Au métro, on est à mettre en place actuellement un nouveau système de manutention des revenus et des titres de transport, qui réduira les sommes gardées par les changeurs et les transferts de fonds.

Au cours de la période 1984-1986, on prévoit aussi réviser les normes actuelles de délégation d'autorité afin de ramener la responsabilité de la gestion des fonds aux niveaux hiérarchiques les plus près de l'exécution des opérations, tout en assurant un contrôle adéquat sur cette gestion.

La C.T.C.U.M. veut aussi profiter des méthodes les plus efficaces de gestion de ses revenus courants ("cash management") et projette de modifier ses modes de fonctionnement en conséquence. De plus, on a commencé à varier les méthodes et les marchés utilisés pour les emprunts à court et à long terme, afin de profiter des taux et des conditions les plus avantageux.

Enfin, l'amélioration des équipements et des systèmes de perception des titres de transport, au métro et dans les autobus, devrait avoir pour effet d'augmenter les revenus en rendant la fraude plus difficile.

— ***Perspectives générales***

Dans le cadre de la réforme administrative, les ressources affectées à la gestion administrative et financière ont été augmentées. Les analyses du nouveau service de Vérification interne permettent d'identifier les points faibles en matière de contrôle financier et opérationnel et de les corriger. Une collaboration étroite entre la Trésorerie et le service de la Planification générale vise à assurer que l'allocation des ressources de la C.T.C.U.M. correspond le mieux possible aux objectifs et priorités de la Commission. 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, et pour réduire au minimum les augmentations tarifaires.

CONCLUSION

La qualité des services de la C.T.C.U.M. place la région de Montréal parmi les mieux desservies en matière de transport collectif. La densité du réseau, l'ensemble des normes de service et l'intégration des modes de transport exploités par la C.T.C.U.M. sont les principaux fondements de cette qualité. Ainsi, les services offerts le soir, la nuit et les fins de semaine permettent à un grand nombre de résidants de la Communauté urbaine d'effectuer tous leurs déplacements par transport en commun et d'éviter l'achat d'une automobile. La tarification uniforme et intégrée sur tout le territoire de la C.T.C.U.M. est un avantage supplémentaire important.

La mobilité offerte aux résidants de la C.U.M. et de la région montréalaise toute entière par les services de transport en commun contribue de façon importante à la qualité de vie et à l'attrait économique de la région. Par son plan directeur 1984-1986, la C.T.C.U.M. continuera de s'associer au développement de son milieu, au cours des trois prochaines années, en améliorant ses services et en les adaptant mieux aux besoins du public.

À plus long terme, on peut distinguer certains facteurs qui affecteront les déplacements sur le territoire de la C.T.C.U.M. et par conséquent les services de la Commission. Ainsi, le développement de la C.T.C.U.M. au cours des dix prochaines années dépend en bonne partie du succès des politiques d'aménagement et de logement de la C.U.M. et de ses municipalités, en particulier la ville de Montréal. Ces politiques ont pour but d'améliorer les conditions de vie sur l'île de Montréal afin de renverser la tendance à l'exode vers les banlieues. Si ces efforts portent fruit, ils contribueront à augmenter la population et, partant, l'achalandage des transports collectifs. Le vieillissement de la population et le développement du travail à domicile pourront cependant avoir un effet négatif sur la demande de transport en commun.

L'étude de ces questions plus fondamentales et à plus long terme sera l'objet de prochains travaux de planification à la C.T.C.U.M. Dans le cadre de ces travaux, la C.T.C.U.M. compte examiner avec toutes les parties intéressées les options à long terme pour le développement des différents modes de transport en commun sur son territoire.

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

	Page
Caractéristiques des lignes régulières d'autobus	13
Kilométrage des véhicules (1971-1983)	14
Évolution des services de la C.T.C.U.M. (1974-1983)	15
Population de la région de Montréal (1961-1981)	16
Évolution de l'achalandage (1971-1983)	18
Distribution des déplacements entre l'automobile et le transport en commun (1982)	20
Déplacements en transport en commun par habitant	20
Distribution horaire des déplacements par la C.T.C.U.M. (1978)	21
Répartition de la clientèle de la C.T.C.U.M. et de l'automobile (1982)	22
Effectifs par catégorie d'emplois (Septembre 1983)	23
Composition du matériel roulant (1983)	23
Évolution des contributions à la C.T.C.U.M. (1979-1983)	26
Limites des subventions du gouvernement du Québec	27
Kilométrage métro et autobus: Données et prévisions (1981-1986)	33
Longueur des lignes de métro (1983-1987)	49
Schéma d'une option de lignes courtes du métro	50
Évaluation des voies d'atelier nécessaires pour les petites révisions	53
Métro: Prévision du nombre d'éléments requis	54
Évolution du parc d'autobus urbain (1983-1986)	62
Échéancier — Contrôle de production (Autobus)	63
Caractéristiques des garages de service (janvier 1985)	66
Transport adapté: Voyageurs et kilomètres parcourus (1980-1986)	70
Achalandage quotidien des trains	74
Ligne Rigaud: Prévisions des dépenses en immobilisations (1983-1986)	75
Échéancier — Systèmes informatisés de gestion du personnel et de la paie	78
Informatique: Échéancier de développement des systèmes majeurs (1983-1986)	85
Comparaison des tarifs proposés pour 1984	91
Programme triennal d'immobilisations (1984-1986)	93

CARTES ET PLANS

	Page
Plan de la C.U.M. montrant les lignes de métro et de trains de banlieue	6
Flux des déplacements dans la région de Montréal (1982)	19
Plan des immeubles du plateau Youville	24
Plan du nord-ouest de l'île de Montréal montrant le réaménagement des lignes d'autobus	58
Localisation des garages	65

Décembre 1983

BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU QUÉBEC
REÇU LE
MAR 24 1984

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

Conception graphique et typographie:
Typographie Métro Inc.

Photos:
Service des Relations publiques — C.T.C.U.M.,
Bureau de transport métropolitain.

Impression:
Métropole Litho Inc.

Pour informations et copies supplémentaires:
C.T.C.U.M.
Service de la Publicité et des Relations publiques
1010, Ouest Sainte-Catherine, Suite 422
Montréal, Québec H3B 1G2
(English copies available upon request)

Dépôt légal: Bibliothèque Nationale du Québec
1er trimestre 1984
Imprimé au Canada

BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU QUÉBEC
REÇU LE
MAI 24 1984